

République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique (MESRS)



Université d'Abomey-Calavi (UAC)



Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR.

Année Académique : 2010 - 2011

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
DEMARCHE D'ELABORATION DES MODULES
DE FORMATION PROFESSIONNELLE NON
FORMELLE : EXPERIENCE DE SWISSCONTACT

Réalisé par :

Eustache T. LINSOUSSI

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mme Christiane DEHOUE

Responsable des Assistants Techniques à

Swisscontact

Directeur de Mémoire :

M. Martin DAVOH

Conseiller en Ressources

Humaines du Directeur

Général de la Poste,

Mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

Président :

Vice-président :

Membre :

DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR

DEDICACES

✚ A mon père Eugène LINSOUSSI

✚ A ma mère Honorine SENOU

✚ A mes filles Totchèmè Josée Marielle et Mahougnon Emmanuella
Maélyse LINSOUSSI

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ✚ M. DAVOH Martin, notre directeur de mémoire pour avoir spontanément accepté de diriger ce travail et pour n'avoir ménagé aucun effort en vue de son aboutissement ;
- ✚ M. Michael DANGELMEYER, Chef Programme de Swisscontact qui nous a donné cette opportunité d'effectuer notre stage dans son organisation dans de très bonnes conditions,
- ✚ Notre maître de stage, Madame Christiane DEHOUE, Responsable des Assistants techniques à SWISSCONTACT, qui a su très tôt nous offrir le cadre propice pour nos travaux de recherche tout en prêtant une oreille attentive à nos diverses sollicitations malgré ses multiples fonctions;
- ✚ Tout le personnel de SWISSCONTACT, en l'occurrence celui de Cotonou;
- ✚ Madame Evrim PEKER, cheffe du deuxième projet de lutte contre la traite des enfants au Bénin,
- ✚ Tous mes frères et sœurs ;
- ✚ A madame Euphrasie SETCHO GOUDOU,
- ✚ M. KPATINKPO Noël président du groupe de prière les Messagers du Christ,
- ✚ A tous les devanciers et fidèles du groupe de prière de mardi de la Paroisse de l'Eglise du Christianisme Céleste de Cadjèhoun (Cotonou),
- ✚ Toutes les personnes des différentes structures intervenant dans la Formation Professionnelle rencontrées dans le cadre de cette recherche,
- ✚ Tout le corps enseignant pour avoir su communiquer votre savoir dans une ambiance conviviale ainsi qu'à tout le personnel de l'administration de l'ENAM ;
- ✚ Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CNAB : Confédération National des Artisans du Bénin

FODEFCA : le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage,

MESFTPRIJ : le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes,

DFQP : Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle

DIP : Direction d'Inspection Pédagogique,

MCAAT : Ministère de la Culture, de l'Artisanat, de l'Alphabétisation et du Tourisme,

DAMA : Direction de l'Apprentissage des Métiers de l'Artisanat,

DAOP : Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles,

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique,

DGT : Direction Générale du Travail,

DGRCE : Direction Générale de Renforcement de Capacité et d'Employabilité.

AD : Ambassade de Danemark,

AA : Ambassade d'Allemagne,

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

BAA : Bureau d'Appui aux Artisans,

FPA : Formation Professionnelle par Apprentissage,

AFD : Agence Française de Développement,

SCAO : Swisscontact Afrique de l'Ouest,

UE : Union Européenne,

DANIDA : Coopération Danoise,

PASEB : Programme d'Appui au secteur de l'Education au Bénin,

UCIMB : Union des Chambres Inter départementales de Métiers du Bénin,

OPA : Organisations Professionnelles d'Artisans,

CPPFP : Centres Publics et Privés de la Formation Professionnelle,

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle,

CQM : Certificat de Qualification au Métier.

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : Répartition du personnel de Swisscontact par catégorie (type de contrat).....	10
<u>Tableau 2</u> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts : Détermination des problématiques possibles.....	25
<u>Tableau 3</u> : Tableau de bord de l'étude (TBE).....	37
<u>Tableau 4</u> : Principes de la méthode DACUM.....	51
<u>Tableau 5</u> : Production des experts praticiens (endogènes) lors des ateliers DACUM et besoins réels du marché.....	55
<u>Tableau 6</u> : Contribution technique du Ministère à l'élaboration des chartes de compétences.....	58
<u>Tableau 7</u> : Conditions d'hygiène, de sécurité, de la santé au travail et de la protection de l'environnement.....	60
<u>Tableau 8</u> : Synthèse de l'étude	73

LISTE DES FIGURES

<u>Graphique n°1</u> : Répartition du personnel par catégorie (type de contrat).....	11
<u>Graphique n°2</u> : Méthode DACUM et ses principes.....	52
<u>Graphique n°3</u> : Respect des principes à chaque étape	53
<u>Graphique n°4</u> : Sélection des experts praticiens pour la constitution du comité DACUM	53
<u>Graphique n°5</u> : Influence sur la production des experts praticiens.....	54
<u>Graphique n°6</u> : Prise en compte des besoins réels du marché.....	56
<u>Graphique n°7</u> : Niveau d’instruction et de formation des experts praticiens/production.....	57
<u>Graphique n°8</u> : Appréciation de la contribution des cadres des directions techniques du ministère en charge de la formation par les acteurs.....	59
<u>Graphique n°9</u> :Insertion d’activité d’hygiène/sécurité/santé au travail/environnement.	62
<u>Graphique n°10</u> : Implication des spécialistes d’hygiène, de santé et environnement...	62

GLOSSAIRE

DACUM : Developing A CURriculum

Poste : Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

Ressources Humaines : Ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs.

Formation : Ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Formation professionnelle : Ensemble d'activités éducatives qui, à partir d'un degré de formation générale considéré comme requis, préparent les individus à l'exercice d'un métier ou d'une famille de métiers, le terme de "métier" étant pris au sens le plus large d'activités professionnelles. Elle peut être diplômante ou qualifiante.

La formation professionnelle non formelle : Elle (FPNF) se déroule dans les centres de formation professionnelle, les centres d'apprentissage, les centres d'évaluation et de formation professionnelle et les ateliers. En plus, à la différence de la formation professionnelle formelle, la formation professionnelle non formelle n'est pas diplômante mais qualifiante et débouche sur l'exercice immédiat d'un métier ou d'une profession.

Enseignement Technique : Selon Guy le Boterf, Paul, DUPOVEY et François VIALLE, lorsque la préparation professionnelle n'est qu'une initiation, mais pas encore le processus d'acquisition d'un savoir directement utilisable en situation de travail, on parle d'enseignement technique ou professionnel.

Formation duale ou l'apprentissage de type dual: est une formation professionnelle initiale qui se déroule pour partie dans l'atelier du patron de l'apprenti et pour partie dans un centre de formation professionnelle. Sa responsabilité est partagée entre ces deux structures de formation : les institutions de l'Etat chargées de la formation

professionnelle et les organisations professionnelles du secteur privé. Il conduit à la connaissance et à l'exercice d'un métier.

Le centre de formation professionnelle (CFP) : il correspond à tout établissement organisé, équipé et doté du personnel nécessaire pour assurer une fonction de formation, en distinction d'apprenants ou de stagiaires et dans une perspective d'acquisition et d'exercice immédiat de métier. Le CFP est donc un lieu d'éducation et de formation qui accueille d'une part des apprenants, des apprentis dans le but de leur offrir des possibilités pédagogiques et didactiques d'apprentissage d'un métier (formation professionnelle initiale), et d'autre part, des professionnels en activité en vue d'assurer leur perfectionnement et développement professionnel (formation professionnelle continue).

A la différence d'un établissement d'enseignement technique et professionnel, à finalité diplômante, le CFP prépare, plus spécifiquement l'individu à un emploi et contribue au renforcement et à l'adaptation continue des compétences des travailleurs dans les emplois, la finalité étant donc la qualification professionnelle et non diplômante. En somme, le CFP se veut une structure très proche et même intégrée des milieux professionnels et de la production.

Ingénierie de la formation : Ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de mise en place des systèmes de formation.

Référentiel de compétence : Ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois-types de l'entreprise. Il résulte de l'analyse des métiers.

RESUME

La fondation Swisscontact, organisation de l'économie Suisse œuvre pour le développement, le soutien des personnes ayant l'esprit d'initiative dans les pays du sud et de l'EST et particulièrement au Bénin. Grâce à une meilleure formation professionnelle, au soutien des petites et moyennes entreprises (PME) et à des projets environnementaux, elle amène les artisans béninois à améliorer leurs conditions de vie par eux-mêmes afin de s'affranchir durablement de la pauvreté.

Le stage effectué à Swisscontact a permis de constater l'existence de certaines insuffisances au niveau de la gestion du processus de la formation duale. Nous avons alors choisi de contribuer à l'amélioration de cette gestion à travers notre sujet de recherche : **«Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle : Expérience de Swisscontact»**.

Le développement dudit sujet est réparti en deux (2) chapitres dont chacun est subdivisé en sections et en paragraphes.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté Swisscontact et le processus qui nous a permis d'aboutir aux quatre (4) problèmes spécifiques à savoir :

- Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers,
- Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers,
- L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernés par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences,
- Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains modules (de métiers).

En vue de la résolution de ces problèmes, nous avons, dans le deuxième chapitre, fixé des objectifs et émis quatre hypothèses de recherche avant de présenter la méthodologie et d'exposer les contributions antérieures à notre recherche. Nous avons ensuite collecté les données qui nous ont permis de vérifier les hypothèses. Le diagnostic a été ensuite établi. Ce qui nous a permis de proposer comme solutions aux quatre problèmes spécifiques :

- Sélectionner les membres du comité DACUM suivant les principes,
- Eviter que les instructeurs (formateurs des centres de formation) ou les autres individus qui devront se servir de la matrice DACUM ne fassent pas partie du comité,
- Tenir compte de l'évolution de l'environnement, le niveau réel des artisans sur le marché, la stratégie des entreprises et l'offre de formation pour l'identification des compétences,
- Renforcer les experts praticiens en éducation fonctionnelle ou accélérée et en formation de perfectionnement,
- Organiser des sessions de formations aux cadres des Directions Techniques du Ministère en charge de la Formation Technique sur la méthode DACUM,
- Développer une politique de conservation et de préparation à la relève des cadres des Directions Techniques formés à la méthode,
- Faire le suivi-évaluation de tout le processus au fur et à mesure ;
- Intégrer la rubrique d'activités relative à l'hygiène, sécurité au travail et la protection de l'environnement aux activités d'apprentissages proposées dans les manuels des apprentis.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>Chapitre premier</u> : De la présentation de SWISSCONTACT, au ciblage de la problématique	5
<u>Section 1</u> : Présentation de SWISSCONTACT et de l'état des lieux sur la démarche d'élaboration des modules de formation	6
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de SWISSCONTACT	6
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux sur la démarche d'élaboration des modules de formation.....	11
<u>Section 2</u> : Du ciblage de la problématique.....	27
<u>Paragraphe 1</u> : Du choix et de la spécification de la Problématique	27
<u>Paragraphe 2</u> : De la détermination de la vision globale de la résolution de la problématique	30
<u>Chapitre deuxième</u> : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions	32
<u>Section 1</u> : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude.....	33
<u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs à la revue de littérature.....	33
<u>Paragraphe 2</u> : De la méthodologie adoptée.....	44
<u>Section 2</u> : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	49
<u>Paragraphe 1</u> : De la collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic.....	49
<u>Paragraphe 2</u> : De la mise en place d'une meilleure démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.	65
CONCLUSION GENERALE	78
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	83
Annexes.....	86

Introduction générale

Selon «Greg Evans, toute organisation ou société dont la vitesse d'apprentissage et d'adaptation est inférieure à la vitesse de changement de son environnement est appelée à disparaître».

Cette invitation à la prise en compte des contingences de l'environnement, appelle à la nécessité pour toute organisation qui veut se développer, de tenir compte de l'évolution de l'environnement.

A un moment où le monde fait face à une forte mutation sociale et à une évolution économique et technologique rapide, l'adaptation des ressources humaines aux changements dans les emplois et aux exigences de l'environnement toujours changeant, leur insertion socioprofessionnelle, leur promotion sociale et professionnelle, sont et demeurent des préoccupations récurrentes aussi bien pour l'Etat et les entreprises que pour les individus eux-mêmes.

Dès lors, la question de la formation professionnelle, qui se pose en termes de disponibilité de ressources humaines qualifiées et adaptées aux besoins de l'économie nationale, devient cruciale.

Dans le contexte du Bénin, marqué par la pauvreté et des taux élevés de chômage des jeunes en milieu urbain et de sous emploi en milieu rural, la formation professionnelle apparaît comme un puissant levier dans la perspective de lutter contre ces phénomènes sociaux, défavorables à la promotion sociale des populations.

C'est en raison de ces attentes, que la formation professionnelle occupe une place de choix dans les stratégies et politiques nationales, notamment le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et la politique nationale de l'emploi.

Les contre-performances du système éducatif en général et le cloisonnement de l'enseignement technique aux milieux professionnels en particulier, ont fait émerger un système de formations diversifiées, avec en prime une multiplicité des structures de formation notamment celles non formelles.

L'importance de la croissance démographique et la paupérisation des populations expliquent en partie la forte demande sociale de la formation professionnelle non

formelle. Cette formation professionnelle, considérée à tort ou à raison comme un relais et un moyen d'insertion socioprofessionnelle des flux de déscolarisés des enseignements de base et secondaire, des non scolarisés et des néo-alphabétisés, est prioritairement offerte par les centres de formation professionnelle (CFP) de l'Etat et les centres privés non conventionnels de promoteurs individuels, d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), d'Associations.

L'engouement et les débats autour de ce type de formation professionnelle, fortement demandé et non moins important du système national de formation professionnelle, ont amené les responsables du Ministère de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (METFP) et d'autres acteurs des secteurs de l'artisanat et de la formation professionnelle, avec l'appui de certains partenaires au développement, à penser à la formation professionnelle par apprentissage de type dual.

Le souci majeur à satisfaire, était de donner une chance aux milliers de jeunes et de maîtres artisans (hommes et femmes) d'obtenir des qualifications professionnelles qui seront non seulement reconnues dans les milieux professionnels, mais également par l'Etat pour une meilleure valorisation de leurs compétences professionnelles.

Quels sont alors les supports didactiques utilisés pour accompagner le système ?

Comment sont-ils élaborés ? Et qu'est-ce qu'il faut améliorer ? D'où notre présent travail sur le sujet : **«Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelles non formelle : Expérience de Swisscontact».**

Dans cette optique, Swisscontact dans son mandat de coopération, en collaboration avec les partenaires publics et privés locaux, élabore des programmes de formation professionnelle par apprentissage de type dual des apprentis et de perfectionnement des patrons adaptés aux besoins des artisans. Ces programmes de formation permettent, à moyen et à long terme, l'amélioration de la qualité des prestations des patrons, l'augmentation de leurs revenus et par conséquent une promotion des ressources humaines du secteur.

