

DOCUMENT N° 9

DEBATS EN MATIERE
DE DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES

*Réformer la formation
dispensée par les pays
et les agence*

Turin, Italie
Juillet 2004

GROUPE DE TRAVAIL
POUR LA COOPERATION INTERNATIONALE
EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES

Secrétariat :

Organisation Internationale du Travail, NORRAG, DDC

Coordination :

c/o Réseau d'études et de recherches sur les politiques d'éducation et de formation (NORRAG)

IUED B.P. 136, CH-1211 Genève 21, Suisse

Téléphone : +41 22 906 59 40

Télécopieur : + 41 22 906 59 47

Courrier électronique : michel.carton@iued.unige.ch

Site Internet :

<http://www.norrag.org/wg>

© 2004 Groupe de travail pour la coopération internationale en matière de développement des compétences

TABLE DES MATIERES

Introduction	p. 4
SECTION UNE : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES POUR L'ECONOMIE DU SAVOIR ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL	
1.1 Développement des compétences pour l'économie du savoir et le développement local : réflexion sur la recherche au Moyen-Orient/Afrique du Nord et en Asie centrale.	
<i>Robert Palmer</i>	p. 5
1.2 Développement des compétences pour l'économie du savoir au Moyen- Orient et en Afrique du Nord : rôle du secteur informel dans l'acquisition des compétences.	
<i>Elena Carrero, Luis Guillermo Hakim et Ghada Amin</i>	p. 15
1.3 Stratégies de formation pour le développement local en Asie centrale, à partir d'études menées au Kazakhstan, au Kirghizistan et en Ouzbékistan.	
<i>Eduarda Castel Branco</i>	p. 22
SECTION DEUX : DEVELOPPEMENT DES CAPACITES AU SEIN DES AGENCES TRAVAILLANT DANS LE DOMAINE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	
2.1 Perfectionnement du personnel pour le développement des compétences :une entreprise difficile	
<i>Simon McGrath</i>	p. 27
Annexe: Liste des participants	p. 38

Introduction

Les réunions du Groupe de travail ne peuvent avoir lieu que grâce à l'appui constant que la DDC apporte à son secrétariat. Cependant, cette dixième réunion n'a pu se tenir que grâce à une invitation adressée conjointement par le Centre de formation international (CFI) de l'OIT et la Fondation européenne pour la formation (FEF). Le Groupe de travail adresse ses remerciements chaleureux à Fred Fluitman et Frans Lenglet du CFI et à Muriel Dubar et Peter Grootings de la FEF pour leur hospitalité et leur collaboration.

Les discussions ont principalement porté, d'une part sur le défi que l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient doivent relever dans le domaine du développement des compétences (tenues à la FEF), et d'autre part sur les problèmes rencontrés par les agences dans le perfectionnement de leur personnel (tenues au CFI).

La rencontre a été organisée par le Secrétariat, dirigé par Michel Carton, et présidée par Kenneth King. Le présent document, qui rend compte des deux débats dans deux sections distinctes a été rédigé conjointement par Simon McGrath et Rob Palmer.

Une liste de programmes actuels spécialisés dans la formation dans le domaine du développement des compétences a été établie par Frédérique Weyer. Elle peut être consultée sur le site Internet du Groupe de travail.

SECTION UNE : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES POUR L'ECONOMIE DU SAVOIR ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL

1.1 Développement des compétences pour l'économie du savoir et le développement local : réflexion sur la recherche au Moyen-Orient/Afrique du Nord et en Asie centrale.

Robert Palmer

1.1.1. Introduction

Les structures éducatives et de développement des compétences dans les pays en transition, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord diffèrent sur de nombreux points des structures qu'on peut rencontrer dans les pays en développement. En effet, on y trouve des systèmes d'enseignement primaire et secondaire plus étendus et souvent des systèmes d'éducation et de formation professionnelles (EFP) très développés. Cependant, ces gains éducatifs ne s'accompagnent pas d'une création, en parallèle, d'emplois dans le secteur formel. On assiste donc à une arrivée sur le marché de l'emploi de grandes cohortes de diplômés relativement bien instruits qui sont contraints, pour la plupart de chercher du travail dans l'économie informelle. Ce modèle de marché du travail dans les économies de transition a fait l'objet récemment d'une recherche au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA) ainsi qu'en Asie centrale.

1.1.2. Développement des compétences et économie du savoir : dispenser des formations pour améliorer les compétences informelles ?

1.1.2.1. De l'économie informelle à l'économie du savoir

Depuis le Rapport mondial sur le développement de 1998, *Savoir pour le développement*, on considère que l'enseignement secondaire et universitaire ont un rôle à jouer dans le développement de l'économie du savoir.

Mais quels sont les liens entre l'économie du savoir et l'économie informelle ? Comment la formation au sein de l'économie informelle ou conçue pour l'économie informelle contribue-t-elle au développement de l'économie du savoir ?

L'étude MENA, dont nous parlerons plus loin, cherche à répondre à ces questions en considérant le développement des compétences dans l'économie informelle comme une partie des efforts que la plupart des pays de cette région entreprennent actuellement pour s'implanter sur les marchés mondiaux. L'étude MENA s'intéresse aux nombreux élèves qui quittent l'école primaire avant

d'avoir acquis suffisamment de compétences pour entrer dans l'économie du savoir. Elle se penche également sur le sort des diplômés du primaire et du secondaire qui échouent en nombre toujours plus grand dans l'économie informelle, vu le nombre insuffisant d'emplois vacants dans l'économie formelle.

1.1.2.2. Apprentissage traditionnel

Confrontés à la mondialisation, les gens ne choisissent généralement pas délibérément de faire un apprentissage dans l'économie informelle. Ils la considèrent plutôt comme une bouée de sauvetage, une façon d'acquérir une formation quand ils n'ont pas d'autres options.

L'apprentissage traditionnel (AT), comme le note le rapport MENA, a des limites (pérennité de pratiques traditionnelles, manque d'innovations et de transferts de savoir, etc). Ce mécanisme de formation semble donc inutilisable dans le cadre de l'économie du savoir et des marchés mondiaux où la concurrence est vive. Dans l'économie informelle, les transactions s'effectuent principalement en vase clos. En outre, en raison des limitations de l'apprentissage et de la faible demande, les produits de l'économie informelle sont généralement meilleur marché, mais leur qualité n'est pas suffisante et ne répond pas aux normes de l'économie formelle ou de l'exportation. De plus, les travailleurs issus de l'AT perpétuent des pratiques archaïques inutilisables dans une économie compétitive mondialisée qui fait appel à des techniques avancées. On cite souvent l'exemple de mécaniciens formés sur le tas qui ne sont pas capables de réparer des véhicules modernes à cause des innovations technologiques dans la conception des moteurs.

L'AT n'est pas aussi répandu en Asie centrale que dans la région du MENA. Il prend cependant de l'ampleur dans certains pays comme l'Ouzbékistan. Comme nous le verrons ci-dessous, la recherche menée en Asie centrale est axée sur le « développement local » plutôt que sur les liens entre l'économie informelle et l'économie du savoir.

