

# GEMM FOCUS

BULLETIN D'INFORMATION 2, JUILLET 2014

## Comment une gouvernance multiniveaux efficace peut-elle favoriser des cadres politiques qui améliorent la performance des systèmes d'EFP et renforcer la gouvernance et les valeurs participatives?

Tel était le sujet de la première conférence régionale GEMM, qui s'est tenue à Bruxelles les 4 et 5 mars 2014. Cette conférence a réuni plus de 85 représentants des gouvernements, des partenaires sociaux et de la société civile des neuf pays participant au projet (Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine et Tunisie). Des représentants de la Commission européenne et d'organisations internationales ainsi que des bailleurs de fonds étaient également présents.

Les participants ont activement contribué à l'ensemble des sessions plénières, des tables rondes, des présentations et des travaux de groupe. Les rapports de cartographie, le programme de renforcement des capacités et les liens avec les projets pilotes ont fait l'objet de débats. Les équipes nationales ont présenté des exemples de bonnes pratiques qui ont pu être partagés lors d'activités de renforcement des capacités afin d'inspirer d'autres pays de la région.

Les rapports de cartographie de la gouvernance de l'EFP révèlent que l'EFP est directement lié aux questions sociales et économiques et que la réforme de l'EFP dépend de plus en plus des stratégies de développement.



*Les participants à la conférence GEMM se réunissent à Bruxelles*

La gestion des systèmes d'EFP publics est fortement centralisée dans tous les pays et souvent limitée à la phase préliminaire du cycle politique.

Les neuf projets pilotes GEMM ont été sélectionnés car ils mettent l'accent sur l'employabilité du groupe cible (les jeunes et les femmes), l'amélioration de la gouvernance au niveau local, la responsabilisation des acteurs locaux et les besoins locaux spécifiques. Sept projets s'attachent à répondre aux besoins en compétences au niveau local, un projet se consacre à l'orientation professionnelle et un autre au parcours professionnel des diplômés.

Le programme de renforcement des capacités a été préparé lors des séances des groupes de travail; les objectifs, les résultats d'apprentissage escomptés et les modalités de mise en œuvre du programme y ont été discutés et convenus.

Il est généralement admis qu'un changement et une incidence réels en matière d'employabilité des jeunes et des femmes auront lieu au niveau local. De plus, le rôle de l'État devrait suivre l'évolution des environnements et se concentrer davantage sur un EFP articulé autour du marché de l'emploi et de l'assurance qualité, et financé en fonction des objectifs et des résultats évalués. Le rôle du secteur informel et des PME doit être mieux abordé dans les discussions et dans le programme de renforcement des capacités.

L'objectif principal des deux prochaines années consiste à instaurer un dialogue régional qui mette en lumière les problèmes communs concernant la gouvernance multiniveaux de l'EFP et améliore l'apprentissage mutuel.

Ce dialogue se nourrira de l'expérience des projets pilotes, qui s'inspirent, à leur tour, du dialogue aux échelons national et régional.



# ÉVOLUTIONS, TENDANCES ET QUESTIONS ISSUES DE LA CARTOGRAPHIE ET DE L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE L'EFP

Afin de mieux comprendre les contextes propres à chaque pays, le projet GEMM a analysé les systèmes de gouvernance de l'EFP dans les neuf pays qui participent au projet. Cette analyse se concentre sur trois fonctions: la planification et la gestion, le financement et les subventions, et l'assurance qualité.

