



ACTEURS ET PARTENARIATS DANS LE SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut International de
planification de l'éducation
Pôle de Dakar
ANALYSE SECTORIELLE EN EDUCATION



Pefop
Plateforme d'expertise en
formation professionnelle



IEF
Institut de la Francophonie
pour l'éducation et la formation



ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie



ACTEURS ET PARTENARIATS DANS LE SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation
Pôle de Dakar
ANALYSE SECTORIELLE EN ÉDUCATION



Pefop
Plateforme d'expertise en
formation professionnelle



IEF
Institut de la Francophonie
pour l'éducation et la formation



ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie

Publié par :
IIPE-Pôle de Dakar
Almadies – Route de la plage de Ngor
BP 3311 Dakar – Sénégal
Tél. + 221 33 859 77 30
www.poledakar.iiep.unesco.org

En collaboration avec l'IFEF
Almadies – Dakar – Sénégal

Attribution :
Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle, IFEF, IIPE-Pôle de Dakar - Unesco, 2019.

ISBN : 978-92-803-2416-7

conception graphique et impression : La Rochette



Vous êtes libre de partager, reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre selon les conditions suivantes :
• Attribution : vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits.
• Pas d'utilisation commerciale : vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
• Pas d'œuvres dérivées : vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette œuvre.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part de l'IIPE, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'IFEF, de l'UNESCO ou de l'IIPE.

REMERCIEMENTS

Ce travail sur les acteurs et les types de partenariat pour une formation professionnelle efficace est l'un des documents clés pour appuyer de manière transversale les pays partenaires du l'IIEP-Pôle de Dakar de l'Unesco, à travers sa Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop), les pays francophones membres de l'Organisation internationale de la Francophonie et partenaires de son Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IEF).

Une grande gratitude et des remerciements sont ici adressés à Philippe Béguelin, consultant en formation professionnelle, et à Fructueux S. Aho, consultant, spécialiste en ingénierie de formation et en planification et gestion de l'éducation, pour avoir réalisé un document de travail qui a servi de base pour l'élaboration et l'affinement de ce document. Ce travail a pu avoir lieu grâce à un partenariat avec l'IEF et il a été réalisé sous la supervision globale d'Émile Tanawa, directeur de l'IEF, et de Guillaume Husson, coordonnateur de l'IIEP-Pôle de Dakar. Barbara Murtin, coordinatrice du programme pour la formation et l'insertion professionnelle des jeunes à l'IEF, et Naceur Chraiti, chef de la Pefop, ont assuré l'encadrement technique de ce travail.

Ce document n'aurait également pas pu voir le jour sans les contributions et observations pertinentes de toute l'équipe de l'IIEP-Pôle de Dakar, et plus spécifiquement de Khalil Bahloul, expert en formation agricole et secteur informel, Ibrahima Diallo, expert en insertion emploi, Jérôme Gérard, expert en animation de réseau, Léonie Marin, experte en communication et Stefano Merante, consultant en formation professionnelle ainsi que de l'équipe de l'IEF et en particulier de Léna Watt, attachée de programme au sein du Programme Formation et insertion professionnelle des jeunes.



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	7
PARTIE 1 : CADRAGE	9
1.1. Contexte	9
1.2. Méthodologie	11
1.3. Description des principaux processus de la formation professionnelle	12
1.3.1. Processus 1 : Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	14
1.3.2. Processus 2 : Analyse et planification de l'offre de la formation technique et professionnelle	15
1.3.3. Processus 3 : Ingénierie de la certification et de la formation	17
1.3.4. Processus 4 : Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences	18
1.3.5. Processus 5 : Evaluation du dispositif de formation professionnelle	20
1.3.6. Processus transversaux : Financement et assurance qualité de la formation professionnelle	21
1.4. Les acteurs de la formation professionnelle	22
1.4.1. Les acteurs publics	22
1.4.2. Les partenaires sociaux et économiques privés	29
1.4.3. Les établissements privés de formation	32
1.4.4. La société civile : ONG/OSC, association des parents	33
1.4.5. Les apprenants	33
1.4.6. Les partenaires techniques et financiers	34
1.5. Le partenariat dans la formation professionnelle : définition et enjeux	34
1.5.1. Définition du partenariat dans la formation professionnelle	35
1.5.2. Les instances partenariales	36
1.5.3. Enjeux du partenariat dans la formation professionnelle	37
1.6. Les types de partenariat	38
1.6.1. L'information	38
1.6.2. La consultation	38
1.6.3. La concertation	39
1.6.4. La contribution	40
1.7. Les prérequis pour chaque type de Partenariat Public-Privé	41
PARTIE 2 : ACTEURS ET RESPONSABILITÉS PAR PROCESSUS ET PAR TYPE DE PARTENARIAT	43
2.1. Partenariats en matière d'analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique	47
2.2. Partenariats en matière d'analyse et planification de l'offre de formation	52
2.3. Partenariats en matière d'ingénierie de certification et de formation	62
2.4. Partenariats en matière de gestion de l'acquisition et de la certification des compétences	69
2.5. Partenariats en matière d'évaluation de l'efficacité du dispositif de FP	80
2.6. Processus transversaux	87
2.6.1. Le financement de la formation professionnelle	87
2.6.2. La démarche qualité dans la formation professionnelle	91
2.7. Des pistes pour l'utilisation des matrices	93
Annexes	96

ABRÉVIATIONS

3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
AFD	Agence Française de Développement
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (Tunisie)
APC	Approche par Compétences
AST	Analyse de la Situation de Travail
BAD	Banque Africaine de Développement
BID	Banque Islamique de Développement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung (Allemagne)
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CDIP	Conférence des Directeurs cantonaux de l'Instruction Publique (Suisse)
CDMT	Cadres de Dépense à Moyen Terme
CDRH	Conseil de Développement des Ressources Humaines (Botswana)
CFMPL	Centre de Formation Professionnelle aux Métiers Portuaires et à la Logistique (Sénégal)
CNBP	Conseil National des Branches Professionnelles (Côte d'Ivoire)
CNPA	Conseil National des Professions de l'Automobile (France)
CNRPS	Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale (Tunisie)
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale (Tunisie)
CPC	Commissions Professionnelles Consultatives (France)
CPME	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (France)
CPP	Comités Paritaires de Pilotage (Côte d'Ivoire)
CTS	Comité Technique de Suivi de l'implémentation de la formation professionnelle duale (Sénégal)
DACUM	Developing A CURriculuM
DCTP	Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (Suisse)
DGI	Direction Générale des Impôts (Tunisie)
DRH	Développement des Ressources Humaines
EFPI	Enseignement et Formation Professionnelle Initiale
EFTP	Enseignement et Formation Techniques et Professionnels
ENABEL	Agence Belge de Développement (Belgique)
FNSEA	Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (France)
FOREM	Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (Belgique)
FP	Formation Professionnelle
FPC	Formation Professionnelle Continue
FPSPP	Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (France)
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Allemagne)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HIMO	Haute Intensité de Main-d'Œuvre

IFEF	Institut de la Francophonie pour l'Education et la Formation
IIPE	Institut International pour la Planification de l'Education
IPNETP	Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (Côte d'Ivoire)
KMK	Kulturministerkonferenz (Allemagne)
LUXDEV	Lux-Development S.A. (Luxembourg)
MAE	Ministère des Affaires Etrangères (Tunisie)
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
MET	Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire (France)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONEQ	Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPCA	Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (France)
OSC	Organisation de la Société Civile
Pefop	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public-Privé
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAFPRO	Réseau Africain des institutions et Fonds de formation PROfessionnelle
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation (Suisse)
SNDRH	Stratégie Nationale de Développement des Ressources Humaines (Botswana)
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICEF	United Nations Children's Fund
UPA	Union Professionnelle Artisanale
USAID	United States Agency for International Development (États-Unis)
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (Tunisie)
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

INTRODUCTION

L'objectif premier de l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) est de fournir aux jeunes les qualifications de base pour un emploi. Étant un enjeu prioritaire pour une grande partie des pays, plusieurs définitions ont été créées par plusieurs organisations. Dans la recommandation de l'UNESCO de 2015, l'EFTP est défini comme « comprenant l'enseignement, la formation et le développement des compétences touchant un large éventail de domaines professionnels, d'activités de production, de services et de moyens de subsistance. L'EFTP, en tant qu'élément de l'apprentissage tout au long de la vie, peut se situer aux niveaux secondaire, postsecondaire et supérieur et comprend l'apprentissage en milieu de travail, la formation continue et le développement professionnel, pouvant aboutir à l'obtention de certifications. L'EFTP inclut aussi un large éventail de possibilités de développement des compétences adaptées aux contextes nationaux et locaux. Apprendre à apprendre, acquérir des compétences en matière d'écriture, de lecture et de calcul et acquérir des compétences transversales et des compétences en matière de citoyenneté font partie intégrante de l'EFTP. »¹ Dans ce cadre, la formation professionnelle vise la transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être pour le milieu professionnel et devient ainsi une clé pour l'atteinte des ODD 4 (Éducation et Apprentissage tout au long de la vie) et 8 (Croissance économique soutenue, partagée et durable, plein emploi productif et travail décent pour tous).

Depuis le début des années 2000, beaucoup de pays se sont engagés dans la voie de rénovation de leur système d'EFTP² par l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique innovante dans ce domaine. Ces pays ont été appuyés par la coopération internationale qui a considéré l'EFTP comme prioritaire pour le développement des économies nationales. Cette volonté a été reprise dans les grandes orientations politiques afin d'arrimer les dispositifs de formation aux besoins du marché du travail, en vue de favoriser une meilleure insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Une des voies pour améliorer le lien entre l'EFTP et le monde du travail est sans doute de développer le partenariat entre les acteurs publics, les acteurs privés et la société civile. Dans les pays où les partenariats sont les plus aboutis, le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans est moins élevé que dans les pays où les partenariats sont plus faibles³. En effet, le partenariat peut rapprocher l'école du monde du travail pour faire correspondre la formation aux besoins des entreprises comme aux attentes des jeunes en formation. Un partenariat implanté efficacement répond à la fois aux exigences des entreprises et à la question de l'insertion socioprofessionnelle des formés. L'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail en qualifications professionnelles en constitue la raison profonde. Un objectif non négligeable est le partage d'une partie des coûts, surtout pour les formations dans les secteurs d'activité qui utilisent des équipements lourds ou une technologie avancée. De plus, les motivations d'ordre pédagogique sont fortes, car il s'agit d'ouvrir, surtout avec les parcours de formation duale, une autre voie de formation à des apprenants par l'aménagement des séquences de formation en entreprise ainsi qu'une pédagogie centrée sur l'apprenant. La volonté d'impliquer les entreprises est liée à la valeur spécifique que l'on accorde aujourd'hui à la formation sur le lieu de travail, tant pour l'acquisition de compétences professionnelles que pour l'adaptation des jeunes au monde productif. Avec la diversification des modes de formation et la prise en compte des parcours réalisés directement en entreprise, en cours dans la plupart des pays, des efforts sont de plus en plus consentis pour la définition de cadres normatifs capables de produire des bénéfices pour le système de formation ainsi que pour les acteurs privés⁴.

Le partenariat est une voie par laquelle le système de la formation professionnelle et technique améliore son efficacité. La régulation et la gestion du secteur nécessitent de préciser les modes d'action de l'État et le rôle des autres acteurs, en particulier les entreprises. Dès lors, et comme l'a démontré le diagnostic mené en 2016 et 2017⁵, avec l'appui de l'Iipe-Pôle de Dakar dans les quatre pays partenaires⁶ de sa Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop), il est important de clarifier les types de partenariat à mettre en place, les types et domaines d'interventions des acteurs ainsi que leurs rôles et le degré de leur implication au niveau opérationnel.

1. <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0024/002452/245239f.pdf>

2. <http://www.unevoc.unesco.org/go.php?q=Qu+est+ce+que+l'EFTP>, consulté le 14 juillet 2017

3. <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-des-jeunes.htm>

4. <http://www.oecd.org/fr/education/apprendre-au-delà-de-l'école/work-based-learning-and-apprenticeships.htm>

5. Les rapports d'identification et d'analyse des freins dans les quatre pays sont en cours de finalisation.

6. Les quatre pays sont le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Sénégal.

Ainsi, l'IIEP-Pôle de Dakar a décidé de poursuivre la réflexion en partenariat avec l'IFEF, qui, pour sa part, appuie depuis près de 20 ans les dispositifs d'EFTP des pays francophones en développant et en mettant en place des dispositifs de partenariat au niveau de la prise de décision, de la gestion, du financement, du pilotage et du développement de l'ingénierie pédagogique.

L'IIEP-Pôle de Dakar et l'IFEF ont ainsi réalisé la présente étude sur les acteurs et les types de partenariat dans la formation professionnelle. Cette étude est articulée autour des types de partenariats existants, sur les processus et les acteurs qui les concrétisent et sur les enjeux et les prérequis qui les caractérisent.

Le but de ce document est de mieux appréhender les contenus des processus-clés de la formation professionnelle et de dégager les liens, les chevauchements et leur cohérence avec les types de partenariat que les pouvoirs publics peuvent entretenir avec les acteurs privés et la société civile.

La diversité des contextes nationaux et locaux montre combien le domaine de la formation professionnelle est complexe et multidimensionnel : il n'est donc pas aisément de définir les contours de différentes notions primordiales, car leur orientation se situe au croisement de plusieurs lois, procédures, etc. Ainsi, les définitions de ce document sont des suggestions et non des affirmations normatives, dans le but d'offrir un portrait global pour cerner les intérêts et les niveaux des différents types de partenariats envisageables pour la formation professionnelle.

La première partie du document expose les grandes lignes de la FP à travers son contexte, explique la méthodologie utilisée pour l'accomplissement de ce travail et effectue une brève description des fonctions et des processus de formation professionnelle, de ses acteurs publics et privés, la définition et les enjeux du partenariat et sa typologie. La deuxième partie illustre d'une manière détaillée les rôles des acteurs en fonction des processus et des types de partenariat.

À l'intérieur de cette deuxième partie, des matrices explicatives sont insérées afin de saisir de manière concrète le rôle de chaque acteur par rapport aux fonctions des processus de formation professionnelle selon les types de partenariat.

Il y a souvent des nuances dans les finalités et le pilotage de la formation professionnelle (FP) et l'enseignement technique (ET), dans la mesure où ce dernier a une finalité d'insertion et de poursuite d'études supérieures. Dans la pratique, l'ET requiert des partenariats public-privé relativement moins complexes que la formation professionnelle. C'est pourquoi le présent document est intitulé « Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle ». La notion de formation professionnelle est à prendre dans un sens plus large qui inclut l'enseignement technique dans le cas où celui-ci est piloté de la même façon que la formation professionnelle.

PARTIE 1: CADRAGE

1.1. CONTEXTE

La formation professionnelle trouve ses origines et ses fondements dans le milieu du travail. Elle a deux grandes missions : la première est une mission sociale de formation et d'insertion des jeunes, la seconde est économique et sert d'appui au développement de l'économie et des emplois dans les pays. Ces deux missions se rejoignent et sont liées pour assurer le succès d'un système de formation professionnelle qui devient un outil clé pour garantir le « droit à l'apprentissage tout au long de la vie »⁷, objet de l'ODD 4 de l'Agenda 2030.

Les dispositifs et acteurs de la formation professionnelle sont confrontés à des enjeux clés : accompagner une croissance économique durable et inclusive et la compétitivité des entreprises en proposant une offre de formation adaptée et pilotée par la demande et, par conséquent, favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, la pérennisation des emplois, la réinsertion et reconversion des actifs en difficulté. Dans le contexte d'aujourd'hui, la formation professionnelle devient donc un mécanisme clé pour répondre aux enjeux de développement durable, en s'octroyant un troisième rôle, celui d'accompagner de façon accrue la transformation des modes de production et des conditions de vie et de bien-être des individus et des communautés⁸.

Les dispositifs de formation professionnelle restent, dans plusieurs pays, en deçà des enjeux. En effet, les entreprises trouvent difficilement le personnel dont elles ont besoin, notamment les ouvriers qualifiés et les techniciens. Elles regrettent le manque de compétences de base chez les personnels recrutés localement. En conséquence, dans le cas des grandes multinationales, elles sont amenées à importer de la main-d'œuvre qualifiée étrangère au détriment du recrutement des nationaux. Dans le secteur de l'économie informelle, le niveau de qualification est généralement bas : il ne permet pas de rendre la production de biens et de services concurrentiels, freine l'adaptation aux avancées technologiques et l'évolution des métiers vers un degré supérieur d'excellence.

Pour faire face à ces situations, la réforme des dispositifs de formation professionnelle est nécessaire. Beaucoup de pays se sont engagés depuis quelques années dans la voie de la rénovation, avec des résultats mitigés. Leurs plans d'action améliorent faiblement la performance de leurs dispositifs de formation professionnelle et d'insertion pour un plus grand nombre de jeunes.

Depuis quelques années, plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) et plusieurs organismes internationaux se sont engagés dans l'accompagnement des pays du Sud – Afrique du Nord, Afrique subsaharienne, Moyen-Orient, Asie du Sud-Est et Caraïbes – dans le domaine de la mise en œuvre de leur politique de formation professionnelle.

Dans le cadre de cet accompagnement, l'accent est porté sur la mise en œuvre de politiques fondées sur un partenariat entre acteurs publics et acteurs privés⁹ qui, notamment :

- assurent le pilotage de la formation par la demande économique ;
- organisent le pilotage des processus de validation des compétences orientés vers l'emploi et l'insertion ;
- contribuent à la mise en place d'un financement durable et soutenable.

L'étude de faisabilité¹⁰ de la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) confirme que dans plusieurs pays, notamment africains, les politiques de formation professionnelle sont assez cohérentes sur le papier et intègrent les piliers fondamentaux d'une politique de formation professionnelle efficace. Cependant, leur mise en œuvre se heurte à un ensemble de freins, parmi lesquels :

- une faible implication des acteurs économiques dans la définition des filières de formation, avec pour résultat la prédominance de formations orientées vers des compétences très générales ;
- une mise en œuvre d'actions peu coordonnées ;
- un dispositif de suivi et d'évaluation ne permettant pas un pilotage efficace ;
- des outils de financement de la formation souvent opaques et peu durables.

7. Cfr. B. Chakroun, K. Daelman, *Lifelong Learning Examined from a Rights-Based Perspective: The Road Not Yet Travelled*, à l'intérieur du Norrag Special Issue, no 1, 2018.

8. Cfr. P.T.M. Marope, B. Chakroun et K.P. Holmes, *Unleashing the Potential: Transforming Technical and Vocational Education and Training*, UNESCO 2015.

9. L'État et les collectivités publiques d'une part, les opérateurs économiques formels ou informels et leurs organisations, les syndicats, l'offre privée de formation et les ONG d'autre part.

10. L'étude pays réalisée en 2012 dans le cadre de la faisabilité s'est interrogée sur les obstacles rencontrés pour mettre en œuvre les réformes des politiques de formation professionnelle dans cinq pays d'Afrique : le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Mauritanie, le Rwanda.

Le passage de la stratégie à l'opérationnel reste problématique. Certains partenaires l'expliquent d'une part, par des difficultés d'appropriation des documents de stratégie et des plans d'action élaborés, et d'autre part, par le manque de formation de ressources humaines compétentes en matière de planification stratégique.

Les réformes sont insuffisamment appropriées par les acteurs publics et « privés », qu'elles devraient pourtant mobiliser et associer. Pour ces raisons (et certainement d'autres encore), les réformes peinent à se concrétiser.

En effet, l'exercice, mentionné plus haut, d'identification et d'analyse des freins dans l'opérationnalisation des réformes de la formation professionnelle, dans les quatre pays partenaires de l'IIPÉ-Pôle de Dakar (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal) montre des dysfonctionnements dans la mise en œuvre des réformes de la formation et professionnelle.

Par rapport à la mise en œuvre de partenariats public-privé (PPP) en formation professionnelle, les analyses révèlent les problématiques qui constituent des freins à la conception et à la mise en œuvre des PPP. On peut citer entre autres :

- un manque de volonté politique des autorités au plus haut niveau pour la mise en place de PPP ;
- une absence de compréhension commune par tous les acteurs du PPP dans la FP ;
- l'absence ou l'insuffisance de concertation entre les acteurs de la FP ;
- l'inexistence d'un cadre juridique et réglementaire adéquat sur les PPP ;
- l'absence de stratégie opérationnelle de développement de PPP ;
- l'absence ou l'insuffisance des ressources financières pour le développement et le fonctionnement de PPP ;
- le manque d'informations et de compétences des acteurs nationaux pour mettre en place les PPP à tous les niveaux de décisions et de mise en œuvre de la FP.

Pour ce qui concerne le pilotage de la formation professionnelle par la demande économique, les freins identifiés dans les analyses sont, entre autres :

- une faible maîtrise de l'identification et de l'analyse des besoins du marché du travail et des niches d'emploi ;
- une faible capacité des acteurs à adapter les dispositifs de formation professionnelle aux besoins du marché du travail ;
- un dispositif de suivi de l'insertion des finissants inexistant ou peu fonctionnel.

Quant au processus de certification, on peut noter :

- la marginalisation des professionnels dans le processus de certification existant ;
- une insuffisante implication des acteurs privés dans le processus de certification ;
- une inadéquation du processus de certification aux besoins du marché du travail ;
- des référentiels de certification inadaptés ;
- un dispositif de Validation des acquis de l'expérience (VAE) inadapté ou inexistant.

Pour le financement de la FP, les analyses ont révélé :

- un manque de visibilité sur le financement public de la FP ;
- une inefficience et une inefficacité de l'exécution des ressources disponibles ;
- une inefficacité du mécanisme de mobilisation de la contribution du secteur privé ;
- le faible développement des potentiels de contribution des acteurs privés, des collectivités territoriales et de la société civile.

Ainsi, il apparaît clairement que certains concepts ne sont pas tout à fait maîtrisés, en particulier ceux en lien avec les rôles et les implications des différents acteurs, publics comme privés, aux différents niveaux (central, régional, local ou opérationnel) et dans les différents processus du dispositif de formation professionnelle.

Conscients de l'importance de doter les acteurs de la formation professionnelle d'un outil d'aide à la décision (connaître l'état des lieux et se définir des objectifs raisonnés vers lesquels évoluer), l'IIPÉ-Pôle de Dakar et l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF) de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ont conjugué leurs efforts en vue d'élaborer ce document de référence sur la typologie des pratiques partenariales à travers tous les processus et fonctions de la formation professionnelle.

Il s'agit d'un document qui constitue une tentative de synthétiser les pratiques partenariales au niveau international, avec un zoom sur les rôles et responsabilités des différents acteurs sur le plan opérationnel.

1.2. MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique utilisée pour élaborer ce document est structurée en deux étapes :

Revue documentaire

Une cartographie a été réalisée sur les pays dont les systèmes de formation professionnelle ont démontré leur efficacité grâce aux relations de partenariat développées et entretenues par les pouvoirs publics ainsi que par les acteurs sociaux et économiques. Cette cartographie est basée sur des expériences de développement de la formation professionnelle de pays de l'OCDE (l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, la France, le Royaume-Uni et le Portugal), ainsi que dans des pays d'Afrique subsaharienne (comme le Bénin et le Sénégal) et d'Afrique du Nord (comme la Tunisie et le Maroc).

À cette fin, une recherche documentaire sur le système de fonctionnement et de gouvernance de la formation professionnelle a été réalisée afin d'effectuer une analyse en lien avec les objectifs de l'étude. Cette analyse a permis d'identifier les types de partenariat, les différents acteurs impliqués pour les types de partenariats, ainsi que les rôles de chacun des acteurs dans les processus de la formation professionnelle.

Structuration et démarche de validation du document

Un des buts de ce document est qu'il puisse être un point de repère utile pour développer des partenariats au sein de la formation professionnelle entre l'Etat et les représentants socio-économiques. Cela implique de rendre accessibles au plus grand nombre d'acteurs les informations validées et actualisées. Des matrices avec un contenu précis et concret ont été élaborées pour permettre d'avoir un portrait global des types de partenariats liés aux différents niveaux d'avancement et les rôles des acteurs en lien avec les processus de la formation professionnelle. Pour mettre en perspective les définitions, des études de cas sont présentées afin d'illustrer des situations concrètes, et celles-ci prennent en compte différents aspects importants du développement de partenariats pour la formation professionnelle. Cette approche permet de bien identifier les responsabilités des acteurs et les enjeux de manière pragmatique.

Deux parties structurent ce document. La première partie traite des processus ou domaines abordés qui sont prioritaires pour l'élaboration d'un partenariat, des acteurs qui sont visés par les partenariats et les niveaux ou types de partenariat que l'étude documentaire a relevés.

La seconde partie détaille l'organisation des partenariats en fonction du niveau d'implication et de partage de responsabilités entre les secteurs publics et privés. Quatre niveaux ont été retenus – l'informatif, le consultatif, le concertatif et le contributif – et sont présentés selon les processus clés de la formation professionnelle.

Le travail de synthèse des expériences internationales illustrant la version préliminaire a été confié à deux experts internationaux issus d'Europe et d'Afrique avec de grandes connaissances et expériences dans le domaine. Le contenu a été créé dans une démarche itérative entre des membres de l'IPE-Pôle de Dakar et de l'IFEF. Une réunion a aussi été organisée avec des acteurs publics et privés de la formation professionnelle au Sénégal afin de réfléchir de manière pragmatique sur la conceptualisation et les choix retenus en fonction du sujet. Le processus d'élaboration du contenu peut ainsi être décrit comme un schéma circulaire entre les experts et les équipes de l'IPE-Pôle de Dakar et de l'IFEF, dont les modifications substantielles conduisent à des réflexions fécondes et à une amélioration de la présentation des types de partenariat au regard du rôle des acteurs et des axes prioritaires. La version finale du document a été réalisée sur la base de contributions des équipes de l'IPE-Pôle de Dakar et de l'IFEF.

1.3. DESCRIPTION DES PRINCIPAUX PROCESSUS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

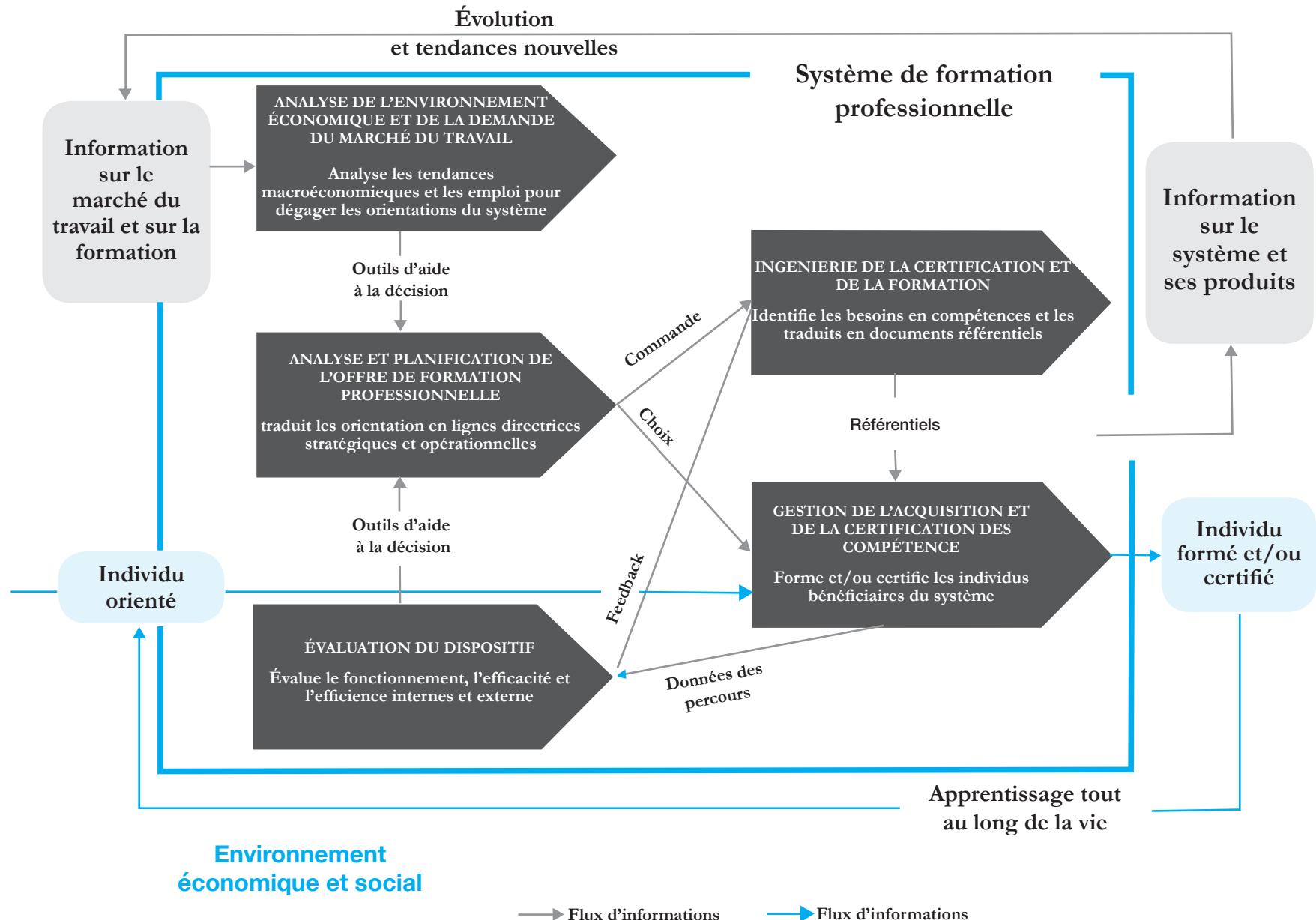
La conception, la mise en œuvre et le suivi de la formation professionnelle dans un pays sont déclinés en plusieurs processus, décomposés en différentes fonctions énumérées ci-dessous. Cette suggestion de processus cherche à clarifier la complexité du système de formation professionnelle afin de pouvoir s'y référer en lien avec les acteurs du domaine. Cette nomenclature de processus et de fonctions s'adapte en fonction des pays, tant au niveau des termes que du contenu :

- Processus 1 : Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail ;
- Processus 2 : Analyse et planification de l'offre de la FP ;
- Processus 3 : Ingénierie de la certification et de la formation ;
- Processus 4 : Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences ;
- Processus 5 : Évaluation du dispositif de FP ;
- Deux autres processus transversaux sont à signaler : le financement du dispositif et l'assurance qualité.

Ces sept processus sont liés non seulement dans une approche processus linéaire globale, mais entretiennent des liens à l'intérieur même du système de formation professionnelle. Cela vaut aussi pour les différentes fonctions de chaque processus dont la réalisation influence et impacte directement des fonctions à l'intérieur d'autres processus : par exemple, le suivi de l'insertion a un effet direct sur l'identification des besoins de l'économie pour la production des référentiels ou pour leur mise à jour. Le schéma présenté dans la page suivante montre de façon visuelle les liens entretenus par les différents processus entre eux et avec l'environnement social et économique. Ce qui est à noter comme spécificité de la formation professionnelle par rapport à d'autres sous-secteurs de l'éducation est que les acteurs économiques et ceux de la société civile sont d'un côté des acteurs du système, par exemple comme fournisseurs de formation, membres des instances de gouvernance, participants aux différents processus, et d'un autre côté des clients des compétences produites par le système en même temps que pourvoyeurs d'informations nécessaires à la décision interne au système. Cette spécificité donne plus de valeur au présent document, qui a l'ambition de décrire les différentes typologies de relations qui peuvent se créer entre les parties prenantes impliquées.

Les fonctions de type transversal comme le financement et l'assurance qualité seront traitées à part. De même, les modes de gouvernance du système vont apparaître à travers la présentation des types de relations partenariales entre les acteurs publics, privés et de la société civile.

Schéma 1.1. Présentation systémique des processus du dispositif de formation professionnelle



1.3.1. Processus 1 - Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail

La formation professionnelle tire son origine et ses finalités du marché du travail. La planification de la formation et la conception des référentiels devraient se réaliser en partant de la situation des emplois et de leur importance relative dans l'activité économique d'un pays.

Pour ce faire, une information est nécessaire au niveau macroéconomique et au niveau du marché du travail

Analyse et veille macroéconomiques

La plupart des pays ont des plans de développement économique qui définissent des stratégies globales et des lignes directrices pointues en relation avec les secteurs économiques prioritaires des Etats. Ces plans sont basés sur des prospectives et des études, publiques ou privées, qui sont ou devraient être partagées avec les responsables de la FP. Dans les pays en développement s'ajoutent à ces études, celles pilotées par les partenaires techniques et financiers. Il existe donc des informations sur l'environnement économique au niveau macro, trop rarement prises en compte par les acteurs de la FP dans les pays du Sud. À ces informations économiques s'ajoutent des études et des recherches au niveau macro, d'ordre social, par exemple des études sur la structure démographique ou bien sur l'inclusion, qui influencent l'économie et qui devraient être prises en compte dans la prise de décisions sur le déploiement de la FP.

Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences

Il existe une grande variété d'emplois dans un secteur économique. Certains sont propres à un secteur, voire même à une filière, comme certains emplois du secteur agricole, tandis que d'autres se retrouvent dans plusieurs ou dans l'ensemble des secteurs comme les emplois en informatique ou en comptabilité (emplois transversaux).

L'analyse des emplois peut se diviser selon deux concepts : le secteur de formation et la fonction de travail¹¹. Un secteur de formation rassemble un groupe de référentiels de formation réunis en fonction de leur complémentarité pédagogique et administrative ainsi que des affinités liant les compétences qui les composent. L'instauration de secteurs de formation permet de définir des outils d'analyse de l'environnement, de repérer et de recueillir l'information nécessaire pour planifier, gérer et évaluer la formation pour ensuite concevoir des interfaces entre la formation et l'emploi. La détermination d'une fonction de travail résulte du regroupement d'emplois qui présentent un corpus commun de capacités et de compétences en relation avec un métier ou une profession, ces capacités et ces compétences étant susceptibles d'être inscrites dans un seul référentiel de formation.

En plus de l'analyse, ce processus englobe aussi la veille prospective des emplois¹². Il s'agit d'un processus d'anticipation des compétences afin de parvenir à un meilleur équilibre entre offre et demande de compétences, favorisant des investissements ciblés auxiliaires au développement économique. Loin d'être une planification de la main-d'œuvre, la veille prospective des emplois s'intéresse à l'évolution du marché du travail et aux effets qu'elle a sur les emplois et les compétences nécessaires, ce qui devrait logiquement impacter l'offre de parcours d'acquisition des compétences.

Plusieurs outils sont mis en œuvre en ce sens. Des exercices d'audit des compétences aux niveaux national, régional ou sectoriel analysent dans le détail les besoins actuels en compétences et dégagent les implications potentielles des tendances du futur. Des prévisions quantitatives, à partir des scénarios prospectifs sur le marché du travail, envisagent les évolutions aux niveaux des secteurs, des professions et des compétences. Les enquêtes d'insertion et de cheminement sont aussi (voir processus 5) une source de réflexion pour l'anticipation des compétences, au niveau local comme au niveau national.

Tous ces instruments d'analyse et de veille du marché du travail permettent de mieux cerner les emplois et leur environnement et de faire le lien avec le développement des formations en adéquation avec la réalité et l'évolution des secteurs économiques.

Cette connaissance des emplois est déterminée par la capacité d'un État à s'entendre avec les représentants des secteurs économiques – entreprises, organisations et associations professionnelles – pour obtenir une information fiable et régulière sur l'existence et l'évolution des emplois, notamment à travers des instances et/ou mécanismes partenariaux.

11 . OIF, Guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par les compétences en formation professionnelle, Guide 1 - Conception et réalisation des études sectorielles et préliminaires.

12 . UNESCO, De Shanghai à Tangshan - Le Consensus de Shanghai actualisé : travailler ensemble pour réaliser l'agenda Éducation 2030. Au sein de l'Agenda de Tangshan, le premier domaine clé est justement « Anticiper et évaluer les besoins en compétences ».

Les formations assurées par le système de la formation professionnelle doivent être adaptées aux besoins du marché du travail. À cet effet, il est nécessaire d'identifier les compétences dont a besoin ce marché dans une branche professionnelle, une localité, une région et sur le territoire national. L'identification des besoins des compétences procède par étapes ; la première est l'identification d'un métier, du potentiel d'emploi dans ce métier, des compétences nécessaires à son exercice, d'une description de l'environnement matériel, du niveau de difficulté des compétences à acquérir et de leur fréquence.

Les milieux économiques et professionnels sont les meilleurs connaisseurs des besoins en compétences de l'économie. Ils sont également sensibles, avec les collectivités territoriales, à leurs nécessaires mutations pour satisfaire les besoins locaux et nationaux d'une branche économique. Ils doivent donc être les partenaires privilégiés en contribuant à l'action des ministères concernés ainsi que d'autres partenaires sociaux, qu'ils soient locaux, régionaux ou nationaux.

1.3.2. Processus 2 : Analyse et planification de l'offre de la formation technique et professionnelle

Analyse et élaboration de la politique de la formation professionnelle

La politique de la formation professionnelle est l'ensemble des orientations stratégiques identifiées à partir du contexte et l'analyse de l'environnement économique et des emplois additionnés au diagnostic de l'organisation de l'offre de formation professionnelle en lien avec le système éducatif dans son ensemble. La considération de ces deux environnements – économique et formatif – leur adéquation et leur niveau d'imbrication garantit en partie le niveau d'efficacité des dispositifs de la FP.

Dans plusieurs pays, la FP est un sous-secteur de l'éducation et ses orientations de développement doivent tenir compte globalement des orientations du système éducatif, en l'occurrence de la gestion des flux. Dans d'autres pays, elle relève plutôt de secteurs liés à l'économie (commerce, industrie, etc.), ce qui renforce les liens avec les acteurs privés, mais affaiblit ceux avec les autres composantes du système de l'éducation.

Nous partirons de l'hypothèse que la FP est un secteur qui fait partie du secteur de l'éducation, mais qui se déploie en même temps en dehors du système éducatif en tant que tel, et qui donc a des spécificités absolument différentes par rapport aux autres sous-secteurs (comme l'enseignement primaire ou secondaire non professionnel), en termes de planification, de financement, de mise en œuvre et d'évaluation.

Si l'élaboration de la politique de formation vise uniquement la régulation des flux, par la mise en place de formations (par les pouvoirs publics ou privés), sans tenir compte des besoins de l'économie, le risque de former à des compétences inadaptées aux besoins de l'économie est élevé. Dans le cadre de l'élaboration de la politique de la formation professionnelle et des contenus de formation, le partenariat entre l'État et les acteurs du secteur privé est capital pour l'employabilité des personnes formées. Au contraire, si la politique répond seulement aux exigences économiques, le risque de ne pas tenir compte de toutes les facettes de la demande sociale et individuelle en formation est aussi élevé. Le cadre d'action pour la mise en œuvre de l'ODD 4 d'Éducation 2030 (UNESCO, 2016) appelle aussi à adopter une lecture holistique de l'éducation et à ne pas « se concentrer uniquement sur les compétences propres à un emploi ».

La politique de formation professionnelle devra donc s'axer sur une perspective de besoin en compétences, compte tenu de la demande sociale (y compris les soucis d'accès, de démocratisation et d'inclusivité) et des coûts induits par les choix effectués. Elle devra constituer un système d'apprentissage tout au long de la vie capable de garantir, pour tous, l'accès à des possibilités d'apprentissage qui, simultanément, promeuvent le développement des aptitudes et des compétences nécessaires au travail décent, la participation sociale et politique, le développement culturel et l'épanouissement personnel¹³.

Dans les domaines de la formation professionnelle initiale et qualifiante, gérés par des ministères de l'Éducation, de l'Emploi ou de la Formation professionnelle, plusieurs types de formation professionnelle sont en cours : les formations initiales à plein temps dans des centres de formation, les formations initiales qui contiennent la pratique de stages en entreprises, les formations par apprentissage modulables dans le temps (50 % à 80 % du temps de formation sont délivrées par les entreprises), les formations uniquement par apprentissage, plus ou moins normalisées selon les contextes-pays. Il est à signaler en ce sens que l'apprentissage dit « informel » ou « traditionnel » reste la première modalité de formation professionnelle dans l'ensemble des pays en voie de développement.

La formation professionnelle continue offre aussi plusieurs parcours, qui ne se limitent pas au renforcement des compétences en entreprise, mais qui souvent impliquent de façon active des centres de formation publics et privés, au niveau secondaire comme au niveau tertiaire.

13 . C. Vargas, *Envisager l'apprentissage tout au long de la vie du point de vue de la justice sociale*, juin 2017, UNESCO.

Ces modèles ont des effets concrets sur l'organisation et le financement de l'offre de formation.

Dans les pays du sud de l'Europe, la formation professionnelle initiale a été majoritairement centrée sur le « tout école ». Dans d'autres pays de l'OCDE comme au Canada, elle se déroule aussi principalement dans l'enceinte d'une école. Ce qui distingue les deux systèmes, c'est leur niveau d'ancrage dans leur environnement économique, ancrage qui est inscrit dans les politiques de développement de compétences. Dans le cas du Canada, l'établissement recrée l'environnement de l'entreprise à partir du référentiel de formation accompagné de guides pour l'équipement qui sont validés par les secteurs professionnels.

Dans les systèmes où les jeunes passent un temps déterminé dans les entreprises qui ont reçu un mandat de formateur (Suisse, Allemagne ou Autriche), mandat qui complète celui de l'école, le processus d'apprentissage permet d'acquérir des connaissances techniques théoriques (savoir) en même temps que des compétences pratiques (savoir-faire), des cultures (savoir-être) et des fonctionnements de la profession. Dans les deux cas d'organisation de la formation professionnelle initiale, la certification est assurée par l'État. Ce sont les modes d'organisation qui varient et qui ont une influence sur le résultat en termes d'insertion professionnelle : dans les statistiques de l'OCDE, les pays où les systèmes de formation sont les plus partagés et adoubés par les entreprises, on note un taux de chômage moindre pour la tranche des 15-24 ans¹⁴.

Planification du développement de la formation professionnelle

La planification du développement est la déclinaison des axes stratégiques, en actions et en activités, avec les conditions de mise en œuvre et les coûts de réalisation, le tout suivant une planification inscrite dans une période déterminée. Cette planification donne naissance au plan d'action de mise en œuvre du document politique, assorti d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ou de documents de planification financière suivant des directives sous-régionales (comme la directive de l'UEMOA sur les lois de finances applicables dans les pays membres à partir de 2017).

Tout comme l'élaboration de la politique de la formation professionnelle, la planification de son développement en concertation avec les milieux de l'économie, ainsi qu'avec l'ensemble du système éducatif, est une condition essentielle de réussite.