1.1.2.3. Interventions au sein de l'économie informelle

Comment faudrait-il intervenir dans le secteur de la formation informelle pour faciliter l'intégration de l'économie informelle dans les marchés mondiaux ? Le problème majeur réside dans le manque de clarté concernant la nature de l'économie informelle. L'économie informelle ne peut être considérée comme une entité homogène et il est presque impossible d'élaborer un modèle d'intervention « passe-partout » qui puisse répondre à toute la palette des besoins de l'économie informelle. Il est plus sensé de reconnaître sa nature

hétérogène ce qui signifie clairement qu'il faut répondre à des besoins différents adaptés aux différents groupes qui la composent.

Comme nous l'avons signalé précédemment, la formation acquise dans le secteur informel ne permet pas de travailler utilement dans l'économie du savoir. Cependant, il ne faut pas oublier qu'un petit nombre d'entreprises et d'entrepreneurs dynamiques opérant dans l'économie informelle utilisent une technologie « moderne », par exemple dans les cafés Internet ou dans les centres de téléphonie mobile, et que la formation dont ils disposent est tout à fait adaptée à l'économie du savoir.

L'étude MENA a examiné des interventions dans le domaine de l'économie informelle comme la formation duale en Tunisie qui vise à rendre l'économie informelle plus compétitive et à l'intégrer finalement dans le système formel.

Cette recherche a montré que l'Etat joue un rôle dominant dans les systèmes de formation. Cependant le degré de pertinence de cette conclusion dépend de comment la « formation » et les « systèmes » sont définis. Les « mondes cachés de la formation » dans le secteur privé et dans le secteur des ONG n'ont pas été examinés à fond. Pourtant, l'Etat est loin d'être le seul à dispenser des formations. Il y a aussi des ONG, des institutions privées à but lucratif, des collèges de seconde zone et des formations en entreprise.

L'étude parle d'une extrémité « supérieure » et d'une extrémité « inférieure » de l'économie informelle, mais elle se penche surtout sur le segment le plus dynamique, le plus orienté vers la commercialisation. La stratégie définie consiste manifestement à relier l'extrémité « supérieure » de l'économie informelle aux industries d'exportation pour lui permettre d'exploiter certaines niches. Cependant, la question du développement des compétences dans la partie de l'économie informelle consacrée à des activités de subsistance reste sans réponse.

1.1.3. Développement des compétences et développement local

1.1.3.1. Qu'est-ce que le développement local ?

« Le développement local vise à augmenter les possibilités d'emploi, à améliorer les revenus et la qualité de vie dans une perspective de développement durable » (Morel 2004 :4). Par développement local, on entend un développement intégré qui part de la base et qui permet des synergies entre différents projets et structures agissant au niveau local. Le développement local implique l'engagement de groupes de base qui participent activement à l'identification et

à l'élaboration des projets. L'accent est mis sur le partenariat entre les groupes de base et les autres acteurs, par exemple des ONG.

1.1.3.2. Un développement local au bénéfice de qui ?

Le rapport sur l'Asie centrale de la Fondation européenne pour la formation note que les cibles usuelles du développement local sont « les couches les plus vulnérables de la population ». Il observe que souvent des représentants de ces couches ne figurent pas dans les groupes consultés sur les politiques de réformes en matière de formation et d'éducation. Il recommande donc que des représentants de tels groupes participent aux discussions. Le rapport remarque que les ONG ne devraient pas être considérées comme les représentantes des pauvres, mais il ne faudrait pas non plus penser que les délégués des communautés de base représentent effectivement les pauvres. Ces délégués peuvent très bien être les membres les plus actifs, les plus éloquents et peut-être les plus riches et les plus puissants de la communauté.

Le rapport sur l'Asie centrale note également que ce sont souvent les organisations de la société civile qui servent de moteurs aux initiatives prises dans le domaine du développement local. Il remarque en outre que les programmes des ONG locales correspondent souvent davantage aux priorités des donateurs qu'aux priorités locales. On pourrait donc se demander à quel type de développement local on a affaire. En théorie, il est question de partenariat et de propriété locale, mais en pratique il s'agit souvent de la propriété locale de projets approuvés et financés par des donateurs (par le truchement d'ONG). Les initiatives de développement local qui ne correspondent pas aux priorités des donateurs pourraient bien ne pas retenir autant l'attention.

1.1.3.3. Compétences nécessaires au développement local

Les formations favorisant le développement local doivent être insérées dans un cadre plus large de mesures visant à combattre la pauvreté. La formation dispensée dans un contexte de développement local peut être formelle, mais le plus souvent elle est non formelle. Elle vise à fournir des compétences techniques (le plus souvent rudimentaires) et commerciales en vue d'un emploi salarié ou indépendant.

En Asie centrale, le développement des compétences varie en fonction des objectifs généraux des projets menés par la communauté :

° Il peut viser à donner et à renforcer les compétences nécessaires au lancement d'un projet.

- ° Cela peut être un moyen d'augmenter la confiance, de permettre un engagement dans les affaires locales et finalement une possibilité de trouver un emploi.
- ° Cela peut aussi être un moyen de mieux comprendre le potentiel de la communauté et d'inciter les gens à prendre des décisions par eux-mêmes et à résoudre leurs problèmes grâce à un travail de groupe.
- ° On peut viser également le développement des compétences professionnelles afin de constituer un capital humain.
- ° Le développement des compétences peut aider enfin à réorienter les gens vers de nouvelles activités économiques et à révéler des qualités d'entrepreneurs.

En Asie centrale, les initiatives de développement local se manifestent dans de nombreux domaines: agriculture, agro-industrie, création d'entreprise, gestion de l'eau, économie rurale non agricole, compétences techniques, assistance juridique, etc.

« Le développement des compétences », remarque Morel, « ne génère pas automatiquement des emplois. Cependant, il peut être un instrument puissant de création de revenus s'il est judicieusement associé à d'autres outils de développement locaux comme le micro-crédit, la réhabilitation de l'infrastructure sociale et rurale, l'accès à l'eau, l'entretien des systèmes d'irrigation et de drainage, la production et la commercialisation de produits locaux, l'amélioration du potentiel de création de revenus et la protection de l'environnement » (Morel 2004 :11). Cette idée que le développement des compétences nécessite un contexte favorable s'accorde bien avec les conclusions de l'étude de la Banque mondiale sur *le développement des compétences en Afrique sub-saharienne* (2004). La recherche en Asie centrale signale qu'en Ouzbékistan, les projets qui ont fait de la formation une partie intégrante de leur approche ont obtenu de meilleurs résultats que ceux où la formation était indépendante du contexte.

Cependant, la vraie question est de savoir comment mettre en place un système adapté au contexte spécifique de chaque pays. Par exemple, il est clair que les agents chargés de développer les services commerciaux des micro-entreprises, les agents d'appui au micro-crédit ou les agents de l'agriculture doivent avoir une éducation supérieure. Les liens entre le développement des compétences et les autres sous-secteurs de l'éducation et de la formation post-primaires pourront

alors être identifiés, l'éducation et la formation étant vues comme un système à l'intérieur d'une structure d'appui plus large.