## PLANIFICATION ET GESTION

Il est évident que la gestion des systèmes d'EFP est très centralisée dans toute la région, même si de plus en plus d'individus reconnaissent qu'une gestion centralisée n'est pas garante de systèmes d'EFP efficaces. L'ensemble de la région a vu la mise en œuvre d'un grand nombre de réformes et de mesures pilotes. Dans tous les pays, les partenaires sociaux ont été formellement identifiés et ils participent, dans une certaine mesure, au dialogue, généralement grâce aux procédures et aux conseils mis en place, à l'instar d'une instance tripartite ou d'un conseil de l'EFP. Le dialogue a lieu principalement au stade préliminaire de l'élaboration des politiques et dénote un engagement timide sur le plan de la mise en œuvre, de la révision et de l'évaluation. Certes, les employeurs disposent de leurs propres organes représentatifs, mais leurs aptitudes à gérer la politique d'EFP et les réformes sont encore en phase de développement. Dans certains pays, les fédérations syndicales jouent un rôle actif, mais dans la plupart des cas, ces fédérations sont absentes du débat sur l'EFP. Dans les pays qui prélèvent des taxes de formation, les organisations patronales ont tendance à jouer un rôle plus important dans l'offre de formation continue. La gouvernance de l'EFP comporte une dimension territoriale, qui a gagné du terrain dans certains pays. Dans deux cas, la hiérarchisation territoriale des réformes constitue un objectif politique national alors qu'ailleurs, des mesures pilotes et des projets liés à l'emploi visent à répondre aux

besoins en matière d'emploi et de formation au niveau local. Toutefois, il est difficile de développer une approche territoriale qui requiert une large autonomie dans un système très centralisé. De plus, la faible portée des projets pilotes risque de n'être jamais élargie.

## FINANCEMENT ET SUBVENTIONS

Le financement de l'EFP dépend principalement des recettes nationales ainsi que des autofinancements des écoles privées. Les taxes de formation s'appliquent dans certains pays; les recettes financeraient la formation continue, qui représente un domaine négligé. Les frais payés par les étudiants et leur famille constituent une petite partie du financement de l'EFP. Les salaires constitueraient de 80 à 90 % du budget, ce qui laisse peu de champ libre à l'innovation.

Les procédures de financement et de subvention tendent à être centralisées, sont soumises à l'audit, mais manquent souvent de transparence. Les mécanismes de financement fonctionnent de manière traditionnelle, suivant le nombre de prestations fournies. Les prestataires de formation ne sont pas encouragés à compléter leurs revenus par la vente de biens ou de services, ni à améliorer l'efficacité, les performances et les résultats de leur travail. Néanmoins,

certaines pays ont déployé des efforts considérables pour augmenter les ressources de l'EFP au cours de ces dernières années et envisagent de mener des politiques pour utiliser le financement comme un vecteur d'amélioration des résultats.

## ASSURANCE QUALITÉ

Les procédures actuelles de contrôle de la qualité mettent généralement l'accent sur les apports tels que les besoins immobiliers et le nombre d'enseignants employés. Pour les sous-systèmes multiples, différentes procédures de contrôle de la qualité s'appliquent souvent.

Les politiques s'intéressent de plus en plus aux procédures d'assurance qualité afin de contribuer à renforcer les systèmes, à élever le niveau d'excellence, à rendre l'EFP plus réceptif et à améliorer l'employabilité des diplômés. Ainsi, de nouvelles agences d'assurance qualité voient actuellement le jour dans plusieurs pays, et la mise en place de cadres nationaux de certification est fréquemment reconnue comme un bouclier pour l'élaboration de normes de qualité.

L'absence de systèmes efficaces de gestion et d'information sur le marché de l'emploi entrave le développement d'une approche d'assurance qualité dans tous les pays.



Planification et gestion, financement, et assurance qualité, des facteurs clés pour l'emploi



## PROJETS PILOTES

Les projets pilotes constituent le deuxième volet clé du projet GEMM. Neuf propositions ont été sélectionnées pour l'accent mis sur l'employabilité du groupe cible (les jeunes et les femmes), l'amélioration de la gouvernance au niveau local, la responsabilisation des acteurs locaux et les besoins locaux spécifiques. Certains projets sont conçus et mis en œuvre de concert avec des ONG, des agences gouvernementales et des organisations internationales, tandis que d'autres testent et mettent au point des outils élaborés dans le cadre de projets antérieurs.

Sept projets pilotes se penchent sur l'adéquation avec les besoins en compétences au niveau local, un projet porte sur l'orientation professionnelle et un autre sur le suivi des diplômés. L'attention portée à la question de l'adéquation corrobore les conclusions préliminaires de l'ETF: bien que de nombreux pays de la région aient développé des approches visant à analyser le marché de l'emploi, les acteurs locaux ne semblent ni pleinement conscients de l'existence de ces outils ni habilités à les mettre en œuvre. À cet égard, tous les projets prévoient de soutenir le développement des capacités des parties prenantes locales.