La nécessité de l'orientation aux métiers et aux formations professionnelles existantes

De nombreux systèmes éducatifs ont massivement orienté les jeunes apprenants – à la fin du cycle de l'éducation obligatoire (entre 9 et 10 ans de scolarité) puis à la fin du cycle secondaire (de 10 à 13 ans de scolarité) – vers les filières de l'enseignement supérieur, majoritairement universitaires. Cette orientation massive a rarement tenu compte des besoins en emplois du marché du travail, mettant en difficulté de nombreux diplômés aux qualifications peu ou pas recherchées par les entreprises.

D'autre part, un nombre important de jeunes sont sans qualification. Dans certains pays en voie de développement, à ce manque de qualification s'ajoute l'analphabétisme partiel ou total.

L'orientation est un ensemble d'actions préconisées par la communauté éducative visant à aider les individus à prendre des décisions conscientes et responsables sur leur éducation et leur formation afin de préparer efficacement leur avenir professionnel.

Elle est liée à l'analyse du marché du travail et à la réalité de l'offre de formation de chaque pays. Elle sert à réguler et à diversifier les parcours de formation en fonction du potentiel d'embauches de chaque filière économique et sert à appuyer le processus d'insertion pour les jeunes en système éducatif/formatif, ainsi qu'à soutenir les parcours de développement des compétences, de réinsertion et de reconversion pour les adultes qui sont déjà parmi les actifs.

Dans plusieurs pays, les dispositifs d'orientation appuient aussi de façon particulière le public déscolarisé. Dans les secteurs à forte main-d'œuvre, leur engagement permet d'adapter l'offre de formation à leur public pour des emplois existants (approche HIMO).

L'orientation doit être organisée au plus près des apprenants, des actifs et des communautés et doit impliquer les représentants des secteurs professionnels autour des choix possibles vis-à-vis des tendances du marché de l'emploi.

14 . <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-des-jeunes.htm>

1.3.3. Processus 3 : Ingénierie de la certification et de la formation

Détermination des compétences

Le référentiel des emplois et des métiers a pour objectif d'offrir une vue d'ensemble des domaines d'activités et des métiers que peuvent exercer les salariés dans une organisation ou une entreprise. La détermination des compétences doit par conséquent passer par la détermination du référentiel du métier concerné puis du référentiel des compétences nécessaires pour exercer ce métier. La dénomination de ces deux documents peut varier d'un pays à l'autre et leur fusion en un seul texte de référence existe aussi dans certains contextes-pays.

Le référentiel des compétences est la pièce maîtresse de l'ensemble de l'action d'ingénierie, car il contribue à identifier les compétences nécessaires au bon exercice des fonctions confiées à une personne ou celles que des activités nouvelles l'appellent à développer dans une entreprise/organisation. Il permet donc la description des traits distinctifs des métiers et met en valeur la diversité et l'étendue de l'ensemble des activités et des tâches à assurer. Pour être adaptés, les référentiels de métier et des compétences doivent être élaborées à partir de l'analyse des situations de travail (AST). La connaissance des tâches à effectuer en situation de travail permet d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier¹⁵.

Par conséquent, il s'avère nécessaire d'élaborer ces deux documents, pour deux raisons :

- dans le cadre de la certification des acquis (Validation des acquis de l'expérience, mais aussi des acquis de la formation), ces référentiels sont la base pour l'élaboration du référentiel de certification qui est la base des compétences qui seront évaluées lors des séances d'évaluation certificative ;
- dans le cadre de l'élaboration d'un programme de formation en lien avec le marché du travail, les référentiels sont nécessaires comme base pour formuler des programmes pleinement répondants aux activités concrètes que l'apprenant est appelé à réaliser une fois inséré dans le monde du travail.

Pour chaque métier, une équipe est constituée spécifiquement pour l'élaboration des documents référentiels (référentiel du métier, des compétences et de certification) à partir des AST. Elle réunit des professionnels du métier, des méthodologues et des pédagogues. La pertinence du référentiel de compétences dépend de la qualité du partenariat constitué pour l'analyse du milieu professionnel et des situations de travail. Une collaboration étroite entre les milieux professionnels du métier et les méthodologues spécialistes de l'élaboration des référentiels est essentielle. Cette démarche est au cœur de l'approche par les compétences (ou APC)¹⁶. Les référentiels de certification sont synthétisés, dans plusieurs pays, dans un Cadre national des Certifications, qui classe les certifications par niveau, basées sur les acquis d'apprentissage. Cette classification reflète le contenu et le profil des qualifications professionnelles, c'est-à-dire ce que le titulaire d'un certificat ou d'un diplôme est censé connaître, comprendre et être capable de faire. L'approche basée sur les acquis d'apprentissage assure que les sous-systèmes d'éducation et de formation soient ouverts les uns sur les autres à travers des passerelles, ce qui facilite le passage entre institutions et secteurs¹⁷.

Conception et définition du contenu de formation

Les référentiels de formation reflètent les finalités de la formation professionnelle :

- préparer l'apprenant à être opérationnel dans un champ donné d'activités professionnelles et contribuer à son développement ;
- assurer l'acquisition qualitative et quantitative des compétences nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du marché du travail, contribuer au développement social, économique et culturel et à l'autonomie de l'apprenant.

Dans l'APC, les contenus de formation sont basés sur les AST et les documents référentiels. Ils énoncent les thèmes abordés durant la formation, la relation entre les sujets abordés et les compétences à acquérir, la chronologie des séquences de formation et, dans le cadre des formations duales ou en alternance, les relations entre les apprentissages théoriques (en école) et pratiques (en entreprise).

Dans les pays du Nord, des secteurs économiques et, en leur sein des branches professionnelles spécifiques, développent des formations professionnelles et des certifications qui leur sont propres. Si ces formations adoptent la même démarche que celle conduite par les États, leurs certifications peuvent être reconnues.

15. Lire à ce sujet « Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences », Organisation internationale de la Francophonie, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec pour l'espace francophone et www.unevoc.unesco.org/e-forum/CBE_DACUM_SCD-article.pdf pour l'espace anglophone.

16. Lire à ce sujet le « Guide méthodologique sur l'approche par les compétences », sur <http://www.fpt-francophonie.org/webfpt/approche-par-competence/>

17. Cf. <http://www.cedefop.europa.eu/fr/events-and-projects/projects/national-qualifications-framework-nqf>

Dans le cas contraire, ce sont des formations professionnelles qualifiantes reconnues par une profession. Ce type de formation est souvent l'objet d'une reprise par les États dans une démarche partenariale pour être diffusé au niveau national. Dans les pays du Sud, de nombreuses ONG et partenaires techniques et financiers organisent des formations professionnelles qualifiantes pour répondre à un besoin de qualification ponctuel et ciblé. Souvent sans lien avec les démarches étatiques, elles ne sont pas reconnues officiellement.

1.3.4. Processus 4 : Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences

Formation des formateurs¹⁸ et du personnel non enseignant

Ce processus représente les formations assurées aux formateurs et au personnel non enseignant dans le cadre de l'exercice de leurs professions.

La formation des formateurs peut être initiale ou continue, technique et pédagogique. Aujourd'hui, l'organisation de la formation des formateurs se divise en deux grandes catégories :

- 1) La formation des formateurs calquée sur l'organisation de la formation des maîtres d'école avec une formation technique et pédagogique assurée par l'État dans des écoles normales destinées aux enseignants de la FP. C'est le cas en France et dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne ;
- 2) La formation des formateurs en partie assurée par les dispositifs d'État, en particulier concernant les formateurs pour les disciplines non techniques dites « transversales » comme les langues, le français, les sciences et en partie par les entreprises pour les disciplines techniques en lien avec un métier donné. C'est le cas dans la plupart des systèmes germaniques et anglo-saxons.

Avec l'ouverture des dispositifs de la FP vers une meilleure intégration de l'offre de formation, les systèmes centralisés de l'État pour assurer la formation des formateurs cherchent à mieux intégrer l'apport des entreprises pour les disciplines techniques. Cette transition nécessite de revoir en profondeur la législation qui régit la profession d'enseignants dans le domaine de la FP en lien avec les syndicats d'enseignants. Elle nécessite aussi de revoir le mode d'enseignement des écoles de formation de formateurs et de l'intégration en leur sein d'une veille technologique avec les entreprises pour assurer l'évolution de leur enseignement.

La Formation des formateurs dans le système de formation professionnelle duale en Suisse

Dans l'apprentissage dual suisse, les exigences en matière de formation des formateurs divergent suivant les lieux d'enseignement. Les enseignants responsables de la formation scolaire sont de deux types : (i) Les enseignants pour les compétences transversales (langues, sciences, culture générale) des écoles professionnelles possèdent une formation initiale académique, suivi d'un cursus de formation pédagogique dans de hautes écoles pédagogiques ; (ii) Les enseignants des écoles professionnelles pour les compétences liées au métier sont issus du monde professionnel dans lequel ils possèdent une expérience liée à la pratique de leur métier dans l'économie, suivie d'une formation pédagogique modulaire. Pour devenir enseignant dans les disciplines techniques, une exigence professionnelle de 5 ans dans une entreprise est exigée pour être éligible à un poste d'enseignant.

Dans le système dual, l'entreprise assure une grande partie de la formation de l'apprenti. Les formateurs sont des professionnels du métier, actifs dans l'entreprise comme salariés ou comme cadres. L'État leur assure une formation pédagogique de courte durée nécessaire à la transmission des savoir-faire et des savoir-être du métier. Dans l'artisanat, ce peut être un indépendant qui devient formateur en formant un apprenti dans le cadre de son activité artisanale. Le contenu des formations délivrées par les entreprises quelle que soit leur taille fait l'objet d'une validation par la branche professionnelle et l'État. Ce contenu répond à un cahier des charges dans la progression et la durée que le maître d'apprentissage ou tuteur connaît et respecte.

18. Dans ce document, la notion de formateur intègre les formateurs dans les centres et établissements formels et non formels de formation, les maîtres artisans dans des ateliers artisanaux, les maîtres de stage et les tuteurs dans les entreprises.

En ce qui concerne le personnel non enseignant (y compris les cadres des ministères aux niveaux national et local), cette fonction se concrétise à travers un travail plus ou moins pointu de renforcement des capacités liées à l'exercice de leurs fonctions. Suite à l'élaboration de profil de poste et/ou de véritables référentiels, plusieurs types d'actions sont menés pour soutenir le travail des chefs d'établissement, du personnel administratif et d'encadrement pédagogique. Dans le cadre de la formation en milieu de travail formel, les entreprises pratiquent souvent des formes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) pour l'ensemble de leurs employés, y compris ceux qui s'occupent des actions de formation. Elles s'appuient autant sur des parcours et des ressources internes à l'entreprise ou au groupement professionnel/patronal que sur l'offre de formation continue à la carte que les établissements de formation environnants leur proposent.

Infrastructures, équipements et matière d'œuvre

Il s'agit là des infrastructures, équipements et matières d'œuvre nécessaires pour la mise en œuvre, le déroulement, l'évaluation et la certification de la formation des apprenants dans un métier. En principe, ils sont le résultat d'une analyse des besoins rattachés à chaque compétence du référentiel d'emploi-compétences.

Dans le cas de formations professionnelles mixtes en école et en entreprise, les équipements sur lesquels travaillent les apprenants sont d'ordre pédagogique dans les centres et en lien avec la production dans les entreprises. Cette différence oblige les centres de formation professionnelle de s'adapter aux équipements des entreprises. Pour ce faire, des partenariats locaux permettent d'assurer cette cohérence entre les deux lieux d'apprentissage.

Dans le cas d'apprentissage en milieu de travail (formel ou informel) et de la formation professionnelle continue, tous ces intrants concrets de formation sont une propriété de l'entreprise et font, dans le cas d'un apprentissage initial réglementé, l'objet de contrôle et éventuellement d'appui de la part des pouvoirs publics responsables de la formation.

Délivrance de la formation

Selon la spécialité des enseignements, les modes de formation ne sont pas sélectionnés de façon aléatoire par les entreprises et les établissements de formation. Cependant, le contenu des enseignements ne peut expliquer à lui seul le recours à un mode de formation en particulier. En effet, certaines spécialités peuvent être enseignées selon plusieurs modes. Le mode de formation détermine les lieux de formation reconnus pour la formation à un métier. Cela peut être :

- En école uniquement, avec les éventuels stages obligatoires ;
- En école et en entreprise (formation de type duale ou en alternance) ;
- Entièrement en milieu professionnel (dans des entreprises, formellement ou informellement formatrices, ou bien dans d'éventuels lieux de formation à la pratique interentreprises).

La forme et la durée ainsi que les procédures d'évaluation en cours de formation et celles relatives à la qualification et à la certification peuvent changer selon le mode de formation.

La question de l'existence d'un contrat d'apprentissage ou de formation liant la personne en formation et son (ou ses) formateur(s) relève aussi de cette fonction.

Le contrat d'apprentissage avec l'entreprise répond au dispositif légal en vigueur dans le pays et aux directives du ministère compétent. En formation professionnelle duale, c'est l'entreprise et l'apprenti ou son représentant légal qui cosignent le contrat. Dans le cas de la formation en alternance, l'apprenant maintient plutôt le statut légal d'étudiant et non pas de travailleur apprenti, et est donc soumis à d'autres formes non contractuelles de structuration de son parcours réalisé en école et en entreprise.

Évaluation et certification

C'est l'ensemble des étapes qui correspondent aux évaluations, aussi bien au cours de la formation des apprenants qu'à la fin de leur formation, en vue de leur certification.

Dans l'APC, les organisations professionnelles ne sont pas associées uniquement à la définition des compétences et des contenus de formation, mais aussi aux procédures d'évaluation en vue de la certification finale. Il est en effet essentiel que les représentants des futurs employeurs soient à même de vérifier si les compétences acquises correspondent à celles requises par les situations de travail.

Dans l'apprentissage dual, les associations professionnelles déconcentrées sont fortement impliquées dans les procédures de certification finales. Lorsque l'État habilite ou accrédite des structures privées pour procéder à la certification, il en fixe les normes et organise sa surveillance.

1.3.5. Processus 5 : Évaluation de l'efficacité du dispositif de formation professionnelle

Il y a deux grandes composantes pour l'évaluation des systèmes de formation : l'évaluation de l'efficacité et l'évaluation de l'efficience.

L'efficacité externe est analysée à travers les dimensions individuelle, collective, économique et sociale. Les dimensions individuelle et collective s'entrecroisent avec les dimensions économique et sociale.

Pour l'individu :

- Dimension économique : cette dimension de l'efficacité externe cherche à déterminer les bénéfices ou gains obtenus par les diplômés à la fin de leurs parcours de FP. Elle s'intéresse à leur insertion professionnelle, avec un regard attentif sur l'adéquation entre le niveau de qualification et le poste occupé. En analysant l'insertion, on examine le taux d'emploi ou le taux de chômage, le temps moyen d'accès au premier emploi, etc. La nature du contrat et le niveau de revenu sont des éléments importants pour le niveau de satisfaction de l'individu ;
- Dimension sociale : elle implique notamment l'insertion sociale et la participation de l'individu à la vie de la cité, ainsi que l'éducation et la santé.

Pour la collectivité :

- Dimension économique : elle s'intéresse à l'adéquation quantitative et qualitative entre la production du système de formation et les emplois offerts, sous l'angle de la satisfaction des employeurs (balance formation-emploi). Elle prend en compte l'évolution des besoins quantitatifs des secteurs économiques du marché du travail. La FP participe à la lutte contre le chômage et à la réduction des inégalités économiques. Enfin, elle permet à l'État d'accroître ses revenus grâce aux prélèvements fiscaux sur les salaires des employés et les bénéfices des entreprises ;
- Dimension sociale : la FP permet un usage des nouvelles technologies. Elle contribue également à la réduction des inégalités sociales, à la baisse de la criminalité et elle promeut la paix et la cohésion sociales quand le taux d'insertion des diplômés est satisfaisant.

L'évaluation de l'efficience porte sur un aspect bien précis de l'évaluation de la performance du système de formation professionnelle, soit la mesure des coûts globaux par rapport aux réalisations. L'évaluation de l'efficience porte sur la nature et le volume des moyens mis en œuvre ou des ressources mobilisées pour exécuter la formation et donc pour atteindre des résultats. Il s'agit de mettre en relation les produits du système avec les ressources – qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou autres – qui ont été mises à sa disposition. L'efficience est le rapport entre le niveau d'efficacité et les ressources mobilisées.

Dans le cadre de partenariats multi-acteur, l'organisation de l'accès à l'information auprès des diplômés, des entreprises et des dispositifs de formation est centrale. Plus les systèmes et les publics communiquent pour délivrer une information proche de la réalité, mieux le dispositif de la FP pourra adapter son système de formation à la demande privée, sociale et économique.

Dans le système qui applique l'APC majoritairement dans un seul lieu de formation professionnelle, comme au Canada, la veille sur l'information des emplois et la mesure de l'insertion des diplômés est assurée par des prestataires privés extérieurs au ministère. Dans les systèmes basés essentiellement sur une formation par apprentissage, l'évaluation de l'efficacité externe est assurée par les représentants des secteurs économiques ou branches professionnelles en lien avec les services pour la FP publics régionaux ou cantonaux (Allemagne et Suisse). Un des indicateurs économiques est constitué par le nombre de places d'apprentissage offert chaque année par les entreprises sur lequel l'État n'a pas d'entreprise.

1.3.6. Processus transversaux : Financement et assurance qualité de la formation professionnelle

Deux processus ont un caractère transversal : il s'agit du financement et de l'assurance qualité. En effet, pour chacun des cinq processus clés, les partenaires sont appelés, de façon différente selon le type de partenariat qui s'établit entre eux, à financer les actions qui constituent leurs fonctions et à s'assurer de la qualité des processus et des extrants que ces actions produisent.

Financement du dispositif

La diversité des types de dépenses (dépenses en capital, rémunération des personnels, autres dépenses de fonctionnement etc.), les multiples sources de financement (État, autres collectivités publiques, entreprises, individus) et la superposition des mécanismes de prélèvement ou d'affectation (frais d'inscription, instruments fiscaux, subventions...) rendent les circuits et les flux assez complexes et attribuent au financement de la formation professionnelle un aspect transversal. En effet, le financement concerne toutes les fonctions des différents processus d'un dispositif de la formation professionnelle. La question du financement interroge également tous les acteurs impliqués dans les processus de la formation. C'est pourquoi il a été jugé utile de réserver, dans ce document, une réflexion spécifique au financement.

Le financement durable et soutenable de la formation professionnelle est évidemment une question cruciale pour tous les gouvernements et, en général, pour tous les acteurs. L'objectif étant de mettre en place des formes de financement dont la diversité et la disponibilité des ressources permettent de répondre à la demande d'une façon pérenne. En d'autres termes, il s'agit de modes de financement qui contribuent à générer eux-mêmes leurs propres besoins. Si on considère la formation uniquement sous l'angle de ses coûts, déconnecté des bénéfices qu'elle procure à une nation, l'équation paraît insoluble. Par contre, si l'on considère que la formation procure des revenus à l'État et contribue à la compétitivité de l'économie, tout en contribuant à l'essor social des individus, la situation est différente. Pour le financement de la formation, le présent document adopte une approche qui intègre les coûts et les bénéfices. Le financement sera décortiqué à travers la présentation de modèles de financement classés selon le niveau de partenariat des acteurs dans la mobilisation des ressources, fil rouge de l'ensemble de cette étude.

Assurance qualité

L'évaluation de la performance interpelle l'ensemble des acteurs et l'ensemble des processus et fonctions du système de formation professionnelle. Chaque acteur est appelé à se questionner sur la qualité de ses prestations et réalisations. C'est ce qu'on désigne globalement comme l'assurance qualité au sein du système de formation professionnelle.

« Il n'existe pas de définition générale de la qualité dans l'EFTP, car le concept de qualité dépend du contexte et n'a de sens qu'en regard de la réalisation d'objectifs prédéfinis. L'assurance de la qualité est une boîte à outils technique apte à contribuer à la définition d'objectifs, de critères et de normes de qualité qui, par ailleurs, peuvent permettre de vérifier que des progrès ont été réalisés dans la bonne direction. Ainsi, la qualité et l'assurance de la qualité font partie d'un cadre général de réforme de l'EFTP.¹⁹ »

Certaines activités d'évaluation de la performance d'un système de formation conduisent à porter un jugement sur la performance d'un volet particulier du système de formation. Il est parfois difficile d'identifier dans une démarche d'évaluation la source d'un problème ou d'établir un lien de causalité. L'analyse basée sur l'approche qualité permet de faire ressortir certains éléments de cette relation et de se situer dans une perspective d'amélioration continue du système de formation professionnelle²⁰.

1.4. LES ACTEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Un grand nombre d'acteurs contribuent d'une manière ou d'une autre au fonctionnement du système de formation professionnelle, à ses échelles nationale et locale.

Ce document se focalise sur les acteurs nationaux qui interviennent directement dans la formation, son organisation, son fonctionnement et son financement.

Les acteurs de l'État de niveau ministériel ou secrétariat d'État intervenant directement dans les processus de formation analysés sont mentionnés ici dans le groupe des ministères (voir ci-dessous). Les PTF sont mentionnés en dernier : ils ne font pas partie du tissu institutionnel d'un pays et l'appui technique et financier qu'ils apportent vise l'ensemble des acteurs concernés. Ainsi, les acteurs partenaires du développement de la formation professionnelle se répartissent dans les groupes suivants :

- les acteurs publics : les ministères responsables de la FP avec les organismes nationaux sous leur tutelle (fonds de la formation professionnelle²¹, agences, offices, etc.) ; les ministères sectoriels ; les structures déconcentrées ; les collectivités territoriales ; les établissements publics de formation

19. Réf. Fondation européenne pour la formation, Seyfried Erwin, Qualité et assurance qualité dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels, MEDA-ETE Regional Project, 2008, p. 3.

20. Certains pays ont réalisé avec l'appui de partenaires techniques et financiers (PTF) divers outils et démarches de consolidation et d'amélioration de la qualité des centres ou établissements de formation professionnelle. À titre d'exemple, on peut citer le document suivant : République tunisienne, ministère de l'Éducation et de la Formation, Union européenne, Référentiel national Qualité de la formation professionnelle, décembre 2003, 126 p.

21. Les fonds ont le plus souvent des appellations différentes d'un pays à l'autre.

- les partenaires sociaux et économiques privés : les organisations professionnelles nationales d'employeurs ; les associations faîtières ; les syndicats ; les entreprises
- les établissements privés de la FP
- la société civile : ONG/OSC, associations des parents
- les apprenants
- les partenaires techniques et financiers (PTF).

Des exemples d'instances partenariales seront également signalés.

1.4.1. Les acteurs publics

Les ministères

Ils comprennent les ministères en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle initiale (EFPI) et/ou de la formation professionnelle continue (FPC) et des ministères sectoriels. Ces ministères ont sous leur tutelle des structures et organismes nationaux qui interviennent directement dans les processus de la formation professionnelle. Le ministère de tutelle responsable de la formation professionnelle prend des noms différents selon les pays, c'est la raison pour laquelle le terme générique de « ministère » est ici utilisé ; il n'est toutefois pas rare que d'autres ministères soient concernés à des degrés divers, en partenariat ou en soutien du ministère de tutelle (voir ci-dessous l'encadré « Les ministères et la formation professionnelle »).

Il existe plusieurs cas de figure concernant le rôle du ministère ayant en charge la formation professionnelle :

- Il peut être responsable de la pédagogie, des normes de qualifications et de certifications. Dans un souci de cohérence, les ministères techniques également investis dans la formation professionnelle (ministères de l'Agriculture, du Tourisme, des Mines, de la Santé, de la Jeunesse) doivent appliqués les normes du Ministère en charge de la formation professionnelle
- Il peut n'être responsable que des formations qu'il met en œuvre sans tutelle sur les autres ministères ;
- Il peut être responsable de l'ensemble de la formation professionnelle initiale dans tous les secteurs économiques.

En plus des ministères qui ont la charge de la formation professionnelle, d'autres ministères sont incontournables pour la FP : le ministère de l'Économie qui devrait pouvoir donner des informations sur les priorités de développement économique et les prospectives de ce développement à court et moyen termes, le ministère du travail qui devrait pouvoir renseigner, grâce à un système informatisé des emplois, du chômage et des potentiels de recrutement par secteur économique, et enfin, le ministère des Finances dont dépend l'affectation du budget de l'État pour chaque secteur éducatif.

Les ministères et la formation professionnelle

Au carrefour de la scolarité et de l'emploi, de l'éducation et de l'intégration socio-professionnelle, la formation professionnelle se trouve au centre de la préoccupation des individus. Pourtant, elle a souvent été marginalisée au sein des administrations publiques. Depuis quelques années, de nombreux pays ont restructuré leur approche administrative de la formation professionnelle en raison de son rôle important tant pour la société que pour l'économie. Les responsabilités administratives sont souvent centralisées au sein d'un ministère de tutelle, mais, compte tenu de son importance pour l'éducation, l'emploi, la cohésion sociale et l'économie, le volet formation est souvent réparti entre plusieurs ministères sectoriels. Cette approche complique l'approche partenariale et rend plus complexe l'instauration d'une politique de gestion axée sur les résultats.

Dans de nombreux pays du sud et de l'est de la Méditerranée et en Afrique subsaharienne, la FP est considérée comme un sous-secteur de l'éducation nationale²². Sa politique et son plan de développement s'arriment sinon s'intègrent en général à ceux des autres sous-secteurs de l'éducation nationale. D'autres ministères interviennent aussi d'une manière ou d'une autre. Il s'agit, par exemple, du ministère des Finances pour les questions de financements, du ministère du Plan et du Développement ou du ministère en charge de la Coopération selon le pays pour les questions de recherche de

22. Lire « Gouvernance de l'enseignement et de la formation professionnels dans le sud et l'est de la Méditerranée », Gouvernance pour l'Employabilité en Méditerranée (GEMM), octobre 2015.

financements. Il s'agit également du ministère en charge de l'Artisanat dans le cadre de la normalisation de l'apprentissage et de la formation des maîtres artisans, et plusieurs autres ministères qui ont des liens indirects avec celui en charge de l'enseignement et de la formation technique et professionnelle.

Dans les pays où plusieurs types de filières de la FP et de programmes d'alternance coexistent, différents ministères ou niveaux de gouvernance exercent l'autorité. Il existe parfois des accords au sein d'un même gouvernement régissant la coordination entre différents acteurs et les différents niveaux de gouvernance, y compris les parties intéressées (notamment en ce qui concerne la conception des certifications, les contrats d'apprentissage et la recherche sur les besoins du marché). À titre d'exemple, en France, le ministère de l'Éducation nationale conclut des accords avec des secteurs d'activité et de grandes entreprises afin de développer la formation professionnelle et l'apprentissage²³.

Toutefois, dans de nombreux pays de wwwl'OCDE, cette coordination est généralement rattachée à un seul ministère (il peut s'agir du ministère de la Formation²⁴, de celui du Travail et de l'Emploi, ou de celui de l'Économie²⁵). En Tunisie, cette coordination est assurée par le ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi.

Structures déconcentrées

Outre ses services centraux, l'État est présent sur l'ensemble du territoire national par le biais des structures déconcentrées des ministères. La déconcentration consiste donc à déléguer à ces structures locales subordonnées des pouvoirs de décision dans les domaines qui continuent de relever de l'État.

Dans ce cas, les structures déconcentrées sont celles relevant du ou des ministères en charge de la formation professionnelle, et des ministères impliqués dans le système et qui ont une compétence d'action dans une région ou une zone bien définie du territoire national. Cette zone ou cette région territoriale varie suivant les pays. Ainsi, on peut distinguer des directions régionales ou provinciales, départementales ou communales qui ont des attributions pour contribuer ou agir dans le domaine de la formation professionnelle dans les localités relevant de leurs compétences territoriales.

Allemagne et Suisse : exemples de système fédéral

Dans le cas de certains États fédéraux, comme l'Allemagne ou la Suisse, les régions jouent un rôle déterminant en matière d'attribution de responsabilités aux pouvoirs locaux. Les Länder allemands et les cantons suisses ont une autonomie importante d'organisation locale et de mise en application de la politique fédérale de formation professionnelle. Elles mettent en place leurs propres législations et réglementations, qui sont subordonnées aux réglementations fédérales.

La branche économique concernée est responsable de l'élaboration et de la révision régulière des contenus de la formation duale, par l'intermédiaire de son organisation faîtière.

L'harmonisation des politiques de formation scolaire dispensée dans les écoles professionnelles est assurée respectivement par :

- la Conférence permanente des ministres de l'Éducation des 16 Länder en Allemagne (Ständige Konferenz der Kultusminister - ou KMK) ;

23. Lire Stelina Chatzichristou, Daniela Ulicna, Ilona Murphy, Anette Curth. 2014. « La formation en alternance - Un pont au-dessus des eaux troubles ? », ICF International: Parlement européen.

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2014/529072/IPOL_STU\(2014\)529072_FR.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2014/529072/IPOL_STU(2014)529072_FR.pdf)

24. Allemagne.

25. Autriche, Suisse.

- la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) en Suisse, composée de 26 cantons.

La coordination en matière de formation professionnelle non scolaire en entreprise est de la compétence de l'État fédéral :

- en Allemagne, le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche (Bundesministerium für Bildung und Forschung – BMBF) ;

- en Suisse, le secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation (SE-FRI).

Établissements de formation

Les structures de formation publiques assurent la formation professionnelle pour la qualification des apprenants dans un métier. La formation professionnelle peut être initiale ou continue. La formation initiale permet d'acquérir les bases de connaissances et de compétences qui sont certifiées par un diplôme ou une qualification reconnus par l'État. La formation continue complète les connaissances et compétences d'une personne en activité et peut être sanctionnée par une qualification ou un diplôme reconnu ou non par l'État.

Pour la formation initiale, le rôle des établissements de formation dépend du mode ou type de formation professionnelle adoptée par un État : une formation en résidentiel à temps plein (en Afrique subsaharienne, au Canada ou en France), une formation en résidentiel partagée avec des temps en entreprise (alternance) comme c'est le cas en France pour certaines formations professionnelles ou une formation majoritairement en entreprise avec des temps courts en centre de formation (apprentissage dual, comme en Suisse ou en Allemagne).

Le rôle des établissements selon les modes de formation :

- les écoles de métiers ou lycées professionnels proposent des cursus de formation secondaire en école à temps plein qui durent entre trois et quatre ans. Dans les pays où la formation professionnelle duale est la norme, ces centres de formation constituent une alternative qui aboutit à des diplômes professionnels identiques à ceux des filières à temps plein, mais qui permettent plus facilement aux finissants d'intégrer les formations professionnelles supérieures et les filières académiques. L'exemple de la Suisse montre que même si les deux types d'apprenants, ceux qui sont à temps plein dans un centre et ceux qui viennent une seule fois par semaine au centre, sont sanctionnés par le même diplôme, l'employabilité des personnes issues de cursus à temps plein en centre est réputée plus faible que celle de l'apprentissage dual ou par alternance. L'explication en est que pour les cursus à temps plein dans les centres de formation, le jeune n'acquiert pas la même connaissance du monde professionnel. Les pays fortement industrialisés s'intéressent donc de plus en plus à des curricula mixtes de formation : en partie en école à temps plein ou en centre de formation (un ou deux ans), et en partie en mode dual (école et entreprise).
- les lycées techniques en Afrique subsaharienne francophones et en France : ils constituent la grande majorité des établissements de formation technique aujourd'hui en France et dans les pays francophones de l'Afrique subsaharienne. Ce sont des établissements de formation à temps plein dont la durée de formation est en général de trois ans. Leur finalité est de conduire les jeunes apprenants vers une poursuite d'études supérieures généralement de courte durée (licences professionnelles, brevet de technicien supérieur de 2 à 3 ans d'études).
- les écoles professionnelles²⁶ (appelées « centres de formation d'apprentis » en France²⁷). Ce sont des établissements qui dispensent aux apprentis les connaissances professionnelles théoriques et des connaissances générales complétant la formation reçue en entreprise. Ce mode de formation est appelé formation duale ou par apprentissage. En Allemagne, en Suisse et en Autriche, elles accueillent une majorité des jeunes d'une classe d'âge pour des cursus de formation professionnelle initiale d'une durée de trois ou de quatre ans, qui aboutissent à plus de 200 certifications professionnelles reconnues par l'État.

26. Appellation suisse et allemande (Berufsschulen).

27. Lire à ce sujet <http://www.education.gouv.fr/cid216/le-centre-de-formation-d-apprentis-c.f.a.html>, consulté le 14 juin 2017.

- Les centres de formation privés ou publics qui forment à la pratique professionnelle dans des ateliers dotés d'équipements productifs ou didactiques. Ils permettent aux apprenants d'acquérir des compétences communes, complémentaires à la pratique professionnelle en entreprise. Ces centres de formation dits « interentreprises » sont exploités par des associations de branches professionnelles ou par des réseaux d'entreprises pour contribuer à la formation pratique des personnes en formation duale. Ils sont obligatoires pour toutes les formations professionnelles suisses depuis le milieu des années 2000.

Les institutions et les organismes nationaux

Dans plusieurs pays, des institutions et organismes nationaux spécialisés sont créés sous la tutelle des ministères en charge de la FP pour s'occuper de certains volets de ce sous-secteur. En général, l'objectif est d'assurer, grâce à une plus grande souplesse/autonomie administrative et financière, la mise en œuvre ou la coordination d'une ou plusieurs composantes de la politique nationale de la FP ou de développer et capitaliser une expertise nationale spécifique.

Belgique : flexibilité et autonomie de gestion

Le Service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle (FOREM). C'est une unité d'administration publique régionale placée sous la tutelle du Gouvernement wallon, via le ministre de l'Emploi et de la Formation, et elle dispose d'une autonomie de gestion. Cette autonomie se traduit par un mode de gestion paritaire à travers des organes de gestion et d'avis et de la mise en œuvre du contrat de gestion.

Le Comité de gestion négocie et conclut tous les cinq ans un contrat de gestion avec le Gouvernement wallon. Il s'assure de sa mise en œuvre et de son suivi.

Le Comité de gestion est composé d'un Président, d'un Vice-Président et de représentants des organisations patronales et syndicales. Seuls ces derniers ont voix délibérative. L'Administratrice générale, l'Administratrice générale adjointe et les Directeurs généraux adjoints assistent aux réunions (avec voix consultative). Deux commissaires du Gouvernement wallon participent également aux séances.

Ce sont les organisations patronales et syndicales qui proposent au Gouvernement wallon les représentants potentiels qui siégeront au Comité de gestion. Cette manière de procéder contribue à garantir l'autonomie et une certaine souplesse par rapport au pouvoir politique, ainsi que la continuité dans les stratégies appliquées par le FOREM.

Le FOREM assure, entre autres, la coordination d'un réseau de 25 « centres de compétence » qui constituent des « pôles de formation, de veille et de sensibilisation, s'inscrivant dans une logique de développement des compétences, pour répondre à des besoins exprimés par les entreprises et les travailleurs. Le FOREM a été créé en 2000 par la Wallonie ; la volonté était alors de créer des centres de formation « nouvelle génération » tout en s'appuyant sur un partenariat entre secteur public et secteur privé afin d'intégrer l'ensemble des besoins des acteurs socio-économiques.

Les 25 centres sont intégrés au sein d'un réseau des Centres de compétence. Ce réseau vise à assurer la cohérence des objectifs et actions, l'harmonisation du fonctionnement ainsi qu'à développer la visibilité de ce réseau. Il veille également à garantir la stratégie globale des Centres de compétence et à développer des synergies entre eux.

Côte d'Ivoire : un institut au service de plusieurs ministères

L'Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IP-NETP). C'est un établissement d'Enseignement Technique Supérieur et de Recherche placé sous la tutelle administrative du ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et la tutelle financière du ministère de l'Économie et des Finances. Il a le statut d'Établissement public national à caractère administratif. Il a été créé par la loi no 75-939 du 26 décembre 1975 et réorganisé par le décret no 2001-715 du 16 novembre 2001. Il a pour vocation la formation des formateurs pour tout le système d'enseignement technique et professionnel du pays. Il assure également des prestations de formation professionnelle continue au bénéfice de formateurs d'organismes de formation publics ou privés et des prestations de conseils, d'expertises, de productions pédagogiques et d'application industrielle au profit de partenaires extérieurs publics ou privés.

L'IPNETP est doté d'un conseil de gestion composé de représentants de ministères en charge de l'enseignement supérieur et recherche scientifique, de l'économie et des finances, de la fonction publique, de l'emploi, de l'éducation nationale, de l'industrie et de la promotion du secteur privé, du commerce et du tourisme et de l'artisanat, ainsi que du Conseil national du patronat, de la Chambre de commerce et d'industrie et de la Chambre des métiers.

Quelques exemples :

Parmi les institutions et organismes nationaux qui méritent une attention particulière, il y a les « fonds de formation ». Ci-après, quelques exemples :

Sénégal : une réforme significative du dispositif de financement de la formation professionnelle en 2014

Le Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (3FPT)²⁸ a été créé par décret 2014-1264 du 7 octobre 2014, dans le cadre d'une réforme qui vise à optimiser les moyens disponibles et mobiliser des ressources additionnelles pour répondre aux besoins croissants de formation professionnelle et technique. Son Conseil d'administration est un organe tripartite composé de représentants du secteur public, du secteur privé, d'organisations patronales et syndicales. Il est présidé par un membre du secteur privé.

La direction générale du 3FPT est structurée autour de quatre guichets à savoir :

- Guichet de financement des personnels des entreprises et organisations professionnelles en charge de l'accompagnement dans l'identification des besoins et le financement des actions de formation continue des salariés ;
- Guichet de financement des établissements de la FPT en charge de l'accompagnement dans l'élaboration de projets d'établissement et du financement des contrats de performance et des projets de formation insertion des établissements ;
- Guichet de financement des demandes individuelles de formation professionnelle en charge du financement de la formation complémentaire du contrat d'apprentissage et de la formation des apprenants inscrits aux programmes de certificat de spécialité et des demandeurs d'emploi à travers le contrat de formation insertion/emploi ;
- Guichet en charge de l'assurance qualité du dispositif de la formation professionnelle et technique.

Allemagne: le pacte de formation

Bien qu'un débat récurrent dure depuis les années 1970, l'Allemagne n'est jamais parvenue à se résoudre à mettre en place un prélèvement obligatoire pour les entreprises qui ne forment pas. À l'inverse, elle s'est orientée vers un pacte de formation dans lequel les entreprises s'engagent à former ou à accepter des stagiaires. Il existe toutefois quelques fonds de branches basés sur une convention collective.

France: financement obligatoire de la FP continue

La France a créé en 2009 le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP). Il s'agit d'une association constituée par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives aux niveaux national et interprofessionnel. Chaque employeur est soumis à une obligation de financement de la formation professionnelle et continue. Cette obligation est calculée en fonction de la taille de l'entreprise et du montant de la masse salariale (0,55 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés et 1,4 % au-delà). Les fonds sont collectés par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Ils constituent également des interlocuteurs privilégiés pour les salariés qui souhaitent se former.

Des mesures financières sont également prises, non pas pour récompenser les entreprises formatrices, mais pour sanctionner celles qui ne le sont pas. Les grandes entreprises françaises (> 250 salariés) sont tenues d'accepter 5 % de leurs effectifs en formation en alternance, continue ou d'insertion (contrat de professionnalisation). Les contrevenants se voient imposer un supplément fiscal.

Suisse : la plupart des entreprises contribuent à la FP

La Suisse a prévu, dans sa Loi fédérale pour la formation professionnelle de 2002, que « les organisations du monde du travail actives dans le domaine de la formation, de la formation continue à des fins professionnelles et de la tenue d'examens peuvent créer et alimenter leurs propres fonds pour encourager la formation professionnelle ». Elle octroie à certaines conditions le droit au gouvernement de contraindre les entreprises à verser des contributions de formation.

Consécutivement à la promulgation de cette disposition, qui constitue une menace des pouvoirs publics envers les entreprises, la quasi-totalité de ces dernières cotise à des fonds pour le financement de la FP. De nombreux fonds ont été mis en place par les branches professionnelles ou par les autorités locales (les cantons). De droit public, ils sont gérés de manière paritaire par les représentants des autorités publiques décentralisées, des entreprises et des salariés.

Les produits de ces fonds sont destinés à soutenir des mesures qui bénéficient aux apprentis ou à toutes les entreprises formatrices par le financement des centres de formation interentreprises, des aides individuelles aux personnes en formation, des stages professionnels, la communication relative aux formations...

« Les Fonds de formation offrent un cadre institutionnel distinct des canaux budgétaires de l'État pour la collecte et la répartition des ressources au profit du développement des compétences. Ils ont pour objectifs d'accroître la productivité de la main-d'œuvre et d'améliorer la compétitivité et le chiffre d'affaires des entreprises et des individus en leur fournissant les compétences dont ils ont besoin.

La mise en place d'une structure de financement bénéficiant d'une relative autonomie par rapport à l'État présente plusieurs avantages. Elle permet : (i) de catalyser les ressources au profit du développement des compétences et de contribuer à mobiliser

des ressources auprès des entreprises et des bailleurs ; (ii) d'impliquer les employeurs dans la gestion des ressources et de faciliter le rapprochement de l'offre de formation de la demande des entreprises ; (iii) de renforcer la collaboration entre les partenaires sociaux ; (iv) d'améliorer la qualité de l'offre de formation via l'accréditation des prestataires et la mise en place de critères de performance ; et (v) d'accroître l'efficience dans l'utilisation des ressources en attribuant les contrats de formation par voie d'appel d'offres. Les fonds de formation peuvent aussi redistribuer une partie des ressources pour le développement des compétences de groupes défavorisés (PME du secteur informel, chômeurs, jeunes, femmes) »²⁹.

Les pays d'Afrique de l'Ouest ne sont pas dépourvus de fonds. Ils sont regroupés au sein du Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle (RAFPRO). Une étude commandée par l'AFD fait le point et propose des recommandations³⁰.

Parmi les principales critiques faites aux fonds africains, relevons :

- l'absence d'un véritable partenariat dans la gouvernance. Dans la plupart des cas, les États, surreprésentés dans les organes de gestion, gardent la main haute sur le prélèvement des contributions et leurs affectations ;
- ils ne perçoivent qu'une partie des ressources qui leur sont destinées – souvent captées par les trésors publics (8 cas sur 12) et reversées que partiellement ;
- les objectifs des fonds sont multiples et engendrent un manque de cohérence dans l'affectation des ressources collectées, voire un saupoudrage ;
- ils manquent d'un système structuré d'information, de suivi et d'évaluation qui leur permettrait d'établir un dialogue pertinent et efficace au sein du RAFPRO.