1.1.4. Contexte et diversité

1.1.4.1 Les économies informelles sont elles similaires et vaut-il la peine de faire des généralisations ?

Les travaux basés sur de multiples études par pays qui examinent les questions liées à l'économie informelle ont naturellement tendance à généraliser. Cependant, le problème n'est pas simplement de se demander si quelques pays sont représentatifs de toute une région. Le but est d'extraire de ces études de cas des informations clés qui puissent permettre de comprendre des pays aux contextes différents. Dans le cas de l'étude MENA, par exemple, les chercheurs sont parvenus à identifier cinq points critiques à prendre en considération pour procéder à une réforme de la formation professionnelle dans la région : la gouvernance des systèmes de formation ; le financement de la formation ; la qualité des systèmes de formation ; le développement des compétences dans le secteur informel ; la participation du secteur privé et des partenaires sociaux dans l'édification et la gestion du système de formation.

Toutefois, la description d'une « économie informelle standard » que l'on trouve dans le rapport ressemble d'une manière frappante à celle qui figure dans l'étude de la Banque mondiale sur l'Afrique sub-saharienne. Cela signifie-t-il que ces caractéristiques sont communes aux deux régions ou cela implique-t-il que l'on a élaboré une image générale qui ne rend pas suffisamment compte des particularités nationales? Si cette dernière hypothèse est la bonne, il est à craindre que ces études soient peu utiles pour élaborer des politiques et des programmes.

1.1.5. Le défi politique

Le développement des compétences pour l'économie du savoir et le développement local implique la résolution de plusieurs difficultés : par où entreprendre la réforme de l'EFPT ? Comment faire respecter les mesures édictées ? Comment généraliser les "bonnes pratiques" et assurer leur durabilité ? Et enfin comment résoudre le problème causé par la hausse des niveaux d'instruction chez les apprentis ?

1.1.5.1. Par où entreprendre la réforme de l'EFPT ?

Il est évident que les problèmes posés par la réforme de l'EFPT sont plus complexes que ceux de la réforme du système éducatif. En effet, dans la plupart

des pays, les organismes qui dispensent l'EFPT sont très divers. Il est donc difficile d'arriver à les réunir tous pour qu'ils entreprennent ensemble la réforme de l'EFPT. En conséquence, il est crucial de procéder par étapes et d'établir des priorités.

Les établissements publics d'EFPT ont la réputation de ne répondre qu'avec lenteur à la demande du marché. Les compétences et la formation qu'ils dispensent sont principalement axées sur les débouchés offerts par l'économie formelle, même dans les pays où la majorité des nouveaux emplois sont créés dans l'économie informelle. Il serait difficile de modifier le rôle joué par les établissements publics d'EFPT et d'apporter des réformes à ces systèmes. Il faut en effet rappeler que dans de nombreux pays, les systèmes publics de formation formelle sont déjà en crise (manque de qualité, de pertinence, d'équité, d'accès). En outre, la formation requise pour les emplois formels étant très différente de celle nécessaire pour les emplois non formels, il est très difficile pour un centre public de formation de dispenser simultanément l'une et l'autre.

Les organismes privés, les structures d'apprentissage traditionnel informelles, les systèmes de formation au sein des entreprises et ceux des ONG répondent généralement plus facilement à la demande du marché et offrent des modalités de formation plus souples. Comment apporter un appui là où il existe une demande pour une collaboration plus étroite entre le public et le privé ? Comment harmoniser la contribution des donateurs dans le contexte de la réforme de EFPT ?

L'étude menée en Asie centrale a mis en lumière la valeur d'une réforme partant de la base. Il reste maintenant à combiner ce développement positif partant du bas avec des mesures de réforme allant du haut vers le bas.

1.1.5.2. Comment faire respecter les mesures édictées ?

En Tunisie, on a tenté de formaliser les apprentissages informels en édictant des dispositions comme l'établissement de contrats d'apprentissage, la fixation d'un salaire minimum et d'un âge minimum pour les apprentis, mais qui va faire respecter ces règles et a-t-on les capacités nécessaires ?

1.1.5.3. Comment généraliser les « bonnes pratiques » ?

Les interventions dans l'économie informelle sont ciblées et généralement limitées géographiquement. Les interventions dans le domaine de l'apprentissage traditionnel ne touchent qu'une fraction de la population d'apprentis. Dans le cas de la Tunisie, seulement 12'000 apprentis ont été touchés alors que le total des apprentis est estimé à 100'000. Il est certain que

des exemples de « bonnes pratiques » existent à travers le monde, mais il est important de se demander comment on peut les généraliser.

1.1.5.4. Comment assurer la durabilité ?

Les deux études privilégient le rôle des ONG en tant qu'agents fiables du changement. Cependant on peut se poser certaines questions au sujet de la durabilité des projets et de la capacité locale à les développer. Premièrement, si les interventions de formation sont financées extérieurement, comme les deux rapports le suggèrent, la durabilité à long terme pourrait être sérieusement menacée si les donateurs modifient leurs priorités et se retirent. Deuxièmement, la présence d'ONG ne signifie pas nécessairement que les actions soient enracinées dans les communautés locales et que leur durabilité soit assurée grâce à l'engagement des gens et aux ressources des communautés.

1.1.5.5. Des apprentis instruits

Les nouveaux arrivants dans les économies informelles de la région MENA ont reçu une meilleure instruction que les générations précédentes. Cela peut faciliter leur intégration dans l'économie du savoir, mais cela peut également causer des problèmes. Il peut y avoir des tensions entre des « maîtres d'apprentissage » peu instruits et des apprentis ayant reçu une meilleure instruction.

La majorité des producteurs du secteur informel ont très peu, voire jamais été à l'école et ils ont appris leur métier avec un maître sans doute illettré. Ces maîtres d'apprentissage vont donc très probablement inculquer à leurs apprentis les mêmes techniques de fabrication « esthétique » et de réparation et les mêmes stratégies de « compensation » qu'ils ont acquises en tant qu'apprentis et qu'ils continuent à utiliser. Le besoin d'améliorer les compétences et les connaissances des maîtres artisans a été ressenti lors de nombreuses interventions au niveau international.

1.1.6. Le défi scientifique

A la suite des recherches dans la région MENA et en Asie Centrale, on voit émerger plusieurs questions qu'il serait important d'étudier plus à fond. Elles touchent:

° à la manière de placer le secteur informel dans son contexte,

- ° à la résistance du secteur informel,
- ° aux résultats des interventions,
- ° aux organisations locales existantes,
- ° aux problèmes méthodologiques,
- ° au développement des compétences et à la réduction de la pauvreté et
- ° au développement des compétences et au sida.

1.1.6.1. Placer le secteur informel dans son contexte

De nouvelles recherches sont nécessaires pour situer les résultats généraux de la recherche dans le contexte spécifique du pays et pour comprendre tout à fait le développement de l'économie informelle dans chaque pays.

1.1.6.2. Résistance du secteur informel

Il faut étudier les causes de la résistance de l'économie informelle aux interventions et à la formalisation. Certaines entreprises choisissent peut-être délibérément de fonctionner de manière informelle pour éviter de payer des taxes ou des droits d'enregistrement. Il faudrait alors se demander quelles mesures incitatives il faudrait prendre pour qu'elles régularisent leur situation.

1.1.6.3. Conséquences des interventions

La recherche doit évaluer les conséquences des interventions. Par exemple, que deviennent les diplômés du système de formation duale en Tunisie ?