La mise en œuvre des projets a déjà débuté en Algérie et en Palestine, ainsi qu'au Liban et au Maroc, où les acteurs locaux bénéficient des services d'experts du projet GEMM afin de définir plus clairement leurs projets et de rédiger des plans de mise en œuvre. Il s'agit d'une étape cruciale vu que les acteurs locaux passent du concept du projet au débat et à l'approbation en ce qui concerne les activités, les rôles et les responsabilités – un pas en avant dans la création de partenariats.



**SUIVEZ-NOUS:**

[www.etf.europa.eu/gemm](http://www.etf.europa.eu/gemm)

 [etfgemm](https://twitter.com/etfgemm)



*Représentants de la Tunisie à la conférence*

## APPRENDRE ENSEMBLE

Le programme de renforcement des capacités du projet GEMM a été défini à la suite d'une évaluation minutieuse des besoins qui repose, quant à elle, sur la cartographie du système de gouvernance de l'EFP des pays du sud et de l'est de la Méditerranée, sur une étude des décideurs politiques et des partenaires sociaux, et sur des ateliers organisés lors de la récente conférence du projet. L'évaluation des besoins a été mise en œuvre à titre d'activité de renforcement des capacités en tant que telle: les comités nationaux ont largement contribué à établir la cartographie de la gouvernance tandis que les ateliers à Bruxelles ont fait participer les bénéficiaires du programme de renforcement des capacités à des exercices de groupe, qui leur ont permis de hiérarchiser les besoins et de définir les résultats d'apprentissage.

Le programme comporte deux groupes cibles: les décideurs politiques et les partenaires sociaux au niveau national, ainsi que les prestataires de formation et autres parties prenantes impliquées dans le développement de compétences, au niveau local, par exemple, les partenaires de projets pilotes.

Les participants sont invités à endosser le rôle d'agents de changement en diffusant et en partageant les connaissances et les informations issues du programme dans leurs institutions et leurs réseaux. En effet, alors que les différentes activités d'apprentissage s'étaleront sur une période de deux

ans, les participants seront invités à réaliser des travaux individuels qu'ils partageront dans leur environnement de travail national et au sein d'une communauté GEMM virtuelle impliquant tous les pays participants.

Le processus d'évaluation des besoins a défini les éléments prioritaires du programme de renforcement des capacités pour les décideurs politiques et les partenaires sociaux, à savoir: l'harmonisation entre l'offre d'EFP et la demande du marché de l'emploi au moyen d'un système efficace d'information sur le marché du travail, la mise en place d'un système cohérent de gouvernance de l'EFP définissant clairement les rôles et les responsabilités de chacun, et la création d'un système commun d'assurance qualité. Les projets pilotes s'attachent à identifier les besoins en compétences au niveau local, à adapter les offres d'éducation et de formation aux besoins en compétences à l'échelle locale et, enfin, à fournir des informations sur les carrières et des services d'orientation professionnelle à partir des besoins du marché de l'emploi.

Ces questions seront abordées lors de deux événements régionaux de renforcement des capacités qui réuniront tous les participants et comprendront trois visites d'études, trois événements rassemblant divers pays et une activité de soutien personnalisée de renforcement des capacités pour chaque projet pilote. Les résultats des projets pilotes et l'expérience des participants seront utilisés, dans la mesure du possible, comme matériel d'apprentissage.

# SUD DE LA MÉDITERRANÉE: LES PROJETS PILOTES SUR LA GOUVERNANCE DE L'EFP EN PLEIN PROGRÈS

La gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée (GEMM), un projet régional mené par l'ETF, comprend des actions pilotes dans neuf pays. Voici les résultats de ces activités en Jordanie, au Liban et en Tunisie.

«Les gouvernements ne peuvent, à eux seuls, réformer le système d'EFP», déclare Abdelaziz Jaouani, chef d'équipe du projet GEMM, «les réformes doivent se faire en coopération avec les bénéficiaires des compétences».

Ces utilisateurs finaux, appelés «parties prenantes» dans le jargon, désignent les employeurs, les travailleurs, la société civile, les étudiants et leur famille. Le fait de faire participer un groupe aussi diversifié constitue une toute nouvelle approche.