Au chapitre des recommandations auxquelles la présente étude souscrit, peuvent être principalement citées que :

- les États ne doivent plus considérer les fonds comme des taxes parafiscales dont ils peuvent disposer librement, mais comme des investissements dans le développement paritaire du monde du travail et du monde économique auquel l'intégralité des prélèvements doit être affectée ;
- les fonds doivent contribuer à structurer l'action commune des économies formelles et informelles et de l'État en ciblant les objectifs de développement des compétences professionnelles qui aboutissent à l'insertion dans l'économie des personnes formées ou en formation, sans oublier la cohésion sociale ;
- les participations financières des PTF aux fonds doivent contribuer à les renforcer en associant pleinement les bailleurs à leur gouvernance pour atteindre les recommandations énoncées ci-dessus et les objectifs qui ont initialement prévalu à la mise en place des fonds : accroître les financements dévolus au développement des compétences professionnelles, par adjonction de contributions des acteurs économiques ou des PTF aux dépenses consenties par l'État.

Collectivités territoriales

Une collectivité territoriale est une personne morale de droit public qui exerce des compétences générales sur un territoire donné. La collectivité territoriale porte un nom, regroupe une population, dispose d'un personnel propre et d'un patrimoine à gérer à l'aide d'un budget qui lui est spécifique. Sa structuration, son organisation, son fonctionnement et ses attributions varient d'un pays à un autre.

29. Réf. Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA), Agence française de développement (AFD), Walther, Richard, Uhder Christine - *Étude sur le financement de la formation professionnelle*, 2014, p. 34.

30. Richard Walther, Christine Uhder : « Financement de la formation professionnelle en Afrique – Rôles et spécificités des fonds de financement de la formation professionnelle », AFD - ADEA, www.afd.fr, 2014. http://www.reseau-far.com/uploads/media/afd-financement-formation-professionnelle-afrigue_4_.pdf

En France et dans la plupart des pays d'Afrique francophone, les collectivités territoriales sont structurées en communes, départements et régions. La commune est la plus petite unité administrative tandis que la région est la plus grande. Elles sont toutes animées par des conseils (conseil communal, Conseil départemental et Conseil régional) qui travaillent respectivement avec le maire de la commune, le président du Conseil départemental et le président du Conseil régional.

Les États fédéraux de l'OCDE conduisent à des particularités en matière de déconcentration des compétences et des collectivités territoriales. Les Länder allemands ou les cantons suisses, pour ne prendre que ces exemples, se partagent les tâches incombant aux pouvoirs publics en matière de formation. Même si les entités décentralisées possèdent de réelles compétences législatives et réglementaires, le pouvoir central n'en conserve pas moins ses prérogatives en matière de formation professionnelle par le biais d'une loi fédérale sur la formation professionnelle à laquelle les dispositions légales des régions ne peuvent déroger. Les conférences permanentes des ministres des régions composant l'État fédéral assurent la coordination.

1.4.2. Les partenaires sociaux et économiques privés

Organisations professionnelles d'employeurs

Une organisation professionnelle d'employeurs est une association ou un syndicat des employeurs qui défend les intérêts de ses membres dans un pays. Elle peut être structurée par branche ou par secteur d'activité, suivant la taille des entreprises. Les membres ont des intérêts communs à se regrouper en association. Elles peuvent prendre des noms divers tels que fédération, syndicat, conseil, chambre, ordre, union ou association.

Selon le niveau de partenariat adopté dans un pays, le rôle des organisations patronales et syndicales diffère d'un pays à l'autre même si leur structuration reste proche.

Dans le partenariat, les organisations professionnelles représentent les entreprises ou les indépendants d'un secteur économique ou d'une branche professionnelle. Elles promeuvent et défendent des professions et/ou un secteur économique et social auprès de l'ensemble de leurs partenaires (pouvoirs publics, Parlement, administrations, collectivités territoriales...).

L'existence de ces organisations structurées au niveau national sous la forme d'organisations faîtières et déconcentrées suivant la territorialisation du pays constitue un élément clé du partenariat public-privé (PPP) en matière de formation professionnelle. La qualité de la main-d'œuvre, de sa formation initiale et continue joue un rôle capital dans le développement national et international d'une branche économique.

Dans un pays comme la France, pour définir le contenu de la formation technique et professionnelle, l'État a établi le partenariat avec des organisations patronales à un niveau consultatif : l'État propose des contenus, les représentants économiques donnent un avis qui est suivi ou non par les autorités publiques. Une des conséquences de ce type de partenariat est la faible implication du patronat.

Dans les pays où les autorités délèguent un pouvoir au patronat, leur avis prime sur celui de l'État en matière de compétences à délivrer. C'est le cas des pays où l'apprentissage dual forme jusqu'à 75 % d'une classe d'âge de jeunes (Suisse).

Au-delà des organismes patronaux, il y a d'autres cas d'organisations faîtières sectorielles ou géographiques. En Afrique subsaharienne, l'économie informelle s'est organisée et structurée autour d'associations professionnelles qui répondent soit à un impératif de métier (l'association des mécaniciens auto par exemple), soit à un impératif géographique (association des artisans de la Commune V de Bamako). Leur objectif est de se mutualiser pour obtenir des avantages de l'État, de partenaires privés, de coopérations bi- ou multilatérales et ainsi défendre leurs intérêts, se grouper pour mutualiser leurs équipements ou répondre à des appels d'offres. Dans le cadre de l'apprentissage, les artisans membres de ces associations ou coopératives en milieu agricole sont ceux qui occupent l'ensemble des apprentis, soit environ 70 % à 90 % des jeunes de 14 à 18 ans.

Quelques exemples

France : un large partenariat avec les employeurs

Des organisations interprofessionnelles d'employeurs sont formées suivant la taille des entreprises et regroupées en organisations faîtières nationales :

- le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) ;
- le Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire (METI) ;
- la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME).

Quelques exemples d'organisations professionnelles formées suivant le secteur d'activité :

- le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA) ;
- la Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA) ;
- l'Union Professionnelle Artisanale (UPA).

Côte d'Ivoire : l'État soutient la création de branches professionnelles

Création de 13 comités de branche professionnelle :

Un processus de réforme de la formation professionnelle est engagé en Côte d'Ivoire, pour améliorer le taux d'insertion des jeunes grâce à des formations plus pertinentes. Une convention-cadre de partenariat entre les organisations professionnelles du secteur privé, les chambres consulaires et le ministère en charge de la Formation Professionnelle et Technique a été signée.

L'activité économique a été structurée et stabilisée en 13 branches professionnelles avec la participation de GRH, chefs d'entreprises, chefs d'équipe d'usines, chefs de production et autres techniciens, tout comme les représentants de cabinets ministériels, ministères techniques, centres de formation, instituts de formation des formateurs, agences et fonds de formation professionnelle.

Pour chaque branche, un comité de branche professionnelle a été créé grâce à l'information, la sensibilisation, la mobilisation et la coordination des professionnels concernés. La coordination est assurée par le secteur privé, avec l'assistance technique du secteur public. Divers autres organes d'animation ont été mis en place, dont des Comités Paritaires de Pilotage (CPP), un Conseil National des Branches Professionnelles (CNBP) dont la présidence revient au secteur privé, et des commissions professionnelles consultatives.

Dans le secteur hôtellerie et tourisme, par exemple, la démarche a inclus des visites en entreprise, des ateliers d'AST (Analyse de la Situation de Travail), l'élaboration de programmes selon la démarche APC, et une phase expérimentale pour la rénovation de l'offre de formation dans trois secteurs.

Cette collaboration a doté chaque comité et branche d'une cartographie du secteur, contenant un répertoire métiers et des fiches métiers permettant à l'ingénierie pédagogique de prendre en compte dans l'élaboration des curricula de formation les besoins du secteur privé (attentes en termes de compétences), et de mettre en immersion les enseignants qui étaient coupés du monde économique.

Entreprises

« Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle mue par un projet décliné en stratégies, en politiques et en plans d'action, dont le but est de générer des profits en produisant et fournissant des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers ³¹. »

Ses finalités sont donc :

- Économiques : la production des biens ou services pour satisfaire une clientèle et en dégager des bénéfices ;
- Sociales : la création d'emplois et leur maintien et développement à travers des mécanismes de gestion des compétences et des trajectoires professionnelles ;
- Environnementales : plusieurs entreprises œuvrent de façon à intégrer des objectifs écologiques dans leurs démarches de production de biens et services ;
- Sociétales : avec le concept de responsabilité sociétale, l'entreprise devient un acteur clé pour des programmes liés aux principaux enjeux des sociétés dans lesquelles elle opère.

Son objectif principal est de produire des bénéfices, mais de plus en plus dans un cadre de développement durable. Elle doit en fait opérer de façon à ce que, au minimum, elle respecte les responsabilités fondamentales dans les domaines des droits humains, du travail, de l'environnement et de l'anticorruption.³²

Pour ce faire, une entreprise fait appel, mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles), ce qui la conduit à devoir coordonner des fonctions (fonction d'achat, fonction productive, fonction commerciale, fonction informatique). Elle exerce son activité dans le cadre d'un contexte précis auquel elle doit s'adapter : un environnement concurrentiel, une filière technico-économique, un cadre socioculturel et réglementaire spécifique. Son objectif est clairement de dégager le meilleur niveau de rentabilité possible.

Les ressources humaines jouent un rôle capital dans les capacités productives et d'innovation des entreprises. Plus les compétences des collaborateurs sont adaptées à l'activité de l'entreprise, à la concurrence et aux problèmes qu'elle rencontre, plus la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sont élevées. La qualité des formations initiales et continues des collaborateurs qu'emploient les entreprises est donc un facteur clé de réussite.

Pour exister formellement et être enregistrée, l'entreprise doit opter pour l'une des formes juridiques prévues dans le pays (entreprise individuelle, société, coopérative). Dans certains pays, surtout ceux de l'Afrique subsaharienne, elle peut exister sans avoir une forme juridique ou en ayant une forme juridique incomplète (être inscrite dans une Chambre des métiers, mais ne pas payer d'impôts ou déclarer ses ouvriers, par exemple). C'est le cas de la plupart des entreprises artisanales de ces pays qui jouent un rôle important dans l'apprentissage de centaines de milliers de jeunes. On parle alors d'économie informelle. En général, ces entreprises artisanales sont en même temps des structures de production de biens et de services, mais aussi des structures de formation des jeunes à l'exercice d'un métier. Le cadre de formation n'est généralement pas structuré. La durée de ces apprentissages dits « traditionnels » n'est pas fixée et les compétences transmises ne sont pas certifiées de manière formelle. Néanmoins, les personnes ainsi formées réussissent généralement à s'insérer dans l'économie informelle, souvent par l'auto-emploi.

En Afrique subsaharienne, 80 % des emplois sont occupés dans le secteur agricole. Organisé par des entreprises formelles, par des coopératives ou par des microentreprises familiales, le secteur agricole est morcelé. En dehors des très grandes entreprises fondées sur l'exploitation d'un produit, dans les plus petites structures, la production et la transformation agro-alimentaire concernent plusieurs produits en fonction des saisons. Si l'objectif est aussi de dégager des bénéfices, la majeure partie des revenus est réinvestie dans l'achat des semences et dans celui de machines pour une transformation des produits dégageant une meilleure plus-value.

Dans les pays développés, en particulier dans ceux de l'OCDE, il existe des entreprises formatrices qui, dans le cadre de leur activité productrice, forment des apprentis à la pratique professionnelle à travers un apprentissage normalisé et structuré, ce qui les distingue des unités de production informelles qui réalisent la même fonction. Elles peuvent être de toutes tailles. Il peut s'agir d'une PME, d'une multinationale ou encore

31. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>, consulté le 18 juin 2017.

32. Cf. <https://www.unglobalcompact.org/>

d'un indépendant. Elles accueillent des personnes en formation dans le cadre d'un contrat d'apprentissage ou de formation. Elles disposent de formateurs qui connaissent le métier dans lequel l'apprenti est formé. Elles bénéficient d'une autorisation de former accordée par le ministère ou les autorités déconcentrées. Pour acquérir les compétences théoriques professionnelles et générales, les apprentis en formation duale se rendent dans des écoles professionnelles (voir ci-dessus).

Organisations syndicales des travailleurs

Les organisations syndicales de salariés défendent les intérêts des employés et des travailleurs salariés. Les structures sont généralement déconcentrées par région, par profession, par branche ou par secteur d'activité. Au plan national, elles sont regroupées en confédérations, centrales, unions ou organisations regroupant plusieurs syndicats de base.

Les organisations syndicales de salariés et les organisations d'employeurs défendent des intérêts différents, mais elles deviennent des partenaires sociaux lorsqu'elles négocient et concluent des accords collectifs ou cogèrent des organismes paritaires. En matière de formation professionnelle, les organismes paritaires de financement ou de formation jouent un rôle important.

Chaque État définit leur importance de manière réglementaire. Plus cette place leur confère une parole en amont dans le processus d'élaboration des lois, plus elle est prise en compte. Plus cette parole vient après l'adoption des lois, plus les rapports entre l'État et les syndicats se durci. Dans les États fédéraux, les intérêts des syndicats d'employés et d'employeurs sont pris en compte en amont, dans les États centralisés, c'est plutôt l'inverse qui se produit. Dans ce cas, la conséquence est double : les lois ne tiennent pas toujours compte des réalités sociales et économiques des entreprises et la contestation est plus forte avec un recours aux grèves plus fréquent.

Pour la formation professionnelle, dans les États fédéraux, le partenariat s'est instauré en amont du processus des lois facilitant le partage des responsabilités et du financement (Allemagne, Suisse, Belgique, Canada, États-Unis). Dans les États centralisés (Afrique subsaharienne, France), la formation professionnelle relève de la prérogative exclusive de l'État. Actuellement, le rapprochement entre les syndicats d'employeurs et d'employés est effectué pour réformer et adapter ces lois aux réalités économiques. Ce rapprochement nécessite d'inventer un processus de collaboration basé sur une connaissance et une confiance à construire.

1.4.3. Les établissements privés de formation

Le marché de l'offre de formation professionnelle est ouvert. Les pouvoirs publics assurent la tutelle et la régulation de l'offre de formation. En effet, l'État central définit, par des lois cadres et des décrets, les qualifications et les contenus des formations et assure la tutelle des établissements de formation. Toutefois, cette offre de formation est assurée, en plus des établissements publics de formation, par des établissements privés. Ils sont considérés, par l'État, comme complémentaires à l'offre publique de formation professionnelle. Cependant, si ces établissements sont des structures privées, ils diffèrent des autres acteurs privés en ce sens qu'ils assurent une mission de service public, ce qui justifie les subventions qu'ils reçoivent de l'État dans la plupart des pays en Afrique subsaharienne. C'est pourquoi le choix a été fait de les classer en dehors des acteurs sociaux et économiques privés pour ne pas créer de confusion sur les missions de ces établissements.

1.4.4. La société civile : ONG/OSC, association des parents

Société civile

Ce sont toutes les associations ou organisations dont les recettes sont réinvesties obligatoirement dans la structure, ce qui exclut de facto les entreprises, et qui contribue au développement et à la qualité de la formation professionnelle. On peut citer par exemple : les associations des parents d'élèves ou d'apprenants, les organisations non gouvernementales (ONG) nationales ou internationales, ou d'autres associations.

Il est à noter que d'innombrables initiatives sont lancées par les ONG dans le domaine de la formation professionnelle. Un grand nombre de ces actions dans plusieurs pays concerne la formation initiale qualifiante des jeunes ayant quitté l'enseignement primaire ou à l'issue de l'enseignement de base, afin de faciliter leur insertion socioprofessionnelle y compris dans le secteur informel. D'autres actions de formation sont aussi menées en direction des groupes dits vulnérables : femmes, handicapés, chômeurs de longue durée, etc. Les ONG ne sont pas en général des opérateurs de formation professionnelle, mais des structures d'appui à l'acquisition des compétences des jeunes.

Le renforcement de l'action de la société civile en matière de formation professionnelle dans un cadre partenarial public-privé est souhaitable³³ pour au moins deux raisons :

Pour les ONG et OSC (Organisations de la Société Civile), leur connaissance du terrain, des acteurs et des enjeux économiques et sociaux locaux, ainsi que leur grande contribution au développement des systèmes par le biais d'actions pilotes. L'État gagnerait à les impliquer dans le processus de développement de la formation professionnelle et à s'inspirer de leurs expériences en vue de rendre les actions plus cohérentes ; Pour ce qui est des représentants des familles, il est incontournable de les associer à toutes les étapes de la mise en œuvre de la formation (gouvernance, financement, suivi et évaluation, etc.) afin de bien intercepter la demande sociale de formation ainsi que de créer un environnement favorable à la formation et à l'insertion.

1.4.5. Les apprenants

Ce sont les apprenants qui bénéficient de la formation dans les structures de formation et/ou dans les entreprises. Deux types de formations professionnelles sont à prendre en compte : la formation professionnelle initiale qui forme les jeunes et les adultes en les certifiant, s'ils complètent le cycle prévu, avec un diplôme reconnu par les États et la formation continue qui qualifie les actifs avec ou sans certification.

a) Les apprenants dans la formation professionnelle initiale

Dans les pays de l'OCDE, les apprenants inscrits dans le cursus de la formation professionnelle initiale sont issus des 9 années de scolarité obligatoire. Les premières orientations s'effectuent à la fin de la 9^e année de scolarité ou à la fin de la 12^e année de scolarité. Dans les pays germaniques et anglo-saxons, les passerelles entre la FP et les cursus académiques dépendent de la capacité et de la compétence des apprenants à poursuivre leurs études.

Dans les pays d'Afrique subsaharienne, le public des apprenants est plus diversifié. En raison d'une forte démographie, entre 60 % et 75 % de la population ont actuellement moins de 25 ans. La scolarité des enfants et les jeunes se répartit en moyenne comme suit :

- Selon les pays, sur une cohorte d'enfants de même âge, entre 30 % et 50 % des enfants terminent le primaire (6 années de scolarité) ;
- Sur le pourcentage ayant achevé le primaire, entre 20 % et 30 % achèvent les études secondaires (12 ans de scolarité) ;
- Sur le nombre de finissants du secondaire, entre 5 % et 10 % achèvent un cursus de formation supérieure ;
- Les systèmes éducatifs doivent envisager la réinsertion de 50 % à 80 % d'enfants et de jeunes qui n'ont pas les connaissances en alphabétisation nécessaires à la poursuite d'un apprentissage professionnel de qualité ;
- Les diplômés de l'université ont un taux d'insertion professionnelle faible, d'où la nécessité de les réorienter vers des cursus plus en adéquation avec les besoins en compétences du marché du travail.

La formation initiale de la FP concerne une minorité de jeunes d'une classe d'âge dans l'ensemble des pays subsahariens (entre 5 % et 20 % de jeunes).

Aujourd'hui, la réponse des pays et de nombreuses ONG au manque de compétences d'une majorité de jeunes de moins de 25 ans est une réponse souvent d'ordre social ou occupationnel : on forme les jeunes rapidement à des métiers sans se baser sur une lecture attentive des besoins des entreprises.

De nombreux pays africains cherchent à intégrer l'apprentissage dans la formation professionnelle avec un double objectif, d'une part augmenter considérablement le nombre de jeunes formés dans un cursus de formation professionnelle initiale et, d'autre part, former à des compétences validées par les entreprises.

b) Les apprenants de la formation continue

La formation continue concerne les employés, les chômeurs et plus largement l'ensemble des personnes en âge de travailler. C'est une formation qualifiante. Comme la formation initiale, elle devient légitime si elle propose un fondement dans l'économie (bénéfice professionnel) ou dans le développement de compétences amenant à un mieux-être personnel (bénéfice personnel).

33. À ce sujet, lire « Les partenariats public-privé dans le domaine de la formation professionnelle. Bilan de l'expérience de l'AFD et recommandations stratégiques », Agathe Gondinet, Jean-Christophe Gouchon, AFD, 2014.

La formation continue est financée majoritairement par les organisations patronales, d'employés, les entreprises et par les bénéficiaires.

1.4.6. Les partenaires techniques et financiers

Ce sont les partenaires internationaux bilatéraux et/ou multilatéraux ou les institutions financières internationales qui, dans leur politique de coopération et d'aide au développement des pays, accompagnent les ministères en charge de la formation professionnelle pour le développement du secteur. Citons entre autres l'Agence Française de Développement (AFD), la Direction du Développement et de la Coopération suisse (DDC), la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en Allemagne, l'USAID, la Banque Mondiale, la Banque Islamique de développement (BID), la Banque Africaine de Développement (BAD), ENABEL (ex CTB – Coopération Technique Belge), LUXDEV, IFEF, etc. et l'ensemble des structures du système des Nations Unis (notamment le PNUD, l'UNICEF, l'UNESCO et l'OIT).

1.5. LE PARTENARIAT DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE : DÉFINITION ET ENJEUX

Le partenariat dans le domaine de la formation professionnelle suscite depuis quelques années un intérêt grandissant dans le monde. Ce phénomène est dû à l'évolution récente du rôle de l'État en matière d'éducation en général et plus spécifiquement en matière de la FP, notamment en raison de la nécessité d'assurer l'employabilité des jeunes avec des ressources publiques de plus en plus rares, en particulier en Afrique subsaharienne où les finances de l'État servent à assurer en partie les infrastructures publiques dont la charge s'élève avec l'augmentation de la population. Le partenariat traduit le souci de rapprocher l'école du monde du travail, surtout pour la FP à laquelle il est souvent reproché de ne pas prendre suffisamment en compte les besoins du marché du travail, ni les attentes des jeunes en formation. Le partenariat est donc perçu comme un outil pouvant répondre à la fois aux exigences des entreprises et à la question de l'insertion socioprofessionnelle des finissants/formés. Le rapprochement entre la formation technique et professionnelle et les organisations professionnelles, les syndicats, les entreprises et autres acteurs socio-économiques est motivé par plusieurs considérations, dont notamment :

- l'adaptation de la formation aux besoins en qualification ;
- le transfert d'une partie des coûts pour certaines formations dans des secteurs qui utilisent des équipements lourds et des technologies avancées ;
- l'aménagement des séquences de formation en entreprise ;
- l'implication des entreprises dans l'élaboration des référentiels de formation et de certification ;
- l'implication des entreprises au financement de la formation.

Depuis quelques années, on assiste donc à la généralisation de l'usage du terme partenariat pour désigner les formes nouvelles que revêt l'action publique dans plusieurs domaines. Avec la notion de partenariat, la problématique du rôle de l'État est revue, car il n'agit plus seul, mais en associant ou en faisant participer les parties prenantes. Le partenariat induit les notions de concertation, de participation, de coopération ainsi que celle de collaboration.

1.5.1. Définition du partenariat dans la formation professionnelle

Le partenariat peut être défini comme « une association active de plusieurs intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.³⁴ »

Le partenariat est donc une relation par laquelle des acteurs s'associent librement pour concevoir, financer, construire, gérer ou préserver un projet d'intérêt commun. Les buts poursuivis, la nature des engagements et les rôles et les responsabilités des partenaires diffèrent selon les objectifs visés, objectifs qui déterminent à leur tour les types de partenariat (voir le point 1.6). Il peut prendre diverses formes, du niveau le plus faible au niveau le plus évolué et à différentes échelles, du niveau national/central (entre ministères et organisations nationales patronales et syndicales) au niveau local (entre l'établissement et l'entreprise), en passant par le niveau régional ou départemental (entre les organisations, l'administration et les services déconcentrés et les collectivités locales).

34. Définition issue du « Dictionnaire critique de l'action sociale », sous la direction de J.-Y. Barreyre, Fayard, Paris, 1995.

Le partenariat suppose un partage de responsabilités et de propriétés entre le secteur public et le secteur privé, garanti par un contrat de longue durée³⁵. Mais pour arriver à ce stade de partage, les parties (public, privé et société civile) doivent dialoguer pour trouver des formules consensuelles et satisfaisantes de développement de la formation professionnelle : insertion-emploi des formés pour le pouvoir public et la société civile (enjeu social et économique) et compétences en adéquation avec les besoins des entreprises pour le pouvoir privé (enjeu de compétitivité). Sous cet angle, le partenariat n'est pas une option, mais une nécessité. Toutefois, il n'est pas un bénévolat, car il faut s'investir et investir dans cette relation par la mise à disposition des infrastructures et des équipements, par la fourniture des services dans le cadre du processus de formation depuis l'identification des compétences jusqu'à la certification, dans la gestion des établissements ainsi que dans le financement. Ainsi, le partenariat se caractérise par plusieurs éléments qui sont :

- Une gouvernance partenariale publique-privée-société civile et exécutive où tous les acteurs sont co-décisionnaires ;
- La mise en relation des acteurs publics de la formation professionnelle, des entreprises privées ou des branches professionnelles et des acteurs de la société civile au niveau national (niveau stratégique), au niveau régional ou territorial et au niveau opérationnel dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de formation ;
- Un rapprochement durable de l'offre et de la demande de formation par une action concertée des acteurs publics et privés et des organisations de la société civile pour la gouvernance et le financement des dispositifs avec l'implication effective des acteurs non publics dans ces deux domaines ;
- Une offre simultanée de formation initiale et de formation continue permettant aux centres de formation d'atteindre un équilibre financier ;
- Le renforcement de la capacité et de la chaîne de valeur formative des formateurs : dans ce cas, la formation professionnelle issue des partenariats aborde des stratégies pédagogiques de la formation initiale des jeunes (cas de l'apprentissage dual en Allemagne, en Autriche et en Suisse) et de la formation continue des adultes expérimentés ;
- La fourniture de biens et/ou de services à caractère public, la production pouvant passer par des infrastructures conçues à cet effet, financées et réalisées, puis exploitées par un opérateur privé ou par l'externalisation de services gérés dans un cadre public.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que le secteur public et le secteur privé qui établissent un partenariat constituent chacun un bloc hétérogène qui a besoin de consolider le partenariat en son sein. Ainsi, le partenariat public-public est à travailler à l'intérieur de certaines institutions et entre les institutions pour rendre l'intervention du secteur public plus efficace en interrelation avec les autres acteurs. En effet, plusieurs acteurs composent le secteur public : ministères en charge de la formation professionnelle, de l'emploi et des ministères sectoriels, avec leurs divers services centraux (directions, offices, agences, etc.) et déconcentrés (inspections ou directions régionales et départementales, centres et établissements de formation, etc.), collectivités territoriales ou locales (régions, départements, communes, etc.). La relation verticale (hiérarchique) entre certains acteurs publics et la relation horizontale (collaboration) entre les acteurs centraux et déconcentrés et les acteurs décentralisés doivent favoriser un partenariat public-public fort, porteur d'un partenariat public-privé efficace.

Ce travail est également nécessaire pour les acteurs privés pour établir un partenariat privé-privé fort pour structurer les branches professionnelles et les secteurs économiques et pour avoir des blocs compacts du privé face au bloc compact du public. Le partenariat avec le secteur privé est difficile à mettre en place s'il existe plusieurs organisations professionnelles dans une seule branche professionnelle.

1.5.2. Les instances partenariales

Le partenariat est un processus qui se construit dans la durée avec un climat de confiance entre les acteurs et des conditions de base susceptibles de favoriser les démarches partenariales. La construction d'une démarche partenariale peut partir d'une instance politique de partenariat ou d'une structure technique ou administrative. Il est néanmoins recommandé que la mise en place d'une démarche partenariale s'effectue progressivement à partir de projets concrets susceptibles d'être menés à terme rapidement. Il est préférable de débuter par l'instauration d'une structure administrative intermédiaire (par exemple un groupe de travail ou une commission technique regroupant tous les acteurs sur l'analyse de la situation et des besoins d'un secteur économique – tourisme, BTP, par exemple –, ou encore sur les programmes de formation ou d'apprentissage de ce secteur), avant d'amorcer une démarche de formalisation du partenariat. C'est également le cas pour

35. Document : « L'AFD et les partenariats public-privé : du financement d'infrastructures au développement de services essentiels ».

l'instance politique. Dans beaucoup de pays, l'adoption d'une politique pour la formation professionnelle et l'instauration d'une structure nationale de partenariat sont précédées d'événements favorisant les échanges, l'émergence de consensus et l'engagement des parties en présence. Par exemple, la préparation et la tenue d'assises nationales sur la formation professionnelle permettent de créer un réseau propice pour la poursuite de la mise en place du partenariat. Par la suite, c'est sur la base des échanges produits et des résultats atteints qu'il pourra continuer à évoluer avec l'animation des instances politiques et techniques.

Les instances politiques sont en général de niveau national et sont mises en place par les structures politiques publiques et privées qui se sont entendues pour collaborer sur des thématiques définies et qui jugent nécessaire de pérenniser un cadre de partenariat. Ce sont généralement les conseils ou les commissions nationales regroupant tous les responsables de ces structures. Ils sont constitués de commissions ou de comités techniques permanents chargés de réfléchir sur des questions spécifiques dont les résultats leur sont transmis par le biais d'une structure administrative – en général un secrétariat permanent ou secrétariat technique.

C'est le cas du Conseil de Développement des Ressources Humaines (CDRH) au Botswana³⁶ qui a été créé par la loi n° 17 de 2013, entrée en vigueur le 8 novembre 2013. En sa qualité de superviseur et de conseiller du gouvernement en matière de développement des ressources humaines, le CDRH offre au secteur public, au secteur privé et à la société civile une plateforme leur permettant d'agir de concert pour piloter la Stratégie Nationale de Développement des Ressources Humaines (SNDRH).

Plus précisément, le CDRH coordonne les efforts de toutes les parties pour étudier le mécanisme d'éducation et de développement des compétences du Botswana, évalue son impact sur les priorités nationales, identifie les obstacles à la mise en œuvre efficace de la SNDRH et convient mutuellement des solutions ciblées qui devraient être mises en œuvre à court, moyen et long terme conformément à l'intention stratégique (telle que prononcée dans la SNDRH).

La mise en œuvre des solutions ciblées susmentionnées repose sur un ensemble d'initiatives claires qui sont coordonnées, promues et supervisées par le CDRH en partenariat avec les intervenants pertinents.

La création du CDRH représente donc une reconnaissance claire de la part du gouvernement de la nécessité d'encourager une DRH efficace par le biais d'un processus qui engage et tient compte de l'apport et de la large participation du secteur public, du secteur privé, de la société civile, des travailleurs, des jeunes, des établissements d'enseignement et d'autres intervenants clés en tant que partenaires dans l'établissement d'une base de DRH efficace axée sur le secteur.

Les instances techniques sont des commissions ou des groupes de travail qui sont mis en place pour traiter, discuter ou délibérer sur des questions spécifiques de la formation professionnelle. Elles sont composées des acteurs provenant de toutes les structures impliquées dans le partenariat. Ce sont en général des techniciens (des experts) du domaine. Ce sont des instances traitant de questions techniques. À titre d'exemple, on peut citer, en France, les commissions professionnelles consultatives (CPC) : elles formulent des avis sur la création, l'actualisation ou la suppression des diplômes professionnels. D'autres instances techniques peuvent être exécutives. Cela peut être par exemple le cas des conseils d'établissements, regroupant tous les acteurs et qui prennent des décisions dans le cadre de la gestion des établissements, ou du Comité technique de suivi de l'implémentation de la formation professionnelle duale (CTS) mis en place au Sénégal.

1.5.3. Enjeux du partenariat dans la formation professionnelle

Le partenariat dans la formation professionnelle doit s'organiser autour de la question cruciale des compétences, quels que soient leurs modes d'acquisition ou de développement, ce qui fait éclater l'espace de la formation et de la certification.

En centrant l'objet du partenariat sur les compétences, le partenariat se retrouve face à des enjeux que la formation professionnelle elle-même, en tant que politique publique, doit confronter :

- Enjeu de croissance économique et de transitions : le capital humain est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises (formelles et informelles) et, par ricochet, de l'économie. Ce capital humain a besoin de compétences diverses, quel que soit le mode d'acquisition, avec une grande capacité

36. <http://www.hrdc.org.bw/about-human-resource-development-council-hrdc>

d'adaptation et d'anticipation. Pour lier le savoir au savoir-faire et au savoir-être pour prendre en compte toutes les transitions en cours (numérique, climatique, énergétique, urbanistique, agricole, etc.), le PPP dans la formation professionnelle offre le cadre idéal. Cependant, avec le PPP, il devient nécessaire de revoir les modalités de reconnaissance des compétences, la place et la légitimité des entreprises et des établissements dans la certification. Certaines questions doivent être débattues ouvertement : le diplôme est-il la meilleure modalité de reconnaissance des compétences ? Quels mécanismes pour certifier les formations délivrées en partenariat avec le secteur privé ?

- Enjeu social et de cohésion sociale : dans beaucoup de pays en développement, la croissance démographique reste très élevée, avec des millions de jeunes qui arrivent sur le marché du travail chaque année. Ces jeunes viennent s'ajouter à la population active déjà confrontée au chômage et au sous-emploi. Si le PPP ne crée pas de l'emploi, il favorise l'accès à une formation professionnelle de qualité, adaptée aux besoins du marché du travail, donc indirectement, l'accès à des emplois avec des revenus plus décents, ce qui consolide la cohésion sociale ;
- Échelle de développement du partenariat public-privé : « Le niveau local, c'est là où tout se joue.³⁷ » Le local, c'est le territoire (région, département, etc.) pour ancrer la formation professionnelle aux besoins du territoire. Le local, c'est également l'établissement et l'entreprise pour une formation alternée entre l'établissement et l'entreprise. Le local, c'est enfin le secteur économique pour créer des plateformes de concertation. Quant au niveau national, il permet d'instaurer un dialogue institutionnel et politique. Au final, les différentes échelles du PPP doivent permettre de réconcilier les intérêts des acteurs publics et privés ;
- Autonomie des établissements et adaptabilité/flexibilité de l'offre de la FP : « Le monde change, le travail change et la formation continue.³⁸ » Pour donner plus de latitude aux établissements pour adapter leurs offres de formation à l'évolution de leurs environnements et à l'évolution technologique qui crée de l'inquiétude chez les acteurs, il est indispensable qu'ils aient un minimum d'autonomie.

La prise en compte de ces enjeux majeurs nécessite la pérennité des cadres partenariaux, le repositionnement de l'État sur le pilotage des dispositifs d'acquisition ou de développement des compétences et une collaboration franche des partenaires techniques et financiers (complémentarité, synchronisation de leurs appuis).

1.6. LES TYPES DE PARTENARIAT

Plusieurs travaux ont été réalisés sur les types de partenariats publics-privés dans les milieux économiques et même en formation professionnelle. Suivant les travaux effectués par CHELBI³⁹, par l'AFD⁴⁰ et par l'OIF⁴¹, et après analyse des expériences de partenariat en formation professionnelle au niveau international, on distingue quatre types de partenariat : l'information, la consultation, la concertation et la contribution. Les collaborations présentées dans les quatre différents types de partenariat illustrent le niveau d'implication que les partenaires entretiennent ou peuvent entretenir.

Cette distinction des quatre types de partenariat n'est que pédagogique. En effet, un pays peut se situer à des niveaux de partenariat différents, de manière simultanée, en fonction de l'angle d'approche utilisé, notamment par secteur, processus/fonction ou par acteur.

1.6.1. L'information

L'information consiste à renseigner les autres acteurs ou à se renseigner par divers canaux. Elle consiste aussi à informer et à explorer les pistes de collaboration et ne s'accompagne généralement d'aucun engagement. Les relations entre les acteurs/partenaires sont très faibles. Le partenariat informatif correspond au niveau le plus faible d'interaction entre les acteurs publics, privés et la société civile engagés dans la formation professionnelle. Il ne correspond pas à un véritable fonctionnement partenarial, mais les échanges d'informations entre les acteurs permettent à ceux-ci de se connaître et de développer une culture commune qui est le creuset d'un développement partenarial plus évolué.

37. Selon la directrice de cabinet du ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat du Sénégal, dans son allocution d'ouverture de l'atelier régional de partage sur les PPP, Dakar, 2018.

38. Selon Mme Sagna, directrice du centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers portuaires et de logistique.

39. Ali Chelbi : « Réflexion sur la gouvernance des centres de formation professionnelle », AFD, ACC, décembre 2012.

40. « Étude sur les partenariats public-privé dans le domaine de la formation professionnelle », rapport final, AFPI rhodanienne, juillet 2013.

41. « Guide de gestion des systèmes de formation professionnelle et d'apprentissage en Afrique subsaharienne » : publication réalisée dans le cadre du programme « Appui à l'insertion et à la formation professionnelle » de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), sous la responsabilité de Barbara Murtin, OIF, 2016.

1.6.2. La consultation

La consultation est l'action de demander un avis ou un conseil, motivé ou autorisé de quelqu'un sur un sujet. Elle est caractérisée par des rencontres ou d'autres moyens de collecte d'information initiés par le demandeur pour recueillir les avis des personnes ou structures consultées. Ce dernier peut tenir compte ou non des avis reçus. La consultation peut se faire à travers des organes mis en place et regroupant les partenaires, ou bien par projet, ou individuellement.

Pour la formation professionnelle, la consultation consiste à recueillir l'avis ou le conseil motivé d'acteurs compétents sur la gestion des systèmes de formation professionnelle et/ou sur leur mise en œuvre. Cet avis peut être relatif à la politique de la formation, aux stratégies et aux contenus des formations, aux mécanismes de financement, à la gestion des établissements et des autres espaces de formation, aux modes de validation et éventuellement à la décentralisation des pouvoirs. Elle ne nécessite aucun engagement formel de la part des partenaires, mais par souci de transparence, elle devrait s'accompagner d'une rétro-information concernant les suites données en lien avec les avis reçus. Les partenaires développent alors une culture de dialogue, mais un seul des partenaires, en général les pouvoirs publics, décide des objectifs du projet et du dispositif de formation.

Le partenariat consultatif repose sur un lien faible avec la demande économique et peut être « simple » ou « préalable » :

La consultation simple consiste à recueillir l'avis motivé d'acteurs compétents sur des sujets relatifs aux processus ou aux fonctions de la formation professionnelle. C'est le cas de certains pays de l'Afrique francophone subsaharienne dans le cadre de l'élaboration du document de politique de la formation professionnelle, de l'identification des besoins en compétences, de l'élaboration des documents référentiels, de l'organisation de la formation et de l'évaluation et de la certification.

La consultation préalable a au moins deux objectifs : l'un d'ordre technique, et l'autre d'ordre tactique et politique. Au plan technique, cette procédure vise à expertiser le contenu et la mesure envisagée. Au plan politique, elle consiste à faire valider, par anticipation, une décision, une mesure ou une orientation par tous les acteurs y compris les partenaires sociaux et économiques.

Un partenariat consultatif n'existe qu'à partir du moment où les pouvoirs publics ou les secteurs privés prennent l'engagement de consulter les autres partenaires avant d'élaborer ou de modifier le dispositif de formation ou de mettre en œuvre un processus ou une fonction de la formation professionnelle et du moment où les partenaires consultés y participent avec conviction. Les organisations professionnelles nationales et déconcentrées consultent la base de la branche économique qu'elles représentent pour répondre aux consultations lancées par les autorités nationales ou locales. C'est le cas par exemple au Bénin.

1.6.3. La concertation

La concertation est une discussion entre deux ou plusieurs parties prenantes en vue d'aboutir à un accord pour prendre une décision ou pour préparer une action commune. Les décisions sont prises avec ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à en supporter les conséquences.

La concertation met donc en commun les idées et les propositions des différents partenaires, et permet de développer les complémentarités entre chacun. Elle est généralement mise en place à l'intérieur d'un cadre formel, par exemple les commissions partenariales de concertation. Elle conduit à des relations beaucoup plus suivies, reposant sur un engagement moral de donner suite aux décisions prises lors de la concertation. Dans le cas de la formation professionnelle, la concertation peut porter aussi bien sur la politique nationale que sur des projets spécifiques, sectoriels ou régionaux. Les engagements pris doivent être respectés et mis en œuvre par chacun des partenaires. Le non-respect et la non-mise en œuvre de ces engagements par chacune des parties ont des conséquences négatives sur la poursuite des relations partenariales.

Les acteurs de la concertation visent généralement les objectifs communs suivants :

- Une meilleure adaptation des qualifications des personnes formées aux besoins de l'économie ;
- Une meilleure préparation des personnes en formation aux réalités du monde économique et des entreprises ;
- La mise en place de filières de formation débouchant de façon plus systématique sur des emplois ;
- Éviter l'émergence ou la subsistance de systèmes de formation et de certification concurrents, non seulement entre les secteurs privés et publics, mais aussi entre les différents ministères en charge de formation ;

- Accroître le nombre de personnes formées ;
- Adapter les formations aux défis de la nouvelle économie ;
- Adapter ou développer un système d'orientation scolaire visant à orienter les élèves vers les filières de formation professionnelle porteuses sur le marché du travail.

La concertation des partenaires implique que ceux-ci soient organisés et structurés de manière efficace. Les milieux économiques se regroupent en organisations représentatives du monde du travail sous la forme d'associations professionnelles faîtières nationales ou par branche d'activité. Elles regroupent les associations, les chambres, les syndicats, locaux et/ou sectoriels qui représentent les entreprises privées de toutes tailles, formelles ou informelles. L'enjeu est encore plus grand pour les acteurs de la société civile, car, si des réseaux d'ONG et OSC existent, la structuration des parents des apprenants et des apprenants eux-mêmes est très déficiente dans la plupart des pays qui ne sont pas encore rentrés dans une optique de participation accrue de la part de ces catégories d'acteurs.

Outre la nécessité pour les acteurs économiques de se conformer aux dispositions légales et réglementaires établies par les pouvoirs publics, il incombe aux acteurs publics, privés et sociaux d'élaborer des objectifs communs et d'afficher leur volonté de se concerter mutuellement. Ils proposent des cadres de concertation permanents ou ponctuels dans un contexte de politique générale de la formation ou dans le cadre plus restreint de projets sectoriels ou spécifiques.

Au-delà de leur participation, le rôle des ministères et des autorités déconcentrées est de promouvoir et d'animer les concertations, d'étudier et de valoriser les propositions qui leur sont soumises, et, le cas échéant, de contribuer à l'adaptation du cadre légal et réglementaire pour mettre en œuvre les projets concertés.

Le partenariat concerté implique que les ministères concernés abandonnent une partie de leurs prérogatives au bénéfice des partenaires privés, des acteurs communautaires ou des pouvoirs déconcentrés, mais qu'en contrepartie, ils imposent un cadre et exercent la surveillance nécessaire.

1.6.4. La contribution

La contribution est la part apportée à une action ou à une dépense commune ou les deux à la fois. Cette mise en commun des ressources s'accompagne d'un partage des responsabilités et des décisions. Dans ce cas, les partenaires définissent ensemble les objectifs à atteindre dans le cadre de la réalisation d'un projet ou dans la mise en œuvre d'un dispositif de formation et partagent la responsabilité du financement et/ou de la gestion. Elle représente le niveau le plus élevé d'une relation partenariale.