Toutefois, la mise en œuvre de cette activité, rencontre beaucoup de difficultés dont les solutions pourront permettre à améliorer qualitativement et quantitativement la

démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle. Au nombre de ces contraintes nous avons entre autres :

- l'inexistence d'un système institutionnalisé de formation professionnelle par apprentissage qui répond aux besoins des artisans,
- l'inexistence de facilitateurs DACUM (**D**eveloping **A** Curricul**UM**) au Bénin,
- l'inexistence de chartes de compétences pour les 210 métiers artisanaux reconnus au Bénin;
- la mauvaise organisation des acteurs étatiques et locaux (locaux = artisans) ;

Pour surmonter ces difficultés, Swisscontact a développé certaines stratégies telles que :

- la formation des facilitateurs DACUM grâce à un partenariat entre Swisscontact et l'Association Canadienne de la Formation Professionnelle (ACFP) ;
- la contribution à la mise en place au Bénin d'un système institutionnalisé de formation professionnelle par apprentissage qui répond aux besoins des artisans ;
- le développement des chartes de compétences permettant aux patrons d'accéder à des formations leurs permettant de combler leurs insuffisances dans la maîtrise du métier et d'acquérir de nouvelles compétences dans le métier et à l'apprenti de profiter d'une plus grande expérience et de compétences de son patron d'une part, et d'autre part d'apprendre le métier de manière structurée dans un centre de formation sur la base d'un programme complet couvrant l'ensemble du domaine professionnel.

Mais ces stratégies ont-elles permis d'avoir des modules de formation qui prennent en compte réellement les besoins de formation des acteurs ciblés ? Permettent-elles aux artisans d'être en phase avec l'évolution technologique de leur métier ? Ces stratégies prennent-elles en compte le bassin d'emplois des artisans en tenant compte de leurs réalités locales ? Contribuent-elles à la promotion des ressources humaines du pays ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous allons pour le présent sujet d'étude, adopter un plan bipartite articulé autour de deux (02) chapitres répartis comme suit :

- De la présentation de SWISSCONTACT, au ciblage de la problématique ;

- Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE PREMIER

DE LA PRESENTATION DE SWISSCONTACT, AU
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.

Il s'agit d'abord de présenter SWISSCONTACT et l'état des lieux sur la démarche d'élaboration des modules de formation pour en tirer la problématique (section I). Ensuite, interviendra le ciblage de la problématique de l'étude (section 2).

Section I : De la présentation de SWISSCONTACT à l'état des lieux sur le processus d'élaboration des modules de formation duale.

Cette partie sera consacrée à la présentation de SWISSCONTACT (paragraphe I) et à l'état des lieux des étapes du processus d'élaboration des modules de formation duale (paragraphe 2).

Paragraphe I : Présentation de SWISSCONTACT

I – Historique, mission et attributions de Swisscontact

A – Historique

Dans les pays en développement ainsi qu'en Europe de l'Est, des millions de personnes vivent aujourd'hui encore dans la pauvreté. Si leur capacité d'action est fortement limitée au niveau financier et social, leur progression est rendu plus difficile encore par des conditions-cadre économiques et politiques défavorables. C'est ainsi que, pour répondre en partie à ces difficultés, surtout en Afrique un groupe d'industriels hommes d'affaires et intellectuels suisse ont eu l'idée de créer une fondation politiquement et confessionnellement neutre, dénommée Swisscontact. Elle a été créée le 06 mai 1959 et a son siège à Zurich (Doeltschiweg 39, P.O. BOX, CH-8055) en suisse. Avec des partenaires locaux sélectionnés, la fondation lutte efficacement contre la pauvreté. Swisscontact est présent au Bénin depuis 2002 et met en œuvre des projets d'appui au secteur privé, en accompagnant la mise en place d'un système institutionnalisé de formation professionnelle (apprentissage, formation qualifiante et perfectionnement technique) dans le secteur de l'artisanat (micro entreprises dans les milieux urbains et ruraux).

B - Missions et attributions

Swisscontact, fondation suisse de coopération au développement technique vise à promouvoir l'économie privée et le développement social de pays choisis du sud et de l'Est. A ce titre, elle s'est donnée pour missions essentielles:

- le conseil et l'accompagnement des partenaires locaux (entreprises, associations professionnelles, instituts de formation, groupe d'entraide...);
- l'élaboration des programmes de formation prenant en compte l'ensemble des aspects de la formation professionnelle non formelle (ou par apprentissage);
- la formation et le perfectionnement des partenaires locaux.

Ces missions permettent aux hommes et aux femmes d'améliorer eux-mêmes leurs conditions de vie sur un mode égalitaire.

Pour répondre efficacement à ces missions, Swisscontact-Bénin a reçu des attributs dont les principaux sont :

- consolider le dispositif de formation par apprentissage grâce au renforcement des capacités des acteurs et à l'extension de l'apprentissage à de nouveaux métiers et à de nouvelles localités,
- renforcer l'offre de formation à travers le développement d'une offre de formation adaptée au milieu semi-rural,
- transférer les compétences liées à l'ingénierie de formation,
- faciliter aux jeunes et femmes formés l'accès à l'emploi.

Pour atteindre ces objectifs, Swisscontact –Bénin travaille en étroite collaboration avec plusieurs partenaires aux niveaux macro méso et micro à savoir :

- le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes à travers ses Directions Techniques la DFQP, DIP et la DEC,
- le Ministère de la Culture, de l'Artisanat de l'Alphabétisation et du Tourisme à travers (DAOP et DAMA),

- le Ministère du Travail et de la Fonction Publique par la Direction Générale de Renforcement de Capacité et de l'Employabilité (DGRCE),
- Ambassade de Danemark, Ambassade d'Allemagne, DDC, BAA, CTB, AFD, Unicef, Union Européenne,
- le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage(FODEFCA),
- Union des Chambres Inter départementales de Métiers du Bénin (UCIMB),
- Confédération Nationale des Artisans du Bénin (CNAB),
- Organisations Professionnelles d'Artisans (OPA),
- Centres de Formation Professionnelle (CFP),

Une organisation bien structurée et fonctionnelle permet à Swisscontact de mettre en œuvre ses missions.

II- Organisation et fonctionnement de Swisscontact

L'organisation et le fonctionnement de la fondation Swisscontact sont basés sur l'acte constitutif de la fondation conformément à l'article 80 et autres dispositions du code civil.

A – Organisation

L'organe supérieur de la fondation est le **Conseil d'Administration (CA)**. Il est composé d'un minimum de trois membres et en majorité des représentants de l'économie suisse.

Un siège revient au service de la confédération helvétique chargée de la coordination de l'aide suisse dans le domaine technique.

Le promoteur nomme un premier président et les premiers membres du conseil d'administration.

Le conseil de la fondation peut à tout moment choisir d'autres membres. Ainsi lorsque le président donne sa démission, le Conseil d'Administration élit un nouveau président.

La fondation est gérée par un organe exécutif appelé **Comité de Gestion (CG)**. Il est composé du président et de deux (02) ou trois (03) membres du Conseil d'Administration de la fondation. Il opère de façon indépendante dans le cadre des

objectifs de la fondation sur la base d'une responsabilité collective vis-à-vis de la fondation. Le Comité de Gestion, représente la fondation à l'étranger et dispose sans réserve des droits et devoirs réservés au conseil. Le promoteur désigne les membres du premier Comité de Gestion; ils ont un mandat de quatre (04) ans renouvelable. Les décisions relatives à la validité des élections, à la réélection et au renouvellement de mandat incombent au Conseil d'Administration de la fondation.

Le Comité de Gestion peut convoquer à une assemblée à tout moment jugé opportun les représentants des institutions, associations, autorités et autres personnalités de la confédération helvétique qui, de par leurs idéaux ou leurs professions, sont impliqués dans le programme d'assistance technique au développement. Selon sa constitution, l'assemblée met en place un organe consultatif du conseil d'administration de la fondation ; la composition et la structure de l'organisation sera par conséquent fixée par un addendum aux statuts conformément au présent acte constitutif de la fondation. Mais notre étude sera plus axée sur l'organigramme du programme de Swisscontact au Bénin.

Ainsi, suivant l'organigramme programme de la structure nous avons trois (03) services tous rattachés au Représentant/chef programme qui sont :

- le service des assistants techniques chargé de la mise en œuvre des projets et d'élaboration des programmes de formation,
- le service administratif, financier et comptable chargé d'assurer la budgétisation des actions, d'effectuer les dépenses et faire fonctionner la structure,
- l'antenne de Parakou (Bureau déconcentré de la structure) chargé d'assurer le relais des actions dans le nord Bénin.

L'organigramme mis en annexe présente mieux les différentes composantes de la structure.

B - Fonctionnement

Au plan fonctionnel, le programme Bénin est placé sous l'autorité directe du Représentant Résident. En sa qualité du premier responsable, il délègue parfois certaines de ces prérogatives au chef service des Assistants Techniques qui coordonne l'ensemble

des actions des différents services et rend compte au fur et à mesure. Le chef programme rend compte au Directeur de Programme Afrique de l'Ouest qui à son tour dépend du Directeur Exécutif de la Fondation.

Chaque service est composé d'au moins deux agents ayant à sa tête un responsable qui suit l'évolution des plannings des actions du service. Tous les agents des différents services sont convoqués chaque semaine par le représentant, de préférence les lundis pour faire le point de l'évolution des actions, partager ensemble les difficultés et réfléchir sur les nouvelles perspectives de la semaine, du mois, du trimestre... ou de l'année.

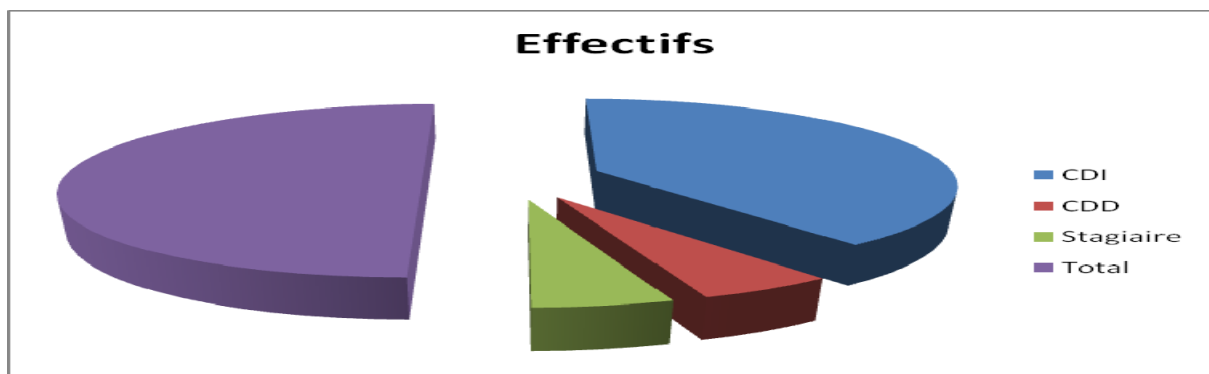
L'effectif du personnel au mois de Décembre 2011 est de (19) agents répartis comme suit.

Tableau 1: Répartition du personnel par catégorie (type de contrat)

N° d'ordre	Catégories	Effectifs	Pourcentage
1	CDI	15	78,94%
2	CDD	02	10,53%
3	Stagiaire	02	10,53%
Total		19	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Graphique1 : Répartition du personnel par catégorie (type de contrat)



Une lecture simple du tableau montre qu'il existe dans la structure plus d'agents CDI (78,94%) que d'agent CDD (10,53%).

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les différentes étapes du processus d'élaboration des modules de formation duale.

Il s'agira, pour nous ici, de décrire les observations ou constats que nous avons fait(e)s durant notre stage sur la démarche d'élaboration des modules de formation duale.

I- Processus de mise en place de la formation duale

C'est un processus qui peut être regroupée en quatre (04) grandes phases à savoir :

- 1^{ère} phase : l'élaboration du programme de formation ;
- 2^{ème} phase : le recrutement et la formation des formateurs ;
- 3^{ème} phase : la formation des jeunes ;
- 4^{ème} phase : le suivi-évaluation.

A- De l'élaboration du programme de formation au recrutement et la formation des formateurs

I°) L'élaboration du programme de formation

Cette phase regroupe l'ensemble des activités relatives à :

- l'analyse de métiers selon la méthode DACUM ;
- le développement des programmes de formation ;
- le développement des supports pédagogiques ;
- la validation des programmes et supports de formations.

a°) L'analyse de métiers selon la méthode DACUM

DACUM est une méthode qui permet d'identifier les cheminements, pour développer des programmes de formation, pour guider et pour suivre l'évolution des apprenants dans leur processus d'apprentissage.

Dans sa mise en œuvre, cette méthode met à contribution un comité d'experts-praticiens qui, par la technique du brainstorming identifient les compétences ou habiletés qui sont requises pour exercer un métier ou une profession avec l'appui d'un facilitateur averti, bien formé et maîtrisant la méthode.

Aux membres de ce comité s'ajoutent des observateurs et un enseignant du Lycée Technique du métier choisi qui ne doivent pas influencer la production des experts.

Dans la pratique, nous avons constaté que Swisscontact suit la démarche mais confie une partie du processus de la sélection des experts praticiens à la Confédération Nationale des Artisans au lieu d'un appel à candidature. Cette pratique crée parfois des sentiments de discrimination au niveau des autres regroupements d'artisans non affiliés à la CNAB.

De même, les professeurs des lycées qui sont des enseignants associés à l'atelier, ont parfois tendance à imposer leurs points de vue dans l'identification des compétences, ce qui est contraire à la méthode.

Enfin, du fait de l'inexistence de facilitateurs DACUM Béninois accrédités dans les Directions Techniques du Ministère en charge de la formation, Swisscontact fait souvent appel à des experts internationaux pour la facilitation des ateliers DACUM.

Dans le but de corriger ce défaut de facilitateurs Béninois, la Fondation a fait former 19 facilitateurs par l'Association Canadienne de Formation Professionnelle mais qui sont restés inactifs et sans aucun engagement pour la mise en pratique de la formation reçue. On peut noter que les principes de la méthode DACUM ne sont pas toujours respectés lors des ateliers d'analyse de métiers.

b°) Développement des programmes de formation

C'est la deuxième étape du processus. Elle consiste à décomposer les compétences identifiées lors de l'analyse DACUM d'un métier en des habiletés ou des tâches. Ces tâches sont ensuite organisées de façon chronologique, de manière à les exécuter soit des moins difficiles vers les plus difficiles ou suivant l'approche produits/services (demande du marché/offre de formation) méthodiquement et progressivement.

Enfin, toutes les activités identifiées pour les compétences sont présentées sous forme de fiches pédagogiques qui indiquent les objectifs d'apprentissage c'est-à-dire ce que l'apprenant doit acquérir en termes de compétence, d'activités chronologiques à exécutées ainsi que les outils nécessaires pour la mise en œuvre de la compétence.

Étant donné que les experts praticiens sont pour la plus part formés par mimétisme, ils ne maîtrisent pas toujours tous les aspects des métiers surtout avec l'évolution actuelle des nouvelles technologies. Leur niveau d'instruction limite souvent leurs productions.

On peut conclure que les productions des experts praticiens ne sont pas toujours adaptées aux nouvelles exigences des métiers en raison de leur niveau d'instruction.

c°) Le développement des supports pédagogiques

C'est une activité qui consiste à traduire les tâches en des activités pédagogiques de formation et à les mettre en forme sur support papier ou CD.

Ainsi, les professeurs des lycées (ou des consultants) ayant reçus la formation en ingénierie de formation avec l'appui des inspecteurs de la DIP sont sollicités pour traduire chaque tâche des différents champs de compétences de la charte en objectif pédagogique. Les objectifs sont déclinés en des activités d'apprentissage.