1.1.6.4. Organisations locales existantes

Si l'on veut promouvoir le développement local, il est crucial de comprendre comment fonctionnent les organisations locales comme les groupes d'entraide, les associations informelles de financement, les clubs funéraires ou les compagnies d'assurance informelles et quelles sont leurs relations avec l'Etat. Ces organisations peuvent être perçues par l'Etat comme une atteinte à son pouvoir, comme des partenaires possibles pour une cooptation ou un patronage ou comme des partenaires intéressants. Cela peut changer en fonction du contexte, mais il est crucial d'en tenir compte pour la planification de toute intervention.

1.1.6.5. Problèmes méthodologiques

Une nouvelle recherche serait utile pour mesurer la pertinence des principaux résultats par rapport aux acteurs locaux : les entreprises informelles, les groupes communautaires et les gouvernements locaux et nationaux, dans chacun des pays concernés. Actuellement, on ne sait pas jusqu'à quel point les conclusions reflètent les vues des protagonistes.

1.1.6.6. Développement des compétences et réduction de la pauvreté

Dans le document no 7 du Groupe de travail, il a été relevé que l'hypothèse selon laquelle le perfectionnement des compétences engendre une croissance économique et une réduction de la pauvreté doit être vérifiée. En effet, cette hypothèse de travail est encore peu étayée. Les raisons pour lesquelles les travailleurs du secteur informel ont besoin de formation paraissent claires (la formation augmente la productivité, la qualité, la diversité, la sécurité et la santé des employés, même si certains travailleurs prétendent qu'ils n'ont pas besoin de se perfectionner), mais la capacité de l'économie informelle d'articuler ces besoins est douteuse.

Ni les Objectifs de développements du millénaire (MDGs), ni les Documents sur la stratégie de réduction de la pauvreté (PRSPs) ne mentionnent le développement des compétences. En conséquence, on n'a pas suffisamment mis l'accent sur les besoins en compétences nécessaires au développement. Les décideurs devraient commencer à reconnaître qu'il existe des synergies entre le développement des compétences et d'autres domaines comme l'éducation. En outre, les agences qui se sont engagées à atteindre les MDGs devraient se pencher sur la manière dont le développement des compétences formelles et informelles peut contribuer à atteindre ces objectifs.

1.1.6.7. Le secteur informel et le sida

Le sida déqualifie la population de nombreux pays de façon souvent alarmante. Il est nécessaire de mener des études pour connaître les effets du sida sur le développement des compétences dans le contexte propre à chaque pays.

1.2 DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES POUR L'ECONOMIE DU SAVOIR AU MOYEN ORIENT ET EN AFRIQUE DU NORD : LE ROLE DU SECTEUR INFORMEL DANS L'ACQUISITION DE COMPETENCES

Elena Carrero, Fondation européenne pour la formation ; Luis Guillermo Hakim, Banque mondiale ; Ghada Amin, Egypte

1.1.7. Introduction

Après avoir réussi à généraliser la scolarisation à un niveau jamais atteint jusqu'à présent, les pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord portent leur attention sur l'amélioration de la qualité et de la pertinence des formations proposées aux adultes. Il y a trop de citoyens, dans cette région, qui n'ont pas reçu une éducation de base complète ou qui n'ont pas accès à un enseignement de qualité. Ils sont donc mal armés pour relever les défis posés à des sociétés qui caressent l'espoir de devenir progressivement des sociétés basées sur le savoir. Ces faiblesses limitent également le potentiel de croissance des pays de cette région, leur participation aux marchés mondiaux, la multiplication des emplois, la diminution de la pauvreté et la stabilité sociale. Une étude réalisée conjointement par la Fondation européenne pour la formation (FEF) et par la Banque mondiale se penche sur le rôle de l'éducation et de la formation professionnelles et techniques (EFPT) dans la fourniture d'un enseignement pertinent et de qualité. Elle examine cinq aspects cruciaux pour la réussite de la réforme de la formation professionnelle dans la région méditerranéenne :

- ° la gouvernance des systèmes de formation ;
- ° le financement de la formation ;
- ° la qualité des systèmes de formation ;
- ° le développement des compétences dans le secteur informel ; et
- ° la participation du secteur privé et des partenaires sociaux dans la fourniture et la gestion des systèmes de formation.

Le rapport a pour objectif de fournir une information critique et de qualité sur les problèmes cruciaux pour la réforme de la formation professionnelle au niveau régional qui n'ont pas été suffisamment ciblés jusqu'à présent. Le rapport

est basé sur des données recueillies au Liban, en Egypte, en Tunisie et en Jordanie et il sera prochainement disponible à la FEF et à la Banque mondiale.

Les principales conclusions de ce rapport sont les suivantes :

- ° Il est nécessaire de recentrer le rôle de l'EFPT dans la région pour en faire un instrument efficace de l'économie du savoir (articulation nouvelle avec le système éducatif, filières, qualité).
- ° La participation effective des partenaires sociaux doit être intensifiée (nouvelle répartition des rôles, partenariats publics/privés). Le secteur public a actuellement une position dominante dans l'EFPT, mais il est nécessaire d'impliquer davantage les partenaires sociaux dans la fourniture et la gestion de la formation.
- ° Le secteur public doit dispenser une formation de qualité de manière responsable et décentralisée.
- ° Pour améliorer la pertinence, la qualité et la durabilité de la formation, il est indispensable de diversifier les sources de financement et de mettre en place de nouveaux mécanismes de financement.
- ° D'importantes innovations visant une amélioration qualitative sont en voie de réalisation, mais elles ont besoin de se développer dans un cadre plus large.
- ° Des mesures sont nécessaires pour que le secteur privé puisse dispenser une formation de qualité.
- ° Des possibilités accrues de formation doivent être offertes aux travailleurs informels (partenariats entre les gouvernements et les ONG).

1.2.2. L'emploi informel au Moyen-Orient et en Afrique du Nord

Le secteur informel est aujourd'hui le débouché le plus important pour les nouveaux arrivés sur le marché du travail dans cette région. En Egypte, 70% des nouveaux travailleurs font leurs débuts dans le secteur informel. Au Liban, environ 25% de la main-d'œuvre travaille dans le secteur informel et en Tunisie, 40 % des personnes qui ne travaillent pas dans l'agriculture sont actives dans ce secteur.

On trouve des emplois informels aussi bien dans le secteur formel que dans le secteur informel. Ce dernier est composé principalement de micro entreprises (non agricoles, activités indépendantes et entreprises minuscules). Elles se

caractérisent par : l'échelle réduite de leurs opérations, l'utilisation de technologies faisant appel à une main-d'œuvre abondante, des formes traditionnelles d'organisation et une position faible sur les marchés. Mais le secteur informel peut aussi être vu comme un ensemble très hétérogène d'entreprises, allant des entreprises très dynamiques, dans sa partie « haute », à des entreprises visant davantage à assurer la survie, dans sa partie « basse ».