Le partenariat contributif est celui dans lequel l'État, les acteurs de l'économie (associations patronales et syndicales faîtières) et ceux de la société civile s'engagent à agir ensemble sur l'ensemble du dispositif de formation ou sur des projets communs par un cofinancement et/ou une cogestion. Dans le cadre du partenariat contributif, les objectifs sont définis en commun et tous les partenaires se voient attribuer des rôles et des responsabilités. Ces derniers, ainsi que les modalités organisationnelles et opérationnelles du partenariat, sont définis soit par la législation nationale et/ou locale, soit par des accords entre les partenaires.

Les actions des acteurs publics et privés et leurs contributions peuvent couvrir l'ensemble des fonctions du processus de la formation professionnelle afin de rendre le dispositif de formation compatible aux besoins du marché du travail.

Les ministères concernés sont responsables de la politique de la formation professionnelle et de sa planification, mais, dans un souci d'efficacité et d'adéquation avec la demande économique et sociale, ils s'associent aux représentants de l'économie privée et des organisations sociales pour atteindre ces objectifs. Parallèlement aux enseignements techniques dans les écoles publiques (lycées professionnels, centres de formation), généralement déconnectés des réalités économiques et des besoins des entreprises, les gouvernements cherchent à promouvoir des formations en emploi, en alternance entre l'entreprise et les centres d'enseignements professionnels. Leur développement passe nécessairement par le partenariat avec les milieux économiques privés.

Il ne s'agit plus ici de consulter ou de se concerter avec les acteurs pour le pilotage, mais de les associer comme acteurs, avec des responsabilités qui leur sont propres, en particulier pour le développement et la mise en œuvre de filières en alternance.

1.7. LES PRÉREQUIS POUR CHAQUE TYPE DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Le tableau suivant spécifie les prérequis pour l'élaboration de chacun des types de partenariats décrits précédemment. Il incorpore également les recommandations pour les différentes fonctions des processus. Il est à noter que les prérequis et les recommandations sont cumulatifs, c'est-à-dire que pour un type de partenariat, il faut avoir respecté les exigences des prérequis et des recommandations du type de partenariat précédent et les exigences des prérequis et des recommandations du type de partenariat à construire ou à mettre en place. Cela ne veut pas dire que pour choisir un type de partenariat, il faut passer successivement par les types précédents. Si les conditions sont réunies, par exemple pour le partenariat contributif, les partenaires peuvent bien convenir et s'organiser pour le mettre en œuvre sans nécessairement passer par les types de relations concertatives ou consultatives.

Tableau 1.1. Condition préalable pour les partenariats public-privé

TYPES DE PARTENARIAT	PRÉREQUIS POUR LES ACTEURS	RECOMMANDATIONS POUR LES FONCTIONS
INFORMATIF	<ul style="list-style-type: none"> Tous les acteurs développent une volonté de se tenir mutuellement informés. Tous les acteurs ont une volonté de recueillir ou de demander l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les outils et les canaux d'information et de communication à utiliser. Diffuser des informations pertinentes, fiables et utilisables par les autres acteurs.
CONSULTATIF	<ul style="list-style-type: none"> Les pouvoirs publics ont une volonté affichée de développer la formation professionnelle qui répond aux besoins socio-économiques. Les pouvoirs publics développent une volonté affichée de mettre en place un partenariat avec le secteur privé et la société civile. Les acteurs privés et sociaux sont organisés et structurés. Les ministères responsables mettent en place des organes ou des mécanismes de consultation s'ils n'existent pas et prennent l'initiative de les activer régulièrement. Les acteurs consultés se préparent aux consultations par des enquêtes/études documentées. Les acteurs privés et de la société civile ont une prise de conscience qui les incite à participer au dialogue avec les acteurs publics. Les acteurs s'engagent à donner leurs avis et à faire des propositions. Les responsables de la politique de formation prennent en compte les avis exprimés par les organes de consultation. Les acteurs privés et de la société civile désirent avoir des avis et des suggestions d'amélioration par rapport aux actions de formation professionnelle qu'ils réalisent. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les domaines de consultation des partenaires. Élaborer, le cas échéant, les textes législatifs et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de consultations dans le cadre du partenariat. Consulter les partenaires avant, pendant et après l'élaboration de la politique de la FP. Initier une approche pédagogique qui nécessite l'implication des partenaires privés aux différentes étapes d'élaboration des documents référentiels. Recueillir l'avis des partenaires relatifs aux processus de formation et d'évaluation des apprenants dans les établissements. <p>Incorporer des partenaires à titre consultatif dans le cadre institutionnel de pilotage aux niveaux national, régional et local (établissement).</p> <ul style="list-style-type: none"> Consulter les acteurs économiques sur leurs besoins en matière de formation actuels des évolutions prévisibles. Consulter les acteurs économiques et ceux de la société civile sur l'analyse évaluative du dispositif.
CONCERTATIF	<ul style="list-style-type: none"> Les acteurs publics et les acteurs privés affichent leur volonté de mettre en place des cadres de concertation, de les faire fonctionner et de les animer. Les acteurs se réunissent dans des cadres de concertation mis en place de façon formelle par une disposition réglementaire. Les pouvoirs publics prévoient les ressources nécessaires au fonctionnement du cadre de concertation. Les membres des cadres de concertation sont traités de manière respectueuse et équitable. Les acteurs privés et la société civile sont compétents et volontaires dans leurs domaines de concertation. Les acteurs publics, privés et sociaux, membres des différents cadres de concertation, acceptent de prendre des engagements et de les respecter. Les acteurs publics sont prêts à renoncer à certaines de leurs prérogatives pour s'engager dans une logique de concertation. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier et s'entendre sur les domaines de concertation des partenaires. Mettre en place des cadres de concertation institutionnalisés relatifs à tous les processus de la FP. Mettre en place une approche pédagogique impliquant et responsabilisant les acteurs privés au processus d'élaboration des référentiels de formation. Mettre en place un système inclusif de tous les acteurs dans le cadre de l'évaluation et de la certification et dans la gestion des établissements de formation. Prioriser les besoins en compétences des entreprises et une analyse approfondie de la demande sociale pour l'élaboration de la politique et la mise en œuvre de la FP.
CONTRIBUTIF	<ul style="list-style-type: none"> Les pouvoirs publics et les partenaires économiques et sociaux collaborent sur la base d'une culture du dialogue institutionnalisée. Les acteurs publics, privés et sociaux ont la volonté d'agir et de travailler ensemble et en synergie. Les acteurs corporatifs ou privés désirent s'impliquer dans la mise en place et le développement de la formation professionnelle. Les pouvoirs publics acceptent de confier certains de leurs rôles aux acteurs privés et sociaux dans le cadre du développement de la FP. L'État a la volonté de financer un dispositif dans un centre privé ou de financer un centre privé sans participer aux organes de gestion. Les acteurs économiques et sociaux mettent à disposition des centres de formation des experts métiers et certains de leurs équipements pour assurer les formations professionnelles du métier aux apprenants. Les collectivités territoriales sont dotées d'une marge d'autonomie et d'autofinancement qui leur permet de réglementer, de décider et de participer selon les spécificités locales régionales en vertu des prérogatives conférées par l'État central. La collaboration partenariale établit les devoirs et les responsabilités respectives des acteurs. Des négociations sectorielles donnent un rôle co-décisionnel aux organismes patronaux et aux syndicats. Des organisations du monde du travail structurées sous forme d'associations ou de chambres professionnelles ou de métiers, au plan national, régional et/ou sectoriel, disposées à s'engager tant dans la politique de formation que dans le financement d'un dispositif de formation et dans un système de cogestion avec les acteurs publics et sociaux. Les pouvoirs publics, en collaboration avec les branches professionnelles, organisent la formation pédagogique des formateurs, tuteurs et maîtres de stages des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier, négocier et piloter (rôle de l'État) les domaines de contribution des partenaires. Donner aux partenaires des prérogatives renforcées ou un pouvoir de codécision relatifs aux différents processus de la FP. Identifier les besoins et s'accorder avec les partenaires sur la gouvernance, sur le modèle financier et sur les statuts juridiques des différents dispositifs de formation ou des centres. Élaborer, en partenariat politique et social, le cadre légal et réglementaire du dispositif de formation et des droits et devoirs des autorités déconcentrées, ainsi que des partenaires. Gérer de façon conjointe les certifications des compétences acquises à travers l'apprentissage formel, non formel et informel. S'accorder avec les partenaires sur le modèle de gouvernance et de financement du dispositif de formation. Mettre en place une politique de planification de la demande en main-d'œuvre, en prenant en compte aussi bien les nouveaux besoins résultant des changements conjoncturels ou technologiques que ceux de la démographie (remplacement des travailleurs occupés qui vont quitter leur emploi pour diverses raisons : retraite, changement d'emploi ou migration...). Mettre en place un système d'information sur le marché du travail et sur l'offre de formation professionnelle alimenté par tous les acteurs et qui influence les réflexions et les actions de toute partie prenante.



PARTIE 2 : ACTEURS ET RESPONSABILITÉS PAR PROCESSUS ET PAR TYPE DE PARTENARIAT

Les rôles des acteurs peuvent être présentés selon trois entrées possibles : par processus/fonction, par types de partenariat ou par acteur.

Dans cette partie, le choix a été fait pour une entrée par processus/fonction. À titre de rappel, ces processus sont :

- Processus 1 : analyse de l'environnement économique et de la demande du marché de travail
- Processus 2 : Analyse et planification de l'offre de formation ;
- Processus 3 : Ingénierie de la certification et de la formation ;
- Processus 4 : Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences ;
- Processus 5 : Évaluation de l'efficacité du dispositif de formation professionnelle.

Les deux processus transversaux du financement et de l'assurance qualité sont présentés à part.

Schématiquement, la structure utilisée dans le corps du texte de cette partie consiste à présenter pour le processus/fonction considéré les rôles de tous les acteurs et dans le cadre de tous les types de partenariat comme suit :

Tableau 2.1. Modèle de matrice montrant les acteurs et leurs responsabilités par processus et type de partenariat

		Processus	P x			
		Fonctions	F x. x			
Acteurs		Types de partenariat	Informatif	Consultatif	Concertatif	Contributif
Acteurs publics	Ministères					
	Structures déconcentrées					
	Établissements publics de formation					
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)					
	Collectivités territoriales					
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels					
	Entreprises					
	Organisations syndicales					
	Établissements privés de formation					
Société civile	ONG/OSC					
	Associations des parents					
Apprenants						
Partenaires techniques et financiers (PTF)						

D'autres matrices sont présentées en annexes comme suit :

1- Une matrice pour chaque acteur (soit 13 matrices) où sont présentés les rôles de l'acteur considéré par rapport à tous les processus/fonctions et dans le cadre de tous les types de partenariat comme suit :

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences			Évaluation de l'efficacité du dispositif de la FP	
Fonctions	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Types partenariat												
INFORMATIF												
CONSULTATIF												
CONCERTATIF												
CONTRIBUTIF												

2 - Une matrice pour chaque type de partenariat (soit 4 matrices) où sont présentés les rôles de chaque acteur par rapport à tous les processus/fonction dans le cadre du type de partenariat considéré comme suit :

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif de la FP	
		Fonctions	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	
Acteurs publics	Ministères													
	Structures déconcentrées													
	Établissements publics de formation													
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)													
	Collectivités territoriales													
	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels													
	Entreprises													
Partenaires sociaux et économiques privés	Organisations syndicales													
	Établissements privés de formation													
	ONG/OSC													
Société civile	Associations des parents													
	Apprenants													
Partenaires techniques et financiers (PTF)														

2.1. PARTENARIATS EN MATIÈRE D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET VEILLE SUR L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Partenariat informatif

Dans tout ce processus, l'État⁴² est au début et à la fin. Il est le seul à agir, sans aucune concertation et consultation des acteurs socio-économiques. Il analyse le marché du travail et assure une veille sur l'environnement économique et sur l'évolution des emplois, sur la base des études macroéconomiques prospectives. Il identifie les secteurs économiques prioritaires et définit les secteurs de formation, ainsi que les fonctions de travail. Il dégage les besoins en compétences, quantitatifs et qualitatifs, de l'économie en se basant sur les informations et les analyses qui sont généralement fournies par les structures déconcentrées, les centres de formation et des agences ou offices des ministères. Ces informations sont traitées en interne. Néanmoins, les acteurs économiques et sociaux fournissent de l'information directement ou indirectement à ceux qui sont chargés de réaliser les études, menées de façon ponctuelle.

Les fonds de financement et les partenaires techniques et financiers appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique et peuvent financer des études macroéconomiques.

Dans ce processus, l'État informe les autres acteurs en utilisant plusieurs canaux de communication – en l'occurrence les médias audiovisuels, des séances d'information, des lettres ou tout autre outil de communication.

À l'occasion des actions d'information, les acteurs sociaux et économiques, la société civile et les collectivités territoriales donnent leurs observations et, le cas échéant, apportent des éléments d'analyses et d'informations macroéconomiques complémentaires qui peuvent être pris en compte ou pas. Cette stratégie est particulièrement renforcée dans des systèmes centralisés dont le cadre législatif donne peu d'autonomie aux régions et aux centres.

Le partage des informations peut être organisé à différents niveaux selon le principe de subsidiarité : les directions et les services centraux des ministères informent les structures centrales/nationales des organisations patronales et syndicales et de la société civile sur les études et sur les fonctions de travail et les secteurs de formation définis. Les services déconcentrés partagent les informations reçues du niveau central avec les représentations régionales et locales des acteurs socio-économiques et remontent leurs

⁴² L'État, c'est l'ensemble des ministères et leurs structures déconcentrées en charge de la formation et des ministères sectoriels intervenant dans la formation professionnelle.

observations. Parallèlement, ces représentations régionales et locales transmettent leurs analyses, avis et observations à leurs représentations nationales.

Même si l'État est l'acteur principal dans le cadre du type informatif, la circulation de l'information doit être à double sens : les acteurs économiques privés, les acteurs sociaux et la société civile doivent avoir le réflexe de transmettre les informations pertinentes aux acteurs publics sans attendre les séances d'information ou les études et vice versa. En effet, dans les pays qui adoptent ce modèle, on peut aussi observer que le secteur privé, sans aucun lien avec le secteur public, fait des analyses macroéconomiques ou des analyses des emplois pour dégager ses propres besoins en compétence et orienter ses investissements, y compris l'organisation et le financement des actions de formation continue pour ses employés. Parfois, il arrive aussi que les groupements professionnels s'appuient sur des données et des institutions publiques (comme les Instituts Nationaux de Statistiques), mais ne partagent pas leurs analyses en aval. Ces analyses sont aussi liées à la gestion des ressources humaines (par exemple, des enquêtes salariales ou des études sur les compétences de pointe). Le manque d'harmonisation et de mise en commun des résultats des analyses publiques et privées caractérise ce type de partenariat.

Partenariat consultatif

Comme dans le partenariat informatif, l'État et ses structures déconcentrées et décentralisées pilotent le processus d'analyse du marché du travail et de veille sur l'environnement économique et sur les emplois. Mais dans le partenariat consultatif, les acteurs publics consultent les acteurs économiques privés, les acteurs sociaux et la société civile avant (consultation préalable ou *a priori*) ou après (consultation *a posteriori*) avoir réalisé les analyses macroéconomiques, identifié les secteurs économiques prioritaires et ses besoins en compétences, quantitatifs et qualitatifs, et donné les grandes orientations pour la formation et l'emploi. Dans ce type de partenariat, les apprenants et les associations des parents peuvent s'exprimer dans un cadre consultatif structuré.

Dans la consultation préalable (*a priori*), l'État recueille les analyses des acteurs économiques privés et les acteurs sociaux sur la situation macroéconomique, les regroupements des emplois et des emplois-métiers, les besoins en compétences et toute autre donnée utile pour la définition des secteurs prioritaires de formation. Dans la consultation *a posteriori*, les acteurs économiques privés et les acteurs sociaux donnent leurs avis sur les analyses macroéconomiques déjà réalisées, les fonctions de travail et les secteurs de formation déjà définis et le chiffrage des besoins en compétences qui leur sont proposés par les acteurs publics. Dans les deux types de consultation, les propositions et les avis sont formulés par les acteurs dans un processus ascendant, du terrain vers les instances nationales ou centrales, avec un exercice de consolidation et de mise en cohérence globale. Cependant, ces propositions et avis peuvent être pris en compte ou non par les acteurs publics dans les conclusions de l'analyse du marché du travail et la veille sur l'environnement économique : la prise de décision reste à l'État.

Comme dans le partenariat informatif, les partenaires techniques et financiers appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique et peuvent financer des études macroéconomiques, voire le processus de consultation lui-même.

Les partenariats de type informatif et consultatif se caractérisent par un accès désorganisé aux données économiques et de l'emploi et, par conséquent, une exploitation non optimisée de celles-ci.

Prérequis pour mettre en oeuvre un partenariat consultatif pour le processus 1

- a) Établir des mécanismes nationaux et locaux de consultation systématique pour connaître la pertinence des choix faits en termes de priorités de formation et fonctions de travail ciblées ;
- b) Renforcer les capacités des Observatoires dans l'analyse des emplois ;
- c) Impliquer davantage les établissements de formation publics et privés dans l'analyse de la pertinence des choix en termes de secteurs de formation.

Partenariat concertatif

La concertation porte sur les grandes orientations de la politique économique et les secteurs économiques prioritaires qui prédéterminent les fonctions de travail et les priorités en termes de formation. Elle se fait donc en amont (dès l'élaboration des termes de référence des études macroéconomiques pour s'entendre sur leur contenu) entre les acteurs publics et privés et elle oriente les choix concertés. L'État reste toujours la locomotive de la concertation, mais son moteur est constitué d'organes de dialogue et de concertation entre les acteurs publics et privés, dont les engagements et les décisions sont mis en œuvre pour réaliser des études macroéconomiques de qualité et définir les fonctions de travail et les priorités en termes de formation en adéquation avec les résultats des études.

Les cadres de concertation mis en place par le Québec, le Bénin, la France et le Maroc illustrent bien cette nécessité de formaliser la concertation.

Québec : un forum national de dialogue

La concertation partenariale est exercée à travers la Commission des partenaires du marché du travail. C'est une instance nationale de concertation qui regroupe des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux. Entre autres responsabilités, « elle définit les besoins en matière de développement de la main-d'œuvre en fonction de la réalité du marché du travail. Elle conseille le ou la ministre sur les orientations générales de la politique du marché du travail, sur les objectifs à fixer et les stratégies à adopter pour soutenir la main-d'œuvre et pour favoriser l'efficacité du marché du travail. La Commission a un rôle de vigie du marché du travail dont la fonction est d'analyser la conjoncture et les grandes tendances du marché du travail afin de définir des stratégies et des objectifs en matière de main-d'œuvre et d'emploi.⁴³ »

Dans ce cadre, les pouvoirs publics (ministères, structures déconcentrées, collectivités territoriales et établissements de formation) agissent en concertation avec les acteurs privés et sociaux dans un cadre formel sur les données et analyses macroéconomiques et l'évolution de l'environnement économique. Les acteurs privés (les organisations professionnelles d'employeurs, les entreprises) et les acteurs sociaux, quant à eux, participent à ce cadre, discutent et donnent leurs points de vue en fournissant de façon structurée des données précises sur les besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat concertatif pour le processus 1

- a) Établir des mécanismes institutionnels, nationaux et locaux, de concertation pour l'analyse macroéconomique et pour la définition des choix et orientations en termes de priorités de formation et fonctions de travail ciblées ;
- b) Impliquer – à travers leurs groupements, éventuellement appuyés pour une meilleure structuration et efficacité – les entreprises dans la veille sur l'évolution des secteurs économiques et les investissements présents et futurs ;
- c) Inclure systématiquement les acteurs privés et sociaux dans les actions de renforcement des capacités en termes d'analyse macroéconomique et de veille des emplois organisées ou financées par l'État et/ou les PTF.

43. Entente entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché de travail relative aux responsabilités et aux fonctions déléguées à la Commission, Février 2008.

Partenariat contributif

L'APC est l'une des modalités de conception et de réalisation des formations la plus aboutie qui mobilise la contribution des acteurs publics et privés pour l'analyse de l'environnement économique et du marché du travail. En amont, elle se base sur une contribution systématique des acteurs privés et de la société civile sur l'identification des secteurs porteurs de l'économie, ainsi que sur la veille sur l'évolution des métiers qui mènera après à la définition et à la mise à jour des compétences à développer dans le cadre de la formation initiale comme dans celui de la formation continue.

Pour l'analyse du marché du travail et la veille sur l'environnement économique, chaque acteur apporte sa contribution. L'État, à travers ses départements ministériels et leurs structures déconcentrées, réalise et analyse les études prospectives macroéconomiques et relatives au marché de l'emploi avec une contribution des acteurs économiques et sociaux qui participent activement aux études et enquêtes en fournissant des informations sur les tendances économiques, sur la structuration des emplois et sur leurs évolutions. C'est dans ces systèmes qu'apparaît le rôle moteur du secteur privé par rapport à ce processus : il coordonne et conduit, avec un fort caractère d'anticipation outre l'analyse de l'existant, la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences, et il en partage les résultats avec les partenaires afin de créer une base factuelle aux décisions qui en suivront. De manière concertée, les acteurs publics et privés définissent ainsi des orientations qui alimentent les choix par rapport aux fonctions de travail et aux secteurs de formation.

Dans ce type de situation, l'appui des PTF s'oriente vers l'appui à la création de mécanismes de veille qui aident à pérenniser les partenariats contributifs d'analyse macroéconomiques ou bien vers l'appui à des initiatives pilotes, sectorielles ou intersectorielles visant l'analyse des emplois pour une meilleure définition des éléments de décision sur l'offre de formation dans des cadres de partenariat contributif.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat contributif pour le processus 1

- a) Confier aux organismes patronaux et aux entreprises la tâche d'apporter des éléments macroéconomiques sectoriels et des informations précises sur l'évolution des métiers aux instances partenariales de décision ;
- b) Mettre en place des mécanismes durables de veille capables de fournir aux instances partenariales de décision des données actualisées, fiables et pertinentes de façon systématique, incluant de fortes dimensions sectorielles et locales ;
- c) Outiller en ressources et compétences les institutions gérant les veilles (i) macroéconomiques et (ii) des emplois en choisissant un modèle de gestion et de responsabilité (public, public-privé, privé) adapté aux rôles des acteurs ;
- d) Intégrer de façon structurée la dimension « anticipation des compétences » dont l'économie aura besoin dans le futur, afin d'y aligner les actions et politiques de formation.

Matrix 2.1 : les rôles des acteurs par rapport aux fonctions du Processus 1

Processus (P)		P1 : ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET VEILLE SUR L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE			
Fonction (F)		F1.1 : Analyse et veille macroéconomiques.			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Organisent des actions d'information Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Consultent les partenaires sur les orientations qu'ils ont définies Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Se concertent avec les partenaires sur les orientations à définir Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Déclinent des grandes orientations avec les partenaires Assurent une veille sur la situation macroéconomique
	Structures déconcentrées	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations
	Établissements publics de formation				
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations
	Collectivités territoriales	Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la décision des orientations
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique Assurent une veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements
	Entreprises			Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements
	Organisations syndicales	Participent aux actions d'information	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la décision des orientations
Établissements privés de formation					
Société civile	ONG/OSC				
	Associations des parents				
Apprenants					
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique Investissent, avec les acteurs publics et privés, sur des mécanismes de veille macroéconomique

Processus (P)		P1 : ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET VEILLE SUR L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE			
Fonction (F)		F1.2 : Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail et en informer les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'économie	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail en consultant les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Se concertent avec les partenaires pour définir les secteurs de formation et les fonctions de travail Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois Définissent les besoins de l'économie, quantitatifs et qualitatifs sur la base d'études sectorielles réalisées en concertation avec les acteurs privés et sociaux	Ensemble, avec tous les partenaires centraux et locaux, définissent les secteurs de formation Fournissent les données sociales et économiques Assurent une veille sur l'évolution des emplois Accompagnent les organisations professionnelles dans la réalisation des études pour la définition des besoins en compétences
	Structures déconcentrées	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions paritaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire, réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national
	Établissements publics de formation	Fournissent des données sur l'offre de formation	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Exploitent les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes d'analyse des emplois
	Collectivités territoriales		Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'identification des besoins de la branche professionnelle en collaboration avec les autres partenaires Mettent à disposition des experts métiers	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publics définissent les fonctions de travail
	Entreprises	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposés ; Assurent une veille sur l'évolution des emplois ; Expriment leurs besoins à travers des organisations professionnelles	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et des emplois-métiers qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences
	Organisations syndicales	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail
Établissements privés de formation			Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Exploitent les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation
Société civile	ONG/OSC		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Contribuent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail
	Associations des parents		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation
Apprenants					
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Financent des études sectorielles ; Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation ; Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Financent des études sectorielles et les cadres de concertation ; Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois ;	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois Appuient la création de mécanismes de veille des emplois

2.2. PARTENARIATS EN MATIÈRE D'ANALYSE ET PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION

Partenariat informatif

L'analyse et la planification de l'offre de formation a trois dimensions : l'élaboration des stratégies, aux niveaux national, sectoriel, régional et local, la planification proprement dite (y compris la programmation budgétaire) et la communication et orientation par rapport à l'offre de formation. Dans ce type de partenariat, c'est l'État qui domine ce processus et en informe les partenaires à travers des mécanismes plus ou moins capillaires selon les différents cas de figure.

Les acteurs publics régionaux et locaux (structures déconcentrées, établissements de formation) et nationaux (Fonds, Agences, Offices...) participent aux fonctions de ce processus en apportant des éléments, notamment des contributions sur les axes et les actions à mener dans les contextes régionaux et locaux et des apports en termes d'information quantitative et qualitative sur l'offre de formation et la demande sociale. Le dispositif de communication et orientation au sein de ce processus est aussi dominé par l'État, qui le conçoit, le met en œuvre et le propose aux potentiels utilisateurs (jeunes et actifs) en les informant sur les exigences des métiers et l'offre de formation disponible dans les secteurs porteurs.

Les acteurs privés et sociaux, à l'exception des établissements privés de formation qui sont inclus dans la planification (surtout dans les pays dans lesquels les établissements privés jouissent d'avantages financiers et/ou non financiers), sont informés des décisions du secteur public, mais ne restent pas inactifs. En effet, les groupements professionnels, les entreprises et les ONG/OSC peuvent avoir leurs propres stratégies et plans d'action opérationnels sans lien avec les stratégies et planifications publiques. De ces stratégies et plans découlent de nombreuses actions de formation et développement des compétences, mais qui ne s'arriment pas à des objectifs partagés. Des dispositifs de communication et d'information sur les métiers voient aussi le jour, mais visent plutôt la sensibilisation et l'orientation des jeunes et des actifs sur tel métier ou tel secteur économique, sans lien avec les stratégies publiques.

Les partenaires techniques et financiers soutiennent majoritairement les dispositifs publics à travers l'expertise et le financement des processus de prise de décision et de planification des activités du secteur.

Partenariat consultatif

Au sein de ce type de partenariat, l'État, toujours responsable et moteur du processus d'analyse et de planification de l'offre de formation, décide d'ouvrir un canal de consultation avec les acteurs privés et ceux issus de la société civile. Cette consultation se fait à différents niveaux : les établissements de formation publics et privés sollicitent les avis des acteurs privés et des ONG/OSC œuvrant dans leur territoire et les font remonter aux structures déconcentrées des ministères en charge de la FP qui, à leur tour, organisent des consultations avec tous les acteurs régionaux, y compris les représentations déconcentrées des groupements professionnels, des syndicats et des organisations de la société civile. Les organismes patronaux intersectoriels et les entreprises participent souvent en fournissant leurs avis sur la base de leurs politiques et leurs plans de formation développés pour répondre, de façon non harmonisée avec les politiques publiques, aux défis et aux besoins en compétences qu'ils confrontent. Ils font remonter leurs besoins en compétences au niveau du dispositif de communication et d'orientation, participant ainsi à une meilleure visibilité sur la demande du marché.

Les autres bénéficiaires directs et indirects du dispositif de formation, notamment les apprenants et les parents (réunis en associations) commencent à être inclus, toujours à titre consultatif, dans ce processus, ce qui leur permet d'exprimer leurs attentes et donc de rendre manifeste la demande sociale en matière de développement de compétences. Ces acteurs commencent aussi à faire entendre leur voix quant à l'efficacité des dispositifs de communication et orientation et y jouent un rôle actif, à travers une « fonction-relais » qui permet, à travers des mécanismes de « boules de neige » de faire circuler l'information reçue auprès d'autres potentiels apprenants et de leurs familles.

De même, les organismes nationaux publics ou parapublics (Fonds de formation, Offices) jouent un rôle plus actif dans ce type de partenariat en apportant les éléments nécessaires pour l'élaboration et la planification de l'offre de formation.

Les PTF appuient ces fonctions par le biais d'expertise, mais aussi à travers le soutien aux processus de consultation.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat consultatif pour le processus 2

- a) Prendre soin de la dimension régionale de la consultation pour l'élaboration de la politique et de sa planification pour obtenir des données fiables et des idées ancrées aux besoins des territoires ;
- b) Intégrer les avis en termes de demande sociale ainsi que de demande économique pour trouver un bon équilibre entre les deux au sein des axes stratégiques et des actions planifiées ;
- c) Disposer de l'information pertinente et à jour pour alimenter le dispositif de communication et d'orientation.

Partenariat concertatif

Dans un partenariat concertatif, l'État décide de se concerter avec tous les acteurs publics et privés pour définir les orientations globales de la politique de formation, les actions à mettre en œuvre avec les ressources financières nécessaires pour les réaliser et les traits et caractéristiques du dispositif à mettre en place et pour une communication fluide au service des potentiels utilisateurs du dispositif de formation.

C'est ainsi qu'au niveau national se mettent en place des instances de concertation entre tous les acteurs (publics, privés et de la société civile).

Au niveau local, les établissements de formation publics comme privés commencent à développer des projets d'établissement intégrant la planification pluriannuelle d'actions et sa budgétisation ; ce processus se fait en concertation avec les acteurs économiques et sociaux, partenaires de l'établissement (groupements professionnels, entreprises, parents, apprenants, ONG/OSC). Ce cadre facilite un échange dynamique d'idées et d'orientation en lien avec la politique et la planification nationales, que les projets d'établissement alimentent et avec lesquelles ils s'alignent. Dans ce cadre, les structures déconcentrées et les ministères en charge de la FP supervisent le processus d'élaboration et valident les projets d'établissement.

Au niveau régional, les structures déconcentrées organisent la concertation avec tous les acteurs et proposent, au niveau national, des éléments de politique comme de planification. Les collectivités territoriales jouent aussi un rôle important dans ce type de partenariat. Elles veillent à l'équilibre entre la demande sociale et la demande économique dans les processus d'élaboration de politique et de planification.

Les secteurs économiques, par le biais des ministères sectoriels et des groupements professionnels, contribuent aussi à ce processus. C'est ainsi qu'apparaissent les politiques et plans d'action sectoriels, alignés normalement aux plans de développement nationaux et aux stratégies économiques sectorielles.

Dans ce mode de gouvernance, le dispositif de communication et d'orientation va dans la direction de l'intégration et de l'harmonisation : quoique les différentes actions soient parfois menées séparément par les acteurs, de plus en plus de parties prenantes s'investissent directement dans le dispositif et exploitent les décisions concertées au niveau de l'élaboration de politiques et de planification pour contribuer, ensemble, aux mêmes objectifs (secteurs porteurs, offre de formation prioritaire, etc.). Le poids des acteurs sociaux et les potentiels utilisateurs du dispositif de formation augmentent dans la définition des priorités.

Les PTF soutiennent le processus de concertation et appuient la participation réelle de tous les acteurs du secteur de l'emploi et de la formation d'une manière de plus en plus intégrée. Ils appuient également les actions décidées de façon concertées en alignant leur intervention sur des lignes directrices plus appropriées par l'ensemble des parties prenantes et donc avec un potentiel plus fort en termes d'appropriation et de durabilité.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat concertatif pour le processus 2

- a) Intégrer les éléments provenant des concertations réalisées à la base par les acteurs locaux et régionaux dans le cadre de l'élaboration des projets d'établissement ;
- b) Veiller à l'alignement de la politique et de la planification de la formation avec les plans de développement nationaux et décentralisés et aux plans économiques des secteurs économiques ;
- c) Axer les actions du dispositif d'orientation vers les besoins exprimés par les acteurs économiques.

Partenariat contributif

Dans les systèmes caractérisés par un partenariat contributif, la responsabilité dans la conception, dans la formulation, dans la planification et le financement de la politique de formation à tous les niveaux (national, régional, sectoriel et local) est partagée par tous les acteurs, selon les rôles et les contributions définis dans le cadre opérationnel – et éventuellement juridique – du secteur de la formation.

Des instances partenariales existent aux différents niveaux et l'instance nationale se charge de consolider les différentes contributions produites par les instances régionales, sectorielles et locales (souvent représentées par les Conseils d'administration des établissements de formation) pour aboutir à une politique et à une planification partagée et validée par tous les acteurs publics, privés et sociaux. L'effet positif d'une telle démarche repose aussi sur le « contrat social » qui se construit parmi les partenaires, avec une tendance poussée vers l'intégration de toute action de formation par les acteurs privés dans la politique publique et leur alignement à ses objectifs, conjointement définis. Cela a évidemment une conséquence importante sur le financement du dispositif, qui lui aussi devient complètement partenarial et plus durable et différencié. Les actions locales, intégrées dans les projets d'établissement et dans les plans d'action des établissements de formation ainsi que dans les composantes de formation des actions et plans de développement économique régionaux, s'alignent elles-aussi aux objectifs de la politique et sont d'ailleurs une source importante de territorialisation de la politique et de la planification de l'offre de formation.

Madagascar : participation à tous les niveaux pour la réforme de la FP

La Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP) de Madagascar a été élaborée dans le cadre d'un processus participatif qui a rassemblé des milliers de participants lors des états-généraux de l'Emploi et de la Formation (250 membres des institutions clés du secteur en juillet 2014) et des Assises régionales et sectorielles (mai 2013-décembre 2014, plus de 1 100 participants), dont l'organisation a pu compter sur l'appui de plusieurs partenaires : BIT, UNESCO, AUF, AFD, entre autres. Les secteurs prioritaires ont été identifiés dans le Plan National de Développement et confirmés par les participants des EGEF, à savoir les secteurs du BTP et des ressources stratégiques, du tourisme-hôtellerie-restauration, du développement rural, de la technologie de l'information et de la communication et du textile-habillement-accessoires.

Ce processus a été continué, depuis le mois d'octobre 2015, avec la présentation officielle du document-cadre de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP), la signature de l'Accord pour l'Emploi et la Formation et surtout l'adoption de la loi portant orientation de la PNEFP par l'Assemblée nationale le mercredi 9 décembre 2015. La loi 2015-040 a été promulguée en février 2016.

Après ces importantes étapes, le ministère et ses partenaires ont entamé le processus de mise en œuvre par le biais de la rédaction d'un Plan Opérationnel d'Activités. Ce

dernier prévoit une première phase dite de « start-up » pour la mise en œuvre pilote des réformes structurantes de la PNEFP (2016-2017) et une phase de généralisation des acquis jusqu'à 2019. Pour démarrer la première phase, entre le mois de mars et le mois de juillet 2016, des groupes de travail ont été mis en place pour préparer les réformes prévues, en particulier pour ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité du système de développement des compétences. Les coordonnateurs de ces groupes de travail ont été des directeurs du ministère en charge de l'Emploi et de l'ETFP, mais il y a eu une participation active et significative du patronat, des syndicats, des institutions publiques chargées de la formation dans d'autres ministères, des établissements de formation publics et privés et des ONG et OSC actives dans le secteur.

Les dispositifs de communication et d'orientation reflètent aussi cette dynamique de contribution : les actions se multiplient et s'intègrent les unes avec les autres, à travers la création de partenariats ponctuels ou structurels entre acteurs publics et privés, établissements de formation, acteurs de la société civile, familles et apprenants, qui organisent et gèrent des espaces et des activités visant à favoriser l'accès à la formation aux métiers et aux secteurs porteurs, notamment ceux qui ont été jugés comme prioritaires dans l'élaboration de la politique et de sa planification.

Les PTF appuient la mise en place des instances partenariales et alignent leur financement sur des instruments de planification, et de gestion participative, basés sur les résultats (contrat-programme, fonds de formation, etc.) en garantissant en même temps leur propre alignement à des priorités nationales réellement portées par l'ensemble des acteurs clés.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat contributif pour le processus 2

- a) Définir des modalités claires de cofinancement de la politique et de la planification parmi les différents acteurs ;
- b) Mettre en place un dispositif partenarial de suivi et d'évaluation de l'avancement de la mise en œuvre de la politique et de sa planification ;
- c) Favoriser l'autonomie dans la planification des acteurs locaux, notamment les établissements de formation, tout en veillant sur leur alignement sur la politique nationale et sur les plans de développement de leur territoire ;
- d) Favoriser le partenariat multi-acteur dans le cadre des activités de communication et d'orientation.

Matrice 2.2 : Les rôles des acteurs par rapport aux fonctions du processus 2

Processus (P)	P2 : ANALYSE ET PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION				
Fonction (F)	F2.1 : Analyse et élaboration de la politique de la FP				
Types de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics	Ministères	Analysent et élaborent la politique et informent les partenaires sur les grandes orientations Financent l'analyse et l'élaboration de la politique	Définissent les grandes orientations Consultent les partenaires Élaborent la politique et assurent le financement du processus d'analyse et d'élaboration	Analysent et élaborent la politique de formation en concertation avec les partenaires privés et sociaux Assurent le financement de l'analyse et de l'élaboration de la politique Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Élaborent et valident la politique avec les partenaires Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration Valident les projets d'établissement des établissements de formation
	Structures déconcentrées	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/régions Informent les partenaires régionaux de la politique de la FP	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la politique Supervisent l'élaboration des projets d'établissement
	Établissements publics de formation	Participent à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement aligné à la politique	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires des projets d'établissement aligné à la politique
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à l'élaboration de la politique à travers leurs études et leur expertise Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration
	Collectivités territoriales	Participent aux actions d'information	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/régions et font des propositions, des observations et amendements	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Participent aux actions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Proposent des éléments, observations et amendements, souvent sur base de leurs politiques de formation Participent à l'analyse, à l'élaboration et à la validation de la politique	Fournissent des analyses et éléments de politique, souvent sur la base de leurs politiques de formation Mobilisent leurs RH spécialisées Participent à la validation de la politique et y alignent leurs politiques de formation
	Entreprises	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Fournissent des éléments de politiques, issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements de formation et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation
	Organisations syndicales	Participent aux actions d'information	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Proposent des éléments de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique
Établissements privés de formation			Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement aligné à la politique
	ONG/OSC	Participent aux actions d'information	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation
Société civile	Associations des parents	Participent aux actions d'information	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de politique et participent à la validation de celle-ci Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation
	Apprenants		Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement des instances de concertation Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Mettent à disposition des experts Contribuent au financement de la fonction d'analyse et d'élaboration de politique de la FP Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	

Processus (P)		P2 : ANALYSE ET PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION			
Fonction (F)		F2.2 : Planification du développement de la FP			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Élaborent la planification de la FP Informent les acteurs privés et sociaux de la planification au niveau national Assurent le financement de la FP	Élaborent la planification en consultant les acteurs privés et sociaux Assurent le financement de la FP	Se concertent avec les partenaires aux niveaux national, régional, local et sectoriel Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Planifient le développement de la FP avec les partenaires, aux niveaux national, régional, local et sectoriel Contribuent au financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation
	Structures déconcentrées	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de planification de leur territoire	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation
	Établissements publics de formation	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informent leurs environnements de la planification	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec leurs partenaires, leurs projets d'établissement
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation
	Collectivités territoriales	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Experimentent leurs observations et amendements et participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Experimentent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national
	Entreprises	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation, et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation, et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale
	Organisations syndicales	Participent aux réunions d'information aux niveaux national et régional	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Experimentent leurs besoins Proposent des éléments de planification	Experimentent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification
Établissements privés de formation	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leurs environnements de la planification		Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec leurs partenaires
	ONG/OSC	Participent aux actions d'information Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements de formation Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation
Société civile	Associations des parents	Participent aux actions d'information aux niveaux national, régional et local	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements de formation Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation
	Apprenants		Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation de la planification et à l'élaboration et au financement des projets d'établissement à travers les frais de formation
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et du financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement de la consultation		Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'expertise Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux Participent à l'élaboration de la planification par la mise à disposition d'experts Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local

Processus (P)		P2 : ANALYSE ET PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION			
Fonction (F)		F2.3 : Communication et organisation de l'orientation vers les métiers			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/orientation Informent les acteurs sur le dispositif de communication/orientation Financent le dispositif de communication/orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/orientation après consultation des acteurs publics et les centres de formation privés Informent sur les exigences des métiers Financent le dispositif de communication/orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/orientation impliquant tous les acteurs concernés Informent sur les exigences des métiers Cofinancent le dispositif de communication/orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/orientation impliquant tous les acteurs concernés Informent sur les exigences des métiers Cofinancent le dispositif de communication/orientation
	Structures déconcentrées	Ouvrent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formation Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formation Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formation Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formation Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs
	Établissements publics de formation	Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation
	Collectivités territoriales		Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'État, de communication/orientation vers les métiers de leur choix	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'État, afin de guider le dispositif d'orientation Gèrent des dispositifs parallèles à ceux de l'État, de communication/orientation vers les métiers de leur choix	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'État Définissent, avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'État, de communication/orientation vers les métiers de leur choix	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères
	Entreprises	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions communication/orientation vers leurs métiers	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/orientation vers leurs métiers	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs
	Organisations syndicales		Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation Ouvrent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formation Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement
Établissements privés de formation		Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation Ouvrent des espaces de communication/orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux
Société civile	ONG/OSC		Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation Gèrent des actions de communication/orientation en partenariat avec les autres acteurs
	Associations des parents		Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation
Apprenants			Bénéficient du dispositif de communication/orientation	Bénéficient du dispositif de communication/orientation	Bénéficient du dispositif de communication/orientation Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/orientation
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation

2.3. PARTENARIATS EN MATIÈRE D'INGÉNIERIE DE CERTIFICATION ET DE FORMATION

Partenariat informatif

Dans un cadre de gouvernance basé sur un partenariat informatif, le processus lié à l'ingénierie de la certification et de la formation est mené par les acteurs publics, notamment les ministères et ses structures déconcentrées et les organismes nationaux spécialistes dans ces ingénieries. Participant aussi les établissements de formation, publics et privés, qui mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées : formateurs généraux et techniques, responsables pédagogiques, experts en certification et évaluation.