Ensuite des exercices de consolidation des acquis sont proposés aux apprenants dans le document technique (manuel professionnel) et une évaluation des acquis pour apprécier à la fin de chaque séquence la performance des apprenants.

Il faut préciser que la démarche d'élaboration des documents pédagogiques exige que la description de chaque tâche soit faite au préalable et qu'on rappelle l'importance de chaque tâche ainsi que les prédispositions naturelles ou acquises (compétences préalables : savoir utiliser tel ou tel outil, faire preuve de dextérité manuelle, travailler

méthodiquement) qu'il faut avoir avant d'accéder au processus d'apprentissage de la tâche.

Au niveau des activités d'apprentissage, dans certains documents techniques c'est-à-dire le manuel de l'apprenant, nous avons constaté qu'il existe deux (02) groupes d'activités. Le premier groupe est relatif aux connaissances à transmettre à l'apprenant et le second se rapporte aux exercices pratiques d'apprentissage. Mais il n'existe pas de groupe d'activités relatives à l'hygiène, à la sécurité et santé au travail ainsi qu'à la protection de l'environnement.

Il serait souhaitable de prévoir un groupe d'activités relatif à l'hygiène, sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement visant à développer des comportements préventifs au niveau des apprentis mais aussi un groupe d'activités liées à l'entrepreneuriat. De cette rubrique on peut noter :

- une absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et la protection de l'environnement dans certains métiers;
- une absence d'activités d'apprentissage liées à l'entrepreneuriat.

d°) La validation des programmes et supports de formations

Selon l'article 17 du décret n°2010-641 du 03 décembre 2010 portant orientation et introduction du système d'apprentissage dual dans l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle au Bénin, sont considérés comme homologués, les programmes de formation professionnelle de type dual élaborés pour des métiers donnés et ayant été approuvés par les services techniques du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ou toute autre structure compétente créée ou désignée à cet effet par arrêté du Ministre en charge de la Formation Professionnelle.

La validation est donc la reconnaissance par les institutions agréées, les Ministères de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, du Travail et de la Fonction Publique, de l'Artisanat et du Tourisme des Curricula comme outils officiels de travail reconnus et acceptés sur le plan national ou international.

C'est une étape au cours de laquelle, les différents Ministères impliqués dans la Formation Professionnelle, à travers leurs Directions Techniques sont invités à un atelier pour apprécier, amender et valider avec les différents acteurs, les projets de charte de compétences.

Il faut noter que douze (12) programmes sont validés et disponibles aujourd'hui pour servir à la formation des jeunes apprentis dans les centres de formation.

Mais le constat est que, la plupart des Directeurs qui participent à ces séances, n'ont pas l'expertise de la méthode pour mieux apprécier, techniquement le travail qui est fait.

On peut retenir :

- une disponibilité de douze (12) programmes validés pour la formation duale ;
- une inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences.

Conclusion partielle

De façon globale, les observations au niveau de cette étape nous ont permis de relever que :

- les principes de la méthode DACUM ne sont pas toujours respectés lors des ateliers d'analyse de métiers,
- les productions des experts praticiens ne sont pas toujours adaptées aux nouvelles exigences des métiers en raison de leur niveau d'instruction,
- la disponibilité de douze (12) programmes validés pour la formation duale ;
- l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences,
- l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers;
- l'absence d'activités d'apprentissage liées à l'entrepreneuriat.

2°) Le recrutement et la formation des formateurs

a°) Le recrutement

C'est une pratique de gestion des ressources humaines qui vise à attirer les candidats qui justifient des qualifications et des aptitudes nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts.

Par rapport à cette étape, la fondation Swisscontact procède au préalable à l'identification des besoins en formateurs auprès des centres publics et privés agréés.

Une fois les besoins connus, un avis de recrutement est élaboré et diffusé par la DIP.

Un comité, composé d'Assistants Techniques (AT) de la fondation, un représentant de la DIP, un représentant de la DFQP puis un représentant de la CNAB est ensuite mis en place pour la réception, l'étude et la présélection des meilleurs dossiers.

A l'issue d'un test écrit, les candidats qui obtiennent la moyenne sont retenus pour suivre la formation.

Durant notre stage, nous avons constaté que depuis 2006 où le recrutement est laissé aux promoteurs des centres de formation ceux-ci, en fonction de leurs besoins en formateurs et en matériels didactiques, demandent un appui financier à la fondation.

Lorsque le financement est accordé, Swisscontact prend en charge la formation des personnes recrutées qui est assurée par la DIP.

Cette marge de manœuvre qui est accordée aux promoteurs des centres de formation les a amenés à privilégier leurs amis ou frères dans le choix des formateurs sans tenir compte des compétences dont ils doivent disposer pour pourvoir assurer efficacement la formation.

Il en est résulté comme conséquence que les formateurs actuels recrutés pour les centres de formation n'arrivent pas à assurer la formation aux apprentis conformément à la méthode DACUM.

Certains, ne préparent même pas les fiches pédagogiques avant de dérouler les séquences d'apprentissage.

Cette façon de procéder ne permet pas aux apprentis d'acquérir les comportements attendus à la fin des cours.

On peut conclure :

- au non respect des procédures de recrutement des formateurs par les centres.
- à une mauvaise application de la méthode DACUM dans les centres de formation.

b°) La formation

La formation est un ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes, des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire) et des comportements et attitudes (savoir-être) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité ou une entreprise dont ils bénéficieront.

C'est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique ou professionnelle, à la consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur.

Selon la méthode DACUM, deux types de formation sont dispensés aux formateurs :

- une formation andragogique ;
- une formation technique.

En ce qui concerne la formation andragogique, elle est animée par les inspecteurs de la DIP sous la supervision de Swisscontact.

Elle vise à enseigner aux personnes recrutées la démarche méthodologique d'enseignement/apprentissage à leur apprendre la formulation des objectifs pédagogiques d'apprentissage, l'élaboration d'une fiche pédagogique, le déroulement d'une séquence de classe et l'évaluation des notions enseignées.

Nous avons constaté dans la pratique que la plupart des formateurs ont des difficultés à assimiler les notions, du fait de leur niveau scolaire. Ils n'arrivent pas à faire des recherches que les encadreurs pédagogiques leur demandent. Mais ceux qui avaient été recrutés par Swisscontact s'en sortent plus ou moins bien. S'agissant de la formation technique, Swisscontact commet un expert sénior international assisté de deux (02) professeurs de lycées techniques pour assurer une formation à la fois théorique et pratiques dans une entreprise équipée avec les formateurs sur les différentes

compétences identifiées lors de l'élaboration de la charte des compétences pour le métier choisi.

A ce niveau, les formateurs n'arrivent pas à utiliser et à s'approprier rapidement des nouvelles techniques de contrôle et d'exécution de certaines tâches parce qu'ils ne sont pas habitués aux machines et appareils modernes. Ils prennent assez de temps à comprendre les notions développées.

On peut retenir que le niveau d'instruction des formateurs endogènes ne leur permet pas d'assimiler facilement les modules de formation.

Conclusion partielle

De cette étape, on peut conclure de façon globale:

- au non respect des procédures de recrutement des formateurs par les centres,
- à une mauvaise application de la méthode DACUM dans les centres de formation.
- à un faible niveau d'instruction des formateurs, ce qui ne leur permet pas d'assimiler facilement les modules de formation.

B- De la formation des jeunes au suivi-évaluation

I°) La formation des jeunes

Au Bénin, l'accès à la formation professionnelle se fait à travers les établissements d'enseignement technique et professionnel sous la tutelle du Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Le public cible est constitué de jeunes filles et garçons ayant au moins 10 ans de scolarité.

Ces établissements sont habilités pour la préparation des diplômes nationaux que sont le Certificat d'Aptitude Professionnel (CAP), le Brevet d'Etude Professionnel (BEP), les Baccalauréats techniques (BAC E, F, G et H) et professionnels (BAC-Pro). Le nombre de places est très limité comparativement à la population cible que représentent les jeunes de 14 à 25 ans.

Dans la pratique, la formation professionnelle des jeunes se déroule plus dans le système d'apprentissage des Micro et Petites Entreprises du secteur de l'artisanat. Elle concerne des milliers de jeunes filles et garçons, en majorité non scolarisés et analphabète et se déroule chez un patron, par mimétisme et sans structuration.

Le degré d'apprentissage du métier dépend du bon vouloir du patron et de la fréquence des services demandés par la clientèle.

Le patron est lui même souvent non scolarisé, voir analphabète et a aussi appris le métier sur "le tas" ce qui fait que la maîtrise de pans entiers du métier lui échappe. Cette situation, compromet également la formation des jeunes qui terminent leur apprentissage en ayant acquis au mieux les compétences maîtrisées par les patrons avec les lacunes de ces derniers si non plus.

C'est pour palier cet état de chose que Swisscontact, fondation suisse de coopération au développement technique, au Bénin, a contribué à la mise en place d'un système institutionnalisé de formation professionnelle par apprentissage qui répond aux besoins des artisans.

Les activités de Swisscontact concernent le groupe des micros et petites entreprises du secteur de l'artisanat avec l'objectif de permettre:

- au patron d'accéder à des formations lui permettant de combler ses insuffisances dans la maîtrise du métier et d'acquérir de nouvelles compétences dans le métier;
- à l'apprenti de profiter d'une plus grande expérience et de compétences dans l'atelier de son patron d'une part, et d'autre part d'apprendre le métier de manière structurée dans un centre de formation sur la base d'un programme complet couvrant l'ensemble du domaine professionnel.

Ainsi, des centres de formation publics et privés ont été identifiés et équipés pour abriter la formation duale.

Dans le but de valoriser, le travail des jeunes dans ces centres de formation et leur permettre de recevoir une formation de qualité, Swisscontact en collaboration avec les responsables de la CNAB organise du sud au nord un recensement des jeunes apprentis

dans les métiers dont les curricula sont élaborés et disponibles (couture, coiffure, mécanique deux roue et auto, froid et climatisation, tissage et teinture, plomberie...).

A la suite du recensement, les apprentis sont répartis dans les centres de formation en tenant compte de leur zone de résidence et de la situation géographique des centres.

Sur une période de deux (02) à trois (03) mois, les formateurs formés par Swisscontact sont répartis dans les centres pour animer les cours de remise à niveau afin de leur permettre d'actualiser leur connaissance sur le plan de : la lecture, de l'écriture, et sur les règles de la mathématique/gestion simple.

Après cette étape, les enfants participent au test d'entrée dans la formation duale qu'organise la Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle.

Lorsqu'ils réussissent à ce test d'entrée, ils sont répartis dans les centres de formation (publics ou privés agréés) où ils viennent un (01) jour de la semaine pendant 32 semaines/an recevoir des formations complémentaires en théorie et pratiques de leur métier pendant trois (3) ans.

Les autres jours de la semaine, ils sont dans les ateliers avec leur patron. La formation est animée par deux types de formateurs.

- Les formateurs principaux, titulaires d'un diplôme de l'enseignement technique ou des experts praticiens instruits (pour les centres privés) qui assurent le volet théorique et ;
- les formateurs endogènes qui sont des maîtres artisans ayant au moins 10 ans d'expérience et rompus qui assurent le volet pratique du métier aux enfants dans les centres de formation.

Au terme de la formation, en fin de l'année 3, les apprentis passent l'examen d'obtention de Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), un diplôme reconnu par l'Etat tout comme le CEP et le CAP.

Mais depuis plus de 3 ans on a constaté que la phase de recensement national organisée par Swisscontact pour la préparation des enfants avant l'entrée dans la formation duale proprement dite a été supprimée. Ce qui fait qu'aujourd'hui beaucoup d'enfants

n'arrivent pas à réussir au test d'entrée dans la formation duale étant donné qu'ils sont pour la plupart sans niveau d'instruction requise, car ayant quitté les classes plusieurs années déjà pour l'apprentissage.

De plus, certains formateurs ne suivent pas le programme de formation pour permettre aux enfants d'acquérir les connaissances nécessaires pour l'examen du CQP.

Il est également important de noter que pour les jeunes apprentis qui arrivent à obtenir leur diplôme de fin de formation (CQP), aucun dispositif d'accompagnement ou d'insertion n'est prévu par l'Etat, alors ces lauréats CQP sont laissés à eux-mêmes sans aucune mesure d'accompagnement ou d'insertion.

Conclusion partielle :

On peut conclure à :

- une formalisation de la formation professionnelle non formelle ;
- ouverture/identification et équipement des centres publics et privés de formation par apprentissage dual ;
- des difficultés d'accès à une formation complète du fait du niveau d'instruction des patrons et des apprentis,
- une absence de mesures d'insertion des jeunes diplômés.

2°) Suivi/Evaluation de la formation

Le suivi est un ensemble d'opérations consistant à suivre et à surveiller un processus (petit Larousse).

C'est aussi, un ensemble d'opération ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé. Il peut s'effectuer en cours ou en fin de formation.

Dans la démarche de la formation duale, il est prévu que les Inspecteurs du Ministère en charge de la Formation Professionnelle assurent de façon périodique la supervision en faisant des descentes dans les centres de formation pour accompagner les promoteurs et les formateurs à respecter les normes de formation.

Aussi, il est recommandé que le Ministère mette à jour un fichier lui permettant d'avoir la situation claire de l'effectif des jeunes apprentis qui entrent, qui sortent de la

formation, ce que deviennent ces jeunes après la formation, le nombre de formateurs formés pour les centres et le coût de la formation.

Dans la pratique, le suivi est assuré quotidiennement par les promoteurs des centres qui n'ont pas l'expertise pédagogique.

De même, de façon périodique, Swisscontact, initie des missions avec les inspecteurs de la DIP pour apprécier les prestations des formateurs dans la démarche d'enseignement/apprentissage et les évaluations des apprentis.

A l'issue de ces visites, des séances de travail s'organisent avec tous les formateurs et les promoteurs des centres pour leur faire les remarques et proposer des solutions d'amélioration des prestations pour l'atteinte des objectifs.

On constate que sans ce dispositif mis en place par Swisscontact pour le suivi, aucune initiative n'est prise par le Ministère en charge de la formation pour faire exécuter cette activité par les Inspecteurs.

De plus, aucun fichier d'indicateurs n'est disponible aujourd'hui au Ministère permettant de renseigner sur la situation de la formation duale des jeunes.

Nous avons constaté qu'en dehors des évaluations des apprentis, aucune disposition réglementaire ne prévoit l'évaluation même des programmes.

En réaction à cette difficulté, Swisscontact, initie de façon périodique des rencontres de tous les acteurs pour présenter à l'assistance un rapport synthèse des forces et faiblesses des programmes. Les contributions des uns et des autres permettent de proposer un plan d'actualisation des programmes pour une adaptation.

Conclusion partielle :

On peut conclure à :

- une absence d'un dispositif de suivi/évaluation mis en place par le Ministère chargé de la Formation Professionnelle,
- une absence d'indicateurs au niveau national permettant d'apprécier la pertinence et l'efficacité de la formation.

Les éléments de l'état des lieux étant connus, il convient d'en faire l'inventaire.

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux

L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base concerne l'inventaire des atouts et des faiblesses qui seront regroupés par centre d'intérêt.

A- Inventaire des atouts

- Validation de douze (12) programmes développés suivant la méthode DACUM pour la formation duale ;
- Formation de 19 facilitateurs DACUM béninois ;
- Ouverture/identification et équipement des centres publics et privés de formation par apprentissage dual ;
- Formalisation de la formation professionnelle non formelle au Bénin.