Pour qu'elles soient efficaces, ces nouvelles formes de gouvernance plus participatives et plus transparentes doivent se situer à plusieurs niveaux: national, régional et jusqu'au bas de l'échelle, au niveau local, comme la façon d'interagir d'une école professionnelle avec la communauté et les commerces environnants, affirme Jaouani.

Tout comme ceux du Maroc et de l'Algérie, les projets pilotes de la Jordanie, du Liban et de la Tunisie ont réalisé les progrès les plus rapides à ce jour, suivis par ceux d'Israël, de la Libye et de la Palestine. L'Égypte, qui s'est jointe officiellement au projet GEMM en mars dernier, est en train d'élaborer son propre projet pilote.

## LIBAN

### L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE PEUT RÉDUIRE L'INADÉQUATION DES COMPÉTENCES

Le projet libanais vise à atténuer l'inadéquation des compétences en mettant sur pied un bureau d'orientation professionnelle au sein d'une école d'EFP publique dans la banlieue de Beyrouth.

«Les entreprises ont besoin de techniciens libanais qualifiés... mais les étudiants ne sont pas conscients du type d'emplois auxquels ils

**PROCHAIN  
ÉVÉNEMENT GEMM**  
**VISITE D'ÉTUDES EN ROUMANIE  
POUR LA TUNISIE, LE MAROC,  
L'ALGÉRIE, LE LIBAN**  
**14-16 OCTOBRE**

pourraient aspirer», confie Tina Comaty, chef de projet à l'IECD (Institut européen de coopération et de développement). De concert avec les ministères et les partenaires sociaux, le projet intégrera la nouvelle unité dans le réseau actuel de bureaux d'orientation de l'IECD, au sein de quatre écoles professionnelles privées.

«Si le ministère de l'éducation juge les résultats probants, il pourrait reproduire l'expérience dans d'autres écoles», déclare Comaty. La nouvelle unité GEMM profitera à quelque 200 étudiants pendant deux ans.

## JORDANIE

### DES STAGES POUR ÉTABLIR DES PARTENARIATS SOCIAUX

Seulement 14,1 % des femmes jordaniennes sont actives sur le marché du travail, contre 61,3 % des hommes. Le projet pilote s'appuiera sur ce constat pour créer un programme d'apprentissage dans le secteur de la vente au détail, offrant six mois de stage professionnel et de formation en milieu scolaire à 30 jeunes de Zarqa, la deuxième ville de Jordanie. Un deuxième programme, qui fonctionnera suivant le même schéma, proposera des stages pilotes dans des ateliers d'entretien pour véhicules hybrides.

Pour Nadera Al-Bakheet, directeur du secrétariat du Conseil pour l'emploi et l'EFTP, l'occasion

d'expérimenter de nouvelles formes de gouvernance s'avère tout aussi importante. Un comité local, impliquant les écoles professionnelles, les employeurs locaux, les syndicats et les ONG, travaillera avec les organisations nationales pour définir les besoins, concevoir les programmes éducatifs et mener le projet d'une manière générale.

## TUNISIE

### LE POUVOIR AUX RÉGIONS

La Tunisie envisage de faire appel à des conseillers des bureaux de placement et autres acteurs locaux pour mettre à jour l'EFP, multiplier les chances des jeunes de décrocher un emploi et, par la même occasion, faire de la gouvernance par les régions et les partenaires sociaux une réalité et non une vaine promesse.

Au cours de sa première année, le projet Gabès, qui se concentre sur le gouvernorat éponyme du Sud-Est, organisera des activités de renforcement des capacités pour suivre le parcours des diplômés de l'EFP, identifier les besoins en compétences des employeurs et proposer des moyens qui permettront d'adapter l'offre d'éducation et de formation de la région à ces besoins.

«Avant la révolution, le gouvernement central décidait de tout», affirme Jabrane Bouraoui, secrétaire général adjoint du syndicat général de l'EFP, de l'emploi et de l'immigration, «maintenant, nous nous rendons compte que nous, les partenaires sociaux et les jeunes, avons un rôle majeur à jouer si nous voulons les voir réussir leurs carrières».