Le nombre d'inscrits à l'école primaire a beaucoup progressé ces vingt dernières années. Cependant, on note de grandes carences et le nombre d'élèves qui redoublent ou qui abandonnent reste important. En Tunisie, par exemple, 39% seulement de la cohorte 1989 a accompli les 9 années de scolarité primaire et 21% a achevé l'école secondaire. Les élèves qui abandonnent l'école primaire entrent sur le marché du travail alors qu'ils sont très jeunes et que leurs connaissances sont très rudimentaires. Dans la plupart des cas, ils entrent sur le marché du travail par le biais d'un apprentissage traditionnel dans le secteur informel. Les compétences qu'ils acquièrent sur le tas sont limitées. Il s'agit de compétences spécifiques plutôt que générales. Les travailleurs du secteur informel n'éprouvent pas forcément le besoin de se perfectionner. La formation intervient la plupart du temps au début de l'activité professionnelle et les possibilités de formation permanente sont restreintes.

1.2.3. Apprentissages traditionnels

Il existe des possibilités importantes de formation professionnelle formelle dans la région, mais les apprentissages traditionnels restent le moyen le plus utilisé pour acquérir des compétences dans le secteur informel. On observe cependant que les maîtres d'apprentissage ont tendance à donner la préférence aux garçons. Les apprentis n'ont pas de contrat et ils paient le coût de la formation, soit directement en liquide, soit indirectement sous la forme d'une retenue sur leurs gages. L'apprentissage dure généralement entre 4 et 8 ans. L'apprenti est d'abord engagé comme *sabby* (aide), puis il devient un *mousad* (travailleur semi qualifié) et enfin un *sanaaey* (travailleur qualifié). Il n'y a ni programme ni durée de formation préétablis. En outre, aucun certificat ou autre preuve écrite ne vient attester que certaines compétences ont été acquises.

Des interviews menées dans le cadre de la recherche ont révélé qu'aussi bien les maîtres que les apprentis considéraient que les apprentissages traditionnels sont plus efficaces que les institutions formelles de formation. Selon eux, les apprentissages permettent d'acquérir des compétences plus variées et plus pratiques et font des apprentis des travailleurs plus polyvalents. Ils ont l'occasion de se familiariser avec les différents aspects de la conduite d'une entreprise et d'avoir des contacts avec les fournisseurs et les clients ce qui est utile si l'apprenti décide de créer sa propre affaire.

Cependant, les apprentissages présentent des points faibles :

- ° Les jeunes sont exploités en tant que main-d'œuvre bon marché.
- ° Parfois le maître d'apprentissage ne transmet qu'une partie de son savoir par crainte que son apprenti ne devienne un concurrent.
- ° Les connaissances transmises sont limitées en raison de la prédominance des technologies traditionnelles, d'un manque d'innovation et de l'absence d'un contenu théorique.
- ° Certains patrons hésitent à prendre des apprentis qui sont souvent instables.
- ° Faire d'un apprenti débutant un ouvrier semi-qualifié prend beaucoup de temps.

La jeune génération d'apprentis du secteur informel tend à être plus instruite et elle fréquente parfois des centres de formation formels.

1.2.4. Les réponses du gouvernement

Des quatre pays étudiés, seule la Tunisie a pris des mesures pour appuyer les apprentissages traditionnels. Depuis 1993, la Tunisie a pris toute une série de dispositions, par exemple :

- ° Introduction de contrats d'apprentissage obligatoires.
- ° Fixation du niveau de rémunération, le faisant passer progressivement de 30% du salaire minimum légal à 60-80%.
- ° Exemption pour l'employeur du paiement de la sécurité sociale pour les apprentis.
- ° Assurance accident obligatoire pour les apprentis.
- ° L'âge minimum pour les apprentis passe de 18 à 20 ans.
- ° Fixation de la durée de l'apprentissage (de 11 mois à 3 ans).

En 1996, l'Agence nationale tunisienne pour la formation professionnelle (ATFP) a introduit une formation « duale » où les apprentis apprennent à lire, écrire, calculer et acquièrent d'autres connaissances pendant deux jours par

semaine en complément des compétences pratiques acquises sur le tas. Les jeunes gens intéressés s'inscrivent à l'Office de l'emploi qui les place dans un centre d'apprentis (CFA) approprié. Des conseillers de formation du CFA les mettent alors en contact avec des employeurs souhaitant prendre des apprentis (de petits artisans, en général). Si le candidat est accepté par l'employeur, un contrat est établi. Ce contrat précise la durée de l'apprentissage et le montant du salaire ; les droits et les devoirs de l'apprenti liés à cette double formation ; et le rôle du conseiller qui suit l'apprenti et l'aide à progresser.

Sur quelque 100'000 jeunes accomplissant un apprentissage traditionnel en Tunisie, environ 45'000 se sont inscrits à l'ATFP. Cependant, l'ATFP n'est en mesure de suivre que 12'000 apprentis. La faiblesse de ces chiffres s'explique par plusieurs raisons :

- ° Des installations inadéquates pour accueillir les apprentis.
- ° Un manque d'instructeurs spécialisés.
- ° Une faible motivation chez les apprentis pour suivre la formation complémentaire.
- ° Un manque d'intérêt de la part des entreprises.
- ° La longueur des distances entre le lieu de travail et le centre de formation.

Cette formalisation des apprentissages informels comporte des dangers, à savoir :

- ° Une réduction de l'intérêt des patrons des ateliers à participer à un système qui risque de saper leur pouvoir traditionnel.
- ° Une bureaucratisation du système d'apprentissage. En effet les conseillers s'intéressent surtout aux questions administratives et à enregistrer les progrès des activités de formation.
- ° La discrimination à l'égard des jeunes filles qui veulent s'inscrire.

1.2.5. Les ONG et le développement des compétences

Les ONG jouent un rôle toujours plus important dans le domaine de la formation. Elles permettent à des enfants ayant abandonné leurs études, à des groupes défavorisés et à des pauvres d'acquérir des compétences. Les ONG offrent principalement trois types de services : (i) un appui aux apprentissages

traditionnels dans le secteur informel, (ii) des formations dans le cadre d'un ensemble de prestations offertes à des groupes vulnérables, généralement liées à des programmes de micro-crédits et (iii) des formations directes données à des jeunes ayant quitté l'école.

En Egypte, les interventions de formation des ONG dans le secteur informel sont de trois types :

1. Un nombre important d'ONG dispensent des formations dans le cadre du Programme de familles productives (PFP - une structure créée par le gouvernement).
2. Plusieurs grandes ONG ont mis en place des programmes de formation similaires destinés à des femmes qui ont obtenu des micro-crédits pour réaliser des activités lucratives.
3. Certaines ONG expérimentent de nouvelles formules pour renforcer et améliorer les méthodes de formation utilisées dans l'apprentissage traditionnel.

Le Programme de familles productives est financé par le gouvernement et des donateurs et il est réalisé par des ONG. Il vise à dynamiser le développement des couches pauvres et à créer des possibilités d'emplois dans des entreprises familiales en adoptant une approche intégrée. La formation est dispensée dans 3'500 centres gouvernementaux et privés répartis dans toute l'Egypte. Les apprenants reçoivent un petit pécule, une assistance technique et commerciale. En 2002, 49'138 personnes ont bénéficié d'une formation dans le cadre de ce programme. Depuis le début du PFP, 12 millions de \$ ont été alloués pour des micro crédits et 1,3 millions de personnes ont bénéficié du programme. Cependant, des évaluations ont montré qu'il existe des carences dans la réalisation de ce programme.