B- Inventaire des faiblesses

- Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers ;
- Productions des experts praticiens pas toujours adaptées aux nouvelles exigences des métiers en raison de leur niveau d'instruction ;
- Non respect des procédures de recrutement des formateurs par les centres ;
- Mauvaise application de la méthode DACUM dans les centres de formation ;
- Non assimilation facile des modules de formation par les formateurs du fait de leur bas niveau d'instruction ;
- Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et la protection de l'environnement dans certains métiers;
- Absence d'activités d'apprentissage liées à l'entrepreneuriat ;
- Inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences ;
- Difficultés d'accès à une formation complète du fait du niveau d'instruction des patrons et des apprentis ;
- Absence de mesures d'insertion des jeunes diplômés ;

- Absence d'un dispositif de suivi/évaluation mis en place par le Ministère chargé de la Formation Professionnelle ;
- Absence d'indicateurs au niveau national permettant d'apprécier la pertinence et l'efficacité de la formation.

Ces différents problèmes spécifiques, énumérés ci-haut sont regroupés par centre d'intérêt dans le tableau suivant :

Tableau2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts : Détermination des problèmes possibles.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Elaboration des programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers, - Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers, - Inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des DT des Ministères concernés, - Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers. 	Elaboration des modules de formation duale non pertinente.	Problématique de l'amélioration de la démarche d'élaboration des programmes de formation duale.
2	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des procédures de recrutement des formateurs par les centres ; - Non assimilation facile des modules de formation par les formateurs du fait de leur bas niveau d'instruction. - Mauvaise application de la méthode DACUM dans les centres de formation. 	Mauvaise pratique de recrutement des formateurs	Problématique d'une meilleure pratique de recrutement des formateurs

Tableau2 (Suite) : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts : Détermination des problèmes possibles.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
3	Formation des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés d'accès à une formation complète du fait du niveau d'instruction des patrons et des apprentis ; - Absence de mesures d'insertion des jeunes diplômés. 	Mauvaise gestion de la formation des jeunes dans les centres.	Problématique d'une meilleure gestion de la formation des jeunes.
4	Suivi-Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un dispositif de suivi/évaluation mis en place par le Ministère chargé de la formation professionnelle ; - Absence d'indicateurs au niveau national permettant d'apprécier la pertinence et l'efficacité de la formation. 	Mauvaise gestion du suivi-évaluation de la formation duale.	Problématique d'un suivi-évaluation efficace du processus de la formation duale.

Section 2 : Du ciblage de la problématique

Il sera question ici de choisir la problématique de l'étude (paragraphe 1) et de déterminer la vision globale de résolution de la problématique (paragraphe 2)

Paragraphe I : Choix et spécification de la problématique

I - Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

L'analyse des différents problèmes inventoriés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles Swisscontact et la DFQP devront faire face en vue d'améliorer les modules de formation duale.

Nous avons donc ciblé quatre (04) problématiques qui tiennent compte de nos objectifs. Il s'agit de la :

- Problématique de l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation duale;
- Problématique d'une meilleure pratique du recrutement des formateurs;
- Problématique d'une meilleure gestion de la formation des jeunes;
- Problématique d'un suivi-évaluation efficace du processus de la formation duale.

En effet, quel développement de ressources humaines peut-on avoir quand il n'existe pas de modules de formations adaptées ? Quand la formation des apprentis est mal assurée dans les centres de formation ? Et quand la formation ne fait pas l'objet d'un suivi-évaluation régulier ?

Dans l'impossibilité d'étudier toutes ces problématiques répertoriées, nous avons opéré un choix.

Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises au cours de notre formation en gestion des ressources humaines au cycle II, mais aussi, de faire comprendre aux autorités du Ministère en charge de la Formation Professionnelle à travers Swisscontact, que la formation professionnelle non formelle est un investissement. Elle est également une porte de sortie du chômage des jeunes et doit être rentabilisée et optimisée. C'est une

activité, surtout de la Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle (DFQP) du Ministère qu'il faut bien planifier, et bien gérer en vue de son efficacité et de sa pertinence.

La formation apparaît aujourd'hui comme un facteur déterminant dans les stratégies de développement individuel et institutionnel de toute organisation qui se veut dynamique et compétitive. Elle est un puissant moyen de conservation, d'adaptation et de développement des ressources humaines. Dans le contexte béninois, si cette préoccupation n'a pas été occultée, l'absence d'une bonne démarche d'élaboration des modules de formation, d'une évaluation régulière de tout le processus de formation duale qui doit accompagner sa mise en œuvre est révélatrice de beaucoup d'insuffisances de divers ordres.

Dans ce contexte, il est plus que nécessaire que le Ministère en charge de la Formation Professionnelle opère une réforme de sa pratique de gestion de la formation professionnelle non formelle dans tous les centres publics et privés afin que cette dernière serve les objectifs poursuivis par la formation duale. La problématique qui est relative à cette question est celle de l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation duale. Le problème général est l'élaboration des modules de formation duale non pertinente.

Les problèmes spécifiques qui sont liés à ce problème général sont :

- Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers,
- Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers,
- L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences,
- Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers.

Dans le souci de résoudre les différents problèmes spécifiques liés à cette problématique, nous avons décidé de réfléchir sur le sujet : « **Contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle : Expérience de Swisscontact** ».

Intéressons-nous à présent à la spécification de la problématique relative au sujet.

II - Spécification de la problématique

Les différentes évolutions technologiques et organisationnelles accroissent les déficits de qualifications et peuvent faire apparaître aussi certains excédents, ce qui crée des ajustements multiples et permanents. Il paraît donc nécessaire de prendre certaines mesures pour résoudre les divers problèmes de qualité, de motivation, de qualification que peut occasionner une telle situation.

Parmi ces actions, figure en bonne place la formation des ressources humaines. La finalité des actions de formation au sein d'une unité de production est d'améliorer les performances et la productivité des agents dans le but d'atteindre ses objectifs.

Mais, force est de constater que cette place de la formation dans le processus de développement des unités de production, des entreprises et organisations n'est pas bien internalisée par les responsables en charge de la formation professionnelle au Bénin. C'est pourquoi, il est urgent de revoir la pratique actuelle de la formation duale afin de la rendre plus bénéfique aux jeunes apprentis.

A cet effet, la résolution des problèmes spécifiques pourrait corriger les nombreux dysfonctionnements constatés.

De tout ce qui précède, la problématique spécifiée se présente comme suit :

Problème général

Elaboration des modules de formation duale non pertinente.

Problèmes spécifiques

- Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers (PS1),

- Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers (PS2),
- L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences (PS3),
- Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers (PS4).

Paragraphe 2: De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique.

Après avoir choisi le sujet et spécifié les problèmes, il nous paraît nécessaire de préciser comment nous entendons les résoudre.

I - Approche théorique de résolution du problème général

Le problème général soulevé est l'élaboration des modules de formation duale non pertinente.

La résolution de ce problème tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle non formelle à partir des modules adaptés comme outil de réalisation de la performance des unités de productions (ateliers, centre de formation) et des entreprises. Les autorités du Ministère en charge de la formation se doivent donc d'intégrer la formation professionnelle non formelle dans leur politique de formation. Le processus de la formation duale souffre, à la fois, des problèmes liés au contenu des modules de formation et des problèmes que la formation peut contribuer à corriger. Pour cela, il doit s'atteler à identifier et à résoudre tous les dysfonctionnements qui caractérisent le système actuel d'élaboration des modules de formation duale et de la gestion de la formation dans les centres de formation.

II- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques

Le problème spécifique n°1 est relatif au non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers. Retenons que l'étape d'analyse de

métiers est celle qui permet d'identifier les compétences nécessaires et actuelles pour l'exercice d'une profession.

La réussite de cette étape est nécessaire car elle influe sur la qualité de la formation des apprentis, sur les activités des entreprises qui les emploient et sur la demande du marché. Pour cela, la résolution de ce problème passera par la formation des différents responsables sur les techniques d'analyse de métier et d'identification des besoins de formation.

Par ailleurs, le problème spécifique n°2 relatif à l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers sera résolu par l'instauration des cours de remis à niveau en éducation accélérée ou fonctionnelle et la formation continue (perfectionnement).

Quant au problème spécifique n°3 qui est l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences, il sera résolu par la formation à la méthode DACUM, la préparation à la relève, le suivi et le maintien à leur poste de certains cadres des Directions Techniques du Ministère en charge de la formation.

Le problème spécifique n°4 trouvera sa résolution dans la nécessité d'attirer l'attention des responsables chargés de la validation des modules de formation duale sur l'utilité et l'importance d'insérer des activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité, la santé au travail et à la protection de l'environnement dans tous les programmes. Cela leur permettra d'anticiper sur les risques que courront les apprentis et les patrons dans les unités de production et les entreprises et de former une ressource apte et efficace.



Le cadre théorique sera présenté dans la section 1 ainsi que la méthodologie de l'étude. La section 2 prendra en compte les approches de solutions aux problèmes en résolution ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Section 1 : Cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature

I – Des objectifs de l'étude et de la formulation des hypothèses

A - Fixation des objectifs

Ils seront fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques. Ils comportent donc un objectif général et des objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.

- **Objectifs spécifiques**

Ils seront formulés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés ainsi qu'il suit :

OS n°1 : Suggérer des techniques d'analyse de métier et d'identification des besoins de formation;

OS n°2 : Proposer quelques mesures correctives à l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers ;

OS n°3 : Suggérer quelques solutions correctives à l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences.

OS n°4 : Proposer quelques activités d'apprentissage visant l'observance des mesures de sécurité, santé au travail et la protection de l'environnement dans tous les métiers.

B – Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Elles concernent essentiellement le niveau spécifique et général et sont donc formulées à partir des problèmes général et spécifique identifiés.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1**

L'étape d'analyse de métier est une étape importante dans le processus d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle. Mais les besoins de formation ne se limitent pas aux seules productions des experts praticiens associés à l'atelier DACUM. Ils résultent aussi de la prise en compte de la demande du marché et de l'évolution de l'environnement.

Face au problème relatif au non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers, nous avons, dans un premier temps, retenu comme cause de ce problème une absence de rigueur dans la démarche.

Mais, il faut aussi reconnaître que les principes ne seront toujours pas respectés si les responsables du Ministère en charge de la Formation Professionnelle et précisément de la Direction chargée de la mise en place des modules de formation ne s'approprient pas l'activité. Nous avons retenu comme cause **une absence de rigueur dans la démarche**.

« Le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est dû à une absence de rigueur dans la démarche » : hypothèse spécifique n°1.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2**

L'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers peut être due au niveau d'instruction et de formation des experts praticiens du comité DACUM.

Par ailleurs, le processus de choix des experts praticiens est aussi une manifestation probable de cette inadaptation observée. En effet, les experts praticiens sont identifiés par la CNAB et sélectionnés par un comité (l'équipe de facilitation de l'atelier DACUM) sur la base des critères de choix de l'expert et après une visite d'inspection dans leurs unités de production pour l'atelier DACUM.

A l'issue de cette opération, ils sont associés sans aucun test à l'analyse de métier ce qui ne garantit pas une production qui répond aux nouvelles exigences technologiques du métier et la demande du marché.

Aussi, des outils rationnels de détermination des besoins, comme la GPEC, n'est pas utilisé. Il en résulte que la cause possible en l'espèce est **le bas niveau d'instruction et de formation des experts praticiens**. «L'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers *est due à leur bas niveau d'instruction et de formation* »: hypothèse spécifique n°2.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3**

L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève des cadres et leur manque d'engagement. Il est constaté, que la majorité des cadres qui devraient accompagner le processus de la formation duale dans ces directions n'ont aucune notion de la méthode DACUM. Les quelques rares qui ont bénéficié de la formation organisée par Swisscontact grâce au partenariat avec l'Association Canadienne de Formation Professionnelle (ACFP) ne s'engagent pas pour le développement des modules. Certains ont accédé à d'autres fonctions, d'autres sont partis à la retraite.

De ce développement, « *l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève des cadres et leur manque d'engagement* » : hypothèse spécifique n°3.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°4**

L'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans certains modules de formation serait due à **la non implication d'un spécialiste (médecin de travail) du**

domaine au développement des supports pédagogiques ou à une méconnaissance des effets que pourraient créer l'inobservance de ces mesures sur les ressources humaines dans les unités de production ou les entreprises.

Ainsi, l'hypothèse n°4 sera formulée comme suit: « *l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans les modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques*».

- **Cause et hypothèse liées au problème général**

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui puisse prendre en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien générique unique.

Par conséquent, nous ne pouvons émettre une hypothèse générale en l'absence d'une cause générale.

C – Tableau de bord de l'étude (TBE)

Le tableau de bord ci-après est un tableau récapitulatif qui sert de guide pour l'étude. Il permet de réaliser de façon ordonnée l'étude sans dévier de ses objectifs.

Tableau3 : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème général</u> Elaboration des modules de formation duale non pertinente.	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers.	<u>Objectif spécifique 1</u> Suggérer des techniques d'analyse de métier et d'identification des besoins de formation.	<u>Cause spécifique 1</u> Une absence de rigueur dans la démarche.	<u>Hypothèse spécifique 1</u> Le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est du à une absence de rigueur dans la démarche.
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers.	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer quelques mesures correctives à l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers.	<u>Cause spécifique 2</u> Le bas niveau d'instruction et de formation des experts praticiens.	<u>Hypothèse spécifique 2</u> L'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers est due à leur bas niveau d'instruction et de formation.

Tableau3 (suite) : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème général</u> Elaboration des modules de formation duale non pertinente.	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.	-	-
Niveaux spécifiques	3	<u>Problème spécifique 3.</u> L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences.	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer quelques solutions correctives à l'inexistence de facilitateur DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences.	<u>Cause spécifique 3</u> Une mauvaise politique de formation, de conservation des cadres et leur manque d'engagement.	<u>Hypothèse spécifique 3</u> L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève des cadres et leur manque d'engagement.

Tableau3 (suite) : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<p><u>Problème général</u></p> <p>Elaboration des modules de formation duale non pertinente.</p>	<p><u>Objectif général</u></p> <p>Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.</p>	-	-
Niveaux spécifiques	4	<p><u>Problème spécifique 4.</u></p> <p>Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers.</p>	<p><u>Objectif spécifique 4</u></p> <p>Proposer quelques activités d'apprentissage visant l'observance des mesures de sécurité, santé au travail et à la protection de l'environnement.</p>	<p><u>Cause spécifique 4</u></p> <p>La non implication d'un spécialiste (médecin de travail) du domaine au développement des supports pédagogiques ou à une méconnaissance des effets que pourraient créer l'inobservance de ces mesures sur les ressources humaines dans les unités de production ou les entreprises.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 4</u></p> <p>L'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans certains modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques.</p>

Source : Résultat de l'étude

II – Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour ce faire, il sera question d'exposer à travers ces thématiques, le point des connaissances liées au problème général qui est : Elaboration des modules de formation duale non pertinente, puis celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers (PS1),
- l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers (PS2),
- l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernés par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences (PS3),
- l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers (PS4).