Ce sont donc ces acteurs, dans un cadre dominé par les ministères, qui conduisent et financent la détermination des compétences et la définition du contenu de formation en produisant des corpus de référentiels (métier, compétences et formation) qui sont ensuite diffusés auprès des autres parties prenantes à travers des réunions de restitution et d'information.

Il est à souligner que ce type de partenariat se caractérise par un manque à gagner assez important : ne pas impliquer les entreprises et les groupements professionnels dans la phase de détermination des compétences ni dans le processus de production des contenus des formations prive le ministère d'intégrer la connaissance, l'expertise et l'avis de ces acteurs, et en particulier les entreprises structurées, par rapport aux métiers visés. En effet, les entreprises développent des référentiels métier-compétences pour la gestion de leurs ressources humaines et, sur la base de ceux-ci, développent des contenus de formation qu'elles dispensent dans le cadre des dispositifs d'ingénierie des compétences, de façon à augmenter la productivité de leurs employés ou bien de manière prospective pour préparer des changements opérationnels dans les tâches de leur personnel. Il s'agit clairement d'une contribution pertinente qui n'est pas du tout valorisée dans un cadre de partenariat informatif.

Partenariat consultatif

Certains systèmes mettent en place des mécanismes de consultation pour ce qui concerne la détermination des compétences et la définition des contenus de formation. Le processus reste piloté par les ministères, mais les rôles s'affinent par rapport à un simple cadre informatif :

- les structures déconcentrées proposent des éléments caractéristiques des métiers et, par conséquent, de l'offre de formation spécifiquement liés à leurs zones et régions ;
- les établissements publics et privés de formation remontent des éléments recueillis grâce à des informations recueillies auprès des acteurs économiques environnants ;
- les acteurs du secteur privé donnent des avis basés sur leurs référentiels et contenus de formation (qui commencent ainsi à être exploités, même partiellement) ;
- les ONG et OSC font aussi remonter des éléments et des contenus développés dans le cadre de leurs projets et programmes pilotes ;
- les syndicats donnent leurs avis sur le contenu des référentiels surtout pour ce qui concerne les exigences sociales et sécuritaires.

Au sein de ces dispositifs, les Partenaires Techniques et Financiers soutiennent ce processus, comme dans le type informatif, avec la mobilisation de l'expertise, soit pédagogique et méthodologique, soit technique pour les contenus des référentiels.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat consultatif pour le processus 3

- a) Prendre soin des potentielles diversités régionales dans l'exercice des métiers et des différences nécessaires pour garantir le bon déroulement des formations dès la phase de définition des contenus ;
- b) Établir un cadre normatif qui donne la juste valeur aux avis des acteurs pour garantir l'adéquation formation-emploi ;
- c) Demander, à titre d'avis et d'inspiration, les référentiels et les contenus de formation déjà développés par les acteurs économiques et sociaux.

Partenariat concertatif

C'est avec ce troisième cas de figure que le processus connaît une dynamique assez importante. Conscients de l'utilité de l'implication systématique, et à toutes les étapes, des acteurs privés et sociaux dans la détermination des compétences à développer et dans la définition des contenus de formation afin qu'ils soient le plus adéquat possible avec les besoins réels de l'économie, les acteurs publics se rapprochent plus des acteurs du secteur privé et de la société civile, mais en assurant toujours le pilotage du processus.

Même si l'État ou la région conserve le pouvoir final de la validation des documents référentiels, les entreprises et les partenaires sociaux sont largement associés à l'identification des compétences, à la construction des référentiels de métier/compétences, de certification et de formation. Cette culture de collaboration et d'implication effective des acteurs économiques à la construction des contenus des dispositifs de formation, ainsi qu'à leur évaluation, responsabilise les partenaires et les motive davantage pour l'investissement important que représente en termes de temps la construction d'un cursus de formation et son actualisation.

Dans un partenariat concertatif, l'État reconnaît que les compétences se trouvent chez les acteurs économiques et qu'il faut donc exploiter ce grand potentiel, les experts présents et la matière déjà réfléchie par les acteurs privés et de la société civile pour nourrir de façon décisive les normes et les référentiels qui encadreront l'ensemble du dispositif de formation. Il garde la prérogative de l'établissement et de la gestion du cadre normatif, mais il gère le processus de l'ingénierie de la certification et de la formation dans le cadre d'une plus forte concertation avec tous les acteurs.

C'est dans ce cadre qu'on observe une plus grande autonomie pédagogique donnée aux établissements de formation, publics comme privés. Il y a donc un travail, surtout pour ce qui concerne les contenus de formation, qui se fait au niveau local, en concertation entre les établissements de formation et leurs partenaires privés et sociaux. Les structures déconcentrées gardent la supervision de ces travaux et les ministères maintiennent le dernier mot sur les modifications proposées par les établissements, mais cette « customisation » des contenus de formation est bénéfique pour relever les défis de formation spécifiques aux territoires d'implantation des établissements et pour mieux s'aligner aux plans locaux de développement.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat concertatif pour le processus 3

- a) Mettre en place des systèmes et mécanismes capables de garantir la participation systématique à la définition et à la validation de tout document référentiel de la part des experts de métiers ;
- b) Favoriser la participation des établissements à la définition des contenus de formation en élargissant leur autonomie pédagogique dans la définition de contenus adaptés à leur environnement ;
- c) Mettre en valeur les expériences réussies des acteurs économiques ainsi que des organisations de la société civile quant aux compétences à développer et aux contenus déjà testés avec succès.

Partenariat contributif

Dans un partenariat contributif, les acteurs privés jouent un rôle essentiel dans le processus de l'ingénierie de la certification et de la formation et, le plus souvent, ce sont eux qui en assurent le pilotage, même si l'État, à travers ses institutions, met en place la réglementation et le cadre normatif, en concertation avec les autres parties prenantes. On est donc dans un cas contributif très fort pour ce qui concerne ce processus 3.

En effet, l'État délègue aux entreprises, à travers leurs organisations socioprofessionnelles, la partie la plus consistante de la responsabilité – à différents niveaux – du processus, à partir de la définition des documents référentiels et des contenus de formation.

Le cas de l'apprentissage dual dans l'élaboration des référentiels de formation Allemagne, Suisse, Autriche

Dans le système dual, par exemple, lors de l'élaboration des référentiels de compétences et des plans de formation, les organisations du monde du travail établissent également les exigences relatives aux procédures de reconnaissance et de certification propres à chaque métier. Une organisation professionnelle faîtière est choisie par l'Etat fédéral pour l'élaboration et la révision périodique des ordonnances de formation (nom donné aux règlements de formation). Il existe une ordonnance par métier (plus de 200 au total), laquelle est soumise au ministère par l'organisation responsable de son élaboration. Le ministère est en charge de sa promulgation.

Au terme de l'apprentissage dual et de la procédure de qualification placée sous la responsabilité des associations professionnelles, la personne formée reçoit un diplôme d'Etat qui la qualifie sur l'ensemble du territoire national. L'Etat garde donc la tutelle globale sur l'application des référentiels conçus et des contenus de formation.

Il est donc nécessaire que le secteur privé associe les autres acteurs, publics et sociaux, dans l'élaboration des référentiels, afin de ne pas tomber dans un excès d'indépendance qui pourrait être au détriment de la réponse aux besoins sociaux et de l'accès au système et à l'offre de formation. Les syndicats maintiennent l'important rôle de sauvegarde des normes sociales et sécuritaires, et les acteurs publics déconcentrés et décentralisés, ainsi que les établissements de formation, contribuent à juste titre au développement des documents finaux.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat contributif pour le processus 3

- a) Établir de façon claire, à travers des textes réglementaires et juridiques, les responsabilités des acteurs privés et des acteurs publics dans la définition des référentiels ;
- b) Se doter d'un système efficace et efficient d'assurance qualité pour la révision, l'évaluation et la mise à jour des documents référentiels, afin de garantir de façon continue leur adéquation aux compétences requises ;
- c) Coupler le pilotage privé dans ce processus avec un rôle accru des acteurs économiques dans la gestion de la certification des compétences (voir processus 4) ;
- d) Garantir l'interaction entre les référentiels de certification et de formation du secteur de la formation professionnelle avec ceux du secteur de l'éducation, via des Cadres nationaux.

Matrice 2.3. Les rôles des acteurs par rapport aux fonctions du processus 3

Processus (P)		P3 : L'INGÉNIERIE DE LA CERTIFICATION ET DE LA FORMATION			
Fonction (F)		F3.1 : Détermination des compétences			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Conduisent et financent la détermination des compétences Élaborent et diffusent les référentiels Informent les organisations professionnelles des compétences déterminées	Déterminent les compétences Consultent les partenaires Normalisent les compétences Assurent le financement du processus	Élaborent les référentiels, en concertation avec les partenaires socio-économiques concernés Assurent le financement du processus	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Contribuent au financement du processus
	Structures déconcentrées	Informent leurs partenaires socio-économiques	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional, et remontent les résultats aux ministères	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Établissements publics de formation	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition leurs experts techniques ou pédagogiques	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels
	Collectivités territoriales				
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Participent aux restitutions	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Se concertent avec les partenaires publics sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Entreprises	Participent aux restitutions Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs ressources humaines	Expriment leurs besoins à travers des organisations professionnelles et des structures de formation Participent à l'élaboration des référentiels avec des experts	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Organisations syndicales	Participent aux restitutions	Donnent leur avis	Participent à la validation des référentiels	Contribuent à l'introduction des compétences sur les normes sociales et sécuritaires
Société civile	Établissements privés de formation	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition leurs experts techniques ou pédagogiques	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	ONG/OSC	Participent aux restitutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Mobilisent les ressources humaines spécialisées
	Associations des parents				
Apprenants					
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement

Processus (P)	P3 : L'INGÉNIERIE DE LA CERTIFICATION ET DE LA FORMATION				
Fonction (F)	F3.2 : Conception et définition du contenu de formation				
Types de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics	Ministères	Conduisent, financent et élaborent le cadre normatif et le contenu de formation	Élaborent le cadre normatif et les contenus de formation Assurent le financement de la fonction	Élaborent le contenu de formation et le cadre normatif, en concertation avec les acteurs privés et sociaux Valident les contenus spécifiques proposés par les établissements	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Mettent en place le dispositif et le certifiant Contribuent au financement
	Structures déconcentrées	Informant les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions des contenus de formation	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Établissements publics de formation	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informant leurs environnements des contenus de formation	Remontent les observations de leurs environnements Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires, notamment les entreprises, pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la définition de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction
Partenaires sociaux et économiques privés		Participant aux restitutions	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Se concertent au niveau national et avec les établissements sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction
	Entreprises	Participant aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Mobilisent leurs professionnels des métiers
	Organisations syndicales	Participant aux actions d'information et aux restitutions	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires
Établissements privés de formation		Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informant leur environnement des contenus de formation	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires, notamment les entreprises, pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	ONG/OSC	Participant aux actions d'information	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées
Société civile	Associations des parents	Participant aux actions d'information et aux restitutions	Donnent leur avis	Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation	Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation
	Apprenants				
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	

2.4. PARTENARIATS EN MATIÈRE DE GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES

Partenariat informatif

Ce processus représente le cœur de l'ensemble du dispositif de formation, à savoir le développement et la certification des compétences des différents types d'apprenants impliqués dans la FP : jeunes, employés, chômeurs, etc.

Ce type de partenariat est synonyme d'un système principalement étatique et centralisé : les cadres normatifs, les dispositifs et les décisions relatifs à l'organisation de la formation, à l'évaluation et à la certification des compétences, à la gestion du patrimoine et des intrants physiques de la formation (infrastructure, équipement, matière d'œuvre), aux normes et au système de gestion du personnel sont principalement du ressort des ministères chargés de la formation.

On se trouve ici dans un dispositif segmenté : d'un côté, on a une offre de formation résidentielle et classique, dispensée dans les établissements de formation, dans une logique scolaire, sans implication significative des acteurs économiques. De l'autre côté, on a des activités de développement des compétences non formelles et non certifiées par l'État, se déroulant dans les entreprises et dans les structures de la société civile (ONG, OSC), dans une logique de réponse à la demande économique et sociale. Ces systèmes, très présents en Afrique subsaharienne, se caractérisent par une très faible capacité d'absorption au niveau du système formel de la FP, ainsi que par un niveau assez élevé de non-formalisation de l'offre d'apprentissage, qui est encore très souvent lié à la pratique « traditionnelle » du transfert intergénérationnel des compétences liées à un métier spécifique, dans des contextes à très faible niveau technique et technologique. Ces systèmes sont aussi présents dans des contextes plus développés, dans lesquels le secteur privé décide de ne pas se lier à la reconnaissance publique : on est donc dans des dispositifs privés et non normalisés.

Dans ce type de partenariat, l'État donne très peu d'attention à la dimension régionale et locale. Les structures déconcentrées appuient la coordination, le contrôle et le suivi des décisions prises au niveau national et mises en œuvre par les établissements de formation. Ces derniers sont gérés de façon « dirigistes » par des instances non partenariales (chefs d'établissements « nommés » par les décideurs centraux), qui ont souvent une approche bureaucratique et administrative et ne tendent pas vers une intégration avec les autres parties prenantes du territoire.

L'ensemble du financement est garanti par l'État et il est très souvent alloué en sa totalité aux organismes et aux instituts publics. Les partenaires techniques et financiers appuient l'État, mais essaient d'introduire des modifications par des programmes et des projets pilotes de renforcement des capacités ou de mise en place de dispositifs innovants de formation ou de certification.

Partenariat consultatif

Dans un mode de partenariat consultatif, l'État maintient le rôle central dans la gestion de ce processus, mais il consulte les parties prenantes dans la définition des différents dispositifs, normes et standards liés à la mise en œuvre du développement des compétences.

Pour tout ce qui concerne l'expression des besoins (par exemple pour la formation du personnel ou bien pour les investissements en équipements et infrastructures), on met en place une chaîne d'information qui permet de faire remonter au niveau central les éléments des établissements via les structures déconcentrées. Cela améliore la collecte des données et donne la possibilité de mieux implanter des outils plus performants, comme la mise en place d'actions de renforcement des capacités du personnel non basées uniquement sur les besoins, mais aussi sur des référentiels des métiers de la formation qui encadrent l'ensemble des actions de gestion des ressources humaines et de leurs carrières.

La définition des normes et standards et la prise de décisions, toujours dans les mains du secteur public, s'enrichissent des avis de tous les acteurs impliqués : les organismes patronaux et les entreprises apportent des éléments sur les avancements techniques et technologiques qui aident les ministères à en tenir compte, ainsi qu'à structurer des parcours de formation pratique des formateurs qui permettront aussi de rehausser la pertinence de la formation dispensée ; les collectivités territoriales et les acteurs sociaux donnent leurs avis quant aux choix d'investissement en infrastructures, ce qui facilite l'acceptation sociale des nouveaux éléments introduits dans le dispositif.

Enfin, dans cette phase, on peut remarquer l'apparition de partenariats embryonnaires entre les établissements de formation et les acteurs économiques, concrétisés par des opportunités de stage (obligatoire ou non selon les contextes) après formation. C'est le premier pas vers une concertation plus accrue dans la réalisation des parcours de formation, mais c'est aussi le premier signe d'une possibilité d'intégrer les deux dispositifs (public et scolaire formel et privé en milieu de travail non formel) qui, dans cette phase, restent encore séparés. Le financement et les modalités de gestion des établissements sont similaires au premier cas de figure.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat consultatif pour le processus 4

- a) Développer des référentiels des métiers et compétences pour le personnel impliqué dans l'offre de formation, comme base pour la mise en place d'une vraie GPEC ;
- b) Créer un système de feedback des entreprises sur le contenu et le déroulement des formations afin de garantir la mise à jour des méthodes pédagogiques et le développement de compétences pertinentes par les apprenants ;
- c) Structurer la période des stages pour les apprenants, en collaboration avec les acteurs économiques, en ciblant les compétences à développer par le stagiaire pendant la période en entreprise.

Partenariat concertatif

Avec la mise en place d'une gouvernance concertée de la formation, plusieurs changements se produisent. Tous les standards, les normes et les dispositifs de ce processus sont définis suite à une concertation avec tous les partenaires publics et privés, et c'est avec cette concertation sur les « règles du jeu » que commence la réelle implication des acteurs privés et sociaux dans un dispositif de formation.

Le rôle du secteur économique privé dans la formation et dans la certification devient plus significatif. Dans ce cadre se développe l'apprentissage structuré (normalisé et certifié en collaboration avec l'État), qui fonctionne comme complément à l'offre de formation formelle et scolaire. Les entreprises signent des contrats d'apprentissage avec les apprenants suivant un cadre juridique et de formation défini en concertation avec les acteurs publics, qui assurent la qualité dans la délivrance de la formation. En même temps se développent aussi les certifications privées reconnues et encadrées par l'État, gérées par les organismes patronaux sous la supervision des structures déconcentrées des ministères en charge de la formation professionnelle.

En termes de gestion des établissements et de la délivrance de la formation, la concertation se concrétise avec la création de Conseils d'administration comme instances de décision au niveau des établissements : les partenaires privés, les apprenants, les associations des parents, les collectivités territoriales et les organisations de la société civile y sont impliqués, notamment dans la formulation des projets d'établissement et leurs planifications (voir processus 2). La concertation concerne également le choix des infrastructures et la gestion des ressources humaines, ainsi que la mise en œuvre de la formation et de la certification. Cela implique une plus forte structuration des liens entre établissements de formation et acteurs économiques et sociaux : des modules de formation sont réalisés directement en entreprise en exploitant ainsi ses infrastructures, ses équipements et ses ressources humaines. Les représentants du patronat et des syndicats participent aux jurys de certification des établissements de formation partenaires ; les organismes patronaux et les entreprises mobilisent des experts métiers comme intervenants dans la formation en établissement ainsi que dans les cursus de formation initiale et/ou continue des formateurs et maîtres d'apprentissage.

Dans ce type de partenariat apparaissent des formes de financement multi-acteur qui viennent consolider le financement étatique : les établissements publics et privés génèrent des recettes propres ; les entreprises, les organismes patronaux et les OSC/ONG organisent et réalisent la certification privée ; les collectivités territoriales appuient les établissements de formation ou directement certaines catégories défavorisées d'apprenants, etc.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat concertatif pour le processus 4

- a) Structurer et normaliser l'offre de formation en milieu de travail, notamment l'apprentissage des jeunes en entreprise ;
- b) Favoriser la réalisation d'une partie du parcours de formation en entreprise ou à l'établissement, mais avec la participation directe des acteurs économiques en tant que formateurs ;
- c) Favoriser et encadrer les partenariats officiels entre établissements et acteurs économiques ;
- d) Promouvoir la participation des acteurs économiques au parcours de formation initiale et continue des formateurs techniques, tout en reconnaissant les différences d'approche et de nécessités entre formateurs en établissement et en apprentissage.

Partenariat contributif

La responsabilité dans la gestion de l'acquisition et dans la certification des compétences est dans ce cas de figure partagée entre tous les acteurs. L'État continue à jouer un rôle de pilotage normatif et donc de garantie de la mise en œuvre des choix, des standards et des dispositifs, qui sont maintenant définis conjointement avec tous les acteurs dans des structures de décision partagée : référentiels des métiers de la formation et parcours de formation du personnel, investissements en infrastructures, équipements et matière d'œuvre, cadre d'organisation de la formation et dispositifs de certification des acquis de la formation et de l'expérience.

L'offre de formation initiale et continue non formelle en entreprise ou pilotée par les acteurs de la société civile (ONG, OSC) tend à disparaître, car, à travers des mécanismes adaptés, toute action de formation est intégrée au dispositif.

L'implication accrue du secteur privé dans la délivrance de la formation, en collaboration avec les établissements de formation, permet la naissance de dispositifs de formation duale (en alternance ou par apprentissage), dans lesquels une partie de la formation se réalise dans les établissements, tandis que la plupart du cursus se déroule directement en entreprise, avec donc une contribution privée très importante en termes d'infrastructures, équipements, matières d'œuvre, ressources humaines et financières. Il s'agit de dispositifs très efficaces et qui permettent de relever le défi d'une formation pour un grand nombre de personnes tout en garantissant une meilleure pertinence de l'offre par rapport à la demande du marché du travail.

Bénin : pour une plus grande reconnaissance des compétences

Face au rapide développement technique, aux profondes mutations sociales, à un environnement économique plus complexe, l'État béninois a lancé une redistribution des responsabilités de formation des jeunes désireux d'apprendre un métier d'artisan. La rénovation du système d'apprentissage, à travers la réforme de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP), s'est notamment orientée vers la certification de la formation par apprentissage. L'opérationnalisation de l'examen du Certificat de Qualification aux Métiers (CQM), créé par décret, n'a été possible qu'avec la prise de conscience des artisans eux-mêmes, et l'expérience réussie de l'organisation des Examens de Fin d'Apprentissage Traditionnel (EFAT). L'organisation du CQM se déroule dans un cadre partenarial formel d'acteurs publics et privés, de co-organisation et de cofinancement de l'examen, matérialisé par la mise en place d'un Comité National de Pilotage des Formations par Apprentissage (CNPFPA), qui coordonne les dispositifs de formation par apprentissage, dont l'apprentissage de type dual, et la modernisation de l'apprentissage traditionnel. La démarche a permis d'uniformiser le processus conduisant à la reconnaissance des compétences acquises en situation d'apprentissage, dans les centres de métiers et les entreprises artisanales, et de délivrer un diplôme national.

La participation et l'implication se font à travers les quatre fonctions du processus selon les spécificités présentées dans les tableaux suivants et touchent aux aspects décisionnels comme opérationnels de mise en œuvre de la formation et de la certification. Les modèles de financement et de gestion des établissements vont de pair : les secteurs privé et social contribuent largement à la mise en œuvre des activités et sont aussi parallèlement dans des positions clés pour ce qui concerne les décisions sur le dispositif aux niveaux national, régional et de l'établissement.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat contributif pour le processus 4

- a) Développer clairement les modes et les dispositifs de certification, avec une attention particulière à la reconnaissance et à la validation des compétences acquises en dehors du système formel (VAE) ;
- b) Définir les modes et les sources de financement partenarial des fonctions du processus ;
- c) Favoriser la mise en place de modes de formation duales capables d'associer et intégrer besoins et compétences spécifiques au métier, ainsi que ceux liés au secteur économique et, plus globalement, à la citoyenneté globale et au développement durable.

Matrice 2.4. Les rôles des acteurs par rapport aux fonctions du processus 4

Processus (P)		P4 : GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES			
Fonction (F)		F4.1 : Formation des formateurs et du personnel non enseignant			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Élaborent le cadre normatif Informent les partenaires des exigences et des actions de formation Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement Certifient les personnes	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Centralisent les besoins en formation Certifient les personnes	Concertent les partenaires socio-économiques pour l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Définissent avec les partenaires le cadre normatif et les référentiels Élaborent avec les partenaires les programmes et contenus de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Participent au financement du dispositif Participent à la certification des personnes
	Structures déconcentrées	Identifient les besoins en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et d'évaluation des résultats de formation	Identifient les besoins Contribuent à la formation des formateurs, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans des centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Établissements publics de formation	Expriment leurs besoins Participent aux formations	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement
	Collectivités territoriales				
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels		Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures
	Entreprises	Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Remontent aux organisations professionnelles les besoins en formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise
	Organisations syndicales		Donnent leur avis sur le dispositif	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues
Établissements privés de formation				Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues
	ONG/OSC		Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Participent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds
Société civile	Associations des parents				
	Apprenants				
	Partenaires techniques et financiers (PTF)	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation

Processus (P)		P4 : GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES			
Fonction (F)		F4.2 : Infrastructures, équipements et matière d'œuvre			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Identifient les normes et les besoins Informent les partenaires des nouveaux projets Construisent les infrastructures et fournissent les équipements et les matières d'œuvre	Définissent les normes Centralisent et consolident les expressions de besoins Décident et financent les investissements	Concertent les partenaires pour définir les normes et identifier les besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Définissent les normes en termes d'infrastructure et équipements pour la formation avec les partenaires Décident les investissements avec les partenaires Cofinancent les investissements
	Structures déconcentrées	Identifient les besoins de leurs zones/régions Informent les partenaires régionaux des nouvelles infrastructures et équipements	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Participent à l'identification des besoins de leurs zones/régions	Participent à l'identification des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional
	Établissements publics de formation	Participant à l'identification des besoins	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement
	Collectivités territoriales	Participant aux actions d'information	Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent en partie le financement des investissements
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Participant aux actions d'information	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expriment leurs besoins	Contribuent à la définition des normes Contribuent à la décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre et/ou leurs espaces de formation	Participent à la définition des normes Participent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition leurs espaces, équipements et matière d'œuvre pour la formation Contribuent au financement des investissements
	Entreprises	Participant aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expriment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Participent à l'identification des besoins et mettent à disposition des infrastructures, des équipements et de la matière d'œuvre Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures, équipements et matières d'œuvre (formation duale, apprentissage formel)
	Organisations syndicales	Participant aux actions d'information	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Contribuent à la décision sur les investissements Expriment leur avis sur les exigences des normes notamment sécuritaires	Participent à la définition des normes Participent à la prise de décision sur les investissements
Établissements privés de formation		Participant à l'identification des besoins et participant au financement	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées Participant au financement	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Participant à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens
Société civile	ONG/OSC	Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expriment leurs besoins Donnent leurs avis sur les types d'infrastructures et équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Mettent à disposition des experts Participent au financement des investissements
	Associations des parents		Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements	Participent à la prise de décision sur les investissements
	Apprenants		Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements	Participent à la prise de décision sur les investissements
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Participant à l'identification des besoins Participant aux investissements	Participant à l'identification des besoins Participant aux investissements	Contribuent au financement des investissements	Contribuent au financement des investissements

Processus (P)		P4 : GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES			
Fonction (F)		F4.3 : Délivrance de la formation			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Élaborent les normes d'organisation de la formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en consultation avec les acteurs Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent la mise en œuvre du point de vue normatif Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent une partie du financement de la formation publique Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée, y compris l'apprentissage en entreprise	Élaborent avec les partenaires les normes d'organisation de toute forme de formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent une partie du financement de la formation publique Contribuent à financer l'offre de formation privée, y compris duale (apprentissage, etc.)
	Structures déconcentrées	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation
	Établissements publics de formation	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes en partenariat avec tous les acteurs impliqués Assurent une partie du financement sur des fonds propres
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail
	Collectivités territoriales			Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Contribuent à la mise en œuvre du point de vue opérationnel Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accueil des apprenants en stage et en formation pratique Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accueil des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle
	Entreprises	Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent des contrats d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle Accueillent les formés en stage et en formation pratique et mobilisent des experts formateurs	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation
	Organisations syndicales		Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Contrôlent et suivent la mise en œuvre de l'apprentissage	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Contrôlent et suivent la mise en œuvre de l'apprentissage
Établissements privés de formation		Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Financent la délivrance de leur offre de formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent sur des fonds propres une partie du financement	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes, dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres
Société civile	ONG/OSC	Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle ou formelle agréée	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle ou formelle agréée
	Associations des parents		Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes Contribuent au financement (inscription, etc.)
	Apprenants		S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent les accords de stage Réalisent des périodes de stage en entreprise	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Soutiennent la mise en place de formations formelles	Soutiennent la mise en place de formations formelles et de stages en entreprise	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées

Processus (P)	P4 : GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES				
Fonction (F)	F4.4 : Évaluation et certification				
Types de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics	Ministères	Élaborent les normes et directives d'évaluation Élaborent le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience Définissent les procédures de certification Assurent le financement de l'évaluation et de la certification Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en consultant les acteurs Définissent les procédures de certification Assurent le financement de l'évaluation et de la certification Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent avec les partenaires les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants
	Structures déconcentrées	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications
	Établissements publics de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement
Partenaires sociaux et économiques privés	Collectivités territoriales			Participent au processus d'évaluation et de certification	Participent au processus d'évaluation et de certification
	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Certifient les apprenants des dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles
	Entreprises	Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre du processus de certification public à travers l'expertise	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise
Société civile	Organisations syndicales	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification public et privé à travers l'expertise et le financement	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification public et privé à travers l'expertise et le financement
	Établissements privés de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement
	ONG/OSC	Évaluent et certifient les apprenants de leurs dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Associations des parents	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
	Apprenants		Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen

2.5. PARTENARIATS EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE FP

Partenariat informatif

Pour ce qui concerne ce dernier processus, dans un partenariat informatif, l'État pilote le processus d'évaluation de l'efficacité interne et externe du dispositif. Il élabore les normes et le cadre de ces évaluations et implique les partenaires seulement en tant que fournisseurs de données : les établissements publics et privés via les structures déconcentrées et les entreprises via les organismes patronaux sont appelés à fournir des données sur la formation initiale et continue. Les apprenants sont aussi impliqués dans la collecte des données en fournissant des informations sur leur processus d'insertion.

Ces données sont centralisées par l'État, qui informe à son tour tous les partenaires sur le taux d'insertion et la satisfaction des employeurs, ainsi que sur les analyses qu'il fait en termes de production de recommandations à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité du dispositif, interne ainsi qu'externe. La collecte se fait normalement à travers des enquêtes et des formulaires visant à renseigner des indicateurs de performance définis par les ministères en charge de la formation.

Souvent, des partenaires techniques et financiers soutiennent la mise en place d'études de suivi de l'insertion afin d'appuyer des systèmes de formation pour la plupart embryonnaires à évoluer grâce à une réflexion menée sur les trajectoires socio-professionnelles des apprenants du dispositif de formation.

Partenariat consultatif

Dans un cadre de partenariat consultatif, l'État continue à élaborer et veiller à l'application des normes et du cadre d'évaluation du dispositif, mais décide de consulter les partenaires privés et sociaux quant aux résultats de l'évaluation. La consultation se fait au niveau national, au niveau régional, mais aussi à celui des établissements : ces derniers, qu'ils soient publics ou privés, peuvent en fait proposer des éléments de recommandation via les structures déconcentrées. Dans ce cadre, en effet, les établissements possèdent des données plus précises, car ils commencent à assurer de façon plus structurée et régulière le suivi de leurs sortants, en contact direct avec les apprenants et en consultant les entreprises qui emploient leurs anciens apprenants.

Les acteurs privés et sociaux donnent leurs avis quant aux résultats de l'analyse de l'efficacité et des recommandations, mais l'acceptation de ces éléments se fait toujours au niveau des ministères.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat consultatif pour le processus 5

- a) Tenir en compte les avis sur l'évaluation interne du dispositif par toutes les parties prenantes ;
- b) Structurer la collecte des données sur l'insertion au niveau des établissements de formation publics comme privés ;
- c) Doter les établissements publics de moyens financiers et humains pour réaliser l'accompagnement à l'insertion des apprenants et son suivi.

Dans ce cas de figure, les Partenaires Techniques et Financiers commencent à s'intéresser à un appui plus structuré pour la mise en place d'un véritable système de suivi de l'insertion en agissant sur le niveau central, mais aussi directement en partenariat avec des établissements publics ou privés pilotes.

Partenariat concertatif

Dans un partenariat concertatif, le cadre et les normes d'évaluation sont partagés par tous les acteurs qui contribuent à leur conception et mise en œuvre. La dimension régionale et sectorielle est prise en charge et les acteurs nationaux, notamment les ministères, s'occupent plutôt de la consolidation des données.

En effet, aux niveaux régional et local se mettent en place des mécanismes de concertation pilotés respectivement par les structures déconcentrées et les établissements de formation. Les acteurs privés, notamment les organismes patronaux sectoriels et intersectoriels ainsi que les entreprises, se rendent disponibles pour participer à ces cadres, ensemble avec les acteurs de la société civile impliqués dans le secteur, comme les associations des parents, les représentants des apprenants et les ONG et OSC actives dans la formation.

Il est à souligner que ces dernières ont développé dans plusieurs pays, à travers des projets pilotes en collaboration avec les établissements de formation publics et privés qu'elles soutiennent, des modèles et outils de suivi de l'insertion qui sont souvent repris et généralisés par les acteurs publics qui pilotent ce processus.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat concertatif pour le processus 5

- a) Établir les paramètres d'évaluation interne et externe avec tous les partenaires ;
- b) Consolider toutes les recommandations pour les instances de concertation chargées de la décision ;
- c) Garantir un mécanisme transparent et objectif de production des avis des acteurs privés sur les produits du dispositif de formation initiale.

C'est ainsi qu'une des recommandations consiste à tenir compte, en même temps, des données collectées et analysées, aux niveaux régional, local et national.

La participation des acteurs du secteur privé monte en puissance : ils sont en mesure d'exprimer pleinement leurs avis sur leur degré de satisfaction quant à la qualité des produits de la FP, ainsi que de fournir des pistes concrètes pour l'amélioration de la qualité du dispositif.

Partenariat contributif

Dans ce type de gouvernance, le cadre d'action et les normes du dispositif d'évaluation, en particulier pour la dimension externe, sont définis de façon conjointe avec les acteurs privés et sociaux. Cette particularité dans la conception se reflète aussi dans la mise en œuvre opérationnelle des démarches d'évaluation. On remarque à ce stade une implication accrue des organismes patronaux et des entreprises pour tout ce qui concerne l'appréciation de la satisfaction des employeurs quant aux produits du dispositif de formation, ainsi que pour le suivi des trajectoires professionnelles des utilisateurs de l'offre de la FP (paramètre qui peut influencer de façon importante l'investissement des acteurs privés dans la formation). Une conséquence directe de cette approche est l'engagement des acteurs privés et sociaux à cofinancer les frais liés à la réalisation de ce processus.

Tunisie : utiliser des indicateurs pour évaluer l'efficacité

L'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ). C'est un dispositif d'enquêtes et de suivi professionnels permettant d'évaluer l'efficacité externe de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur nationaux, et de suivre les parcours professionnels des jeunes diplômés.

Les acteurs sont les ministères de la formation professionnelle et de l'emploi, et de l'enseignement supérieur, le Conseil National de la Statistique, les opérateurs de la formation professionnelle, les personnes concernées par l'emploi, mais surtout l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), un syndicat patronal.

Une des approches consiste à confronter les fichiers des diplômés du dispositif national de la formation professionnelle et des diplômés de l'enseignement supérieur avec ceux de l'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI), des caisses de sécurité sociale CNSS-CNRPS, du MAE, de la Direction Générale des Impôts (DGI) et de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS).

Les différentes enquêtes permettent l'établissement d'indicateurs pertinents et utiles aux prises de décisions, tant au plan national que régional. Les aspects pris en compte incluent les trajectoires d'insertion dans le marché du travail des diplômés ; les secteurs, types d'entreprises et types de contrats de travail obtenus ; des éléments d'éclairage sur l'adéquation entre les formations dispensées et les emplois occupés ; et les facteurs qui influencent l'insertion.

L'évaluation interne est plus rarement confiée aux acteurs privés, et reste généralement du ressort des acteurs publics qui, à travers cet exercice, peuvent analyser aussi des paramètres non économiques qui renvoient de façon plus directe au rôle institutionnel des ministères et acteurs publics impliqués. Néanmoins, surtout pour ce qui concerne les modes de formation qui voient la participation opérationnelle des acteurs privés (formation en alternance et par apprentissage), ces derniers sont impliqués de façon importante dans l'évaluation des différents paramètres établis.

Ce travail se fait toujours dans une approche multi-niveau, avec l'implication de tous les acteurs aux niveaux national, régional et local (établissement). À cette dernière échelle, la responsabilité du suivi des sortants des établissements de formation commence à être partagée par les acteurs employeurs qui participent activement à la collecte des informations et aux analyses liées à ce sujet. Les organismes nationaux de type « Observatoire de l'Emploi et de la Formation » sont aussi engagés dans des études pointues réalisées en plein partenariat avec les organismes patronaux intersectoriels et sectoriels et les entreprises visant la production de recommandations précises pour alimenter la réflexion et éventuellement la révision des politiques et des planifications de l'offre de formation.

La participation des organisations syndicales, des organisations des parents et des représentants des apprenants à la réflexion (et non seulement à la collecte d'informations) est un élément qui garantit la prise en compte de la demande sociale et de ses recommandations pour l'amélioration du dispositif.

Prérequis pour mettre en œuvre un partenariat contributif pour le processus 5

- a) Mettre en place un système d'assurance qualité partenarial des établissements de formation (tant de type scolaire qu'en milieu de travail) auxiliaire à l'évaluation de l'efficacité interne du dispositif ;
- b) Favoriser la contribution active, voire le pilotage de l'évaluation externe du dispositif par les acteurs privés, notamment les organismes patronaux sectoriels et intersectoriels ;
- c) Veiller à l'établissement d'un flux continu d'information entre les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité interne et externe du dispositif et ceux responsables de la formulation et du suivi/évaluation de la politique et de la planification de l'offre de formation.

Matrice 2.5. Les rôles des acteurs par rapport aux fonctions du processus 5

Processus (P)		P5 : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE FORMATION PROFESSIONNELLE			
Fonction (F)		F5.1 : Évaluation de l'efficacité interne du dispositif			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Assurent le financement Collectent les données Informent les partenaires	Élaborent et veille à l'application des normes d'évaluation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles et les évaluent Consultent les partenaires sur les résultats de l'évaluation Assurent le financement	Se concertent avec les partenaires et arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Centralisent les informations collectées auprès des établissements et des organisations professionnelles Font l'évaluation et formulent des recommandations en concertation avec les partenaires	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif d'évaluation de l'efficacité interne Centralisent les informations collectées auprès des établissements et des organisations professionnelles Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires
	Structures déconcentrées	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national
	Établissements publics de formation	Participent à la collecte des données	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Proposent des recommandations au niveau régional	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne
	Collectivités territoriales				
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le dispositif	Participent à la collecte des données Expérimentent des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne
	Entreprises	Participent à la collecte des données	Participent à la collecte des données Expérimentent des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne
	Organisations syndicales		Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne
Établissements privés de formation		Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional
Société civile	ONG/OSC	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité interne
	Associations des parents		Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne
	Apprenants		Participent à la collecte des données en fournissant les informations Donnent leurs avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement

Processus (P)		P5 : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE FORMATION PROFESSIONNELLE			
Fonction (F)		F5.2 : Évaluation de l'efficacité externe du dispositif			
Types de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF
Acteurs publics	Ministères	Commandent ou réalisent des enquêtes et des études d'évaluation et informent les partenaires sur les résultats et recommandations	Élaborent et mettent en place le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données et les recommandations Assurent le financement	Arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité externe en concertation avec les partenaires Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations en concertation avec les partenaires	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires Contribuent au financement
	Structures déconcentrées	Participent à la collecte des données	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction	Collectent les informations auprès des établissements, et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national
	Établissements publics de formation	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe des établissements	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour la planification et le financement	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification
	Collectivités territoriales	Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation de l'efficacité externe	Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Participent à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe	Participent à la collecte et fournissent des données Participent au traitement des données et expriment leur degré de satisfaction des produits du dispositif de la FP Proposent des recommandations d'amélioration de l'efficacité externe	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données sur le suivi de l'insertion Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif
	Entreprises	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les informations disponibles Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent au traitement des données et expriment leur satisfaction vis-à-vis des produits de la formation	Participent aux enquêtes et études sur leur satisfaction Participent à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation
	Organisations syndicales	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional
Établissements privés de formation	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	Assurent le suivi de l'insertion de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations	
Société civile	ONG/OSC	Transmettent les données disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	Associations des parents	Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Apprenants			Participent à la collecte des données Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement

2.6. PROCESSUS TRANSVERSAUX

2.6.1. Le financement de la formation professionnelle

En fonction de la diversité et de la disponibilité des ressources financières et en tirant leçon des expériences internationales, nous présentons ci-après quatre niveaux de financement, classés selon les liens de partenariat entre acteurs (focus du présent document) et, par conséquent, les modèles d'allocation présents, sans l'ambition d'en faire une réflexion globale sur les modèles de financement de la FP. Le schéma de la page suivante, qui s'inspire des travaux de W. Heitmann pour la GIZ (repris par l'UE), présente de façon visuelle les quatre niveaux, détaillés ici de suite.

Le financement cloisonné

Dans ce cas de figure, l'État assure la totalité du financement de la formation en agrégeant les différentes sources de financement sous un seul financement considéré public.

Les enseignements et les formations techniques et professionnelles en ce type de système sont généralement résidentiels et basés sur une logique d'éducation nationale, financés à plus de 90 % uniquement par l'État. Tant les infrastructures que les frais d'exploitation et les salaires des enseignants sont pris en charge par le budget de l'État (central ou déconcentré). Toutefois, leurs capacités de formation sont insuffisantes, difficiles à développer de façon significative et insoutenables pour les budgets publics. La dotation des centres de formation scolaires avec des équipements comparables à ceux qu'utilisent les entreprises est rarement réalisée, voire irréaliste en raison des coûts élevés des outils de production basés sur les nouvelles technologies. Ainsi, l'absence de dotation en matériels de production performants (conjuguée, dans ces systèmes, au manque d'expérience de la pratique professionnelle des enseignants) a un impact négatif sur les compétences opérationnelles des personnes formées en école. Les compétences des jeunes formés par les enseignements et les formations techniques et professionnels sont souvent inadaptées à l'attente du marché du travail.

Dans certains pays qui se trouvent dans cette situation, les prestataires privés de formation peuvent bénéficier d'aides publiques, pour autant qu'ils répondent à des critères mis en place par les autorités publiques de tutelle et qu'ils garantissent la formation d'un certain nombre d'apprenants.

S'agissant du financement des enseignements professionnels pour la plupart résidentiels, publics, privés ou partiellement subventionnés, qu'il soit assuré dans le cadre du budget d'une autorité ministérielle nationale ou d'une autorité décentralisée, l'attribution des fonds est liée au nombre d'étudiants. Cette logique peut déboucher sur une concurrence entre établissements qui, sans être nécessairement négative, n'est généralement pas orientée vers les besoins du marché, mais plutôt sur le nombre d'apprenants à former. Le risque de multiplication des programmes d'enseignement théoriquement attractifs et populaires chez les jeunes et leurs familles est présent, mais souvent ils ne débouchent pas sur l'embauche des personnes formées. La budgétisation est normalement réalisée sur la base d'un montant défini dans des instances différentes (prioritairement pendant les arbitrages budgétaires réalisés par le ministère en charge des Finances) et en consolidant les demandes des différents dispositifs de formation sur la base d'un quota par apprenant inscrit ou prévu.