D'autres ONG, en Egypte, ont élaboré des projets d'appui aux apprentissages traditionnels. Elles tentent de dispenser des formations dans le cadre d'une approche intégrée (formation par apprentissage, formation commerciale, gestion, petits prêts). La formation est dispensée en entreprise, dans des ateliers privés, ce qui facilite sa fonctionnalité. Aussi bien les apprentis que les patrons des ateliers sont choisis avec soin par les ONG. Les candidats doivent démontrer leur intérêt pour la formation et l'emploi et avoir différentes qualités personnelles. Les patrons des ateliers doivent avoir une bonne réputation, des qualités pédagogiques et des équipements suffisants. Après un séminaire de trois jours qui permet au candidat de choisir le métier qu'il souhaite exercer, un essai d'une semaine a lieu dans un atelier approprié. Si cet essai est concluant, un contrat est signé entre l'apprenti, le patron et l'ONG. Ce contrat indique quels sont les objectifs de la formation, sa durée (3-6 mois) et son contenu.

Les apprentis reçoivent une allocation d'encouragement d'environ 1\$ par jour, tandis que le patron de l'atelier touche 180\$ de subvention pour une formation de 3-6 mois. À la fin de la formation, un examen est organisé ordinairement dans un autre atelier, après quoi l'ONG délivre un certificat et aide l'apprenti à trouver un emploi et à s'insérer dans le monde du travail. Chaque ONG forme environ 800 apprentis par année à un coût qui va de 140 à 300 \$, suivant la branche. Dans ce coût, il n'est pas tenu compte des frais administratifs de l'ONG dont 15% sont à la charge de l'apprenti. Le personnel du projet affirme que les compétences acquises par ce système équivalent à celles acquises en 5 à 7 ans d'apprentissage traditionnel.

1.2.7. Conclusion

Dans ses conclusions, l'étude estime que les apprentissages traditionnels sont un instrument qui permet de combattre l'exclusion sociale qui menace les jeunes qui n'ont pu terminer l'école primaire. Cependant, les compétences acquises durant l'apprentissage sont limitées. Il s'agit de compétences spécifiques, dans le cadre de technologies traditionnelles qui débouchent rarement sur des possibilités d'éducation permanente. Il faudrait, en complément, aider les étudiants à compléter leur éducation de base. On observe des approches novatrices d'amélioration des apprentissages traditionnels, comme la formation double qui permet d'inculquer des connaissances élémentaires comme la lecture, l'écriture et le calcul. Les contrats d'apprentissage permettent aux apprentis de se former avec des objectifs et des programmes clairs. Ils aident également les employeurs, car ils assurent une stabilité des apprentis. Néanmoins, les efforts pour moderniser les apprentissages traditionnels sont encore limités.

1.3. STRATEGIES DE FORMATION POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL EN ASIE CENTRALE (SELON DES ETUDES MENEES AU KAZAKHSTAN, AU KIRGHIZISTAN ET EN OUZBEKISTAN)

Eduarda Castel Branco, Fondation européenne pour la formation

1.3.1. Objectifs de l'étude

La recherche entreprise par la FEF dans trois pays d'Asie centrale (le Kazakhstan, le Kirghizistan et l'Ouzbékistan) avait pour but de comprendre le rôle, les avantages et les limites de diverses stratégies de formation visant les travailleurs pauvres, l'économie informelle et les groupes défavorisés.

Les objectifs étaient les suivants :

1. Identifier et analyser les programmes qui ont pour ambition de développer les potentiels locaux et de réduire la pauvreté puis d'en tirer des enseignements.
2. Systématiser les éléments novateurs et créatifs des pratiques de formation étudiées.
3. Tenter de jeter des ponts entre les différentes structures d'éducation et de formation professionnelles (rôle et place du système EFP dans le développement local).

1.3.2. Méthodologie

L'étude se fonde sur des données collectées sur le terrain dans trois pays d'Asie centrale par des équipes d'experts nationaux assistés, dans chaque cas, par un expert européen. 12 à 35 programmes ont été étudiés dans chaque pays. Les données ont été recueillies grâce à des interviews et à des visites de terrain à l'échelle nationale. Des questionnaires et des plans de rapports identiques ont été utilisés dans les trois pays pour faciliter les comparaisons.

1.3.3. Qu'est-ce que le développement local ?

Par développement local, on entend un processus dans lequel un certain nombre de personnes et d'institutions locales se mobilisent sur un territoire donné pour créer, renforcer et stabiliser des activités en utilisant au mieux les ressources de ce territoire. Le but est principalement d'améliorer les revenus, les possibilités d'emploi et la qualité de vie.

L'étude note que les approches locales de développement ont certaines forces. Le développement local tente de canaliser de multiples mesures visant à combattre la pauvreté. Les initiatives de développement local partent souvent de la base, les problèmes sont identifiés et les solutions trouvées avec la participation des gens et des structures sur place ce qui rend cette approche efficace. L'engagement des différents acteurs publics et sociaux joue également un rôle crucial.

1.3.4. Développement des compétences pour le développement local

L'étude observe que le développement des compétences pour le développement local n'est pas uniquement l'affaire du système éducatif. C'est une tâche nationale qui doit mobiliser tout le potentiel éducatif du pays : Le potentiel de formation de l'enseignement formel et non formel ; les organisations sociales et communautaires ; les institutions de développement, les petites entreprises urbaines et rurales (y compris les ateliers du secteur informel et les exploitations agricoles) ; les capacités des municipalités.

1.3.5. Résultats de l'étude

1.3.5.1. Une typologie des projets

Les chercheurs ont rencontré une grande variété de projets, de divers secteurs et de différentes tailles. Différents domaines de compétences et de savoirs ont été identifiés : développement social, association ; gestion ; production ; législation ; droit et appui juridique.

Voici la typologie proposée pour les trois pays étudiés :

1. Développement local par la mobilisation du potentiel de développement de la communauté.
2. Développement de l'agriculture.
3. Projets spécifiques de formation : EFP, formation commerciale et connaissances juridiques élémentaires.
4. Projets nationaux : formation et recyclage des sans-emploi.
5. Développement de l'entreprise privée : compétences spécifiques pour augmenter la productivité.

1.3.5.2. Stratégies de formation dans le cadre du développement local

Les chercheurs relèvent que les stratégies utilisées dans les projets de développement local ne sont pas toujours clairement définies. Cependant,

chaque projet poursuit certains objectifs. Les éléments de stratégies de formation rencontrés sont les suivants :

- ° Validité de la finalité et des objectifs.
- ° Le public cible, par exemple les jeunes sans emploi, les agriculteurs.
- ° La région cible.
- ° L'organisation des services de formation.
- ° Le poids de la formation dans les activités du projet.
- ° Les partenariats.

1.3.5.3. Points forts

Les organisations travaillant dans le domaine du développement local touchées par l'étude ont produit un savoir faire en matière de formation intégrée dans un cadre plus large englobant d'autres activités.