Mais avant l'exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît indispensable d'apporter des précisions sur quelques concepts :

La formation : c'est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences. Jean Marie PERRETI définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes » (J. M. PERRETI, 2000, P 191-206).

- La formation professionnelle non formelle et apprentissage de type dual : Guy le Boterf, Paul, DUPOVEY et François VIALLET définissent la formation professionnelle comme : « des activités éducatives qui, à partir d'un degré de formation

générale considéré comme requis, préparent les individus à l'exercice d'un métier ou d'une famille de métiers, le terme de «métier» étant pris au sens le plus large d'activités professionnelles ». Pour eux, lorsque la préparation professionnelle n'est qu'une initiation, mais pas encore le processus d'acquisition d'un savoir directement utilisable en situation de travail, on parle d'enseignement technique ou professionnel; par contre si la préparation à un métier permet la mise en œuvre des capacités acquises à un poste de travail, on parle alors de formation professionnelle.

Ces conceptions de la formation professionnelle et de l'enseignement technique et professionnel s'inscrivent dans le même cadre que celles abordées dans le système de formation professionnelle du Bénin. Cependant, la formation professionnelle non formelle est souvent demandée par des personnes n'ayant aucun pré-requis de l'enseignement général. Quelle conception avons-nous de ce thème ?

- La formation professionnelle non formelle (FPNF) se déroule dans les centres de formation professionnelle, les centres d'apprentissage, les centres d'évaluation et de formation professionnelle et les ateliers. En plus, à la différence de la formation professionnelle formelle, la formation professionnelle non formelle n'est pas diplômante mais qualifiante et débouche sur l'exercice immédiat d'un métier ou d'une profession.

En effet, gérer, c'est assurer l'administration, l'organisation et le traitement d'un ensemble de données. C'est aussi administrer au mieux une situation malgré les difficultés.

A - Point des connaissances sur le problème du non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers

Le mot principe est défini par Lexis Larousse comme : « une règle générale théorique qui doit guider une activité, une action morale » ; « c'est aussi une loi fondamentale du développement du fonctionnement d'une chose ».

Dans cette perspective, les principes DACUM préconisent pour tout atelier d'analyse de métier qu'il faut:

- assurer la représentation des principales classes ou principaux types d'emplois. C'est-à-dire, de bien considérer l'étendue d'un domaine professionnel et de recenser les divers emplois qui font partie du métier à analyser.
- assurer la représentation des entreprises (selon le type et selon la taille) où l'on retrouve le domaine à analyser. Ce critère est important dans la mesure où le fait de travailler dans une grande ou dans une petite entreprise exige des compétences différentes. En général, un individu œuvrant au sein d'une grande entreprise accomplit un travail spécialisé et la classification des emplois tend à être raffinée. Dans une petite entreprise, les employés assument un éventail plus large de responsabilités et doivent maîtriser un ensemble de compétences qui « embrassent » plusieurs emplois spécialisés.
- assurer un mélange de praticiens et de gestionnaires. C'est-à-dire que le comité DACUM devrait être constitué à la fois de praticiens et de superviseurs.

Toutefois, il faut toujours équilibrer la représentation de ces deux types de fonction. Si on retrouve un trop grand nombre de superviseurs, on aura tendance à identifier des compétences attendus ou souhaitées plutôt que les compétences qui sont réellement requises pour réussir.

- déterminer la taille du comité : la plus part des occupations (métiers) peuvent être analysées par un comité composé de 10 à 12 personnes. A défaut, il faut au moins huit (08) personnes pour que l'occupation soit bien représentée.

B – Point des connaissances sur le problème de l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers

Ici, nous entendons par productions des experts, les différentes compétences qu'ils identifient au cours de l'atelier DACUM pour l'exercice d'un métier.

Ainsi, il s'agira dans cette partie de développer les théories des auteurs qui ont réfléchi sur **la notion de compétence**.

Le concept de compétence est défini par P. GILBERT (in P.GILBERT et R.THIONVILLE,1990) comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des

personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise ».

Selon Guy le Boterf, « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ».

De son point de vue la compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités) à mobiliser mais dans la mobilisation de ces ressources.

C- Point des connaissances sur le problème de l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernés par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences

Ce point est relatif à la formation ou l'ingénierie de formation, ainsi :

- Jean Marie PERRETI définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes » (J. M. PERRETI, 2000, P 191-206).
- MINVIELLE Yvon (fin 1997, et Actes du colloque sur l'ingénierie de la formation) : définit l'ingénierie de la formation comme « l'ensemble des démarches pratiques permettant de concevoir, mettre en place, conduire, développer et évaluer les actions de formation ».
- Pour AFNOR c'est : « l'ensemble des démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'action de formation, pour atteindre efficacement l'objectif visé. Elle comprend l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation »
- Dérivé du mot anglais "engineering" LE BOTERF G. (1998, l'ingénierie des compétences, Editions d'organisation) définit l'ingénierie comme « l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations

nécessaires à la conception et à la réalisation d'un projet en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité ».

D-Point des connaissances sur le problème de l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers

Il s'agit dans cette rubrique, de développer les approches de définitions proposées par les auteurs sur : la santé/sécurité au travail ; l'hygiène et la protection de l'environnement.

Selon les écrits de ELLENBORG (1473), PARACELISE (1527) ..., la santé au travail est une science pluridisciplinaire qui est chargée de la protection de l'homme au travail contre tous les facteurs externes présents sur les lieux de travail et pouvant porter préjudice à sa santé.

Selon le Lexis Larousse de la langue française :

- « L'hygiène est la partie de la médecine qui traite des mesures propres à conserver la santé en permettant l'accomplissement normale des fonctions de l'organisme et en améliorant le milieu dans lequel l'homme est appelé à vivre ».
- Et « l'environnement, est l'ensemble des facteurs physiques, chimiques et biologique dont dépendent la vie et la postérité d'une population animale, végétale ou humaine particulière : la pollution atmosphérique pose l'un des problèmes capitaux de l'environnement ».

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée comporte une approche empirique (I) et une approche théorique (II).

I – Approche empirique

Elle fera ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que le dépouillement et la présentation des résultats.

A – Objectifs de la collecte des données

La collecte des données a pour objectif de recueillir les informations permettant de vérifier les différentes hypothèses de recherche formulées. Ainsi, elle nous permettra de voir si :

- le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est dû à une absence de rigueur dans la démarche ;
- l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers est due à leur bas niveau d'instruction et de formation;
- l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation et de leur manque d'engagement;
- l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans certains modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques.

B - Méthodes de la collecte des données

Deux sortes de méthodes sont à distinguer :

- les méthodes qualitatives ;
- et les méthodes quantitatives.

En tenant compte du sujet de la présente étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives qui sont : l'observation, les entretiens et l'enquête documentaire.

1°) L'observation

Il s'agit d'observer directement le déroulement matériel des activités d'élaboration des modules de formation duale.

2°) Les entretiens

Nous avons procédé dans le cadre de notre étude à des entretiens directes, structurées et orientées avec les Directeurs et certains responsables du Ministère en charge de la Formation Professionnelle et des structures impliquées dans la formation duale à partir d'un guide d'entretien.

Le reste des acteurs de la formation duale a été interrogé à l'aide d'un questionnaire.

3°) Enquête documentaire

Cette enquête, nous a conduit dans le cadre de l'étude, à exploiter des documents relatifs à la gestion des ressources humaines et à la formation en particulier.

Pour ce faire, nous nous sommes rendus dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), au CCF (Institut Français) où nous avons consulté des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines en général et de la formation en particulier.

Nous avons également effectué quelques recherches sur l'internet pour avoir accès à quelques articles traitant de la formation.

C – L'échantillon de l'enquête

Notre échantillon impose de respecter la proportion de chacune des catégories d'acteur intervenant dans le système de la formation duale. Ainsi, ledit échantillon est composé de 06 acteurs au niveau des Directions Techniques du Ministère de la Formation et de Swisscontact, 02 acteurs au BAA, 05 acteurs (promoteurs de centre et professeur du lycée et formateurs des centres) au niveau des centres de formation, 02 facilitateurs DACUM formés par Swisscontact, 02 responsables de la CNAB, 04 experts praticiens, 02 responsables de FODEFCA soit au total 23 personnes.

D - Spécification des données

Enfin, les données à recueillir ont pour finalité la vérification des hypothèses des quatre (4) problèmes spécifiques. Les questions à poser visent alors la vérification de ces hypothèses.

De toutes les questions, certaines semblent mettre en évidence directement la justesse ou non des hypothèses. Il s'agit des questions dites fondamentales ci-après :

Pensez-vous que les principes sont respectés à chaque étape lors des ateliers DACUM?

Pensez-vous que tous les besoins (réels) de formation des entreprises, du marché sont pris en compte dans les compétences proposées par les experts praticiens au cours de l'atelier DACUM ?

Existe-t-il des cadres au niveau des Directions Techniques du Ministère en charge de la Formation Professionnelle formés et accrédités à la méthode DACUM ?

Pensez-vous que les artisans respectent les conditions d'hygiène de sécurité de santé et de la protection de l'environnement?

Ces questions essentielles seront combinées avec les questions de recoupement pour analyser les causes des problèmes spécifiques.

E - Dépouillement et présentation des données

Les résultats de cette enquête par questionnaire complétés avec les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien seront traités manuellement et présentés sous forme de tableau et/ou de graphique.

II - Approche théorique

L'approche théorique concerne le seuil de décision, c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

A- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème au non respect des principes de la méthode DACUM

Nous allons utiliser comme base d'appréciation de cette hypothèse, les données collectées à partir de notre guide d'entretien avec les responsables. Il faut noter que

l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de ce problème, sera celle qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des responsables.

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°3 se trouvant au niveau du guide d'entretien et est formulée de la façon suivante : Pensez-vous que les principes sont respectés à chaque étape lors des ateliers DACUM ?

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers.

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées aux questions n° 6, 7, et 8 du questionnaire. Les réponses à ces différentes questions nous permettront de savoir ce que pensent les acteurs des productions des experts endogènes par rapport aux besoins du marché, ce qui confirmera ou infirmera l'hypothèse liée à ce problème spécifique.

Nous considérons donc comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

C – Seuil de décision lié au problème de l'inexistence de facilitateur DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences

Par rapport, à ce problème les informations qui seront collectées au niveau de la question n°10 nous aideront à confirmer ou infirmer l'hypothèse à ce problème spécifique.

D – Seuil de décision lié au problème de l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement

Ici, les données qui seront collectées à partir des questions n° 12, 13 et 14 du guide d'entretien serviront de base d'appréciation de cette hypothèse. Il sera retenu comme

cause se trouvant à l'origine de ce problème, celle qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des acteurs questionnés.

Section 2 : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette dernière section, nous allons présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail émises, proposer les solutions aux différents problèmes et enfin définir les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe I : De la collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

I - Collecte des données

A- Préparation et réalisation de la collecte

Cet exercice fait suite à celui déjà effectué au niveau de la conception des questionnaires dans la rubrique théorique. Pour ce faire, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données pour l'enquête. Ainsi, sur une population mère de deux cent vingt six (226 : 71 promoteurs et responsables de centre de formation, 19 facilitateurs DACUM, 120 experts praticiens ayant participé à un atelier DACUM, 04 inspecteurs de la DIP, 04 cadres de la DFQP, 02 responsables de la CNAB, 02 Swisscontact, 02 BAA), nous avons retenu un échantillon de vingt (23) acteurs.

Pour obtenir des données complètes dans une recherche, il est exigé l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont nous avons besoin. A cet effet, nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit des acteurs intervenants dans la formation professionnelle non formelle.

Pour l'élaboration des questionnaires, nous avons veillé à ce que les questions tiennent compte des informations recherchées.

Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un nombre réduit d'agents. Cela nous a permis de l'affiner en tenant compte des observations faites par les personnes consultées.

B- Réalisation de la collecte

La réalisation de la collecte s'est effectuée du 21 février au 02 mars 2012 dans les Directions Techniques du Ministère en charge de la Formation et dans les autres structures intervenants dans le processus.

C- Difficultés rencontrées et limites des données

Dans la recherche de données utiles à la réalisation de ce mémoire, nous avons connu quelques difficultés dues à la lenteur avec laquelle les questionnaires ont été renseignés, la réticence et même le refus de coopérer de certains acteurs.

Toutefois ces difficultés n'ont pas eu une incidence de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

Le dépouillement des questionnaires a conduit aux résultats ci après :

II - Présentation et analyse des résultats de la collecte

Les résultats de la collecte seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Nous présenterons et analyserons les données à caractère quantitatif.

A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° I

Le problème spécifique n°1 est le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

Tableau n°4 : Principes de la méthode DACUM

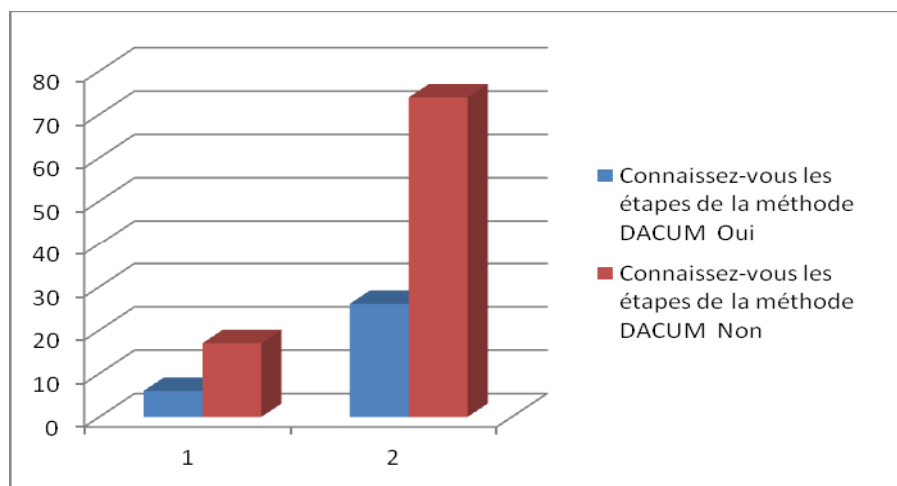
Questions	Réponses	Nombres	%
Connaissez-vous les étapes de la méthode DACUM	Oui	06	26,08
	Non	17	73,92
Avez- vous une connaissance des principes à respecter à chaque étape	Oui	06	26,08
	Non	17	73,92
Pensez-vous que les principes sont respectés à chaque étape lors des ateliers DACUM	Oui	02	8,70
	Non	00	00
	Autre (plus ou moins, ne sait pas)	21	91,30
Pensez-vous que la sélection des experts praticiens pour la constitution du comité DACUM est toujours bien faite	Oui	03	13,04
	Non	02	8,70
	Plus ou moins	17	78,26
Dans la pratique, l'équipe qui devrait jouer le rôle d'observateur au cours de l'atelier DACUM comme par exemple les professeurs des lycées techniques qui sont associés n'influencent-ils pas parfois l'idée des experts praticiens (endogènes) dans les productions	Oui	14	61
	Non	09	39

Source : Résultats des enquêtes

Selon l'enquête réalisée et selon les résultats de la première et la deuxième question présentés dans le tableau n°4, 06 personnes, soit 26,08% ont répondu oui contre 17 personnes (73,92%) qui ont répondu non ; ce qui nous amène à déduire que la majorité des acteurs intervenant dans le processus de la formation duale ne connaît ni la méthode DACUM ni ses principes.