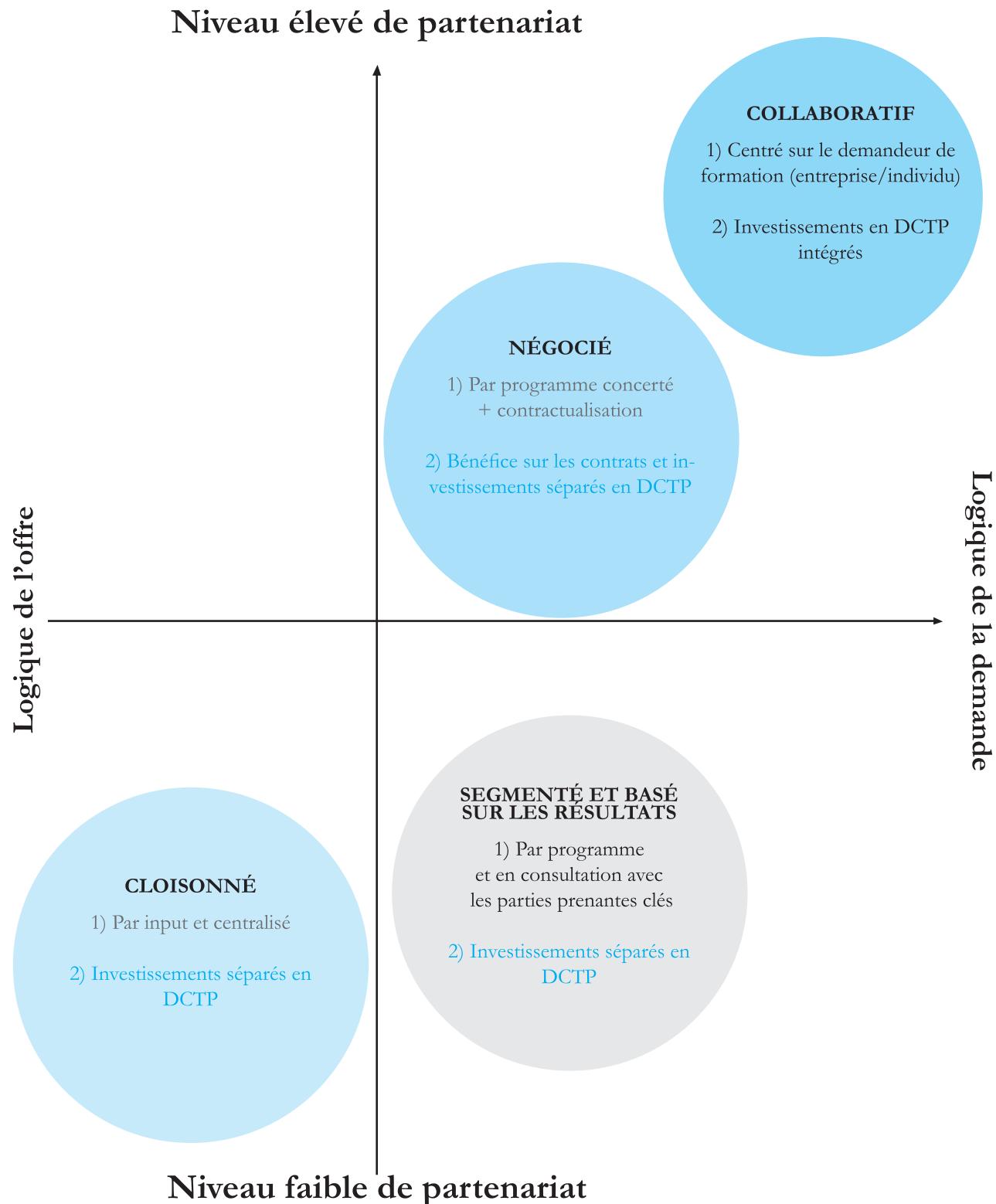
Cela implique aussi une évaluation des dépenses qui est réalisée principalement par des indicateurs d'accès et d'efficacité interne (nombre d'apprenants, taux de réussite aux examens, taux de décrochage scolaire).

À côté de ce système de budgétisation et de partage du financement public, les acteurs privés et de la société civile investissent leurs propres ressources d'une façon complètement séparée par rapport à la mobilisation des ressources publiques. Cela veut dire que la partie prédominante du développement des compétences se fait en dehors du système formel et de son financement, à travers la formation continue en entreprise, l'apprentissage non formel et informel du secteur privé, des formations, initiales et continues, de courte durée, pilotés au niveau communautaire ou par des ONG et OSC.

Cette séparation mène donc à un financement « segmenté » et cloisonné, correspondant à un système de formation très réduit en termes de diversité de modes de formation et qui n'accorde pas assez d'importance à l'insertion socio-professionnelle des apprenants.

Le financement consultatif
Dans ce cas de figure, c'est également l'État qui assure la totalité du financement de la formation en agrégeant les différentes sources de financement sous un seul financement considéré public.

SCHÉMA 2.1. MODÈLE DE FINANCEMENT SELON L'INTENSITÉ DU PARTENARIAT



LÉGENDES :

Financement public
Financement privé et de la société civile
 Financement conjoint

Mais, contrairement au précédent, ce modèle est construit au travers d'une approche programme⁴⁴, suivant normalement un processus de consultation des parties prenantes privées et sociales.

Cette approche vise à mettre en cohérence des interventions multiples qui visent le développement d'un même secteur en donnant une vision globale du développement sectoriel et en se focalisant particulièrement sur les résultats. On s'intéresse à l'impact des actions publiques ; dans le cas de la FP, les effets peuvent être multiples : réduction de la pauvreté, amélioration de l'emploi décent, réduction du taux de chômage, amélioration de la compétitivité, etc.

À travers l'approche programme, l'État s'engage à l'amélioration des services aux citoyens à travers une planification stratégique qui constitue sa feuille de route pour réaliser sa vision à moyen terme et à long terme. C'est à ce niveau stratégique que les pays appliquant ce modèle entament des consultations avec les acteurs privés et sociaux, afin, entre autres, d'identifier les résultats qui, à l'aide d'indicateurs, permettront de suivre et d'évaluer le programme conçu, dans un souci de transparence et de redevabilité. En ce cas, le suivi de l'insertion et de la satisfaction des acteurs économiques et sociaux rentre dans le jeu et devient une pièce maîtresse d'alimentation du processus de planification. Les indicateurs d'efficacité interne sont aussi utilisés pour l'évaluation du système, car ils en indiquent des performances liées à certains objectifs des programmes (accès, résultats scolaires, etc.).

Dans certains pays qui se trouvent dans cette situation, les prestataires privés de formation et certaines entreprises peuvent bénéficier d'aides publiques, pour autant qu'ils contribuent, à travers leur activité de formation, à atteindre les cibles en termes de résultats qui sont prévus dans les programmes du ministère.

À côté de ce système de budgétisation et d'affectation du financement public, les acteurs privés et de la société civile investissent aussi leurs propres ressources d'une façon séparée par rapport à la mobilisation des ressources publiques. Une partie importante du développement des compétences se fait en dehors du système formel et de son financement, à travers les mêmes modes de formation cités plus haut.

La séparation entre ces deux sources donne encore lieu à un financement séparé, correspondant à un système de formation qui accorde à l'insertion socio-professionnelle des apprenants et aux effets sur l'économie une place relativement importante, et qui commence timidement à mettre en place des structures partenariales, plutôt consultatives, visant la participation des parties prenantes.

Le financement négocié

Dans ce troisième niveau, les parties prenantes publiques, privées et sociales sont dans une dynamique de concertation et utilisent, pour la plupart des cas, deux instruments de mobilisation et d'allocation des ressources, qui peuvent coexister ou être développés alternativement : le contrat-programme et les fonds de formation. Dans ce schéma, toutes les ressources variées qui composent le financement du dispositif, en provenance du secteur public, du secteur privé et de la société civile, sont considérées comme ressources publiques que l'État distribue, mais après concertation à plusieurs niveaux avec toutes les parties prenantes. La concertation se situe à deux niveaux : au niveau central, les parties prenantes privées et sociales se concertent avec les pouvoirs publics pour définir les priorités et les objectifs macros, tandis qu'au niveau local, à travers des instances type Conseil d'administration d'établissement ou dans la contractualisation directe avec les maîtres d'apprentissage, la concertation se fait pour définir les résultats à atteindre.

Dans ces cadres, le dispositif de formation financé n'est plus seulement celui de la formation initiale et, dans une moindre mesure, continue certifiante, mais on commence à observer une diversification des modes de formation avec le soutien à l'apprentissage, à la formation en milieu de travail, ainsi qu'à la formation continue à la carte.

- Pour ce qui concerne les contrats-programmes, on peut observer plusieurs cas de figure, basés sur la concertation :
- Le contrat entre le ministère de tutelle et l'établissement de formation (par exemple les EFP au Maroc) : sur la base des orientations stratégiques de la tutelle et du projet d'établissement, un contrat est signé entre les deux parties (contrats public-public ou public-privé selon la nature de l'établissement) spécifiant les moyens financiers que la tutelle met à la disposition de l'établissement pour atteindre un certain nombre de résultats définis dans le contrat. Le même modèle se retrouve dans plusieurs pays pour la contractualisation de maîtres d'apprentissage formels ou informels (contrat public-privé) qui prennent des jeunes en formation par apprentissage moyennant une rémunération par le ministère de tutelle ;

44. À l'intérieur des ministères [...] un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. À ces programmes sont associés des objectifs précis (Directive 06/2009/CM/UEMOA).

Le contrat entre le ministère de tutelle et les organisations patronales pour la gestion d'un dispositif de formation (cas du CFMPL au Sénégal). L'État investit dans les infrastructures et dans l'équipement du dispositif et en délègue la gestion à une entité privée créée par les professionnels. Sur la base d'un cahier de charges, fixé à travers une convention-programme de délégation de service public, la structure privée reçoit un financement de l'État qui couvre une partie des coûts du dispositif, le reste étant financé par des ressources générées (formation continue et services divers aux entreprises) et par la société civile, via le paiement des frais de la part des apprenants et de leurs familles.

Dans aucun des cas, le privé contribue financièrement, ce qui ne permet pas de les considérer comme des partenariats pleinement aboutis en termes de financement, même s'ils témoignent d'un partenariat structuré et significatif.

Pour ce qui concerne les fonds de formation, nous sommes ici encore dans une situation embryonnaire en termes de partenariat : l'impôt collecté sur l'apprentissage et/ou sur la formation n'est pas versé sur une ligne dédiée, mais simplement collecté par le Trésor national. Cela signifie que le versement vers le Fonds est seulement partiel et que l'argent est traité tout à fait comme de la contribution publique. Des mécanismes de concertation au niveau des instances décisionnelles des Fonds garantissent la participation des acteurs privés et sociaux à la prise des décisions sur l'affectation des financements et son utilisation pour fournir un réel service à l'environnement socio-économique.

Cela n'empêche pas les acteurs privés et sociaux d'investir à côté pour d'autres actions de DCTP, mais le cadre concertatif et les outils mis en place diminuent l'importance et la taille de ces investissements. L'évaluation se fait ici sur base du contrat et de ses indicateurs, normalement liés à l'efficacité interne et externe des dispositifs contractualisés, elle-même organisée dans une logique de concertation parmi les acteurs concernés.

Le financement collaboratif

Ce type de financement se caractérise par une pleine intégration des financements des acteurs publics, du secteur privé et de la société civile, sur la base de documents stratégiques et opérationnels conçus de façon contributive par toutes les parties prenantes (Stratégies Nationales de Développement des Compétences ou du Capital Humain, ou similaires), avec des priorités sectorielles et régionales/locales, fruit de la contribution des acteurs concernés.

- Les instruments mis en place et mobilisés sont nombreux et donnent origine à plusieurs cas de figure qui peuvent d'ailleurs être présents en même temps dans un pays donné :
 - Le financement conjoint : dans l'apprentissage dual, par exemple en Suisse, les apprentis fréquentent les cours professionnels 1 à 1,5 jour/semaine ; le reste du temps de la formation se déroule en entreprise. On comprend ainsi que, à budget constant, le système dual est capable de financer 4 à 5 fois plus de personnes en formation par rapport à la formation scolaire grâce à la participation des entreprises aux efforts de formation professionnelle initiale. Les formations duales démultiplient donc les capacités formatrices de la structure étatique en confiant la formation pratique aux entreprises formatrices, dans une vraie logique de partenariat. Chaque employeur décide de manière autonome s'il entend assurer la formation d'apprentis, pour quelles professions, ainsi que le nombre de ces apprentis et les moyens qu'il investira. Il prend en charge la rémunération de la personne en formation, les assurances et les charges sociales, l'outillage, les infrastructures et la matière d'œuvre de la formation pratique, ainsi que les prestations du maître d'apprentissage. La contribution des entreprises privées dans l'ETFP en entreprise est donc considérable, allégeant d'autant le budget des pouvoirs publics. Dans sa loi fédérale de 2004, la Suisse a rendu obligatoire les cours interentreprises pour toutes les formations professionnelles duales, que les organisations du monde du travail sont tenues à organiser et à financer, en sollicitant aussi les fonds de branches qu'elles cogèrent. Si les organisations du monde du travail ne sont pas en mesure de s'acquitter de leur devoir, c'est alors aux pouvoirs publics locaux (les cantons) de s'en acquitter (financement mixte). Il est également de plus en plus fréquent que des entreprises se regroupent en « réseaux d'entreprises » pour mettre en place des centres de formation communs afin d'accueillir les apprentis de leurs membres durant la phase initiale de formation pratique.
 - Les fonds de formation : par rapport au modèle précédent, dans ce quatrième niveau, la taxe collectée est reversée dans le Fonds qui est aussi abondé par les financements publics et devient donc le principal instrument financier de l'ensemble des activités de la FP dans le contexte-pays. Cela permet de concrétiser le partenariat contributif non seulement dans la planification et dans la prise des décisions, mais aussi dans le financement même du dispositif. Les fonds peuvent financer directement les entreprises, les individus et les centres de formation selon leur montage et, tout en tenant compte de leur diversité de mission, s'orientent normalement sur le financement de différentes typologies de formation ;

Les comptes de formation : toujours en mobilisant les financements publics, privés et sociaux, une partie des ressources peut être directement donnée au demandeur de formation qui décide, sur base de son propre choix et/ou d'une concertation avec son employeur, où dépenser un « voucher » pour améliorer ses propres compétences. Plutôt lié à la formation continue et au développement des compétences, ce système se répand de plus en plus dans les pays émergents et développés.

Plusieurs incitations peuvent être mises en œuvre pour favoriser la contribution des entreprises. La mise en place de formes contributives de partenariat est basée sur la capacité des ministères à mobiliser les organisations du monde du travail et à les motiver à se structurer pour participer non seulement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la formation, mais également à son financement. Les ministères concernés ne doivent pas seulement mettre en place le cadre légal et réglementaire, mais également élaborer des politiques qui poussent les entreprises à participer à la formation professionnelle. L'apprentissage en entreprise, par exemple, est le modèle de la FP initial le plus onéreux pour l'employeur, qui peut néanmoins en tirer des avantages directs et indirects. C'est pourquoi les pouvoirs publics tentent d'encourager les employeurs à former davantage et à accueillir plus de stagiaires, au moyen d'incitations financières de toutes natures (bourses, subventions, allégements fiscaux, etc.). Celles-ci peuvent aussi être sectorielles afin d'encourager un secteur à combler un déficit de personnels formés dans une branche économique ou à accroître sa compétitivité.

De nombreux pays, sur tous les continents, ont légiféré afin de mettre en place des prélèvements fiscaux servant à encourager les formations professionnelles. On observe des régimes de cotisation dans lesquels toutes les entreprises cotisent et les fonds sont ensuite redistribués selon certains critères prévus par la loi ou par les règlements des fonds, et ceux qui pratiquent des incitations pour favoriser l'engagement des entreprises en matière de formation. Ces incitations peuvent être regroupées en quatre types⁴⁵ : subventions (comptes-entreprises, vouchers, etc.), exonérations sur partie de la taxe d'apprentissage à partir de la réalisation par l'entreprise d'actions de formation, interventions de l'État pour pallier des imperfections du marché (garantie sur des prêts, etc.) et incitations non financières. Dans l'optique de notre approche à la question du financement, certains outils, comme les exonérations, représentent des clés pour comptabiliser à tous les effets l'investissement privé des entreprises en formation comme source intégrée dans le financement du dispositif, en concrétisant encore une fois une approche réellement contributive et basée sur les demandes du marché. Ces modèles pleinement contributifs ont comme effet la diversification des modes et types de formation et mettent au centre du dispositif le demandeur de formation, soit l'individu, soit l'employeur. On peut donc observer des systèmes réellement répondants aux besoins du marché du travail, soucieux de l'équité et de la demande sociale et avec des instruments pédagogiques différenciés selon les besoins de ces groupes cibles.

2.6.2. La démarche qualité dans la formation professionnelle⁴⁶

L'approche qualité d'un système de formation professionnelle peut être définie à partir de six grandes composantes :

- L'analyse du marché du travail ;
- L'analyse des métiers et professions ;
- La détermination des diplômes et des niveaux ;
- La réalisation des programmes de formation, des outils pédagogiques et organisationnels ;
- La mobilisation et la qualité des ressources ;
- L'élaboration des outils et la démarche d'évaluation.

L'amélioration de la connaissance des caractéristiques et besoins du marché du travail et l'identification des filières porteuses constituent la première composante de l'approche qualité (Q1). L'analyse du marché du travail est un processus en constante évolution. La réalisation d'études de planification – études sectorielles ou préliminaires – contribue à améliorer les connaissances dans ce domaine et à appuyer le processus de prise de décisions. C'est cependant par l'intermédiaire des structures partenariales de concertation et de consultation que l'on parvient à mieux préciser les cibles prioritaires de développement de la formation professionnelle. Une identification claire des filières porteuses et des cibles de développement des principaux secteurs socio-économiques constitue la première étape d'un processus de qualité d'une formation professionnelle. La qualité repose ici autant sur la connaissance que sur le consensus et l'appui des principaux partenaires socio-économiques.

45. *Support to VET Financing Policy Note #1: Financial incentives for companies' engagement in VET*, ETF, 2018 - Document de travail.

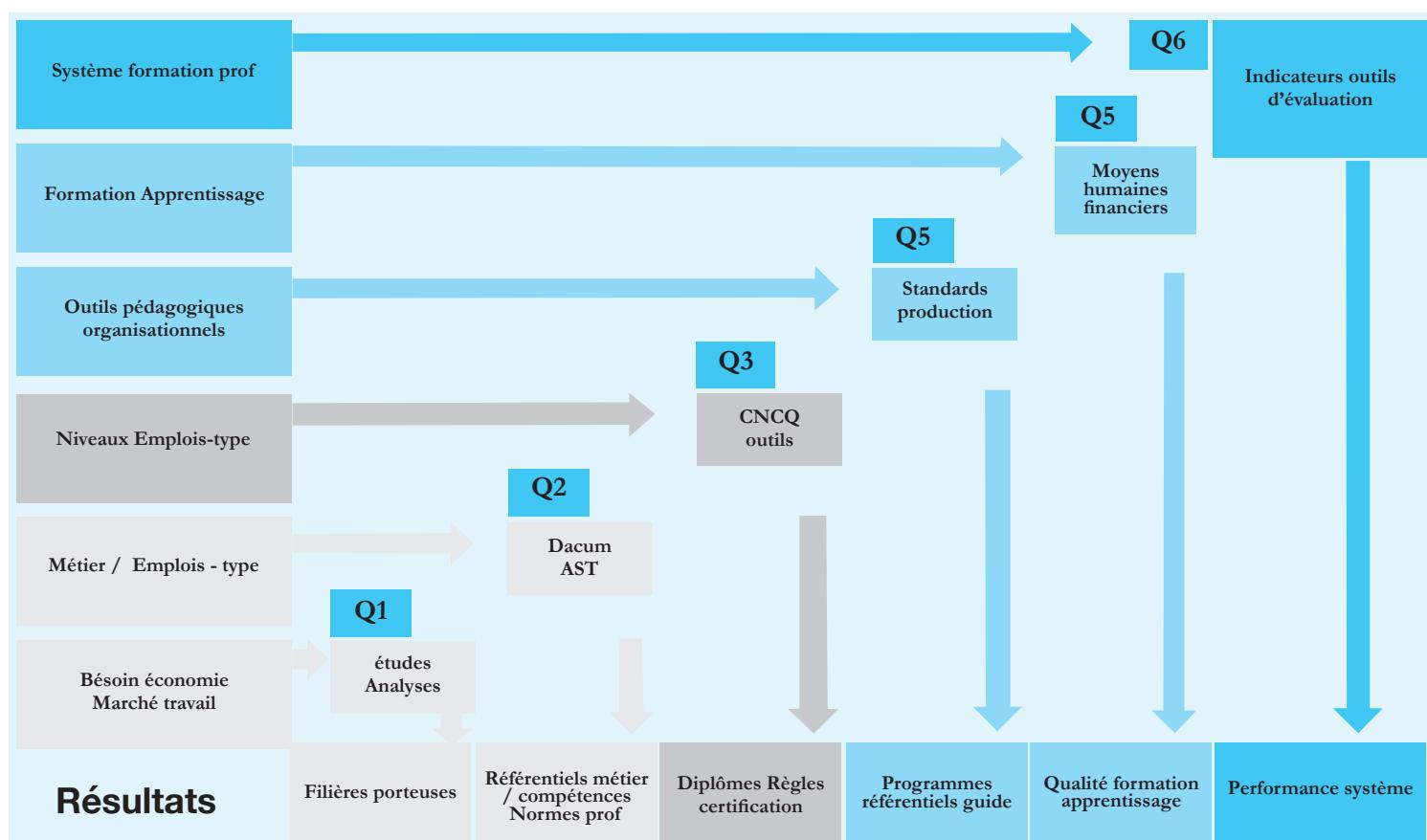
46. *Guide de gestion des systèmes de formation et d'apprentissage en Afrique subsaharienne*, OIF, 2016, p. 205.

L'analyse des métiers et professions représente la deuxième composante de l'approche qualité. Il est très important de réaliser ces analyses pour pouvoir prendre en considération le contexte et la réalité du milieu du travail. Même en présence de métiers dits internationaux, la réalité de l'organisation et des conditions de travail diffère dans chaque pays et est susceptible d'influencer fortement le contenu, l'organisation et les modalités de réalisation de la formation professionnelle afférente. À cette étape, la qualité (Q2) repose principalement sur la qualification des spécialistes (méthodologues), sur la méthodologie utilisée – analyse de la situation de travail (AST ou DACUM), enquêtes, etc. – ainsi que sur la représentativité des travailleurs qui participent à la démarche. Les produits de cette étape – référentiels de métier-compétences ou normes professionnelles – peuvent par la suite être utilisés autant en formation continue, en formation en entreprise que pour l'élaboration des programmes de formation initiale en établissement ou par apprentissage.

La détermination du niveau de la formation et du diplôme afférent constitue la troisième étape de cette démarche qualité (Q3). Un outil et une démarche de classification devraient être appliqués. Il ne devrait y avoir qu'un seul diplôme par métier ou profession visés par la formation professionnelle. Ce diplôme pourra être obtenu aussi bien avec la formation initiale en établissement, l'apprentissage que la Validation des acquis de l'expérience (VAE). Des règles de certification, des critères et outils d'évaluation identiques ou équivalents devraient être élaborés et formalisés par la réglementation ministérielle.

L'élaboration et la mise à disposition d'outils pédagogiques et organisationnels de qualité constituent la quatrième composante (Q4) de l'approche qualité d'une formation professionnelle. La production et la mise à disposition de programmes de formation basés sur l'Approche par compétences (APC), de guides pédagogiques et d'organisation physique et matérielle ainsi que de référentiels de certification constituent des éléments clés de l'approche qualité. Ces documents doivent répondre à certains standards de production précisés par un cadre méthodologique, mais doivent surtout être utilisés par les gestionnaires et les formateurs autant pour organiser la formation que pour coordonner la réalisation de la formation initiale en établissement ou en entreprise. Il faudra également s'assurer que les prescriptions des programmes de formation et d'apprentissage tiennent compte des moyens réellement disponibles. Une inadéquation entre ces deux aspects placerait les établissements en situation difficile et conduirait à n'appliquer qu'une partie des programmes de formation.

Schéma 2.2. Les principaux éléments de la démarche qualité pour la FP



La mobilisation et la mise à disposition des ressources humaines, financières, physiques et matérielles adéquates sont des conditions fondamentales de la qualité de la formation (Q5).

Tous les gestionnaires et formateurs doivent être formés à l'approche par compétences. Suivant le contexte et les différents milieux, les stratégies ou approches de formation pourront varier – possibilité d'accès à des ressources locales ou à de la formation en entreprise, production de certains biens ou prestation de certains services, etc. –, l'important étant qu'un niveau équivalent sinon identique de ressources soit rendu disponible dans chaque établissement offrant un même programme de formation.

L'évaluation de la performance du système de formation (Q6) doit reposer sur des outils développés avec les gestionnaires concernés, avoir fait l'objet de consultation et de validation et reposer sur des approches transparentes, connues et appliquées uniformément. La qualité et la régularité des enquêtes doivent permettre la comparaison des résultats et la présentation des tendances ou perspectives d'amélioration.

2.7. DES PISTES POUR L'UTILISATION DES MATRICES

L'objectif du présent document est de fournir des éléments de réflexion aux acteurs impliqués dans le secteur de la formation professionnelle, sous forme d'outil d'aide à la décision permettant de faire le point (auto-évaluation) sur la répartition des rôles et de s'en servir pour convenir d'une évolution réaliste du positionnement de chaque acteur en vue d'une plus grande efficacité du dispositif de formation professionnelle. Cet exercice pourra être réalisé par les acteurs d'un dispositif donné (national, sectoriel, régional, etc.) d'une manière autonome ou, pour plus d'objectivité, avec l'encadrement d'un acteur tiers avec fonction de modération/ orientation.

Il est évident que la première étape de ce travail consiste à adapter la matrice (nomenclatures des acteurs, des processus et des fonctions) au contexte du dispositif concerné. Les nomenclatures présentées dans ce document n'ont pas un caractère « normatif ». Arrêter ces listes et en particulier réaliser un diagnostic des processus est en soi un exercice assez pédagogique et significatif pour encadrer un travail de concertation sur tous les aspects qui suivront.

Ainsi, des pistes de réflexion concrètes sur l'utilisation des matrices par les acteurs du système sont présentées, ci-après, à titre d'exemple.

Dans tous les cas, il s'agit de partir d'une matrice vierge. L'exercice consiste alors à décrire le rôle de chaque acteur par rapport à chaque processus/fonction et de s'assurer que cette description est objective. Ensuite, comparer le contenu de chacune des cellules de la matrice par rapport à la même cellule dans les quatre matrices types présentées dans ce document (l'information, la consultation, la concertation et la contribution).

Les pistes proposées se basent sur une approche de notation avec les hypothèses suivantes :

- Note =1 signifie que les relations/rôles sont de type informatif ;
- Note = 2 signifie que les relations/rôles sont de type consultatif ;
- Note = 3 signifie que les relations/rôles sont de type concertatif ;
- Note = 4 signifie que les relations/rôles sont de type contributif.

Les moyennes par processus ou par famille d'acteurs (publics, privés, société civile, etc.) pourraient s'avérer utiles en fonction du contexte et du niveau de discussions à mener. À noter également que la matrice pourrait être exploitée pour analyser les partenariats public-public ou privé-privé, ce qui permet d'étudier le niveau de prise en compte des besoins régionaux et locaux.

	Processus	P1 - Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché de travail			
		Fonction	Analyse et veille macro-économiques	Analyse et veille des emplois	Moyenne P1
acteurs publics	Ministère	1	3	2.00	
	Structures déconcentrées	1	1	1.00	
	Établissements publics de formation	1	1	1.00	
	Organismes nationaux sectoriels (offices)	2	1	1.50	
partenaires sociaux et économiques privés	Moyenne public	1.25	1.5	1.38	
	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels	4	4	4.00	
	Entreprises	1	1	1.00	
Établissements privés de formation		3	2	2.50	

En cas de moyenne, on arrondit le résultat à l'unité la plus proche (exemples : 1,25 est arrondi à 1 ; 1,5 est arrondi à 2).

Et en travaillant sur toute la matrice, avec un seul clin d'œil, on peut avoir rapidement une représentation graphique qui permet de constater le type de relation partenariale pour chaque acteur et pour chaque processus/fonction, comme le montre le graphique (fictif) ci-après. Cela permet de cibler rapidement, sur la base d'une compréhension commune, les champs d'amélioration et de consolidation potentiels et d'éviter de refaire chaque fois des études systémiques, lourdes et coûteuses.

Processus		P1 - Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	P2 - Analyse et planification de l'offre	P3 - Ingénierie de la certification et de la formation	P4 - Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences	P5 - Évaluation des dispositifs de la FP
Acteurs publics	Ministères					
	Structures déconcentrées					
	Établissements publics de formation					
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)					
	Collectivités territoriales					
Partenaires sociaux et économiques privés	Organismes patronaux sectoriels et intersectoriels					
	Entreprises					
	Organisations syndicales					
Établissements privés de formation						
Société civile	ONG/OSC					
	Associations des parents					
Apprenants						
Partenaires techniques et financiers (PTF)						

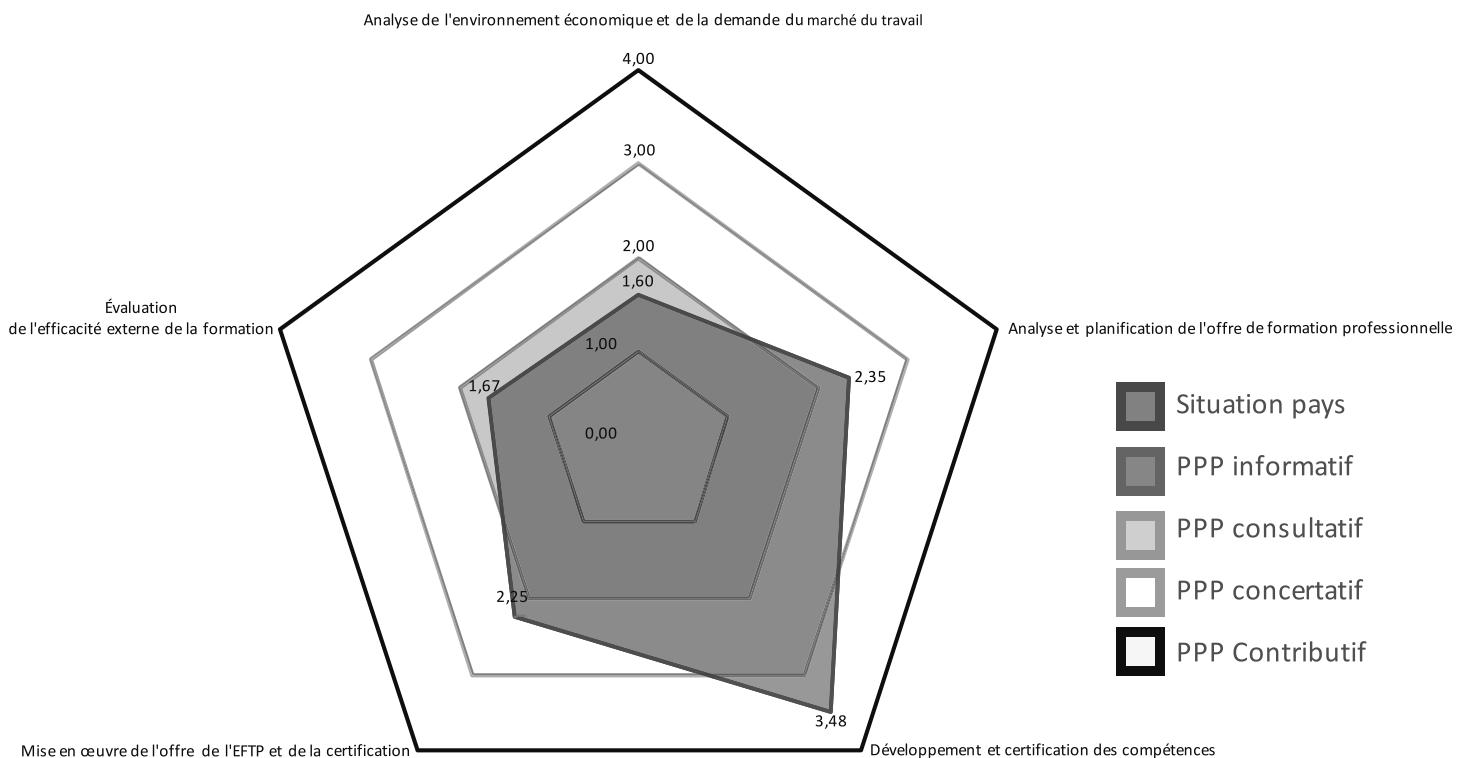
Production de diagrammes

En s'appuyant sur le même principe de notation et de caractérisation de la participation des parties prenantes dans la mise en œuvre des différentes fonctions, on peut également produire des diagrammes de type « radar » qui permettent de dégager des informations plus ciblées et des comparaisons diverses.

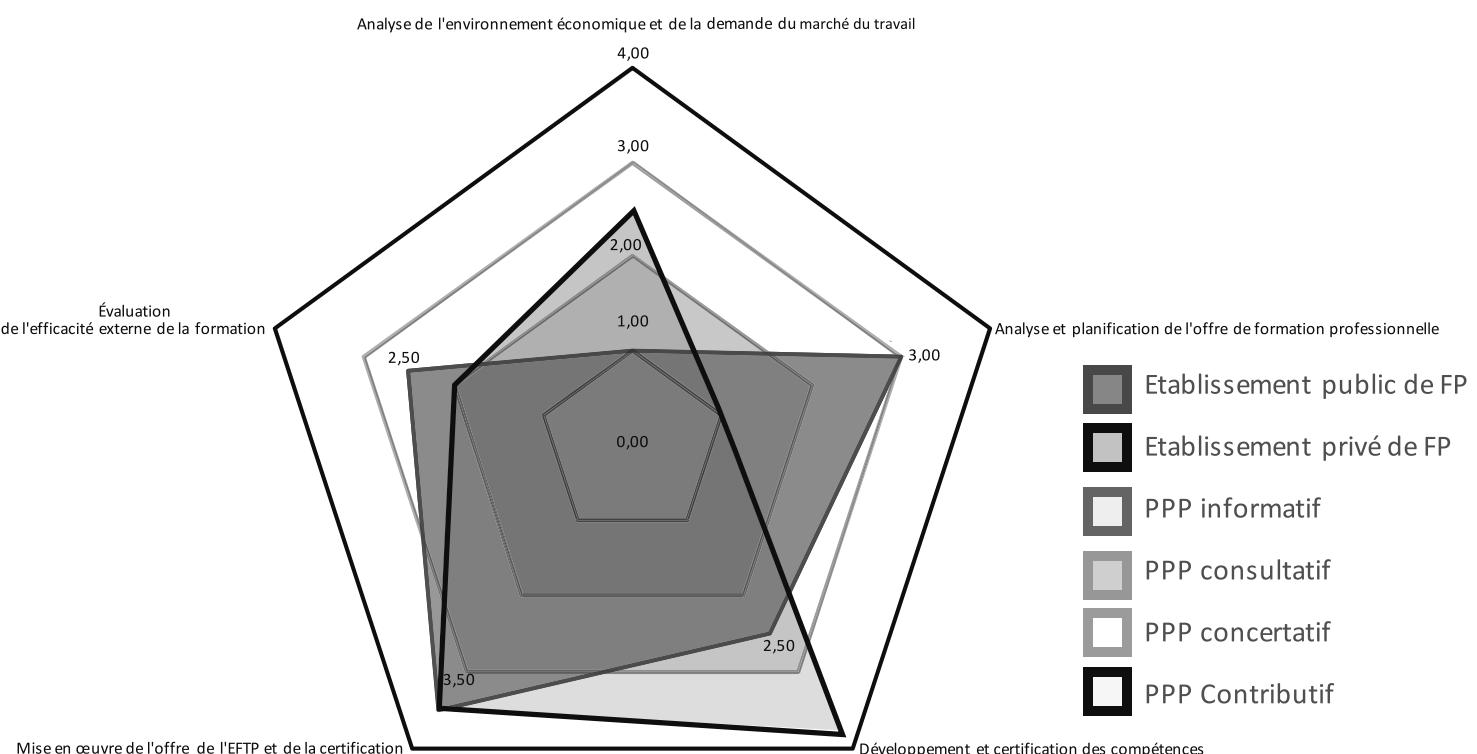
Les deux exemples (fictifs), ci-après, illustrent :

- le niveau global de partenariat par processus (moyenne de toutes les notes pour chacun des processus (premier « radar ») ;
- le positionnement comparatif de deux acteurs (établissements publics et établissements privés) par rapport à chacun des processus (deuxième « radar »).