Les points forts des projets étudiés sont les suivants :

- ° Méthodes novatrices (participatives, non directives).
- ° Nouvelles matières pour de nouvelles audiences (p. ex. éducation des adultes, compétences dans l'entreprise privée).
- ° Compétences complexes : analyse et résolution de problèmes, prise de décisions autonome, travail en groupe, apprendre à apprendre.
- ° Intégration de formation à des emplois complémentaires et temporaires.
- ° Harmonisation avec les besoins et le profil des clients (savoir faire local).
- ° Formateurs expérimentés.
- ° Produits de l'organisation de formation.
- ° Flexibilité de l'organisation, accès, distribution.
- ° Recours à une expertise spécifique.

- ° Capacité de dialoguer avec les bénéficiaires et les donateurs.

1.3.5.4. Points faibles

De façon générale, on trouve dans les projets étudiés un certain nombre de faiblesses communes dont voici les principales :

- ° Une collaboration insuffisante avec les autorités et les institutions locales limite l'extension et la visibilité des activités. Dans les projets de développement local, le partenariat s'établit entre des organisations de la société civile, des donateurs et la communauté.
- ° La durabilité financière présente des difficultés quand a) les programmes sont chers par rapport au pouvoir d'achat de la population et b) quand les fonds publics alloués à la formation du secteur informel sont faibles et qu'il faut donc essentiellement compter sur un financement extérieur.
- ° Beaucoup de projets sont évalués sur la base de résultats à court terme, en mesurant uniquement le degré de satisfaction des bénéficiaires de la formation. Il est rare que l'on évalue les effets réels (par exemple, identifier les changements survenus parmi les stagiaires et voir s'ils sont dus à l'intervention). Étudier aussi quelles formations complémentaires et quels appuis seraient utiles. En outre, les volets de formation ont tendance à ne constituer que des instruments accessoires pour la gestion et les moyens budgétaires dont ils disposent sont limités.
- ° Les ONG locales étant de petite taille, elles ont de la peine à être reconnues par le secteur public, ce qui freine le développement de leurs projets.
- ° Il est difficile d'identifier les pauvres et de travailler avec eux. On considère souvent que les ONG représentent les pauvres.
- ° Les projets de développement des compétences sont conçus pour répondre aux vues des donateurs plutôt qu'à celles des intéressés.
- ° L'offre en matière de formation est multiple et fragmentée. Il en résulte un manque de continuité et de cohérence. Par exemple, des projets de courte durée sont de peu d'utilité dans un processus de développement des compétences.
- ° Les dispositifs d'encadrement et d'appui à la formation sont d'une qualité souvent insuffisante (critère, outils, connaissances en gestion, forums d'échange, comités).

1.3.6. Conclusions

1.3.6.1. L'enseignement et la formation ne peuvent faire des miracles

L'enseignement et la formation ne peuvent à eux seuls faire des miracles. Ce sont des éléments nécessaires, mais non suffisants pour provoquer le changement, que ce soit au niveau individuel ou à celui de la communauté.

1.3.6.2. Le développement des compétences pour combattre la misère

Si les populations vulnérables n'ont pas accès à l'instruction et au savoir et ne peuvent acquérir des compétences, elles ne bénéficieront que lentement du potentiel de réduction des inégalités et de la pauvreté dégagé par la croissance économique. Les pauvres, démunis de compétences et de savoirs, n'ont que peu de poids, pas de choix et ne peuvent s'insérer rapidement dans une économie et une société qui changent rapidement. Ils seront rapidement marginalisés, car les compétences et le savoir sont les clés qui permettent d'accéder à la nouvelle économie.

Les volets de développement des compétences des projets étudiés ont remédié ou ont tenté de remédier, au moins partiellement et avec des résultats divers, aux principales causes de la pauvreté telle qu'elle se manifeste en Asie centrale. L'acquisition de compétences permet d'apprendre comment apprendre, ce n'est pas seulement un simple transfert de gestes techniques propres à l'exercice de métiers définis. Elle permet d'apprendre à comprendre l'environnement, les relations entre les causes et les effets et de discerner les occasions. Acquérir des compétences, c'est aussi apprendre à choisir, à s'associer, à travailler en groupe et aussi à prendre des initiatives. L'acquisition de compétences accroît aussi la confiance en soi et permet aux apprenants de faire face aux brusques mutations dans le monde du travail et de s'adapter aux changements rapides de la technologie.

SECTION DEUX : DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DANS LES AGENCES TRAVAILLANT DANS LE DOMAINE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

2.1 PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL EN CHARGE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Simon McGrath

2.1.1. Introduction

De nombreuses agences se préoccupent de plus en plus de leurs capacités dans le domaine du développement des compétences. Cette préoccupation se manifeste parfois lorsque d'autres problèmes plus généraux se présentent comme la façon d'établir de nouvelles pratiques de partenariat ou quand elles s'aperçoivent que leur personnel vieillit. Cependant, le développement des compétences oblige les agences à relever une série de défis spécifiques.

Le développement des compétences est une notion plus large et plus complexe que l'ancien concept d'EFPT. Elle est spécialement difficile à cerner, car elle est liée non seulement à la lutte contre la pauvreté, au cœur des objectifs de développement du millénaire (MDGs), mais aussi à l'idée d'une économie du savoir mondialisée. C'est un champ interdisciplinaire qui affecte tous les niveaux et qui ne peut être réduit, ni théoriquement ni pratiquement, à une simple sous-section de l'éducation.

2.1.2. Les défis en matière de personnel compétent

Certaines agences se rendent compte que leur personnel n'a pas les compétences adéquates pour relever des défis toujours plus nombreux. Trois types de défis sont considérés comme particulièrement sérieux : Premièrement, le fait que le perfectionnement du personnel ne s'est pas opéré au même rythme que les changements rapides et profonds survenus dans la nature de leur travail, notamment le changement d'optique que signifie le passage de l'EFPT au développement des compétences. Deuxièmement, les agences sont confrontées à des problèmes dans la composition de leur personnel –notamment en ce qui concerne son âge et son sexe. Troisièmement, beaucoup d'entre elles se rendent compte qu'elles doivent améliorer leurs pratiques en matière de partenariat.

2.1.2.1. Les changements dans la nature du travail des agences en charge du développement des compétences.

Les changements dans la nature des interventions visant à développer les compétences et auxquels le personnel des agences doivent faire face ont déjà été largement évoqués. On a vu également comment ces changements dans les pratiques ont été façonnés par des changements plus larges dans la manière dont les modèles de développement et les modèles de coopération sont compris et mis en œuvre.

Le travail du personnel des agences travaillant pour le développement des compétences est devenu beaucoup plus complexe, ces dix dernières années. Auparavant, le personnel était composé essentiellement de formateurs techniques expérimentés qui s'intéressaient à la gestion des institutions de formation. Maintenant, on attend de lui des connaissances dans la manière d'élaborer des politiques et des programmes de développement des compétences. Les collaborateurs doivent être capables de discuter ces questions avec leurs homologues nationaux et avec d'autres agences. Ils doivent de plus en plus être à même de situer le développement des compétences dans le contexte de programmes multisectoriels réalisés par des équipes multidisciplinaires. Ils doivent être en mesure d'insérer leur travail dans le cadre de programmes sectoriels ou dans le cadre d'un budget d'appui. Enfin leur action doit coïncider avec les Objectifs de développement du millénaire et tendre vers le but final : réduire la pauvreté. Ils doivent s'adapter à une situation dans laquelle le pays et les programmes régionaux exercent une autorité et une responsabilité beaucoup plus importantes. Ils doivent se demander constamment comment répondre à des questions toujours plus pressantes sur l'impact de leur travail qui a tendance de plus en plus à devenir diffus. En outre ils doivent collaborer avec des collègues d'autres agences et des hommes politiques qui ne voient pas dans le développement des compétences un élément particulièrement important de la stratégie de développement.