Ces résultats montrent que, beaucoup d'acteurs ne sont pas informés ni formés à la méthode DACUM. Il faudra donc organiser des séances d'information et de formation aux acteurs clés intervenant dans le système de la formation duale sur la méthode. Cette stratégie pourrait permettre aux acteurs de s'appropriier au moins des principes à respecter afin de jouer un rôle de veille.

Graphique 2 : Méthode DACUM et ses principes



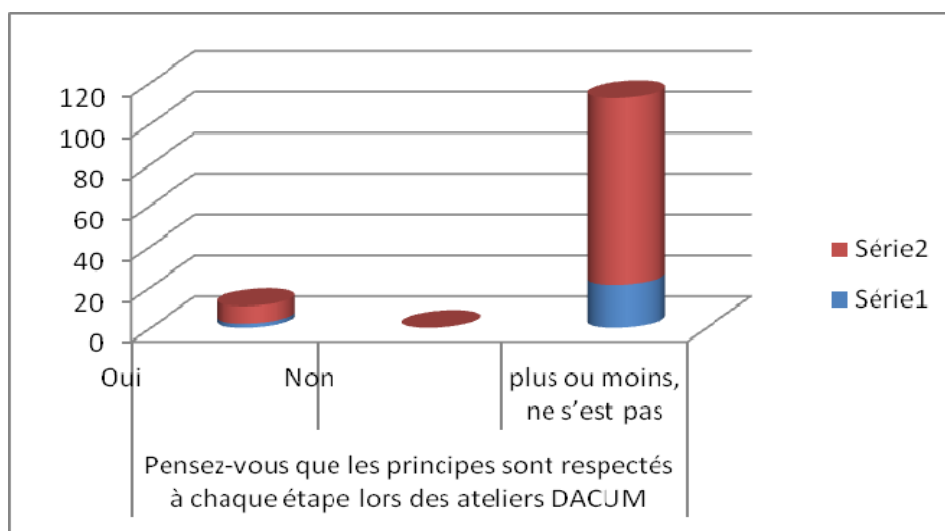
Source : Résultats des enquêtes

A la question, pensez-vous que les principes sont-ils respectés à chaque étape lors des ateliers DACUM, 02 personnes, soit 8,70% ont répondu oui alors que 21, soit 91,30% ont répondu non ou plus ou moins. Aussi les discussions que nous avons eues avec certains responsables ont confirmés les réponses obtenues par les questionnaires. Ce qui confirme que les principes de la méthode ne sont pas rigoureusement suivis lors des ateliers DACUM.

Par rapport à la question : pensez-vous que la sélection des experts praticiens pour la constitution du comité DACUM est toujours bien faite, 03 personnes, soit 13,04 %

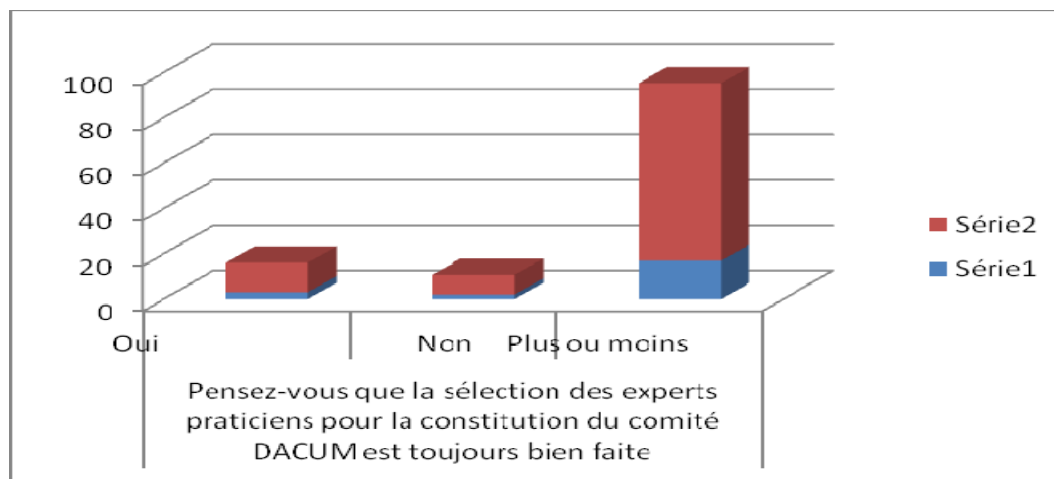
ont répondu oui contre 02 personnes, soit 8,70% qui ont répondu non et 17 personnes, soit 78,26% ont répondu plus ou moins. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que ceux (Inspecteurs de la DIP et la CNAB) qui sont chargés de gérer cette phase du processus n'appliquent toujours pas les critères recommandés. Parfois, ils opèrent des choix politiques.

Graphique 3 : Respect des principes à chaque étape



Source : Résultat des enquêtes

Graphique 4 : Sélection des experts praticiens pour la constitution du comité DACUM



Source : Résultat des enquêtes

Les résultats issus de la question « dans la pratique, l'équipe qui devrait jouer le rôle d'observateur au cours de l'atelier DACUM comme par exemple les professeurs des lycées techniques qui sont associés n'influencent pas parfois l'idée des experts praticiens

(endogènes) dans les productions » montrent que 14 personnes, soit 61% ont répondu oui et 09, soit 39% ont répondu non.

Des entretiens effectués avec certaines personnes ressources par rapport à la question nous amènent à relativiser les réponses données par les enquêtés.

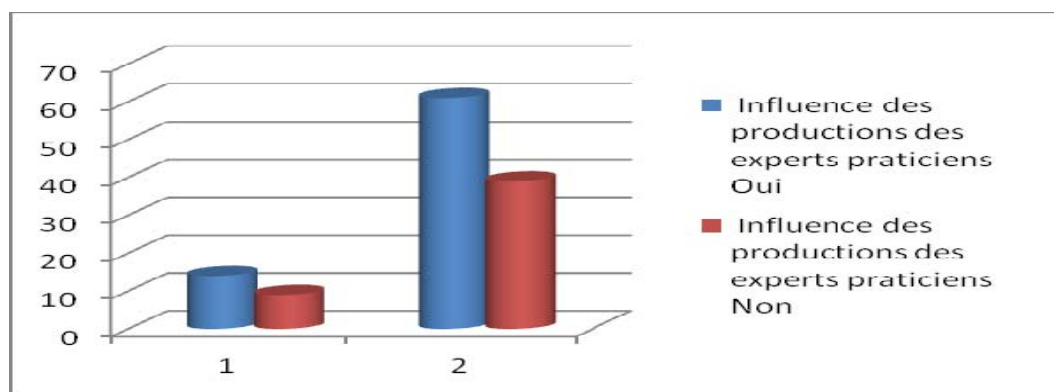
Selon ces personnes, le consultant (facilitateur) de l'atelier DACUM prend très souvent les dispositions pour éviter les interventions des observateurs. Il engage à la fin de l'atelier une discussion entre les experts praticiens et l'ensemble des observateurs pour un critique du travail abattu afin d'une amélioration.

Etant donné que, les experts praticiens ne sont pas très souvent à la hauteur des discussions, du fait de leur niveau d'instruction et d'information, ils se cramponnent sur leurs productions.

Pour eux, c'est les pratiques qu'ils ont dans l'exercice des métiers qui comptent dans l'identification des compétences, les nouvelles techniques proposées parfois par les enseignant des lycées ne sont pas très souvent les bienvenues.

De ces informations, nous pouvons retenir que la production des experts praticiens subit une influence.

Graphique 5 : Influence sur la production des experts praticiens



Source : Résultat des enquêtes

B- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° II

Le problème spécifique n°II est l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers.

Pour mieux appréhender ce problème, nous avons approché quelques acteurs du système de la formation professionnelle à l'aide d'un guide de questionnaires qui nous a permis de procéder à une analyse plus approfondie.

Les résultats issus de ces entretiens sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau n°5 : Production des experts praticiens (endogènes) lors des ateliers DACUM et besoins réels du marché.

Questions	Réponses	Nombres	%
Pensez-vous que tous les besoins (réels) de formation des entreprises, du marché sont pris en compte dans les compétences proposées par les experts praticiens au cours de l'atelier DACUM	Oui	00	00
	Non	08	34,80
	Plus ou moins	15	65,20
Pensez-vous que le niveau d'instruction et de formation de certains experts praticiens limite parfois leur production au cours de l'atelier DACUM	Oui	19	83
	Non	04	17
Pensez-vous que les experts praticiens ont besoin d'être renforcés	En éducation accélérée	05	22
	En éducation fonctionnelle	23	100
	En formation de perfectionnement	23	100

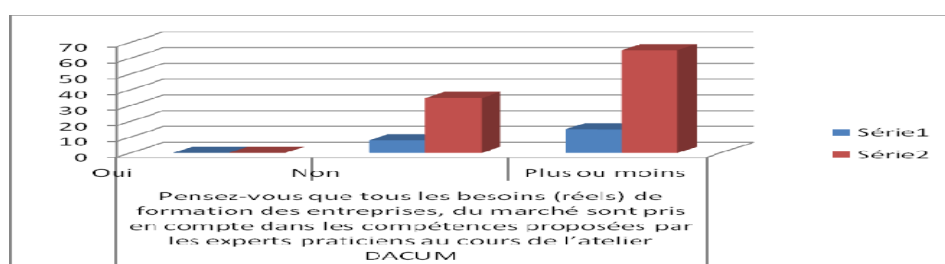
Source : Résultats des enquêtes

Les réponses à la question « pensez-vous que tous les besoins (réels) de formation des entreprises, du marché sont pris en compte dans les compétences proposées par les experts praticiens au cours de l'atelier DACUM » montrent que 08 personnes, soit 34,80% ont répondu non et 15 personnes soit 65,20% ont répondu plus ou moins. De ces réponses et aussi les informations reçues lors de nos entretiens réalisés avec certaines

personnes ressources de la méthode, on peut confirmer que tous les besoins réels du marché ne sont pas pris en compte dans les compétences.

Il faut alors procéder chaque fois à une actualisation des chartes de compétences pour les adapter à l'évolution technologique du métier afin de répondre à la demande du marché.

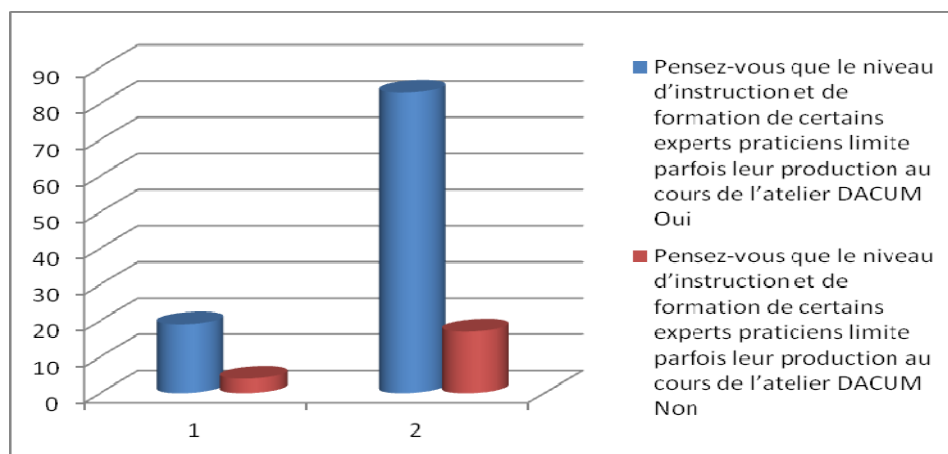
Graphique 6: Prise en compte des besoins réels du marché



Source : Résultat des enquêtes

En ce qui concerne la question « pensez-vous que le niveau d'instruction et de formation de certains experts praticiens limite parfois leur production au cours de l'atelier DACUM », 19 personnes, soit 83% ont répondu oui, 04 personnes soit 17% ont répondu non.

Les entretiens tenus avec certaines personnes ressources par rapport à cette question nous montrent que pour certains métiers le niveau d'instruction des experts praticiens importe peu mais pour d'autre le niveau d'instruction faciliterait l'identification des réelles compétences de formation qui répondraient au mieux aux exigences du marché. Ainsi des réponses données par les enquêtés et les informations issus des entretiens confirment que le niveau d'instruction et de formation des experts praticiens est nécessaire pour une bonne production.

Graphique 7 : Niveau d'instruction et de formation des experts praticiens/production

Source : Résultat des enquêtes

La question « pensez-vous que les experts praticiens ont besoin d'être renforcés » a permis de recueillir, 05 personnes, soit 22% qui ont coché éducation accélérée, 23 personnes soit 100% qui pensent que les experts praticiens doivent être renforcés en éducation fonctionnelle et en formation de perfectionnement.

Ces résultats confirment la nécessité d'un renforcement du niveau d'instruction et de formation des experts praticiens.

C- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° III

Le problème spécifique n°III est l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernés par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences.

Pour apprécier ce problème, nous avons approché vingt trois (23) acteurs du système de la formation professionnelle à l'aide d'un questionnaire. Les résultats issus des entretiens avec ces acteurs sont présentés dans le **tableau 6**.

Tableau n°6 : Contribution technique du Ministère à l'élaboration des chartes de compétences.

Questions	Réponses	Nombres	%
Existe-t-il des cadres au niveau des directions techniques du ministère en charge de la formation professionnelle formés et accrédités à la méthode DACUM (combien)	Oui	3	13,04
	Non	20	86,96
Existe-il une politique de conservation des cadres formés à la méthode dans les directions techniques du ministère en charge de la formation pour le suivi et l'évaluation de la formation.	Oui	00	00
	Non	09	39,13
	Ne sait pas	14	60,87
Ces cadres contribuent-ils vraiment à l'élaboration des chartes de compétences au suivi et à l'évaluation du processus de la formation duale	Oui	06	43,48
	Non	17	56,52

Source : Résultats des enquêtes

Par rapport à la question « existe-t-il des cadres au niveau des Directions Techniques du Ministère en charge de la Formation Professionnelle formés à la méthode DACUM (combien) », nous avons recueilli, 03 personnes, soit 13,04% qui ont répondu oui contre 20 personnes soit 86,96% qui ont répondu non.

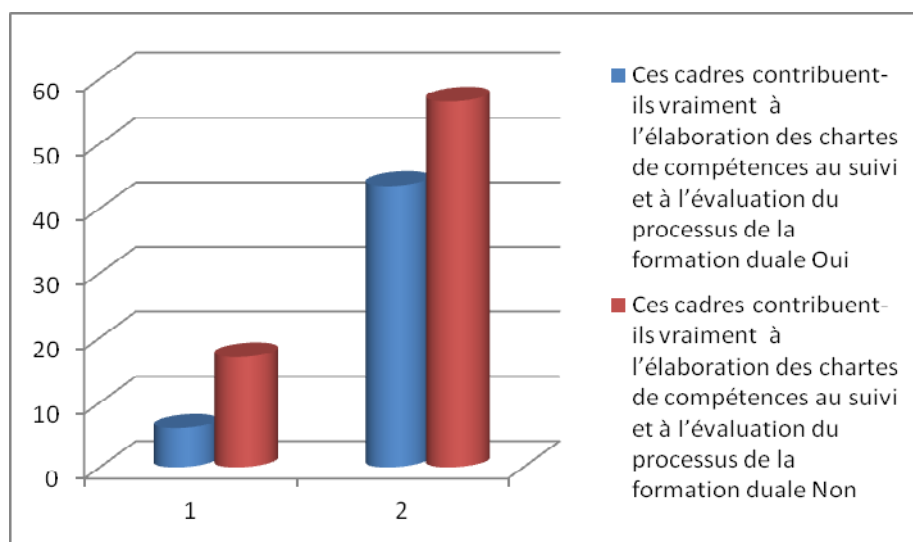
A la question relative à « existe-il une politique de conservation des cadres formés à la méthode dans les directions techniques du Ministère en charge de la Formation pour le suivi et l'évaluation de la formation », nous a permis d'enregistrer 09 personnes (dont la

majorité est issu des directions techniques), soit 39,13% qui ont répondu non et 14 personnes soit 60,87% ont répondu ne sait pas.