EXEMPLE 1: SITUATION DU PPP DANS UN PAYS À TRAVERS LES 5 PROCESSUS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



EXEMPLE 2: COMPARAISON DU DÉVELOPPEMENT DES 5 PROCESSUS DU PPP DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC ET DANS UN ÉTABLISSEMENT PRIVÉ



MATRICES

PARTENARIAT INFORMATIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyses et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics	Ministères	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Organisent des actions d'information Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail et en informent les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'économie	Analysent et élaborent la politique et informent les partenaires sur les grandes orientations Assurent le financement de la politique	Analysent et élaborent la planification de la FP Informent les acteurs privés et sociaux de la planification au niveau national Assurent le financement de la FP	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation Informent les acteurs sur le dispositif de communication/ orientation Financent le dispositif de communication/ orientation	Conduisent et financent la détermination des compétences Élaborent et diffusent les référentiels Informent les organisations professionnelles des compétences déterminées	Conduisent, financent et élaborent le cadre normatif et le contenu de formation	Élaborent le cadre normatif Informent les partenaires des exigences et des actions de formation Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement Certifient les personnes	Identifient les normes d'organisation de la formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Construisent les infrastructures et fournissent les équipements et les matières d'œuvre Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes et directives d'évaluation Élaborent le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience Définissent les procédures de certification Assurent le financement de la formation publique Assurent le financement de l'évaluation et de la certification Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Assurent le financement Collectent les données Informent les partenaires	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Commandent ou réalisent des enquêtes et études et informent les partenaires sur les résultats et recommandations	
	Structures déconcentrées	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/régions Informent les partenaires régionaux de la politique de la FP	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Ouvertent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Informent leurs partenaires socio-économiques	Informent les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions des contenus de formation	Identifient les besoins de leurs zones/régions en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements	Participent à la collecte des données	
	Établissements publics de formation		Fournissent des données sur l'offre de formation	Participent à la restitution finale de la politique Informent leur environnement de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informent leur environnement de la planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leurs environnements des contenus de formation	Exercent leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Participent à la collecte des données	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la définition de la fonction	Contribuent aux formations Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études	
		Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux réunions d'information		Participent aux actions d'information	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local				Participent aux actions d'information					Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs

Partenaires sociaux et économiques privés	Entreprises	Organisations syndicales	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participent aux réunions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Participent aux restitutions	Participent aux restitutions		Participent aux actions d'information	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le dispositif	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
				Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participent aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Participent aux restitutions Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participent aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Participent aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participent à la collecte des données	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
			Participant aux actions d'information	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participant aux actions d'information	Participent aux réunions d'information aux niveaux national et régional		Participant aux restitutions	Participant aux actions d'information et aux restitutions		Participant aux actions d'information		Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
Établissements privés de formation				Participant à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leur environnement de la planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leur environnement des contenus de formation	Expriment leurs besoins Participant aux formations	Participant à l'identification des besoins et participent au financement	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	
Société civile				Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information Planifient leur offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale		Participant aux restitutions	Participant aux actions d'information			Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Peuvent évaluer et certifier les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
				Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information aux niveaux national, régional et local			Participant aux actions d'information et aux restitutions					Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
Apprenants						Bénéficient du dispositif de communication/ orientation						S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription	Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Appuient le processus et le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participant à l'identification des besoins Participant aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes		

PARTENARIAT CONSULTATIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics		Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Consultent les partenaires sur les orientations qu'ils ont définies Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail en consultant les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Définissent les grandes orientations Consultent les partenaires Élaborent la planification en consultant les acteurs privés et sociaux Assurent la politique et assurent le financement du processus d'analyse et d'élaboration	Élaborent la planification en orientation après consultation des acteurs publics et des centres de formation privés Assurent le financement de la FP	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation après consultation des acteurs privés et sociaux Normalisent les compétences Assurent le financement de la fonction	Déterminent les compétences Consultent les partenaires Normalisent les compétences Assurent le financement	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Centralisent et normalisent les expressions de besoins Assurent le financement de la fonction	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Centralisent et normalisent les expressions de besoins Assurent le financement de la fonction	Élaborent les normes d'organisation de la formation en consultation avec les acteurs Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en consultation avec les acteurs Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en consultant les acteurs Définissent les procédures de certification Assurent le financement de l'évaluation et de la certification Octroient la certification aux apprenants	Élaborent et veille à l'application des normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles et les évaluent Consultent les partenaires sur les résultats de l'évaluation Assurent le financement	Élaborent et mettent en place le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données et les recommandations Assurent le financement
	Structures déconcentrées	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de planification de leur territoire	Ouvertent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et évaluation des résultats de formation	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction
	Établissements publics de formation		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Eximent leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Eximent leurs besoins aux structures déconcentrées	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Proposent des recommandations au niveau régional	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation externe Utilisent les résultats pour leur planification
		Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif				Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements				Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation sur l'efficacité externe

Partenaires sociaux et économiques privés	Partenaires sociaux et économiques privés	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat, afin de guider le dispositif d'orientation Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expriment leurs besoins	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participant à la collecte des données Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participant à la collecte des données Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
Entreprises		Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposés	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Expriment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participant à la collecte des données Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Transmettent les informations disponibles Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
Organisations syndicales	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Donnent leur avis	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Donnent leur avis sur le dispositif	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis
Établissements privés de formation		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées Participent au financement	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle
Société civile		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Expriment leurs besoins Donnent leurs avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles
		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation			Donnent leur avis	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Donnent leur avis

Apprenants			Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation				Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent les accords de stage Réalisent des périodes de stage en entreprise	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données Donnent leurs avis
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participent aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles et de stages en entreprise	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes	

PARTENARIAT CONCERTATIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics	Fonctions	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Se concertent avec les partenaires sur les orientations à définir Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Se concertent avec les partenaires pour définir les secteurs de formation et les fonctions de travail Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois Définissent les besoins de l'économie, quantitatifs et qualitatifs, sur la base d'études sectorielles réalisées en concertation avec les acteurs privés et sociaux	Analysent et élaborent la politique de formation en concertation avec les partenaires privés et sociaux Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Se concertent avec les partenaires aux niveaux national, régional, local et secteur Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informent sur les exigences des métiers Cofinancent le financement du processus	Élaborent les référentiels, en concertation avec les partenaires socio-économiques concernés Assurent le financement du processus	Élaborent le contenu de formation et le cadre normatif, en concertation avec les acteurs privés et sociaux Assurent les contenus spécifiques proposés par les établissements	Se concertent avec les partenaires socio-économiques pour l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Concertent les partenaires pour définir les normes et identifier les besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Assurent la partie plus consistante du financement des investissements Assurent le financement public Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée, y compris l'apprentissage en entreprise	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent la mise en œuvre du point de vue normatif Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent une partie du financement de la formation Veillent à la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée, y compris l'apprentissage en entreprise	Se concertent avec les partenaires et arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations en concertation avec les partenaires	Arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité externe en concertation avec les partenaires Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations du dispositif en concertation avec les partenaires
	Structures déconcentrées	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions paritaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional et remontent les résultats aux ministères	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Identifient les besoins Contribuent à la formation des formateurs, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans des centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Participent à l'identification des besoins de leurs zones/ régions	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Collectent les informations auprès des établissements, et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations
	Établissements publics de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	
Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du système Utilisent les résultats pour la planification et le financement	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	
	Participant à l'analyse macroéconomique	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/régions et font des propositions, des observations et amendements	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation				Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	

Partenaires sociaux et économiques privés															
Type de partenaires	Activité	Participation à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail		Participation à la validation de la politique		Participation à la planification et à l'élaboration des projets		Participation à la définition des compétences et à la certification		Participation à la définition des normes d'organisation de la formation		Participation à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification		Rôle et responsabilités	
		Participation à l'analyse macroéconomique	Assurer une veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Proposent des éléments, observations et amendements, souvent sur base de leurs politiques de formation	Assurent une veille sur l'évolution des emplois	Proposent des éléments, observations et amendements et participent à la validation de la politique	Assurent une veille sur l'évolution des emplois	Proposent des éléments, observations et amendements et participent à la validation de la politique	Assurent une veille sur l'évolution des emplois	Proposent des éléments, observations et amendements et participent à la validation de la politique	Assurent une veille sur l'évolution des emplois	Proposent des éléments, observations et amendements et participent à la validation de la politique	Assurent une veille sur l'évolution des emplois	Proposent des éléments, observations et amendements et participent à la validation de la politique	
Partenaires sociaux et économiques privés	Entreprises	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposés	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles	Exprimant leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux	Exprimant leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et local avec les partenaires	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et local avec les partenaires	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation	Contribuent à la collecte des données	Participent à la collecte et fournissent des données
Organisations syndicales	Organisations syndicales	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Proposent des éléments de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Proposent leurs besoins	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation	Participent à la validation des référentiels	Exprimant leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe	
Établissements privés de formation	Établissements privés de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central	Contribuent à la définition des référentiels	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement	Assurent le suivi des sortants	

Société civile		Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle ou formelle agréée Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	
			Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation		Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	
Apprentants			Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation				Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation Payent les éventuels frais d'examen	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Signent le contrat d'apprentissage ou de formation	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
			Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement des instances de concertation Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'expertise Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Contribuent au financement des investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement	

PARTENARIAT CONTRIBUTIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics		Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Décident des grandes orientations avec les partenaires Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Ensemble avec tous les partenaires centraux et locaux, définissent les secteurs de formation Fournissent les données sociales et économiques Assurent une veille sur l'évolution des emplois Accompagnent les organisations professionnelles dans la réalisation des études pour la définition des besoins en compétences	Élaborent et valident la politique définie avec les partenaires Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Planifient le développement de la FP avec les partenaires, aux niveaux national, régional, local et sectoriel Contribuent au financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informent sur les exigences des métiers Contribuent au financement du dispositif communication/ orientation	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Mettent en place le dispositif et le certifiant Contribuent au financement	Définissent avec les partenaires le cadre normatif et les référentiels Élaborent avec les partenaires les programmes et contenus de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Participent au financement du dispositif Contribuent à la certification des personnes	Définissent les normes en termes d'infrastructure et équipements pour la formation avec les partenaires Décident les investissements avec les partenaires Cofinancent les investissements	Élaborent avec les partenaires les normes d'organisation de toute forme de formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent une partie du financement de la formation publique Contribuent à financer l'offre de formation privée Cofinancent les investissements	Élaborent avec les partenaires les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires Contribuent au financement	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires Contribuent au financement
	Structures déconcentrées	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à l'identification des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne du dispositif de formation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national
	Établissements publics de formation		Exploient les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent, en concertation avec leurs partenaires, leurs projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec leurs partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins Assurent la réalisation et le financement avec leurs propres moyens	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes en partenariat avec tous les acteurs impliqués Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes d'analyse des emplois	Participent à l'élaboration de la politique et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification
		Participent à la décision des orientations	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations			Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent en partie le financement des investissements	Contribuent à la mise en œuvre du point de vue opérationnel Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement

Partenaires sociaux et économiques privés														
Type de partenaires	Rôle et fonction	Actions et contributions			Actions et contributions			Actions et contributions			Actions et contributions			Rôle et fonction
		Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	
		Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publiques définissent les fonctions de travail	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Conduisent l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accès des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la certification privée Mettent en œuvre la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données sur le suivi de l'insertion Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif		
Entreprises	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et des emplois-métiers, qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences	Fournissent des éléments issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mobilisent leurs professionnels des métiers	Remontent aux organisations professionnelles les besoins en formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation	Participent aux enquêtes et études sur la satisfaction Participent à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation		
Organisations syndicales	Participent à la décision des orientations	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Participent à la prise de décision sur les investissements	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional		
Établissements privés de formation		Exploitent les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels des métiers de la formation Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Délèvent les formations selon les normes, dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations			

Processus	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET DE LA DEMANDE DU MARCHÉ DU TRAVAIL								
Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques				Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences				
Type de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Organisent des actions d'information Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Consultent les partenaires sur les orientations qu'ils ont définies Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Se concertent avec les partenaires sur les orientations à définir Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Décident des grandes orientations avec les partenaires Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'économie	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail et en informent les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail en consultant les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Se concertent avec les partenaires pour définir les secteurs de formation et les fonctions de travail Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois Définissent les besoins de l'économie, quantitatifs et qualitatifs, sur la base d'études sectorielles réalisées en concertation avec les acteurs privés et sociaux	Ensemble avec tous les partenaires centraux et locaux, définissent les secteurs de formation Fournissent les données sociales et économiques Assurent une veille sur l'évolution des emplois Accompagnent les organisations professionnelles dans la réalisation des études pour la définition des besoins en compétences	
	Structures déconcentrées	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions partenaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions partenaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national
	Établissements publics de formation					Fournissent des données sur l'offre de formation	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Exploient les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation
	Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes d'analyse des emplois	
		Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux réunions d'information	Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la décision des orientations		Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail
		Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'identification des besoins de la branche professionnelle en collaboration avec les autres partenaires Mettent à disposition des experts métiers	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publics définissent les fonctions de travail
	Entreprises			Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé Assurent une veille sur l'évolution des emplois Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et emplois-métiers qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences
	Organisations syndicales	Participent aux actions d'information	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la décision des orientations	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail
Partenaires sociaux et économiques privés	Établissements privés de formation						Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Exploient les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation

Société Civile							Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Contribuent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail
							Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participant à la définition des secteurs de formation
Apprenants									
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique Investissent, avec les acteurs publics et privés, sur des mécanismes de veille macroéconomique	Financent des études sectorielles Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois	Financent des études sectorielles et les cadres de concertation Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois Appuient la création de mécanismes de veille des emplois	

Processus		ANALYSE ET PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE															
Fonctions		Analyse et élaboration de la politique de la FP				Planification du développement de la FP				Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers							
Type de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF					
Acteurs publics	Analysent et élaborent la politique et informent les partenaires sur les grandes orientations Financent l'analyse et l'élaboration de la politique	Définissent les grandes orientations Consultent les partenaires Élaborent la politique et assurent le financement du processus d'analyse et d'élaboration	Analysent et élaborent la politique de formation en concertation avec les partenaires privés et sociaux Assurent le financement de l'analyse et de l'élaboration de la politique Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Élaborent et valident la politique définie avec les partenaires Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Élaborent la planification de la FP Informent les acteurs privés et sociaux de la planification au niveau national Assurent le financement de la FP	Élaborent la planification en consultant les acteurs privés et sociaux Assurent le financement de la FP	Se concertent avec les partenaires aux niveaux national, régional, local et sectoriel Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Planifient le développement de la FP avec les partenaires, aux niveaux national, régional, local et sectoriel Contribuent au financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation Informent les acteurs sur le dispositif de communication/ orientation Financent le dispositif de communication/ orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation après consultation des acteurs publics et des centres de formation privés Informer sur les exigences des métiers Financent le dispositif de communication/ orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informer sur les exigences des métiers Cofinancent le dispositif de communication/ orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informer sur les exigences des métiers Cofinancent le dispositif de communication/ orientation					
	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/ régions Informer les partenaires régionaux de la politique de la FP	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la politique Supervisent l'élaboration des projets d'établissement	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Organisent la consultation avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Proposent des éléments de planification de leur territoire	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs					
	Participent à la restitution finale de la politique Informer leur environnement de la politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informer leur environnement de la planification	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification					
	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à l'élaboration de la politique à travers leurs études et leur expertise Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation		
	Participent aux actions d'information	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/ régions et font des propositions, des observations et amendements	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations					

Partenaires sociaux et économiques privés												
Type de partenaires	Actions et rôle	Propositions et contributions		Participation et influence		Planification et validation		Observations et recommandations		Gestion et coordination		Rôle et impact
		Propositions et contributions	Participation et influence	Planification et validation	Observations et recommandations	Gestion et coordination						
Entreprises	Participant aux réunions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Proposent des éléments, observations et amendements, souvent sur base de leurs politiques de formation Participent à l'analyse, à l'élaboration et à la validation de la politique	Fournissent des analyses et éléments de politique, souvent sur la base de leurs politiques de formation Mobilisent leurs RH spécialisées Participent à la validation de la politique et y alignent leurs politiques de formation	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Exercent leurs observations et amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères
	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Participent aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs	
Organisations syndicales	Participant aux actions d'information	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Proposent des éléments d'analyse et de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique	Participent aux réunions d'information aux niveaux national et régional	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification			Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement
Établissements privés de formation	Participant à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement aligné à la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leur environnement de la planification	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification

Société Civile	Participant aux actions d'information	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Participent aux actions d'information Contribuent à l'offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation Gèrent des actions de communication/ orientation en partenariat avec les autres acteurs
	Participant aux actions d'information	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de politique et participent à la validation de celle-ci Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Participent aux actions d'information aux niveaux national, régional et local	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation
Apprenants		Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation		Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation de la planification et à l'élaboration et au financement des projets d'établissement à travers les frais de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le processus et le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement des instances de concertation Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Mettent à disposition des experts Contribuent au financement de la fonction d'analyse et d'élaboration de la politique de la FP Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'expertise Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux Participent à l'élaboration de la planification par la mise à disposition d'experts Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation

Processus		INGÉNIERIE DE LA CERTIFICATION ET DE LA FORMATION							
Fonctions		Détermination des compétences				Conception et définition du contenu de formation			
Type de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics		Conduisent et financent la détermination des compétences Élaborent et diffusent les référentiels Informent les organisations professionnelles des compétences déterminées	Déterminent les compétences Consultent les partenaires Normalisent les compétences Assurent le financement	Élaborent les référentiels, en concertation avec les partenaires socio-économiques concernés Assurent le financement du processus	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Contribuent au financement du processus	Conduisent, financent et élaborent le cadre normatif et le contenu de formation	Élaborent le cadre normatif et les contenus de formation Assurent le financement de la fonction	Élaborent le contenu de formation et le cadre normatif, en concertation avec les acteurs privés et sociaux Valident les contenus spécifiques proposés par les établissements	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Mettent en place le dispositif et le certifient Contribuent au financement
	Structures déconcentrées	Informant leurs partenaires socio-économiques	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional et remontent les résultats aux ministères	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Informant les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions régions des contenus de formation	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Établissements publics de formation	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leurs environnements des contenus de formation	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la définition de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction
Partenaires sociaux et économiques privés		Participant aux restitutions	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Se concertent avec les partenaires publics sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participant aux restitutions	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Se concertent au niveau national et des établissements sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction
	Entreprises	Participant aux restitutions Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs ressources humaines	Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles et des structures de formation Participent à l'élaboration des référentiels à travers des experts	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Mobilisent leurs professionnels des métiers
	Organisations syndicales	Participant aux restitutions	Donnent leur avis	Participent à la validation des référentiels	Contribuent à l'introduction des compétences sur les normes sociales et sécuritaires	Participent aux actions d'information et aux restitutions	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires
Établissements privés de formation		Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leur environnement des contenus de formation	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
Société Civile		Participant aux restitutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Mobilisent les ressources humaines spécialisées	Participent aux actions d'information	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées
						Participent aux actions d'information et aux restitutions	Donnent leur avis	Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation	Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation
Apprenants									
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	

Processus		GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES																
Fonctions		Formation des formateurs et du personnel non enseignant				Infrastructures, équipements et matière d'œuvre				Délivrance de la formation				Évaluation et certification				
Type de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
		Élaborent le cadre normatif Informent les partenaires des exigences et des actions de formation Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement Certifient les personnes	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Se concertent avec les partenaires socio-économiques pour l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Définissent avec les partenaires le cadre normatif et les référentiels Élaborent avec les partenaires les programmes et contenus de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Identifient les normes et les besoins Informent les partenaires socio-économiques des nouveaux projets Construisent les infrastructures et fournissent les équipements et les matières d'œuvre	Définissent les normes et identifier les besoins Centralisent et consolident les expressions de besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Concertent les partenaires pour définir les normes et identifier les besoins Centralisent et consolident les expressions de besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Définissent les normes en termes d'infrastructure et équipements pour la formation avec les partenaires Décident les investissements avec les partenaires Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Élaborent les normes d'organisation de la formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent avec les partenaires les normes d'organisation de toute forme de formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes et directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent avec les partenaires les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants
Acteurs publics	Structures déconcentrées	Identifient les besoins en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et évaluation des résultats de formation	Identifient les besoins Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans des centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Identifient les besoins de leurs zones/régions Informent les partenaires régionaux des nouvelles infrastructures et équipements	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Participent à l'identification des besoins zones/régions	Participent à l'identification des besoins zones/régions	Participent à la définition des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes et des décisions prises au niveau régional	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes et des décisions prises au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau régional	Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
		Exercent leurs besoins Participent aux formations	Exercent leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins	Exercent leurs besoins aux structures déconcentrées	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications	
Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)		Contribuent aux formations Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement		
						Participent aux actions d'information	Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Contribuent à la mise en œuvre du point de vue opérationnel Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants			Participant au processus d'évaluation et de certification	Participant au processus d'évaluation et de certification			

Partenaires sociaux et économiques privés															
Type de partenariat	Activité	Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation			
		Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif		
		Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent aux actions d'information	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expériment leurs besoins	Contribuent à la définition des normes Participent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre et/ou leurs espaces de formation	Participent à la définition des normes Contribuent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre pour la formation Contribuent au financement des investissements	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilient l'accueil des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilient l'accueil des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles
Entreprises		Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Expériment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Remontent aux organisations professionnelles les besoins Assurent la formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Participent aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expériment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures, équipements et de la matière d'œuvre Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre (formation duale, apprentissage formel)	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures, équipements et matières d'œuvre pour la formation non formelle	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres d'apprentissage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre du processus de certification public à travers l'expertise	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise	
Organisations syndicales		Donnent leur avis sur le dispositif	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent à la définition des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent aux actions d'information	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Contribuent à la décision sur les investissements Expériment leur avis sur les exigences des normes notamment sécuritaires	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Contrôlent et suivent la mise en œuvre de l'apprentissage	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement		
Établissements privés de formation	Expériment leurs besoins Participent aux formations	Expériment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des référentiels des métiers de la formation Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins et participent au financement	Expériment leurs besoins aux structures déconcentrées Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Assurent la réalisation et le financement avec leurs propres moyens	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent sur des fonds propres une partie du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	

Société Civile			Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif	Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds		Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expérimentent leurs besoins	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications	Mettent à disposition des experts	Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation	Peuvent évaluer et certifier les apprenants de leurs dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
Apprenants						Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements	Participent à la prise de décision sur les investissements			Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins	Participent à l'identification des besoins	Contribuent au financement des investissements	Contribuent au financement des investissements	S'inscrivent et suivent les formations	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Réalisent des évaluations et des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification		

Processus		ÉVALUATION DE L'ÉFFICACITÉ DU DISPOSITIF D'EFTP								
Fonctions		Évaluation de l'efficacité interne du dispositif				Évaluation de l'efficacité externe du dispositif				
Type de partenariat	Informatif	Consultatif	Concertatif	Contributif	Informatif	Consultatif	Concertatif	Contributif		
Acteurs publics	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Assurent le financement Collectent les données Informent les partenaires	Élaborent et veille à l'application des normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Collectent les informations auprès des établissement et des organisations professionnelles et les évaluent Consultent les partenaires sur les résultats de l'évaluation Assurent le financement	Se concertent avec les partenaires et arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Centralisent les informations collectées auprès des établissements et des organisations professionnelles Formulent des recommandations en concertation avec les partenaires	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif d'évaluation de l'efficacité interne Centralisent les informations collectées auprès des établissements et des organisations professionnelles Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires	Commandent ou réalisent des enquêtes et études et informent les partenaires sur les résultats et recommandations	Élaborent et mettent en place le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données et les recommandations Assurent le financement	Arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité externe en concertation avec les partenaires Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations du dispositif en concertation avec les partenaires	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données ensemble avec les partenaires Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires Contribuent au financement		
	Structures déconcentrées	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne du dispositif de formation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Participent à la collecte des données	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction	Collectent les informations auprès des établissements, et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national	
	Établissements publics de formation	Participent à la collecte des données	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Proposent des recommandations au niveau régional	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informer les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations	
	Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du système Utilisent les résultats pour la planification et le financement	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification	
Partenaires sociaux et économiques privés	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le dispositif	Participent à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation sur l'efficacité externe	Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement	
	Entreprises	Participent à la collecte des données	Participent à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les informations disponibles Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent au traitement des données pour exprimer leur satisfaction vis-à-vis des produits de la formation	Participent aux enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données sur le suivi de l'insertion Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	
	Organisations syndicales		Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional	

Établissements privés de formation		Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement. Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations. Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement. Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	Assurent le suivi de leurs sortants. Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés. Transmettent les données disponibles à la tutelle	Assurent le suivi des sortants. Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants. Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations
		Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Transmettent les données disponibles. Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Société Civile			Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Apprenants		Participent à la collecte des données en fournissant les informations	Participent à la collecte des données en fournissant les informations. Donnent leurs avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données. Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Participent à la collecte des données. Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Partenaires techniques et financiers (PTF)		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics. Contribuent au financement des études et des enquêtes	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics. Contribuent au financement des études et des enquêtes	Mettent à disposition des outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise. Contribuent au financement

MINISTÈRES

STRUCTURES DÉCONCENTRÉES

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif
INFORMATIF	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/régions Informant les partenaires régionaux de la politique de la FP	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Informant leurs partenaires socio-économiques	Informant les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions des contenus de formation	Identifient les besoins en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Identifient les besoins de leurs zones/régions Informant les partenaires régionaux des nouvelles infrastructures et équipements	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements	Participent à la collecte des données
CONSULTATIF	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de planification de leur territoire	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et évaluation des résultats de formation	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction
CONCERTATIF	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions partaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional et remontent les résultats aux ministères	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Identifient les besoins Contribuent à la formation des formateurs, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans des centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Participent à l'identification des besoins de leurs zones/régions	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Collectent les informations auprès des établissements, et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations
CONTRIBUTIF	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la politique Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux partenaires Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à l'identification des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne du dispositif de formation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national	

ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Fournissent des données sur l'offre de formation	Participent à la restitution finale de la politique Informent leur environnement de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informent leur environnement de la planification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent leurs utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leurs environnements des contenus de formation	Expriment leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Participent à la collecte des données	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	
	CONSULTATIF	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	
	CONCERTATIF	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	
	CONTRIBUTIF	Exploite les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec leurs partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes en partenariat avec tous les acteurs impliqués Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations		

ORGANISMES NATIONAUX DE FINANCEMENT ET OPÉRATIONNELS

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent aux formations Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études
	CONSULTATIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification
	CONCERTATIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du système Utilisent les résultats pour la planification et le financement
	CONTRIBUTIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations	Participent à l'élaboration de la politique à travers leurs études et leur expertise Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux réunions d'information		Participent aux actions d'information	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local					Participent aux actions d'information				Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF	Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif				Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements				Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation sur l'efficacité externe
	CONCERTATIF	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/régions et font des propositions, des observations et amendements	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation				Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF	Participent à la décision des orientations	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations				Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent en partie le financement des investissements	Contribuent à la mise en œuvre du point de vue opérationnel Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement

ORGANISMES PATRONAUX SECTORIELS ET INTERSECTORIELS

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
INFORMATIF	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participent aux réunions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Participent aux restitutions	Participent aux restitutions			Participent aux actions d'information	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
CONSULTATIF	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Proposent des éléments de planification, basés sur leurs plans de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat, afin de guider le dispositif d'orientation Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expérimentent leurs besoins	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participent à la collecte des données Expérimentent des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Expérimentent des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
CONCERTATIF	Participent à l'analyse macroéconomique Assurent une veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'identification des besoins de la branche professionnelle en collaboration avec les autres partenaires Mettent à disposition des experts métiers	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'analyse, à l'élaboration et à la validation de la politique	Expérimentent leurs observations et amendements et participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Expérimentent leurs observations et amendements et participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Se concertent avec les partenaires publics sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Se concertent au niveau national et des établissements sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à la définition des normes Contribuent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre et/ ou leurs espaces de formation	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à la définition des normes Contribuent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des apprenants en stage, en formation pratique Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accès des apprenants en stage et en formation pratique Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation privées formelles	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la collecte et fournissent des données Participent au traitement des données et expriment leur degré de satisfaction des produits du dispositif d'EFTP Proposent des recommandations d'amélioration de l'efficacité externe	Participent à la collecte et fournissent des données Participent au traitement des données et expriment leur degré de satisfaction des produits du dispositif d'EFTP Proposent des recommandations d'amélioration de l'efficacité externe
CONTRIBUTIF	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publics définissent les fonctions de travail	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Fournissent des analyses et éléments de politique, souvent sur la base de leurs politiques de formation Mobilisent leurs RH spécialisées Participent à la validation de la politique et y alignent leurs politiques de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Expérimentent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels Participent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition leurs espaces, équipements et matière d'œuvre pour la formation Contribuent au financement des investissements	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accès des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	

ENTREPRISES

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle Analyse et planification de la politique			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
INFORMATIF		Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participant aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Participant aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Participant aux actions d'information Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participant aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Participant aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participant à la collecte des données	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
CONSULTATIF		Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Expriment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participant à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Transmettent les informations disponibles Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
CONCERTATIF	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé Assurent une veille sur l'évolution des emplois Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles et des structures de formation Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle Accueillent les formés en stage et en formation pratique et mobilisent des experts formateurs	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle Accueillent les formés en stage et en formation pratique et mobilisent des experts formateurs	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre du processus de certification public à travers l'expertise	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	
CONTRIBUTIF	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et des emplois-métiers qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mobilisent leurs professionnels des métiers	Remontent aux organisations professionnelles les besoins en formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures professionnelles, équipements et matières d'œuvre (formation dual, apprentissage formel)	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent aux enquêtes et études sur la satisfaction Participent à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation	

ORGANISATIONS SYNDICALES

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Participant aux actions d'information	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participant aux actions d'information	Participant aux réunions d'information aux niveaux national et régional		Participant aux restitutions	Participant aux actions d'information et aux restitutions		Participant aux actions d'information		Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Donnent leur avis	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Donnent leur avis sur le dispositif	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis
	CONCERTATIF	Participant à l'analyse macroéconomique	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Proposent des éléments de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Expriment leurs besoins Proposent des éléments de planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation	Participant à la validation des référentiels	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent par l'organisation de formations continues	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Contribuent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participant à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF	Participant à la décision des orientations	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participant à la validation de la politique	Expriment leurs observations, amendements et recommandations Participant à la validation de la planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvertent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement	Contribuent à l'introduction des compétences sur les normes sociales et sécuritaires	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires	Participant à la définition du cadre normatif et des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues	Participant à la définition des normes d'organisation de la formation Contribuent à la prise de décision sur les investissements	Participant à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participant à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional	

ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS DE FORMATION

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
	Analyse et veille macroéconomiques	Analysé et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analysé et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Fonctions													
INFORMATIF			Participent à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leur environnement de la planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leur environnement des contenus de formation	Expriment leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins et participent au financement	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés
CONSULTATIF		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées Participent au financement	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Financent la délivrance de leur offre de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle
CONCERTATIF		Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Contribuent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent sur des fonds propres une partie du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées
CONTRIBUTIF		Exploite les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels des métiers de la formation Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes, dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations

ONG / OSC

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF			Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information Planifient leur offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Participent aux restitutions	Participant aux actions d'information		Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Peuvent évaluer et certifier les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Experiment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Eximent leurs besoins Donnent leurs avis sur les types d'infrastructures et d'équipements	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles
	CONCERTATIF		Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Contribuent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	
	CONTRIBUTIF		Contribuent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation Gèrent des actions de communication/ orientation en partenariat avec les autres acteurs	Mobilisent les ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Participent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Mettent à disposition des experts Participent au financement des investissements	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	

ASSOCIATIONS DES PARENTS

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF			Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information aux niveaux national, régional et local			Participant aux actions d'information et aux restitutions				Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Expérimentent leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Donnent leur avis		Donnent leur avis sur l'implantation des normes d'établissements	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Donnent leur avis
	CONCERTATIF		Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation		Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF		Participent à la définition des secteurs de formation	Fournissent des éléments de politique et participent à la validation de celle-ci Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation		Participent à la prise de décision sur les investissements	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation Contribuent au financement (inscription, etc.)	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe

APPRENANTS															
Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif	
Type de partenariat	INFORMATIF					Bénéficient du dispositif de communication/ orientation						S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription	Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF			Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation					Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent les accords de stage Réalisent des périodes de stage en entreprise	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données
	CONCERTATIF			Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation					Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF			Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation de la planification et à l'élaboration et au financement des projets d'établissement à travers les frais de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation					Participent à la prise de décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe

PARTENARIAT INFORMATIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyses et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics	Ministères	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Organisent des actions d'information Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail et en informent les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'économie	Analysent et élaborent la politique et informent les partenaires sur les grandes orientations Assurent le financement de la FP	Élaborent la planification de la FP Informent les acteurs privés et sociaux de la planification au niveau national Assurent le financement de la FP	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation Informent les acteurs sur le dispositif de communication/ orientation Financent le dispositif de communication/ orientation	Conduisent et financent la détermination des compétences Élaborent et diffusent les référentiels Informent les organisations professionnelles des compétences déterminées	Conduisent, financent et élaborent le cadre normatif et le contenu de formation	Élaborent le cadre normatif Informent les partenaires des exigences et des actions de formation Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement Certifient les personnes	Identifient les normes d'organisation de la formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Construisent les infrastructures et fournissent les équipements et les matières d'œuvre Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes et directives d'évaluation Élaborent le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience Définissent les procédures de certification Assurent le financement de la formation publique Assurent le financement de l'évaluation et de la certification Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Assurent le financement Collectent les données Informent les partenaires	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Commandent ou réalisent des enquêtes et études et informent les partenaires sur les résultats et recommandations	
	Structures déconcentrées	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/régions Informent les partenaires régionaux de la politique de la FP	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Ouvertent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Informant leurs partenaires socio-économiques	Informant les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions des contenus de formation	Identifient les besoins de leurs zones/régions en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Identifient les besoins de leurs zones/régions Informant les partenaires régionaux des nouvelles infrastructures et équipements	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Participent à la collecte des données	
	Établissements publics de formation		Fournissent des données sur l'offre de formation	Participent à la restitution finale de la politique Informent leur environnement de la planification	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informent leur environnement de la planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informant les utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informant leurs environnements des contenus de formation	Exercent leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Participent à la collecte des données Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la définition de la fonction	Contribuent aux formations Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études	
		Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux réunions d'information		Participent aux actions d'information	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local				Participent aux actions d'information					Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs

Partenaires sociaux et économiques privés	Entreprises	Organisations syndicales	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participent aux réunions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Participent aux restitutions	Participent aux restitutions		Participent aux actions d'information	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le dispositif	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
				Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participent aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Participent aux restitutions Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participent aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Participent aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participent à la collecte des données	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
			Participant aux actions d'information	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participant aux actions d'information	Participent aux réunions d'information aux niveaux national et régional		Participant aux restitutions	Participent aux actions d'information et aux restitutions		Participent aux actions d'information		Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
Établissements privés de formation				Participant à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leur environnement de la planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informant les utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informant leur environnement des contenus de formation	Expriment leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins et participent au financement	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	
Société civile				Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information Planifient leur offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale		Participant aux restitutions	Participant aux actions d'information			Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Peuvent évaluer et certifier les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
				Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information aux niveaux national, régional et local			Participant aux actions d'information et aux restitutions					Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
Apprenants						Bénéficient du dispositif de communication/ orientation						S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription	Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Appuient le processus et le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participent aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes		

PARTENARIAT CONSULTATIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics		Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Consultent les partenaires sur les orientations qu'ils ont définies Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail en consultant les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Définissent les grandes orientations Consultent les partenaires Élaborent la planification en consultant les acteurs privés et sociaux Assurent la politique et assurent le financement du processus d'analyse et d'élaboration	Élaborent la planification en orientation après consultation des acteurs publics et des centres de formation privés Assurent le financement de la FP	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation après consultation des acteurs privés et sociaux Normalisent les compétences Assurent le financement de la fonction	Déterminent les compétences Consultent les partenaires Normalisent les compétences Assurent le financement	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Centralisent et normalisent les expressions de besoins Assurent le financement de la fonction	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Centralisent et normalisent les expressions de besoins Assurent le financement de la fonction	Élaborent les normes d'organisation de la formation en consultation avec les acteurs Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en consultation avec les acteurs Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en consultant les acteurs Définissent les procédures de certification Assurent le financement de l'évaluation et de la certification Octroient la certification aux apprenants	Élaborent et veille à l'application des normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles et les évaluent Consultent les partenaires sur les résultats de l'évaluation Assurent le financement	Élaborent et mettent en place le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données et les recommandations Assurent le financement
	Structures déconcentrées	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de planification de leur territoire	Ouvertent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et évaluation des résultats de formation	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction
	Établissements publics de formation		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Eximent leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Eximent leurs besoins aux structures déconcentrées	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Proposent des recommandations au niveau régional	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation externe Utilisent les résultats pour leur planification
		Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif				Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements				Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation sur l'efficacité externe

Partenaires sociaux et économiques privés	Partenaires sociaux et économiques privés	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat, afin de guider le dispositif d'orientation Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expriment leurs besoins	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participant à la collecte des données Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participant à la collecte des données Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
Entreprises		Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs ressources humaines	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expriment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participant à la collecte des données Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Transmettent les informations disponibles Expériment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe	
Organisations syndicales	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Donnent leur avis	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécurité	Donnent leur avis sur le dispositif	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis
Établissements privés de formation		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées Participent au financement	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification D'éroulent les formations selon les normes Financent la délivrance de leur offre de formation	Transmettent les données disponibles	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle
Société civile		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Expriment leurs besoins Donnent leurs avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles
		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation			Donnent leur avis	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Donnent leur avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Donnent leur avis

Apprenants			Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation				Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent les accords de stage Réalisent des périodes de stage en entreprise	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données Donnent leurs avis
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participent aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles et de stages en entreprise	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes	

PARTENARIAT CONCERTATIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics	Fonctions	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Se concertent avec les partenaires sur les orientations à définir Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Se concertent avec les partenaires pour définir les secteurs de formation et les fonctions de travail Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois Définissent les besoins de l'économie, quantitatifs et qualitatifs, sur la base d'études sectorielles réalisées en concertation avec les acteurs privés et sociaux	Analysent et élaborent la politique de formation en concertation avec les partenaires privés et sociaux Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Se concertent avec les partenaires aux niveaux national, régional, local et secteur Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informent sur les exigences des métiers Cofinancent le financement du processus	Élaborent les référentiels, en concertation avec les partenaires socio-économiques concernés Assurent le financement du processus	Élaborent le contenu de formation et le cadre normatif, en concertation avec les acteurs privés et sociaux Assurent les contenus spécifiques proposés par les établissements	Se concertent avec les partenaires socio-économiques pour l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Concertent les partenaires pour définir les normes et identifier les besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Assurent la partie plus consistante du financement des investissements Assurent le financement public Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée, y compris l'apprentissage en entreprise	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent la mise en œuvre du point de vue normatif Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent une partie du financement de la formation Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Peuvent contribuer à financer l'offre de formation privée, y compris l'apprentissage en entreprise Octroient la certification aux apprenants	Se concertent avec les partenaires et arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations en concertation avec les partenaires	Arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité externe en concertation avec les partenaires Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations du dispositif en concertation avec les partenaires
	Structures déconcentrées	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions paritaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional et remontent les résultats aux ministères	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Identifient les besoins Contribuent à la formation des formateurs, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans des centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Participent à l'identification des besoins de leurs zones/ régions	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	
	Établissements publics de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres Contribuent au financement des évaluations et des certifications	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées		
Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne Utilisent les résultats pour la planification et le financement	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du système Utilisent les résultats pour la planification et le financement		
	Participant à l'analyse macroéconomique	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/régions et font des propositions, des observations et amendements	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation				Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	

Partenaires sociaux et économiques privés													
Type de partenaires	Activité	Actions et responsabilités		Actions et responsabilités		Actions et responsabilités		Actions et responsabilités		Actions et responsabilités		Actions et responsabilités	
		Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire	Principale	Secondaire
	Participent à l'analyse macroéconomique Assurent une veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'identification des besoins de la branche professionnelle en collaboration avec les autres partenaires Mettent à disposition des experts métiers	Proposent des éléments, observations et amendements, souvent sur base de leurs politiques de formation Participent à l'analyse, à l'élaboration et à la validation de la politique	Expriment leurs observations et amendements et participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Se concertent avec les partenaires publics sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Se concertent au niveau national et des établissements sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Contribuent à la définition des normes pour des modules de formation dans les établissements Facilient l'accès des apprenants en stage et en formation pratique Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Participant à la collecte et fournissent des données Participent au traitement des données et expriment leur degré de satisfaction des produits d'EFTP Proposent des recommandations d'amélioration de l'efficacité externe	
Entreprises	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposés Assurent une veille sur l'évolution des emplois Exprimant leurs besoins au travers des organisations professionnelles	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles et des structures de formation Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle Accueillent les formés en stage et en formation pratique et mobilisent des experts formateurs	Assurent la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre du processus de certification public à travers l'expertise	Participant à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participant à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent au traitement des données pour exprimer leur satisfaction vis-à-vis des produits de la formation	
Organisations syndicales	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Proposent des éléments de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Expriment leurs besoins Proposent des éléments de planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation	Participent à la validation des référentiels	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent par l'organisation de formations continues	Contribuent à la décision sur les investissements Exprimant leur avis sur les exigences des normes notamment sécuritaires	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Contrôlent et suivent la mise en œuvre de l'apprentissage	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participant à l'évaluation de l'efficacité interne	Participant à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe
Établissements privés de formation		Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent sur des fonds propres une partie du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées

Société civile		Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Dispensent une formation non formelle ou formelle agréée Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	
			Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation		Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	
Apprentants			Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation				Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation Payent les éventuels frais d'examen	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Signent le contrat d'apprentissage ou de formation Payent les éventuels frais d'examen	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
			Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement des instances de concertation Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'expertise Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Contribuent au financement des investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement	

PARTENARIAT CONTRIBUTIF

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Évaluation de l'efficacité interne du dispositif	Évaluation de l'efficacité externe du dispositif
Acteurs publics		Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Décident des grandes orientations avec les partenaires Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Ensemble avec tous les partenaires centraux et locaux, définissent les secteurs de formation Fournissent les données sociales et économiques Assurent une veille sur l'évolution des emplois Accompagnent les organisations professionnelles dans la réalisation des études pour la définition des besoins en compétences	Élaborent et valident la politique définie avec les partenaires Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Planifient le développement de la FP avec les partenaires, aux niveaux national, régional, local et sectoriel Contribuent au financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informent sur les exigences des métiers Contribuent au financement du dispositif communication/ orientation	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Mettent en place le dispositif et le certifiant Contribuent au financement	Définissent avec les partenaires le cadre normatif et les référentiels Élaborent avec les partenaires les programmes et contenus de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Participent au financement du dispositif Contribuent à la certification des personnes	Définissent les normes en termes d'infrastructure et équipements pour la formation avec les partenaires Décident les investissements avec les partenaires Cofinancent les investissements	Élaborent avec les partenaires les normes d'organisation de toute forme de formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent une partie du financement de la formation publique Contribuent à financer l'offre de formation privée Cofinancent les investissements	Élaborent avec les partenaires les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience Veillent au respect des directives d'organisation de la formation Assurent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires Contribuent au financement	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires Contribuent au financement
	Structures déconcentrées	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informent et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à l'identification des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne du dispositif de formation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national
	Établissements publics de formation		Exploient les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec leurs partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins Assurent la réalisation et le financement avec leurs propres moyens	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes en partenariat avec tous les acteurs impliqués Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification Contribuent au financement des évaluations et des certifications	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations
	Organismes nationaux (Fonds, Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes d'analyse des emplois	Participent à l'élaboration de la politique et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification
		Participent à la décision des orientations	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations			Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent en partie le financement des investissements	Contribuent à la mise en œuvre du point de vue opérationnel Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement

Partenaires sociaux et économiques privés														
Type de partenaires	Rôle et fonction	Actions et contributions			Actions et contributions			Actions et contributions			Actions et contributions			Rôle et fonction
		Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	Actions et contributions	
		Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publiques définissent les fonctions de travail	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvert des espaces de communication/ orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Conduisent l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accès des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la certification privée Mettent en œuvre la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données sur le suivi de l'insertion Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif		
Entreprises	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et des emplois-métiers, qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences	Fournissent des éléments issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mobilisent leurs professionnels des métiers	Remontent aux organisations professionnelles les besoins en formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation	Participent aux enquêtes et études sur la satisfaction Participent à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation		
Organisations syndicales	Participent à la décision des orientations	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvert des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Participent à la prise de décision sur les investissements	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional		
Établissements privés de formation		Exploitent les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvert des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels des métiers de la formation Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Délèvent les formations selon les normes, dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations			

Processus	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET DE LA DEMANDE DU MARCHÉ DU TRAVAIL								
Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques				Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences				
Type de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Organisent des actions d'information Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Consultent les partenaires sur les orientations qu'ils ont définies Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Se concertent avec les partenaires sur les orientations à définir Assurent une veille sur la situation macroéconomique	Analysent les études prospectives macroéconomiques Identifient les secteurs économiques prioritaires Décident des grandes orientations avec les partenaires Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'économie	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail et en informent les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Arrêtent les secteurs de formation et les fonctions de travail en consultant les partenaires Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois et dégagent les besoins de l'économie	Se concertent avec les partenaires pour définir les secteurs de formation et les fonctions de travail Fournissent les données sociales et économiques Financent l'analyse des emplois Assurent une veille sur l'évolution des emplois Définissent les besoins de l'économie, quantitatifs et qualitatifs, sur la base d'études sectorielles réalisées en concertation avec les acteurs privés et sociaux	Ensemble avec tous les partenaires centraux et locaux, définissent les secteurs de formation Fournissent les données sociales et économiques Assurent une veille sur l'évolution des emplois Accompagnent les organisations professionnelles dans la réalisation des études pour la définition des besoins en compétences	
	Structures déconcentrées	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions partenaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions partenaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national
	Établissements publics de formation					Fournissent des données sur l'offre de formation	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Exploient les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation
	Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes d'analyse des emplois	
		Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux réunions d'information	Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la décision des orientations		Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail
		Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'identification des besoins de la branche professionnelle en collaboration avec les autres partenaires Mettent à disposition des experts métiers	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publics définissent les fonctions de travail
	Entreprises			Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé Assurent une veille sur l'évolution des emplois Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et emplois-métiers qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences
	Organisations syndicales	Participent aux actions d'information	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la décision des orientations	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail
Partenaires sociaux et économiques privés	Établissements privés de formation						Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Exploient les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation

Société Civile							Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Contribuent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail
							Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Participant à la définition des secteurs de formation
Apprenants									
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique Investissent, avec les acteurs publics et privés, sur des mécanismes de veille macroéconomique	Financent des études sectorielles Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse et la veille des emplois	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois	Financent des études sectorielles et les cadres de concertation Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois Appuient la création de mécanismes de veille des emplois	

Processus		ANALYSE ET PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE															
Fonctions		Analyse et élaboration de la politique de la FP				Planification du développement de la FP				Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers							
Type de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF					
Acteurs publics	Analysent et élaborent la politique et informent les partenaires sur les grandes orientations Financent l'analyse et l'élaboration de la politique	Définissent les grandes orientations Consultent les partenaires Élaborent la politique et assurent le financement du processus d'analyse et d'élaboration	Analysent et élaborent la politique de formation en concertation avec les partenaires privés et sociaux Assurent le financement de l'analyse et de l'élaboration de la politique Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Élaborent et valident la politique définie avec les partenaires Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Élaborent la planification de la FP Informent les acteurs privés et sociaux de la planification au niveau national Assurent le financement de la FP	Élaborent la planification en consultant les acteurs privés et sociaux Assurent le financement de la FP	Se concertent avec les partenaires aux niveaux national, régional, local et sectoriel Assurent le financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Planifient le développement de la FP avec les partenaires, aux niveaux national, régional, local et sectoriel Contribuent au financement de la FP Valident les projets d'établissement des établissements de formation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation Informent les acteurs sur le dispositif de communication/ orientation Financent le dispositif de communication/ orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation après consultation des acteurs publics et des centres de formation privés Informer sur les exigences des métiers Financent le dispositif de communication/ orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informer sur les exigences des métiers Cofinancent le dispositif de communication/ orientation	Conçoivent et mettent en place le dispositif de communication/ orientation impliquant tous les acteurs concernés Informer sur les exigences des métiers Cofinancent le dispositif de communication/ orientation					
	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/ régions Informer les partenaires régionaux de la politique de la FP	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la politique Supervisent l'élaboration des projets d'établissement	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Organisent la consultation avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Proposent des éléments de planification de leur territoire	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Ouvrent des espaces de communication/ orientation pour les demandeurs de formations Informer et conseiller sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs					
	Participent à la restitution finale de la politique Informer leur environnement de la politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informer leur environnement de la planification	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification					
	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à l'élaboration de la politique à travers leurs études et leur expertise Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Participent à l'information et à l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation	Cofinancent l'information et l'orientation		
	Participent aux actions d'information	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/ régions et font des propositions, des observations et amendements	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations					