De même, la question « Ces cadres contribuent-ils vraiment à l'élaboration des chartes de compétences au suivi et à l'évaluation du processus de la formation duale » a enregistré 6 personnes, soit 43,48% qui ont répondu oui contre 17 personnes soit 56,52% qui ont répondu non.

A la suite de ces informations obtenues, nous constatons que malgré l'existence de quelques cadres formés mais non accrédités à la méthode, les acteurs confirment que leur contribution laisse à désirer.

Graphique 8 : Appréciation de la contribution des cadres des directions techniques du ministère en charge de la formation par les acteurs



Source : Le résultat des enquêtes.

D- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° IV

Le problème spécifique n°IV est l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers. Par rapport à ce problème nous avons recueilli les points de vue de quelques acteurs dont les résultats sont consignés dans le **tableau7** pour les analyses.

Tableau n°7 : Conditions d'hygiène, de sécurité, de la santé au travail et de la protection de l'environnement.

Questions	Réponses	Nombres	%
Pensez- vous que les artisans respectent les conditions d'hygiène, de sécurité au travail, la protection de l'environnement dans les ateliers.	Oui	06	26,10
	Non	17	73,9
Le non respect de ces conditions affecte t-il leur santé, leur production et leur efficacité	Oui	23	100
	Non	00	00
Pensez-vous qu'il serait important d'enseigner aux apprentis dans les centres de formation des notions relatives à l'hygiène, la sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement	Oui	23	100
	Non	00	00
Peut-on insérer une rubrique d'activités relative aux conditions citées –ci hautes à l'étape du développement des programmes de formation/supports pédagogiques de la formation duale	Oui	23	100
	Non	00	00
Associe- t-on à l'étape de développement des programmes/supports pédagogiques un spécialiste : d'hygiène et de santé au travail ou d'un environnementaliste	Oui	00	00
	Non	15	65,22
	Autres	08	34,78

Source : Résultats des enquêtes

A cette question « Pensez- vous que les artisans respectent les conditions d'hygiène, de sécurité au travail, la protection de l'environnement dans les ateliers », nous a permis

d'enregistrer 6 personnes, soit 26,1% qui ont répondu non et 17 personnes soit 73,9% qui ont répondu oui.

La question « le non respect de ces conditions affecte-t-il leur santé, leur production et leur efficacité », a enregistré 23 personnes soit 100% des enquêtés qui ont répondu oui. Aussi la question relative à « pensez-vous qu'il serait important d'enseigner aux apprentis dans les centres de formation des notions relatives à l'hygiène, la sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement », a permis d'enregistrer 23 personnes soit 100% qui ont répondu oui.

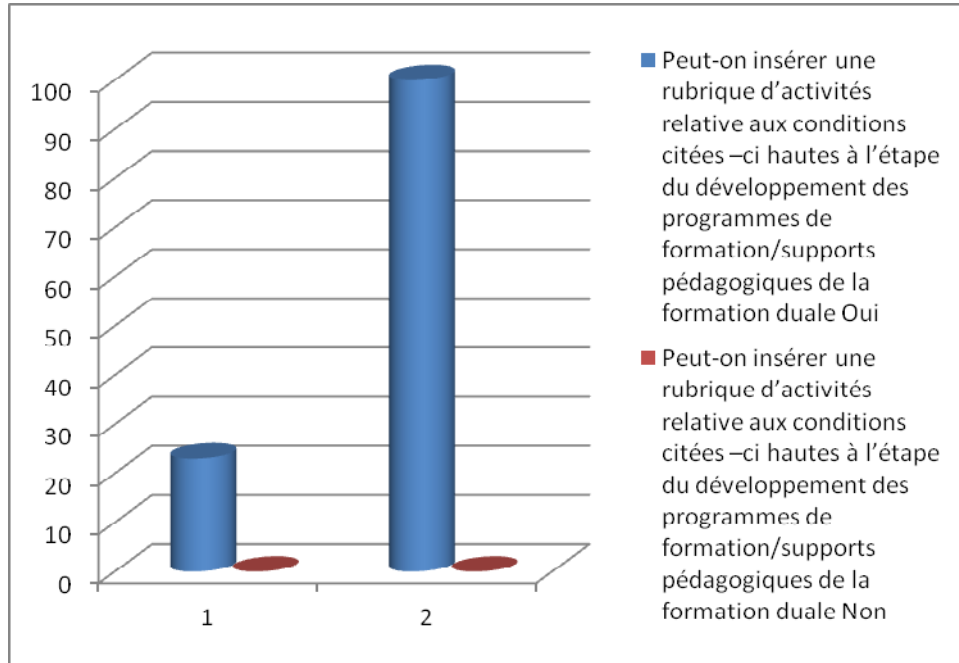
De plus la question « peut-on insérer une rubrique d'activités relative aux conditions citées –ci hautes à l'étape du développement des programmes de formation/supports pédagogiques de la formation duale » a rencontré l'assentiment de tous les enquêtés. Soit 23 personnes (100%) qui ont répondu oui.

Enfin la question « associe-t-on à l'étape de développement des programmes/supports pédagogiques un spécialiste: d'hygiène et de santé au travail ou d'un environmentaliste » a permis d'enregistrer 15 personnes soit 65,22% qui ont répondu non.

A la suite de ces informations obtenues, nous constatons que la question d'hygiène, la sécurité au travail et la protection de l'environnement semble être une priorité pour la majorité des acteurs du système de formation. Toutefois, les spécialistes ne sont pas associés à l'étape où des activités liées à ce domaine devraient être proposées dans les programmes.

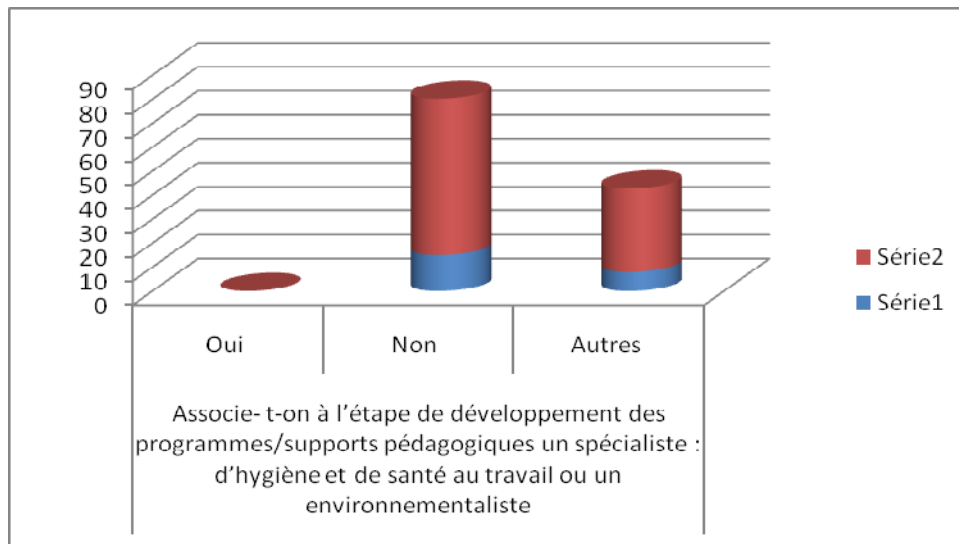
Il est alors important, qu'on associe un spécialiste de la santé au travail et de protection de l'environnement à l'étape de développement des programmes de formation/développement des supports pédagogiques pour que cette rubrique soit prise en compte dans tous les manuels (documents) techniques des apprenants.

Graphique 9 : Insertion d'activité d'hygiène/sécurité/ santé au travail/environnement



Source : Résultat des enquêtes

Graphique 10 : Implication des spécialistes d'hygiène, de santé et environnement



Source : Résultat des enquêtes

III – Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Avant de procéder à la synthèse du diagnostic, nous procéderons successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés.

A – Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Nous procéderons hypothèse par hypothèse. Nous considérons comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des personnes enquêtées.

1 – Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Après l'analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de notre recherche, nous retenons que la cause du non respect rigoureux des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est due à une absence de rigueur dans la démarche, car 91,30% des personnes interrogées, c'est-à-dire la majorité, ont retenu cette hypothèse.

Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est dû à une absence de rigueur dans la démarche se trouve vérifiée.

2 – Degré de vérification de l'hypothèse n°2

De l'analyse des données recueillies, il ressort que 83% des personnes enquêtées confirment que l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers est due à leur bas niveau d'instruction et de formation.

De ce fait, nous pouvons dire que l'hypothèse n°2 se trouve vérifiée.

3 – Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Pour cette hypothèse, les données recueillies montrent que 86,96% des enquêtés ont répondu non à la question de savoir s'il existe des cadres formés et accrédités à la méthode DACUM au niveau des Directions Techniques du Ministère en charge de la formation.

De même, à la question de savoir si ces cadres contribuent-ils vraiment à l'élaboration des chartes de compétences au suivi et à l'évaluation du processus de la formation duale, nous avons enregistré 56,52% des enquêtés qui ont répondu non.

De l'analyse des résultats issus de ces deux (02) questions, nous pouvons conclure que qu'il n'existe pas de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences. Aussi les résultats ont montré que l'engagement de ceux qui, formés, mais non accrédités manque au processus. En définitive, on retient que l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève des cadres et leur manque d'engagement.

4 – Degré de vérification de l'hypothèse n°4

L'analyse des données, fait ressortir que 65,22% des enquêtés ont répondu non à la question de savoir si les spécialistes d'hygiène, de sécurité, santé au travail et de la protection de l'environnement sont-ils associés à l'étape du développement des programmes/supports pédagogiques. Cette majorité obtenue, confirme l'hypothèse 4 qui est que l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans les modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques.

B – Etablissement du diagnostic

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est dû à une absence de rigueur dans la démarche.

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous pouvons retenir que l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers est due à leur bas niveau d'instruction et de formation.

3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous conduit à conclure que l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève des cadres et leur manque d'engagement.

4- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°4

De même, la vérification de l'hypothèse n°4 nous permet de conclure que l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans certains modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques.

Paragraphe 2 : De la mise en place d'une meilleure gestion de la formation

Rappelons ici que notre objectif général est de contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle et que pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques. Les causes supposées, nous ont conduits à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrions proposer des approches de solutions et fixer les conditions de mise en œuvre pour une meilleure gestion du processus d'élaboration des modules de formation.

I – Les approches de solution aux différents problèmes identifiés

Les solutions seront proposées par rapport à chaque problème spécifique.

A- Les solutions au non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers

L'analyse DACUM, exige des règles dont la principale est la sélection des participants. Cette sélection doit se faire dans l'unique perspective de constituer un comité représentatif de l'occupation (métier) qui sera analysée.

A ce titre, il est recommandé que les instructeurs (formateurs des centres de formations) ou les autres individus qui devront se servir de la matrice DACUM ne fassent pas partie du comité. En excluant ces personnes, on s'assure qu'elles n'influenceront pas indument les travaux du comité. On trahirait l'esprit de la méthode si on permettait que des habiletés soient inscrites sur la matrice uniquement parce qu'elles sont jugées importantes par tel instructeur ou tel expert de contenu.

Pour réussir cette sélection il faut respecter les critères énumérés dans le A de la revue de la littérature. C'est-à-dire :

- assurer la représentation des principales classes ou principaux types d'emplois.
- assurer la représentation des entreprises (selon le type et selon la taille) où l'on retrouve le domaine à analyser.
- assurer un mélange de praticiens et de gestionnaires.
- déterminer la taille du comité : la plus part des occupations (métiers) peuvent être analysées par le un comité composé de 10 à 12 personnes. A défaut, il faut au moins huit (08) personnes pour que l'occupation soit bien représentée.

En dehors de ces principes qu'il faut rigoureusement respecter, il est aussi capital :

- que les Directions Techniques s'approprient réellement de la méthode en formant ces cadres, en menant une politique de conservation et de préparation à la relève de ces cadres formés pour le suivi et la pérennisation des actions de formation duale,
- que des critères clairs, objectifs et apolitiques soient définis pour permettre une sélection des membres du comité,

- ouvrir l'appel à candidature à tous les regroupements d'artisans (petite et grande entreprise) du métier à analyser pour éviter les tractations politiques qui s'observent de part et d'autre lors de la constitution du comité,
- rappeler chaque fois aux observateurs (superviseurs et autres) de l'atelier DACUM les règles à observer du début jusqu'à la fin de l'atelier,
- mettre en place un pôle de facilitateurs DACUM au Bénin piloté par les Directions Techniques du Ministère en charge de la formation et qui sera chargé de jouer le rôle d'arbitrage et du suivi de la mise en place des modules de formation d'une part et de veiller à l'évaluation de tous le processus de formation duale.

Vu le fait qu'aujourd'hui plusieurs structures s'intéressent à la formation professionnelle et œuvrent de plus en plus dans l'élaboration des modules de formation, il est important que les Directions Techniques du Ministère, sollicitent l'expertise de Swisscontact pour la mise en place d'une approche systémique. Une approche qui permettra d'avoir un canevas type d'élaboration des modules de formation duale et une ligne directrice pour toute action de formation des formateurs. Ceci contribuerait non seulement au respect des principes de la méthode DACUM mais aussi à la capitalisation des outils.

B- Les solutions à l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers

Les besoins en formation expriment un écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Cet écart doit être cependant dû à un manque de compétences. Les facteurs révélant le manque de compétences, les facteurs inducteurs des besoins de formation sont : l'environnement externe, l'environnement interne, le niveau réel des jeunes artisans sur le marché, la stratégie des entreprises et l'offre de formation. Les informations fournies par ces facteurs doivent faire l'objet d'analyse pour identifier les besoins en formation.

L'identification des besoins commence par la cueillette des données. Celle-ci repose sur l'interrogation de tous les membres du Comité DACUM. Mais doit aussi tenir compte des données disponibles sur le métier. Ces données doivent permettre de déceler les compétences nécessaires et actuelles (qui répondent à l'évolution de l'environnement) d'un métier par rapport à un autre.

Pour cela, il serait important que les experts praticiens aient un niveau minimal d'instruction pouvant leur permettre de répondre aux exigences du métier. Cette condition permettrait également au cours des ateliers DACUM d'avoir la production d'une bonne charte de compétences qui va tenir compte de la demande réelle du marché. Après avoir recueilli toutes les données nécessaires sur le métier, il faut les analyser afin de déterminer la formation que les apprentis devront recevoir pour satisfaire les exigences des clients et de leurs unités de production ou entreprises. Cette analyse permet de justifier l'existence de la formation. Il s'agit d'une justification fondée sur des faits démontrant qu'il y a des écarts de qualification à combler pour améliorer la performance des jeunes apprentis dans leurs unités de production ou dans les entreprises où ils exercent actuellement.