Partenaires sociaux et économiques privés												
Type de partenaires	Actions et rôle	Propositions et contributions		Participation et influence		Planification et validation		Observations et recommandations		Gestion et coordination		Rôle et impact
		Propositions et contributions	Participation et influence	Planification et validation	Observations et recommandations	Gestion et coordination						
Entreprises	Participant aux réunions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Proposent des éléments, observations et amendements, souvent sur base de leurs politiques de formation Participent à l'analyse, à l'élaboration et à la validation de la politique	Fournissent des analyses et éléments de politique, souvent sur la base de leurs politiques de formation Mobilisent leurs RH spécialisées Participent à la validation de la politique et y alignent leurs politiques de formation	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Exercent leurs observations et amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères
	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Participent aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Exercent leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs	
Organisations syndicales	Participant aux actions d'information	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Proposent des éléments d'analyse et de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique	Participent aux réunions d'information aux niveaux national et régional	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Exercent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification			Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement
Établissements privés de formation	Participant à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement aligné à la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leur environnement de la planification	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux

Société Civile	Participant aux actions d'information	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Participent aux actions d'information Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation
	Participant aux actions d'information	Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de politique et participent à la validation de celle-ci Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Participent aux actions d'information aux niveaux national, régional et local	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation
Apprenants		Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation		Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation de la planification et à l'élaboration et au financement des projets d'établissement à travers les frais de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Appuient le processus et le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement des instances de concertation Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement des instances de concertation Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Mettent à disposition des experts Contribuent au financement de la fonction d'analyse et d'élaboration de la politique de la FP Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux Participent à l'élaboration de la planification par la mise à disposition d'experts Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/ orientation

Processus		INGÉNIERIE DE LA CERTIFICATION ET DE LA FORMATION							
Fonctions		Détermination des compétences				Conception et définition du contenu de formation			
Type de partenariat	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
Acteurs publics		Conduisent et financent la détermination des compétences Élaborent et diffusent les référentiels Informent les organisations professionnelles des compétences déterminées	Déterminent les compétences Consultent les partenaires Normalisent les compétences Assurent le financement	Élaborent les référentiels, en concertation avec les partenaires socio-économiques concernés Assurent le financement du processus	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Contribuent au financement du processus	Conduisent, financent et élaborent le cadre normatif et le contenu de formation	Élaborent le cadre normatif et les contenus de formation Assurent le financement de la fonction	Élaborent le contenu de formation et le cadre normatif, en concertation avec les acteurs privés et sociaux Valident les contenus spécifiques proposés par les établissements	Élaborent le cadre normatif en concertation avec les partenaires Mettent en place le dispositif et le certifient Contribuent au financement
	Structures déconcentrées	Informant leurs partenaires socio-économiques	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional et remontent les résultats aux ministères	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Informant les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions régions des contenus de formation	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Établissements publics de formation	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leurs environnements des contenus de formation	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
	Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la définition de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction
Partenaires sociaux et économiques privés		Participant aux restitutions	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Se concertent avec les partenaires publics sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participant aux restitutions	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Se concertent au niveau national et des établissements sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction
	Entreprises	Participant aux restitutions Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs ressources humaines	Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles et des structures de formation Participent à l'élaboration des référentiels à travers des experts	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Mobilisent leurs professionnels des métiers
	Organisations syndicales	Participant aux restitutions	Donnent leur avis	Participent à la validation des référentiels	Contribuent à l'introduction des compétences sur les normes sociales et sécuritaires	Participent aux actions d'information et aux restitutions	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires
Établissements privés de formation		Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leur environnement des contenus de formation	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées
Société Civile		Participant aux restitutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Mobilisent les ressources humaines spécialisées	Participent aux actions d'information	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées
						Participent aux actions d'information et aux restitutions	Donnent leur avis	Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation	Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation
Apprenants									
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	

Processus		GESTION DE L'ACQUISITION ET DE LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES																
Fonctions		Formation des formateurs et du personnel non enseignant				Infrastructures, équipements et matière d'œuvre				Délivrance de la formation				Évaluation et certification				
Type de partenariat		INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	INFORMATIF	CONSULTATIF	CONCERTATIF	CONTRIBUTIF	
		Élaborent le cadre normatif Informent les partenaires des exigences et des actions de formation Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement Certifient les personnes	Élaborent le cadre normatif et les référentiels des métiers du dispositif Assurent le financement Mettent en place le dispositif et les plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Se concertent avec les partenaires socio-économiques pour l'élaboration du cadre normatif et des référentiels Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Définissent avec les partenaires le cadre normatif et les référentiels Élaborent avec les partenaires les programmes et contenus de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent la mise en œuvre des plans de formation Assurent le financement du dispositif Certifient les personnes	Identifient les normes et les besoins Informent les partenaires socio-économiques des nouveaux projets Construisent les infrastructures et fournissent les équipements et les matières d'œuvre	Définissent les normes et identifier les besoins Centralisent et consolident les expressions de besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Décident les investissements avec les partenaires Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Concertent les partenaires pour définir les normes et identifier les besoins Centralisent et consolident les expressions de besoins Concertent les partenaires pour la prise de décision relative aux investissements Décident les investissements avec les partenaires Assurent la partie plus consistante du financement des investissements	Définissent les normes en termes d'infrastructure et équipements pour la formation avec la prise de décision relative aux investissements Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de l'offre de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en consultation avec les acteurs Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de formation privée	Élaborent avec les partenaires les normes d'organisation de toute forme de formation Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de formation privée	Élaborent les normes d'organisation de la formation en concertation avec les acteurs, y compris la formation en milieu de travail Coordonnent sa mise en œuvre du point de vue normatif, technique et pédagogique Assurent le financement de la formation publique Peuvent contribuer au financement de formation privée	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants	Élaborent avec les partenaires les directives d'évaluation et le dispositif de certification des acquis de la formation et de l'expérience en concertation avec les acteurs Surveillent les éventuelles certifications privées Assurent le financement de l'évaluation et de la certification des acteurs publics Octroient la certification aux apprenants
Acteurs publics	Structures déconcentrées	Identifient les besoins en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et évaluation des résultats de formation	Identifient les besoins Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans les centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Identifient les besoins de leurs zones/régions Informent les partenaires régionaux des nouvelles infrastructures et équipements	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Participent à l'identification des besoins zones/régions	Participent à l'identification des besoins zones/régions	Participent à la définition des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes et des décisions prises au niveau régional	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes et des décisions prises au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau régional	Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation	Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation	Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation	Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation Assurent la définition des normes d'organisation de la formation
		Exercent leurs besoins Participent aux formations	Exercent leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins	Exercent leurs besoins aux structures déconcentrées	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs moyens propres	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres
Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)		Contribuent aux formations Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement		
						Participent aux actions d'information	Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification	Participent au processus d'évaluation et de certification	Participent au processus d'évaluation et de certification			

Partenaires sociaux et économiques privés															
Type de partenariat	Activité	Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation		Avis et participation			
		Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif	Produits et services	Dispositif		
		Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Participent au processus de formation en mettant à disposition leurs experts et leurs infrastructures	Participent aux actions d'information	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expériment leurs besoins	Contribuent à la définition des normes Participent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre et/ou leurs espaces de formation	Participent à la définition des normes Contribuent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre pour la formation Contribuent au financement des investissements	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilient l'accueil des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilient l'accueil des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles
Entreprises		Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Expériment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Remontent aux organisations professionnelles les besoins Assurent la formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Participent aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expériment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures, équipements et de la matière d'œuvre Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre (formation duale, apprentissage formel)	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures, équipements et matières d'œuvre pour la formation non formelle	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres d'apprentissage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre du processus de certification public à travers l'expertise	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise	
Organisations syndicales		Donnent leur avis sur le dispositif	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent à la définition des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues	Participent aux actions d'information	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Contribuent à la décision sur les investissements Expériment leur avis sur les exigences des normes notamment sécuritaires	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Contrôlent et suivent la mise en œuvre de l'apprentissage	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement		
Établissements privés de formation	Expériment leurs besoins Participent aux formations	Expériment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à la définition des référentiels des métiers de la formation Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins et participent au financement	Expériment leurs besoins aux structures déconcentrées Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Assurent la réalisation et le financement avec leurs propres moyens	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent sur des fonds propres une partie du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	

Société Civile	Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Participent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expiment leurs besoins Donnent leurs avis sur les types d'infrastructures et d'équipements pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Mettent à disposition des experts Participe au financement des investissements	Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation	Peuvent évaluer et certifier les apprenants de leurs dispositifs non formels	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
Apprenants					Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	Contribuent à la décision sur les investissements	Participent à la prise de décision sur les investissements		Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participe aux investissements	Participent à l'identification des besoins Participe aux investissements	Contribuent au financement des investissements	Contribuent au financement des investissements	S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation	Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification
									S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation	Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification

Processus		ÉVALUATION DE L'ÉFFICACITÉ DU DISPOSITIF D'EFTP								
Fonctions		Évaluation de l'efficacité interne du dispositif				Évaluation de l'efficacité externe du dispositif				
Type de partenariat	Informatif	Consultatif	Concertatif	Contributif	Informatif	Consultatif	Concertatif	Contributif		
Acteurs publics	Élaborent les normes d'évaluation interne du dispositif Assurent le financement Collectent les données Informent les partenaires	Élaborent et veille à l'application des normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Collectent les informations auprès des établissement et des organisations professionnelles et les évaluent Consultent les partenaires sur les résultats de l'évaluation Assurent le financement	Se concertent avec les partenaires et arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité interne du dispositif Centralisent les informations collectées auprès des établissements et des organisations professionnelles Formulent des recommandations en concertation avec les partenaires	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif d'évaluation de l'efficacité interne Centralisent les informations collectées auprès des établissements et des organisations professionnelles Formulent des recommandations ensemble avec les partenaires	Commandent ou réalisent des enquêtes et études et informent les partenaires sur les résultats et recommandations	Élaborent et mettent en place le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données et les recommandations Assurent le financement	Arrêtent les normes d'évaluation de l'efficacité externe en concertation avec les partenaires Centralisent les informations collectées auprès des établissements, des structures déconcentrées et des organisations professionnelles Évaluent l'efficacité externe et formulent des recommandations du dispositif en concertation avec les partenaires	Élaborent et mettent en place avec les partenaires le dispositif de suivi de l'insertion et de la satisfaction des employeurs Recueillent et publient les données ensemble avec les partenaires Contribuent au financement		
	Structures déconcentrées	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne du dispositif de formation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Participent à la collecte des données	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction	Collectent les informations auprès des établissements, et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national	
	Établissements publics de formation	Participent à la collecte des données	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Proposent des recommandations au niveau régional	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informer les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations	
	Organismes nationaux de financement (Fonds) et Opérationnels (Offices, Agences)	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du système Utilisent les résultats pour la planification et le financement	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification	
Partenaires sociaux et économiques privés	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le dispositif	Participent à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation sur l'efficacité externe	Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement	
	Entreprises	Participent à la collecte des données	Participent à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les informations disponibles Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent au traitement des données pour exprimer leur satisfaction vis-à-vis des produits de la formation	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données sur le suivi de l'insertion Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	
	Organisations syndicales		Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional	

Établissements privés de formation	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement. Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations. Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement. Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	Assurent le suivi de leurs sortants. Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés. Transmettent les données disponibles à la tutelle	Assurent le suivi des sortants. Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants. Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations
	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Transmettent les données disponibles. Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte d'informations. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Société Civile		Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Donnent leur avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Apprenants	Participent à la collecte des données en fournissant les informations	Participent à la collecte des données en fournissant les informations. Donnent leurs avis	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données. Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs	Participent à la collecte des données. Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	Participent à la collecte des données. Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
Partenaires techniques et financiers (PTF)	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics. Contribuent au financement des études et des enquêtes	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics. Contribuent au financement des études et des enquêtes	Mettent à disposition des outils et de l'expertise. Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise. Contribuent au financement

MINISTÈRES

STRUCTURES DÉCONCENTRÉES

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif
INFORMATIF	Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Fournissent des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Partagent les informations avec les acteurs locaux et recueillent leurs observations	Analysent et proposent des éléments de politique concernant leurs zones/régions Informant les partenaires régionaux de la politique de la FP	Assurent la planification dans leurs zones/régions Gèrent les actions d'information au niveau régional et supervisent la transmission de l'information au niveau local	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Informant leurs partenaires socio-économiques	Informant les partenaires socio-économiques de leurs zones/régions des contenus de formation	Identifient les besoins en personnes à former Gèrent les actions de formation au niveau local	Identifient les besoins de leurs zones/régions Informant les partenaires régionaux des nouvelles infrastructures et équipements	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements	Participent à la collecte des données
CONSULTATIF	Organisent et gèrent la dimension locale de la consultation	Fournissent, après consultation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de politique de leurs territoires	Organisent la consultation avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional Proposent des éléments de planification de leur territoire	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Proposent des éléments caractéristiques de leurs zones/régions Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Coordonnent l'identification des besoins au niveau régional Contribuent au processus de suivi et évaluation des résultats de formation	Recueillent et consolident les besoins au niveau régional	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre des normes et des décisions prises au niveau central	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs définis au niveau central	Collectent et transmettent les résultats de l'évaluation interne des établissements Gèrent la dimension régionale de la consultation	Collectent et transmettent les données sur l'insertion et la satisfaction
CONCERTATIF	Organisent et gèrent la dimension locale de la concertation	Fournissent, en concertation avec les acteurs locaux, des données sur l'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire Organisent des concertations à travers les commissions partaires et partenariales sur l'identification des besoins en compétences	Organisent des concertations avec les acteurs privés et sociaux au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux ministères Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Contribuent à l'élaboration des référentiels, en concertation avec les autres acteurs au niveau régional et remontent les résultats aux ministères	Se concertent avec les partenaires socio-économiques sur les éléments normatifs de contenu Supervisent et soutiennent le travail de définition du contenu de formation par les établissements	Identifient les besoins Contribuent à la formation des formateurs, des maîtres d'apprentissage et du personnel non enseignant dans des centres régionaux ou sectoriels et dans les entreprises partenaires	Participent à l'identification des besoins de leurs zones/régions	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations	Collectent les informations auprès des établissements, et des organisations professionnelles Organisent la concertation au niveau régional pour dégager des recommandations
CONTRIBUTIF	Organisent et gèrent la dimension locale de la décision des orientations	Pilotent des processus d'analyse de l'offre de formation et de sa pertinence par rapport aux emplois existants dans leur territoire réalisés avec tous les partenaires locaux et en dégagent des décisions et des indications pour l'identification des besoins en compétences à remonter au niveau national	Organisent la concertation au niveau régional Partagent avec les acteurs locaux les orientations définies par les partenaires au niveau national Participent à la validation de la politique Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Organisent des concertations avec les autres acteurs au niveau régional et transmettent les résultats aux partenaires Participent à la validation de la planification Supervisent l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Ouvertent des espaces de communication/orientation pour les demandeurs de formations Informant et conseillent sur les exigences des métiers et des formations sur les secteurs porteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Contribuent à l'identification de nouveaux besoins en personnel et des besoins en formation continue Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à l'identification des besoins Consolident les propositions d'investissements au niveau régional	Coordonnent, contrôlent et suivent la mise en œuvre du point de vue technique et pédagogique Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Veillent au respect des directives d'organisation de la formation	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Accompagnent et contrôlent la mise en œuvre des normes et des dispositifs en concertation avec les établissements de formation et les acteurs privés qui pilotent des certifications	Assurent le suivi de l'application des normes de l'évaluation interne du dispositif de formation Collectent les informations auprès des établissements et des organisations professionnelles Organisent la contribution des acteurs régionaux et transmettent leurs recommandations au niveau national	Collectent avec les partenaires et transmettent les données pour l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif à l'échelle régionale Formulent des recommandations avec les partenaires et les transmettent au niveau national	

ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Fournissent des données sur l'offre de formation	Participent à la restitution finale de la politique Informent leur environnement de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Informent leur environnement de la planification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent leurs utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leurs environnements des contenus de formation	Expriment leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation définis au niveau central	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Participent à la collecte des données	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés	
	CONSULTATIF	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et la certification	Appliquent les normes d'évaluation interne à leur échelle Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle Informent les partenaires des résultats de l'évaluation de l'efficacité externe de l'établissement	
	CONCERTATIF	Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec les partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Se concertent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs moyens propres Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées	
	CONTRIBUTIF	Exploite les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les acteurs privés et sociaux Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires des projets d'établissement alignés à la politique	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent, en concertation avec leurs partenaires, leurs projets d'établissement	Ouvrent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Déroulent les formations selon les normes en partenariat avec tous les acteurs impliqués Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne des établissements Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations		

ORGANISMES NATIONAUX DE FINANCEMENT ET OPÉRATIONNELS

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des actions d'information	Réalisent des études sur l'emploi et la formation, notamment sur les besoins en compétences Fournissent des informations qualitatives et quantitatives sur les emplois existants Contribuent au financement de l'analyse des emplois	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la planification et aux actions d'information au niveau national	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent à la mobilisation de l'expertise nationale ou internationale pour l'élaboration des référentiels	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent aux formations Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Réalisent des enquêtes et études Cofinancent les enquêtes et études
	CONSULTATIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement de la consultation	Réalisent des analyses des emplois et des études quantitatives et qualitatives sur les besoins de l'économie en compétences Contribuent au financement de la consultation	Apportent des éléments de politique Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Proposent des éléments de planification et contribuent au financement	Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent à la définition des normes Contribuent à l'identification des besoins Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation continue	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification
	CONCERTATIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des cadres de concertation	Réalisent des analyses des emplois Contribuent au financement des cadres de concertation	Contribuent au financement du processus d'analyse et développent des études appuyant l'analyse et l'élaboration de la politique	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Contribuent à la détermination des compétences Contribuent au financement	Contribuent à la définition du contenu de formation au niveau national Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'organisation de l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du système Utilisent les résultats pour la planification et le financement
	CONTRIBUTIF	Réalisent des études macroéconomiques Fournissent des informations macroéconomiques Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations	Gèrent des mécanismes de veille sur les emplois et leurs évolutions Contribuent au financement des activités conjointes de définition des orientations	Participent à l'élaboration de la politique à travers leurs études et leur expertise Contribuent au financement du processus d'analyse et d'élaboration	Participent à la concertation et à la validation Contribuent au financement de la planification au niveau national et des projets d'établissement des établissements de formation	Cofinancent l'information et l'orientation Participent à l'information et à l'orientation	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de l'élaboration des documents référentiels	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Contribuent à la formation Contribuent au financement	Contribuent au financement	Contribuent au financement, notamment de la formation initiale et continue en milieu de travail	Contribuent à l'évaluation Contribuent au financement	Contribuent au financement de l'évaluation de l'efficacité interne	Contribuent au financement d'études d'évaluation de l'efficacité externe Utilisent les résultats pour leur planification

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Apportent des éléments pour l'analyse macroéconomique Participent aux réunions d'information		Participent aux actions d'information	Participent aux actions d'information aux niveaux régional et local					Participent aux actions d'information				Fournissent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF	Proposent des éléments d'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Recueillent et remontent leurs avis et ceux des partenaires Proposent des éléments de politique	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif				Contribuent à l'expression des besoins Donnent leur avis sur l'implantation des établissements				Fournissent les informations disponibles Donnent leurs avis sur les résultats de l'évaluation sur l'efficacité externe
	CONCERTATIF	Participent à l'analyse macroéconomique	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux de leurs zones/régions et font des propositions, des observations et amendements	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation				Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent, en partie, le financement des investissements	Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Fournissent les informations disponibles Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF	Participent à la décision des orientations	Contribuent à la construction des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des analyses et éléments de politique Participent à la validation de la politique	Font des propositions concertées avec les acteurs socio-économiques de leurs zones/régions Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Mettent en œuvre des plans de communication sur les métiers et les formations				Contribuent à la décision sur les investissements Contribuent à la mise en place des infrastructures, équipements et matières d'œuvre Assurent en partie le financement des investissements	Contribuent à la mise en œuvre du point de vue opérationnel Contribuent au financement auprès des établissements ou des apprenants	Participent au processus d'évaluation et de certification		Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe Capitalisent les données Contribuent au financement

ORGANISMES PATRONAUX SECTORIELS ET INTERSECTORIELS

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
INFORMATIF	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique Participent aux actions d'information	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Apportent des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participent aux réunions d'information Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participent aux actions d'information aux niveaux national et régional Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Participent aux restitutions	Participent aux restitutions			Participent aux actions d'information	Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participent à la collecte des données Reçoivent les informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
CONSULTATIF	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Apportent, sollicités dans le cadre de mécanismes de consultation, des éléments d'analyse des emplois et des données quantitatives et qualitatives Donnent leurs avis sur les fonctions de travail et les secteurs de formation	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Proposent des éléments de planification, basés sur leurs plans de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat, afin de guider le dispositif d'orientation Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis Proposent des éléments recueillis auprès des entreprises	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Donnent leur avis sur l'implantation des établissements Expérimentent leurs besoins	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent certifier les apprenants des dispositifs non formels	Participent à la collecte des données Expérimentent des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Expérimentent des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
CONCERTATIF	Participent à l'analyse macroéconomique Assurent une veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'identification des besoins de la branche professionnelle en collaboration avec les autres partenaires Mettent à disposition des experts métiers	Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail Assurent une veille sur l'évolution des emplois Participent à l'analyse, à l'élaboration et à la validation de la politique	Expérimentent leurs observations et amendements et participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Expérimentent leurs observations et amendements et participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation Contribuent à la planification nationale et locale sur base de leur planification de formation	Communiquent leurs besoins en termes de compétences au dispositif de l'Etat Définissent avec les acteurs publics, les filières et secteurs porteurs sur lesquels communiquer de façon prioritaire Gèrent des dispositifs, parallèles à ceux de l'Etat, de communication/ orientation vers les métiers de leur choix	Se concertent avec les partenaires publics sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Se concertent au niveau national et des établissements sur le contenu des référentiels en mobilisant des experts techniques ou pédagogiques de leurs entreprises	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à la définition des normes Contribuent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des équipements et matière d'œuvre et/ ou leurs espaces de formation	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent à la définition des normes Contribuent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition des apprenants en stage, en formation pratique Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accueil des apprenants en stage et en formation pratique Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Coordonnent des dispositifs de formation privées formelles	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Participent à la collecte et fournissent des données Participent au traitement des données et expriment leur degré de satisfaction des produits du dispositif d'EFTP Proposent des recommandations d'amélioration de l'efficacité externe	Participent à la collecte et fournissent des données Participent au traitement des données et expriment leur degré de satisfaction des produits du dispositif d'EFTP Proposent des recommandations d'amélioration de l'efficacité externe
CONTRIBUTIF	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Coordonnent et conduisent la veille sur l'évolution et la structuration des emplois et l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences et en partagent les résultats avec les partenaires Contribuent au financement de la fonction En concertation avec les partenaires publics définissent les fonctions de travail	Apportent des éléments d'analyse macroéconomique sectoriels Participent à la décision des orientations Assurent une veille sur les secteurs et les investissements	Fournissent des analyses et éléments de politique, souvent sur la base de leurs politiques de formation Mobilisent leurs RH spécialisées Participent à la validation de la politique et y alignent leurs politiques de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Expérimentent leurs observations, amendements et recommandations Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur offre de formation à la planification nationale et locale Contribuent au financement de la FP au niveau national	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvrent des espaces de communication/ orientation sur les secteurs/filières porteurs en lien avec le dispositif public Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en collaboration avec les ministères	Conduisent l'élaboration des référentiels en coordination avec les acteurs publics et les établissements de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Conduisent l'élaboration des contenus de formation Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées Contribuent au financement de la fonction	Participent à la définition du cadre normatif et des référentiels Participent à la prise de décision sur les investissements Mettent à disposition leurs espaces, équipements et matière d'œuvre pour la formation Contribuent au financement des investissements	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Mettent à disposition des experts métiers pour des modules de formation dans les établissements Facilitent l'accueil des apprenants en stage, en formation pratique, en alternance et par apprentissage Contribuent au financement par la mise à disposition des experts métiers Intègrent leurs dispositifs dans l'offre formelle	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Pilotent et financent en grande partie la mise en œuvre de la certification privée Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise Octroient des certifications privées formelles	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	Pilotent les enquêtes et études sur la satisfaction en concertation avec les services centraux et déconcentrés Participent à la collecte des données aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité interne Participent aux niveaux national et régional à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif	

ENTREPRISES

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle Analyse et planification de la politique			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
	Fonctions	Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
INFORMATIF		Donnent leurs avis sur les fonctions de travail définies	Développent des politiques de formation qui n'alimentent pas la réflexion publique	Participant aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Gèrent des actions de communication et d'orientation vers leurs métiers	Participant aux réunions d'information aux niveaux régional et local Planifient leur propre offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Participant aux actions d'information Développent leurs référentiels pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Participant aux actions d'information Développent leurs contenus de formation pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Participant aux actions d'information Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Évaluent les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participant à la collecte des données	Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
CONSULTATIF		Apportent des éléments quantitatifs et qualitatifs sur leurs besoins en compétences Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé	Proposent des éléments de politique, souvent sur base de leurs politiques de formation Donnent leur avis sur les choix de politique	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Donnent leur avis Proposent et remontent des éléments, basés sur les référentiels développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés pour la gestion de leurs propres ressources humaines	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif Forment leur personnel pour les actions de formation non formelle	Expriment leurs besoins Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Expriment leurs besoins via les organisations professionnelles Donnent leur avis sur les types d'infrastructures et d'équipements Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Dispensent une formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Participant à la collecte des données Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité interne des établissements partenaires	Transmettent les informations disponibles Expriment des avis et des suggestions d'amélioration de l'efficacité externe
CONCERTATIF	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Donnent leurs avis sur le regroupement des emplois et emplois-métiers proposé Assurent une veille sur l'évolution des emplois Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à la validation de la planification Participent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leurs métiers	Expriment leurs besoins au travers des organisations professionnelles et des structures de formation Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Participent à l'élaboration du contenu de la formation au niveau national et avec les établissements en mettant à disposition des experts métiers	Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle Accueillent les formés en stage et en formation pratique et mobilisent des experts formateurs	Assurent la formation de leurs propres apprentis et signent un contrat d'apprentissage ou de formation Dispensent une formation non formelle Accueillent les formés en stage et en formation pratique et mobilisent des experts formateurs	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre du processus de certification public à travers l'expertise	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte et communiquent des données aux acteurs publics Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	
CONTRIBUTIF	Contribuent à la veille sur l'évolution des secteurs et des investissements	Participent à la définition des fonctions de travail : regroupement des emplois et des emplois-métiers qui présentent des corpus communs de capacités et de compétences	Fournissent des éléments de politiques issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs politiques de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Alignent leurs politiques de formation sur la politique nationale Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Fournissent des éléments de planification issus de leurs concertations avec les établissements et de leurs plans de formation et les transmettent à leurs organisations professionnelles Participent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation Alignent leur propre offre de formation à la planification nationale et locale	Expriment leurs besoins en compétences et les transmettent aux organismes patronaux et aux services déconcentrés ou centraux Gèrent des actions de communication/ orientation vers leur métier en partenariat avec les autres acteurs	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mobilisent leurs professionnels des métiers	Remontent aux organisations professionnelles les besoins en formation continue Mobilisent leurs professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Assurent la formation des formateurs et maîtres d'apprentissage en entreprise	Participent à l'identification des besoins Mettent à disposition leurs infrastructures professionnelles, équipements et matières d'œuvre (formation dual, apprentissage formel)	Mobilisent et prennent en charge les professionnels des métiers comme formateurs, tuteurs et maîtres de stage Mettent à disposition des places de formation et de stages et signent des contrats d'apprentissage, d'alternance ou de formation	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre et financent en partie les évaluations et les certifications privées Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics à travers l'expertise	Participent à la collecte des données Participent aux niveaux régional et local à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent aux enquêtes et études sur la satisfaction Participent à l'évaluation de l'efficacité externe des établissements de formation	

ORGANISATIONS SYNDICALES

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Participant aux actions d'information	Donnent leurs avis sur les secteurs économiques et sur les fonctions de travail définies	Participant aux actions d'information	Participant aux réunions d'information aux niveaux national et régional		Participant aux restitutions	Participant aux actions d'information et aux restitutions		Participant aux actions d'information		Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Transmettent les informations disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF	Donnent leurs avis sur l'analyse macroéconomique	Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif	Donnent leur avis	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Donnent leur avis sur le dispositif	Donnent leur avis (santé et sécurité au travail)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation (santé et sécurité dans les lieux de formation)	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Transmettent les informations disponibles Donnent leurs avis
	CONCERTATIF	Participant à l'analyse macroéconomique	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Proposent des éléments de politique pour l'analyse, l'élaboration et la validation de la politique	Expriment leurs besoins Proposent des éléments de planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation	Participant à la validation des référentiels	Expriment leur avis sur les éléments de contenu de type social et sécuritaire	Contribuent à la définition du cadre normatif et des référentiels Contribuent par l'organisation de formations continues	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Contribuent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participant à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données et à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF	Participant à la décision des orientations	Participant à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participant à la validation de la politique	Expriment leurs observations, amendements et recommandations Participant à la validation de la planification	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvertent des espaces d'information et d'orientation pour les demandeurs de formations Informent et communiquent sur les métiers, leurs exigences et les conditions de recrutement	Contribuent à l'introduction des compétences sur les normes sociales et sécuritaires	Veillent au respect des normes sociales et sécuritaires	Participant à la définition du cadre normatif et des référentiels des métiers Contribuent par l'organisation de formations continues	Participant à la définition des normes d'organisation de la formation Contribuent à la prise de décision sur les investissements	Participant à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Participent à la mise en œuvre des processus de certification publics et privés à travers l'expertise et du financement	Participant à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe du dispositif aux niveaux national et régional	

ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS DE FORMATION

Processus	Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
	Analyse et veille macroéconomiques	Analysé et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analysé et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Fonctions													
INFORMATIF			Participent à la restitution finale de la politique Informent leurs environnements de la politique	Fournissent aux structures déconcentrées les éléments quantitatifs Participent aux actions d'information Informent leur environnement de la planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées Informent les utilisateurs du contenu des référentiels	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées Informent leur environnement des contenus de formation	Expriment leurs besoins Participent aux formations	Participent à l'identification des besoins et participent au financement	Mettent en œuvre les normes de formation Gèrent les filières et les modes de formation agréés au niveau central Financent la délivrance de leur offre de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Participent à la collecte des données auprès des employeurs de leurs formés
CONSULTATIF		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation	Donnent leur avis et proposent des éléments de politique Recueillent et remontent les avis des partenaires	Donnent leur avis et proposent des éléments de planification	Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Remontent des éléments issus de la consultation avec l'environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Remontent les observations de leur environnement Mettent à disposition leurs ressources humaines spécialisées	Expriment leurs besoins via les structures déconcentrées Participent aux formations	Expriment leurs besoins aux structures déconcentrées Participent au financement	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Financent la délivrance de leur offre de formation	Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification	Transmettent les données disponibles	Assurent le suivi de leurs sortants Mènent des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs des diplômés Transmettent les données disponibles à la tutelle
CONCERTATIF		Participent à la définition des secteurs de formation Recueillent et se concertent avec les entreprises sur les besoins en compétences	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de politique Élaborent en concertation avec les partenaires des projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en concertation avec leurs partenaires	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification	Contribuent à la définition des compétences en mettant à disposition des experts techniques ou pédagogiques	Contribuent avec les partenaires notamment les entreprises pour définir le contenu de formation à faire valider au niveau central Mettent à disposition des experts techniques ou pédagogiques pour les travaux au niveau national	Contribuent à la définition des référentiels Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Identifient leurs besoins en concertation avec les partenaires socio-économiques et les transmettent aux services déconcentrés Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes Assurent sur des fonds propres une partie du financement	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la concertation au niveau local pour dégager des recommandations Transmettent les recommandations à la tutelle	Assurent le suivi des sortants Collectent les informations auprès des sortants et des partenaires sociaux et économiques et les transmettent aux structures déconcentrées
CONTRIBUTIF		Exploite les résultats de suivi des sortants Identifient et expriment les besoins locaux en concertation avec les entreprises locales Contribuent à la définition des secteurs de formation	Organisent la concertation avec les entreprises Fournissent aux niveaux déconcentré et central des éléments de politique issus des concertations Élaborent avec leurs partenaires un projet d'établissement en coordination avec leurs partenaires	Se concertent avec les partenaires privés et sociaux concernés et proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification Élaborent leurs projets d'établissement en coordination avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Ouvertent des espaces de communication/ orientation Communiquent sur les exigences des métiers et les procédures d'évaluation et de certification en partenariat avec les centres de formation publics et les acteurs privés et sociaux	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Mobilisent leurs ressources humaines spécialisées	Participent à la définition des référentiels des métiers de la formation Mettent à disposition des experts pour la formation Assurent la réalisation et le financement de certaines formations continues	Participent à l'identification des besoins Contribuent au financement avec leurs propres moyens	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Déroulent les formations selon les normes, dans le cadre d'un dispositif partenarial de pilotage Assurent une partie du financement sur des fonds propres	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les normes d'évaluation et de certification Fournissent les infrastructures et le personnel pour l'évaluation et, le cas échéant, la certification Contribuent au financement	Appliquent les normes de l'évaluation de l'efficacité interne de l'établissement Organisent la contribution des acteurs locaux pour dégager des recommandations et les transmettent au niveau régional	Assurent avec les partenaires de l'établissement le suivi de l'insertion des sortants Partagent les résultats avec les partenaires et dégagent des recommandations

ONG / OSC

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF			Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information Planifient leur offre de formation, de façon séparée par rapport à la planification nationale	Participent aux restitutions	Participant aux actions d'information		Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Dispensent une formation non formelle	Peuvent évaluer et certifier les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Experiment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification, basés souvent sur leurs plans de formation	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions	Proposent et remontent des éléments, basés sur les contenus de formation développés dans le cadre de leurs interventions et/ou dans la gestion de leurs institutions de formation	Donnent leur avis sur les référentiels produits et sur le dispositif	Eximent leurs besoins Donnent leurs avis sur les types d'infrastructures et d'équipements	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Peuvent évaluer les apprenants de leurs dispositifs non formels	Transmettent les données disponibles	Transmettent les données disponibles
	CONCERTATIF		Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation	Proposent des compétences Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Proposent des contenus de formation Soutiennent les travaux de définition des contenus de formation par les établissements partenaires Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Contribuent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Mettent à disposition leurs infrastructures et des experts-formateurs pour l'organisation et la mise en œuvre des formations et certifications Utilisent leurs propres structures, équipements et matière d'œuvre pour la formation non formelle	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Contribuent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	
	CONTRIBUTIF		Contribuent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation Gèrent des actions de communication/ orientation en partenariat avec les autres acteurs	Mobilisent les ressources humaines spécialisées	Mettent à disposition les ressources humaines spécialisées	Participent à la production des référentiels des métiers et à la conception du dispositif Appuient la réalisation d'actions de formation via la mobilisation d'expertise et de fonds	Mettent à disposition des experts Participent au financement des investissements	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Mettent en œuvre les évaluations et les certifications privées	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte d'informations Participent à l'évaluation de l'efficacité externe	

ASSOCIATIONS DES PARENTS

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF			Participant aux actions d'information	Participant aux actions d'information aux niveaux national, régional et local			Participant aux actions d'information et aux restitutions				Reçoivent des informations sur les modalités et les résultats finaux des certifications		Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF		Donnent leurs avis sur les secteurs de formation et les fonctions de travail	Expérimentent leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leurs avis Proposent des éléments de planification	Donnent leurs avis sur l'efficacité du dispositif et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Donnent leur avis		Donnent leur avis sur l'implantation des normes d'établissements	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'organisation de la formation	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Donnent leur avis	Donnent leur avis
	CONCERTATIF		Participent à la définition des secteurs de formation et des fonctions de travail	Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication et d'orientation et relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Proposent des contenus de formation au niveau des établissements Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation		Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF		Participent à la définition des secteurs de formation	Fournissent des éléments de politique et participent à la validation de celle-ci Contribuent à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification des établissements Contribuent à l'élaboration et au financement des projets d'établissement des établissements de formation	Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation Relaient l'information sur les secteurs porteurs et sur les offres de formation		Expriment leur avis sur la pertinence du contenu de la formation		Participent à la prise de décision sur les investissements	Participent à la définition des normes d'organisation de la formation Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation Contribuent au financement (inscription, etc.)	Participent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à l'évaluation de l'efficacité externe

APPRENANTS															
Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP		
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif	
Type de partenariat	INFORMATIF					Bénéficient du dispositif de communication/ orientation						S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription	Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations	Participent à la collecte des données Reçoivent des informations sur le taux d'insertion et sur la satisfaction des employeurs
	CONSULTATIF			Expriment leurs attentes Proposent des éléments de politique Donnent leur avis	Donnent leur avis Proposent des éléments de planification	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation					Donnent leur avis sur l'implantation des établissements	S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent les accords de stage Réalisent des périodes de stage en entreprise	Donnent leurs avis pour la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à la collecte des données en fournissant les informations Donnent leurs avis	Participent à la collecte des données
	CONCERTATIF			Font des propositions d'éléments de politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Proposent des éléments de planification Participent à la restitution et à la validation de la planification et à l'élaboration des projets d'établissement des établissements de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation					Contribuent à la décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe
	CONTRIBUTIF			Fournissent des éléments d'analyse et de politique Participent à la validation de la politique Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Participent à la concertation et à la validation de la planification et à l'élaboration et au financement des projets d'établissement à travers les frais de formation	Bénéficient du dispositif de communication/ orientation Contribuent à la définition des priorités du dispositif de communication/ orientation					Participent à la prise de décision sur les investissements	Contribuent à la définition des normes d'organisation de la formation S'inscrivent et suivent les formations Payent les frais d'inscription Signent le contrat d'apprentissage ou de formation et s'engagent à respecter les normes de formation	Contribuent à la définition des normes d'évaluation et des dispositifs de certification Réalisent des évaluations et des certifications Payent les éventuels frais d'examen	Participent à l'évaluation de l'efficacité interne	Participent à la collecte des données Participent à l'évaluation de l'efficacité externe

PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et la veille des emplois	Appuient le processus et le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participe aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes
	CONSULTATIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et la veille des emplois	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participe aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles et de stages en entreprise		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes
	CONCERTATIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles et les cadres de concertation Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'analyse et la veille des emplois	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Contribuent au financement des investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement
	CONTRIBUTIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique Investissent, avec les acteurs publics et privés, sur des mécanismes de veille macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois Appuient la création de mécanismes de veille des emplois	Mettent à disposition des experts Contribuent au financement de la fonction d'analyse et d'élaboration de la politique de la FP Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux Participent à l'élaboration de la planification par la mise à disposition d'experts Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Contribuent au financement des investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement

PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

Processus		Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail		Analyse et planification de l'offre de formation professionnelle			Ingénierie de la certification et de la formation		Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences				Évaluation de l'efficacité du dispositif d'EFTP	
Fonctions		Analyse et veille macroéconomiques	Analyse et veille des emplois pour l'identification des besoins en compétences	Analyse et élaboration de la politique de la FP	Planification du développement de la FP	Communication et Organisation de l'orientation vers les métiers	Détermination des compétences	Conception et définition du contenu de formation	Formation des formateurs et du personnel non enseignant	Infrastructures, équipements et matière d'œuvre	Délivrance de la formation	Évaluation et certification	Evaluation de l'efficacité interne du dispositif	Evaluation de l'efficacité externe du dispositif
Type de partenariat	INFORMATIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et la veille des emplois	Appuient le processus et le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participe aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes
	CONSULTATIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles et des réunions de consultation Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et la veille des emplois	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration du contenu de la formation par la mobilisation de l'expertise et le financement	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Participent à l'identification des besoins Participe aux investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles et de stages en entreprise		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Contribuent au renforcement des capacités des agents publics Contribuent au financement des études et des enquêtes
	CONCERTATIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique	Financent des études sectorielles et les cadres de concertation Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'analyse et la veille des emplois	Appuient et renforcent les capacités des acteurs publics à travers l'expertise et le financement	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux à travers l'expertise et le financement	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise et du financement	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Contribuent au financement des investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement
	CONTRIBUTIF	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse macroéconomique Investissent, avec les acteurs publics et privés, sur des mécanismes de veille macroéconomique	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux sur l'analyse et la veille des emplois Appuient la création de mécanismes de veille des emplois	Mettent à disposition des experts Contribuent au financement de la fonction d'analyse et d'élaboration de la politique de la FP Contribuent à l'élaboration de projets d'établissement des établissements de formation	Appuient le renforcement des capacités des acteurs nationaux Participent à l'élaboration de la planification par la mise à disposition d'experts Contribuent au financement de la FP aux niveaux national et local	Contribuent à la conception et au financement de la mise en place du dispositif de communication/orientation	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Soutiennent l'élaboration des référentiels par la mobilisation de l'expertise Contribuent au financement du processus et au développement d'outils pédagogiques	Renforcent les capacités des acteurs nationaux Financent des actions de formation	Contribuent au financement des investissements	Soutiennent la mise en place de formations formelles diversifiées		Contribuent par la mise à disposition d'outils et de l'expertise Contribuent au financement	Mettent à disposition des outils et de l'expertise Contribuent au financement



Une des voies reconnues pour améliorer l'efficacité des systèmes de formation professionnelle est le développement de partenariats entre acteurs publics, acteurs privés et société civile.

Mais qu'entend-t-on précisément par partenariats ? Et sous quelles formes sont-ils les plus efficaces ?

La diversité des contextes nationaux et locaux montre combien le domaine de la formation professionnelle est complexe et multidimensionnel. Dès lors, il est important de clarifier les types de partenariats à mettre en place, les domaines d'interventions des acteurs, ainsi que leurs rôles respectifs.

Pour cette étude, l'IIEP-Pôle de Dakar et l'IFEF ont associé leur expertise dans le but d'appréhender les processus-clés de la formation professionnelle et d'offrir un portrait global des différents types de partenariats envisageables.

www.poledakar.iiep.unesco.org

La Pefop est une plateforme d'expertise de l'IIEP-Pôle de Dakar
pefop.iiep.unesco.org