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de compétences sont mises à jour. Il paraît donc important de les classer. La classification de ces compétences se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle évite l'ambiguïté sur les modules à enseigner au niveau 1, au niveau 2 et au niveau 3 dans les centres de formation.

Au vu de tout ce qui précède, tous les acteurs sont d'accords pour que les experts praticiens soient renforcés :

- en éducation fonctionnelle ou accélérée,
- en formation de perfectionnement.

Toutes ces mesures contribueraient certainement à répondre à l'inadaptation de la production des experts praticiens aux nouvelles exigences de leur métier.

C- Les solutions à l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences

Pour répondre à cette préoccupation majeure que les Directions Techniques du ministère en charge la Formation Professionnelle rencontrent, il faut :

- identifier des cadres (inspecteurs) à responsabiliser pour l'activité ;
- doter ces directions de moyens financiers matériels et autres pour la mise en œuvre réelle de la formation professionnelle par apprentissage de type duale ;
- organiser des sessions de formations à ces cadres sur la méthode DACUM ;
- développer une politique de conservation et de préparation à la relève de ces cadres,
- faire le suivi régulier des cadres formés à la méthode,
- responsabiliser ces cadres pour la mise en œuvre des différentes activités de la formation duale ;
- définir aux cadres des objectifs clairs d'élaboration des chartes de compétences et faire le suivi-évaluation de tout le processus au fur et à mesure ;

Lorsque ces mesures seront prises, il est certain que ce problème spécifique trouve solution.

D- Les solutions à l'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement

L'apprentissage est un processus qui vise à apprendre les bonnes mœurs, une manière ou façon de réaliser une chose sur une période donnée.

Une activité d'apprentissage est un exercice ou tâche qui permet de vérifier si les notions apprises sont assimilées par un groupe d'apprenant. Elle permet également la consolidation d'une notion enseignée.

Ainsi pour obtenir des artisans de type nouveau demain, il est important que les modules de formation duale intègrent la notion d'hygiène, de sécurité, de santé au travail et la protection de l'environnement.

A cet effet, les techniciens chargés de concevoir les programmes de formation doivent tenir compte de ces différents paramètres, en montrant les avantages et les inconvénients que le respect ou le non respect de ces règles, peuvent avoir sur la productivité, l'efficacité et l'efficience dans les unités de productions.

Etant donné que l'utilisation et la manipulation des produits toxiques est régulière dans les ateliers sans précaution majeure, les jeunes apprentis doivent être informés sur les risques liés à ce comportement. Aussi, ils doivent être formés aux mesures de sécurité, santé au travail et à la protection de l'environnement.

Pour apporter une solution à ce problème spécifique, tous les acteurs questionnés sont d'accord qu'en dehors des deux rubriques d'activités proposées dans les manuels de formation des apprentis qu'une troisième rubrique soit proposée. Cette rubrique d'activité prendra en compte un objectif d'apprentissage lié spécifiquement à l'hygiène, la sécurité au travail et la protection de l'environnement.

Ainsi, à l'équipe des techniciens chargés du développement des programmes de formation doit s'ajouter un spécialiste en santé au travail ou un environnementaliste pour meubler cette nouvelle rubrique très importante dans le processus de formation.

II - Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

A - Recommandations à l'endroit du Ministère en charge de la formation

Pour qu'une amélioration de la gestion de l'ensemble du processus de la formation duale soit effective, il faut:

- Mettre en place un pôle de facilitateurs DACUM au niveau national dont la DFQ sera chef de fil et qui sera chargée de faire respecter les principes de la méthode lors de l'élaboration des module de formation ;
- Identifier des cadres au niveau des Directions Techniques du Ministère, les former et les mettre à disposition du processus de la formation duale ;
- Veillez à l'intégration de la rubrique hygiène, sécurité, santé au travail et la protection de l'environnement avant de valider les modules de formation ;
- Faire le suivi- évaluation de l'ensemble du processus de la formation duale ;
- Mettre en place ou à jour le fichier permettant d'avoir des informations sur le nombre d'apprentis, de formateurs, de centres de formation, et le coût financier de la formation ;
- Mettre en place une stratégie pour capitaliser tous les outils mis en place du début de la formation duale jusqu'aujourd'hui et de façon continue ;
- Solliciter l'expertise de Swisscontact pour la mise en place d'une méthode systémique permettant à tous les partenaires intéressés par la formation professionnelle d'avoir un modèle type de ligne directrice d'élaboration des modules de formation.

B - Recommandations à l'endroit de Swisscontact et les artisans

A Swisscontact, nous recommandons que :

- Malgré la stratégie qui consiste à passer progressivement la main à la DFQP pour la mise en place des modules de formation, il sera mieux, vu les conditions actuelles (pas assez de cadres engagés, pas de moyens) des Directions Techniques du Ministère de continuer à gérer techniquement le processus jusqu'à l'appropriation réelle de l'activité par ces Directions ;
- Continuer les formations de perfectionnement à l'endroit des artisans ;
- Revoir avec les Directions Techniques le mode de recrutement et de formation des formateurs des centres ;

- Mettre en place une approche systémique pour cadrer toutes les actions de tous les partenaires intéressés par la mise en place des modules de formation ;
- Aider les structures techniques des Ministères à définir des critères objectifs qui permettront d'avoir l'agrément d'ouverture d'un centre de formation ;
- Continuer à renforcer les centres de formation techniquement, matériellement et financièrement ;
- Veillez au respect strict des principes de la méthode DACUM.

Au terme de ce travail, il est nécessaire de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions en passant par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses. Il nous paraît plus indiqué de le faire à travers un tableau récapitulatif : tableau de synthèse de l'étude.

Tableau n°8 : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau Général	<u>Problème général</u> Elaboration des modules de formation duale non pertinente.	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.		-	-	-
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique I</u> Non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers ;	<u>Objectif spécifique I</u> Suggérer des techniques d'analyse de métier ;	<u>Cause spécifique I</u> Une absence de rigueur dans la démarche.	<u>Hypothèse spécifique I</u> Le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est dû à une absence de rigueur dans la démarche.	<u>Diagnostic I</u> Le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métier est dû à une absence de rigueur dans la démarche.	<u>Solution I</u> - Sélectionner les membres du comité DACUM suivant les principes, - Eviter que les instructeurs (formateurs des centres de formations) ou les autres individus qui devront se servir de la matrice DACUM ne fassent pas partie du comité, - Assurer la représentation des entreprises (selon le type et selon la taille) où l'on retrouve le domaine à analyser.

Tableau n°8 (suite) : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau Général	<u>Problème général</u> Elaboration des modules de formation duale non pertinente.	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.		-	-	-
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique 2</u> Inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers.	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer quelques mesures correctives à l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers.	<u>Cause spécifique 2</u> Le bas niveau d'instruction et de formation des experts praticiens.	<u>Hypothèse spécifique 2</u> L'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers est due à leur bas niveau d'instruction et de formation.	<u>Diagnostic 2</u> L'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers est due à leur bas niveau d'instruction et de formation.	<u>Solution 2</u> - Tenir compte de l'évolution de l'environnement, le niveau réel des jeunes artisans sur le marché, la stratégie des entreprises et l'offre de formation pour l'identification des compétences, - Tenir compte des données disponibles sur le métier, - Renforcer les experts praticiens en éducation fonctionnelle ou accélérée et en formation de perfectionnement.

Tableau n°8 (suite) : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau Général	<p>Problème général Elaboration des modules de formation duale non pertinente.</p>	<p>Objectif général Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.</p>		-	-	-
Niveaux spécifiques	<p>Problème spécifique 3. L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences</p>	<p>Objectif spécifique 3 Suggérer quelques solutions correctives à l'inexistence de facilitateur DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences.</p>	<p>Cause spécifique 3 Une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève des cadres et leur manque d'engagement</p>	<p>Hypothèse spécifique 3 L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation, de préparation à la relève</p>	<p>Diagnostic 3 L'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernées par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences serait due à une mauvaise politique de formation, de conservation des cadres, de préparation à la relève et leur manque d'engagement.</p>	<p>Solution 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier des cadres (inspecteurs) à responsabiliser pour l'activité ; doter ces directions de moyens financiers matériels et autres pour la mise en œuvre réelle de la formation professionnelle par apprentissage de type duale ; - Organiser des sessions de formations à ces cadres sur la méthode DACUM ; faire le suivi régulier des cadres formés à la méthode, - Responsabiliser ces cadres pour la mise en œuvre des différentes activités de la formation duale ; - Définir aux cadres des objectifs clairs d'élaboration des chartes de compétences et faire le suivi-évaluation de tout le processus au fur et à mesure ; - Le Ministère en charge de la Formation à

				des cadres et leur manque d'engagement.		travers les Directions Techniques doit mener une politique de conservation et de préparation à la relève des cadres formés à la méthode DACUM.
--	--	--	--	---	--	--

Tableau n°8 (suite) : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau Général	Problème général Elaboration des modules de formation duale non pertinente.	Objectif général Contribuer à l'amélioration de la démarche d'élaboration des modules de formation professionnelle non formelle.		-	-	-
Niveaux spécifiques	Problème spécifique 4 Absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers.	Objectif spécifique 4 Proposer quelques activités d'apprentissage visant l'observance des mesures de sécurité, santé au travail et à la protection de l'environnement.	Cause spécifique 4 La non implication d'un spécialiste (médecin de travail) du domaine au développement des supports pédagogiques ou à une méconnaissance des effets que pourraient créer l'inobservance de ces mesures sur les ressources humaines dans les unités de production ou les entreprises.	Hypothèse spécifique 4 L'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans tous les modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques.	Diagnostic 4 L'absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures d'hygiène, de sécurité, la santé au travail et la protection de l'environnement dans tous les modules de formation s'explique par la non implication des spécialistes de la santé au travail ou environnementaliste au développement des supports pédagogiques.	Solution 4 - Intégrer la rubrique d'activités relative à l'hygiène, sécurité au travail et la protection de l'environnement aux activités d'apprentissages proposées dans tous les manuels techniques des apprentis. - Associer un spécialiste de santé au travail ou un environnementaliste à l'élaboration des programmes de formation.

Source : Résultat de l'étude

Conclusion Générale

Les ressources humaines d'un pays constituent la richesse la plus importante. Pour cela, la mise en place d'une politique rigoureuse destinée à valoriser au mieux le potentiel humain existant doit demeurer une priorité. Cela suppose la mise en œuvre de moyens appropriés dont la formation professionnelle.

Nos recherches dans les Directions Techniques du Ministère en charge de la Formation Professionnelle à travers Swisscontact où nous avons effectué notre stage nous ont révélé l'existence de certaines insuffisances en matière d'élaboration des modules de formation duale. Parmi ces insuffisances, nous avons choisi quatre (4) regroupés sous le problème général « **Elaboration des modules de formation duale non pertinente** » sur lequel nous avons basé notre étude. Ce sont :

- le non respect des principes de la méthode DACUM lors des ateliers d'analyse de métiers,
- l'inadaptation des productions des experts praticiens aux nouvelles exigences des métiers,
- l'inexistence de facilitateurs DACUM accrédités au niveau des Directions Techniques des Ministères concernés par la formation pour apporter des touches techniques au contenu des chartes de compétences,
- absence d'activités d'apprentissage visant à observer des mesures de sécurité au travail et à la protection de l'environnement dans certains métiers.

En vue de la résolution de ce problème, il est important que le Ministère en charge de la Formation Professionnelle à travers la DIP et la DFQP se dote de moyens suffisants pour la mise en œuvre conséquente des propositions formulées ci-dessous :

- organiser des sessions de formations à ces cadres sur la méthode DACUM ;
- faire le suivi régulier des cadres formés à la méthode ;
- responsabiliser ces cadres pour la mise en œuvre des différentes activités de la formation duale ;

- définir aux cadres des objectifs clairs d'élaboration des chartes de compétences et faire le suivi-évaluation de tout le processus au fur et à mesure ;
- mettre en place une politique de renforcement de capacité des experts praticiens à travers l'éducation fonctionnelle ou accélérée et la formation de perfectionnement ;
- veillez à l'introduction d'une rubrique d'activités relative à l'hygiène, sécurité, la santé et la protection de l'environnement dans les modules de formation avant de les valider pour être administrer dans les centres de formation.

BIBLIOGRAPHIE

I/ OUVRAGES GENERAUX

- PERETTI, J. M., (2003-2004) : « *Gestion des ressources humaines* », 11^{ème} édition, Paris, Vuibert, 284 pages ;
- ST-ONGE, S. et al. (2004) : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages ;
- CITEAU, J. P., (2000) : « *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques* », 2^{ème} édition, Paris, Armand Colin, 227 pages ;
- DOLAN, S. et Randall S. SCHULER, (2000) : « *La Gestion des Ressources Humaines au seuil de l'an 2000* » 2^{ème} édition, Editions du renouveau pédagogique, 747 pages ;
- CAUDEN, J. et A. A. SANCHES, (1997) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Edition Berger-Levrault, 342 pages ;
- MEIGNANT, A., (1995) : « *Les compétences de la fonction ressources humaines* », Editions Liaisons, 152 pages.

II/ OUVRAGES SPECIALISES

- MEIGNANT, A., 1995 : « *Manager la formation* », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages ;
- DENNERY, M., 1999 : « *Piloter un projet de Formation* », 4^{ème} Edition, Paris ;
- SEKIOU, L. et al. 1986 : « *Gestion du personnel* », les Editions d'Organisation, 5, rue Rousselet, 75007 Paris.
- Lawrence Coffin : « *le manuel du facilitateur DACUM* », Glendenning Educational Resources Charlottetown, île –du-prince-Edouard.

III/ TEXTES JURIDIQUES

- Loi n°2003-17 du 17/10/03 portant orientation de l'Education Nationale en République du Bénin
- Décret n°2010-641 du 03 décembre 2010 portant orientation et introduction du système d'apprentissage dual dans l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle au Bénin
- Décret n°2005-117 du 17 mars 2005 portant Certification des Qualifications Professionnelles par apprentissage

IV/MEMOIRES

- VIGNON, A. et Daniel DOSSOU, (2002) : « *Contribution à l'amélioration du système de formation des Agents Permanents de l'Etat dans l'administration publique béninoise : Cas du ministère en charge de la protection sociale* », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- Christelle Inès BADOU, (2010) : « *Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG* » mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- Moumine SISSAO, (2009) : « *La Formation Professionnelle non Formelle dans la Promotion des Ressources Humaines au Burkina Faso: cas des centres de formation professionnelle* » mémoire de recherche en Gestion des Ressources Humaine, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature du Burkina Faso
- *ABGBEYAHOUÉ KOFFI Laurent, (2010), « contribution à l'amélioration de la démarche d'élaboration des documents stratégiques de gestion des ressources*

humaines du MCRI » mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;

V/AUTRES DOCUMENTS

- Cours de VIGNON, Léone sur « *Formation et développement des ressources humaines dans les organisations* », ENAM, Abomey-Calavi ;
- Cours de MASSOUGBODJI (F.), 2007, sur « *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », ENAM, Abomey-Calavi.

Annexes

Annexe n°I : Organigramme de Swisscontact