Certes, ceux qui gèrent les activités de développement des compétences au sein des agences sont de plus en plus conscients qu'ils ne peuvent plus avoir des spécialistes du terrain, et qu'ils doivent faire en sorte que les collaborateurs de l'agence chargés de discuter au niveau national des politiques éducatives ou économiques soient au courant de la problématique du développement des compétences et de l'importance de les inclure dans les stratégies sectorielles et multisectorielles.

2.1.2.2. Le défi démographique

Dans de nombreuses agences, on note un vieillissement du personnel ou une diminution des cadres expérimentés en raison des départs à la retraite. Ce phénomène touche tous les secteurs, mais il est particulièrement marqué dans

celui du développement des compétences, car il n'y a pas eu un recrutement de personnel aussi important dans ce secteur que dans certains autres.

Les agences confrontées à un tel problème doivent essayer de « récupérer » la plus grande partie possible du savoir détenu par ces cadres qui s'en vont. Celles qui veulent axer leur action sur le développement des compétences doivent mettre en œuvre des politiques de recrutement beaucoup plus dynamiques (voir plus bas). Il faudra aussi installer des dispositifs beaucoup plus efficaces de formation initiale.

Auparavant, c'étaient essentiellement des hommes qui occupaient des fonctions dans les vieilles structures d'EFPT dans les agences. Aujourd'hui encore les femmes restent minoritaires dans les équipes chargées du développement des compétences. Cela n'est plus acceptable et de nombreuses agences ont fait part de leur intention de corriger ce déséquilibre.

L'âge et le sexe du personnel sont deux sujets de préoccupation pour les agences. Cependant, on parle moins d'autres questions comme le recrutement de personnes handicapées ou, dans le cas des aides bilatérales, de l'emploi de nationaux appartenant aux minorités ethniques des pays concernés.

2.1.2.3. Nécessité d'améliorer les relations avec les partenaires

En dépit des nombreuses déclarations, ces dernières années, sur la nécessité d'améliorer les relations de partenariat et de permettre aux nationaux de devenir maîtres de leur développement, on constate que les agences ont encore beaucoup de progrès à faire dans ce domaine. Les agences ne doivent pas prendre en considération que leurs besoins internes dans leur politique de développement du personnel. Elles doivent voir plus loin et se demander quelles sont les capacités que leurs partenaires attendent d'elles et comment elles peuvent promouvoir un enrichissement mutuel en matière de savoir.

Les agences parlent souvent de l'importance du dialogue avec les partenaires. La communication est souvent satisfaisante, mais on peut douter de la capacité de certaines à établir un bon dialogue avec leurs partenaires, soit par inexpérience, soit par manque de compétences, soit en raison de leur attitude. Les stratégies de développement du personnel des agences doivent aussi tenir compte de l'importance du personnel national ainsi que des consultants aussi bien nationaux qu'internationaux.

2.1.3. Besoins des agences en matière de personnel pour le développement des compétences

Toutes les agences n'ont pas les mêmes besoins en personnel quand il s'agit du développement des compétences. Pour certaines agences bilatérales, il est peu probable que le développement des compétences reprenne de l'importance dans un avenir proche. Ces agences peuvent « grappiller » dans l'expérience acquise par d'autres agences dans les débats sur les compétences. Cependant, il est évident que certaines agences et des organisations spécialisées comme l'OIT ont un besoin constant d'expertise en matière de développement des compétences.

Il convient aussi de rappeler que cette expertise prend deux formes. D'une part, on aura besoin de spécialistes pour le développement des compétences et d'autre part, il est nécessaire que les généralistes ou le personnel spécialisé dans d'autres domaines aient le savoir nécessaire pour promouvoir le développement des compétences.

2.1.3.1. Nouveau personnel

Les tendances démographiques esquissées ci-dessus montrent qu'il est urgent, pour certaines agences, de recruter un personnel nouveau pour travailler sur les questions de développement des compétences.

2.1.3.1.1. Recruter des jeunes

Certaines agences sont soucieuses de recruter et de former une quantité importante de jeunes dans le domaine du développement des compétences. Elles se préoccupent de la manière de se procurer ce nouveau personnel. À cet effet, elles renforcent de plus en plus leurs liens avec certaines universités pour mieux détecter des candidats potentiels. Cela peut déboucher sur des offres de stages au sein de l'agence ou des interventions ponctuelles dans des programmes d'enseignement. Ces méthodes doivent leur permettre de capter l'intérêt des étudiants et les orienter vers les besoins des agences.

Cependant, il est important de noter que le pool d'employés potentiels a changé avec le temps. Les candidats potentiels sont moins enclins à accomplir un stage pratique sur le terrain (par exemple, en tant qu'instructeur), que de faire un doctorat. Cela signifie qu'il faut davantage informer les diplômés sur les possibilités de faire une carrière intéressante dans le domaine du développement des compétences.

Même quand on trouve de bons candidats et qu'on les engage, il reste encore beaucoup à faire. En effet, peu de diplômés universitaires, quel que soit leur niveau de qualification, disposent d'une expérience suffisante sur le terrain, et des nombreuses compétences nécessaires à un cadre comme par exemple la capacité d'analyser des politiques. Ils n'auront probablement pas l'expérience

requis et la maturité nécessaires pour participer à la discussion des politiques avec les hauts fonctionnaires dans les pays partenaires.

Tout cela signifie que les nouveaux cadres doivent recevoir une formation initiale approfondie, même quand ils ont déjà de bonnes connaissances dans le domaine de la recherche sur le développement des compétences. Ils devront aussi acquérir des compétences répondant spécifiquement aux besoins de l'agence en matière de politiques et de procédures et se familiariser avec les pratiques de l'aide, les programmes sectoriels et l'appui budgétaire. Ils devront perfectionner leurs connaissances linguistiques et leurs capacités de communication transculturelle. Enfin, ils devront approfondir leurs connaissances sur les pays partenaires.

Cela implique une planification, au moins à moyen terme, de leur carrière. Cela suppose une rotation judicieuse entre différents postes qui peut comprendre des détachements de courte ou de moyenne durée auprès d'autres agences ou d'autres types d'institutions.

Mais les responsables du développement des compétences dans les agences ne doivent pas se contenter de former des spécialistes, ils doivent aussi veiller à ce que le personnel non spécialisé ait également des connaissances et des compétences suffisantes en la matière. Il s'agit généralement d'organiser de brefs cours d'introduction pour donner au personnel un aperçu de la problématique, mais des formations plus étendues peuvent s'avérer nécessaires. Certaines agences étudient comment collaborer pour dispenser des formations de ce genre.

2.1.3.1.2. Recrutement de personnes plus expérimentées

De nombreuses agences ne se contentent pas de recruter des débutants, mais engagent aussi des personnes expérimentées. Quand ces professionnels proviennent d'un domaine extérieur à celui de la coopération au développement, ils doivent eux aussi acquérir la plupart des compétences citées plus haut. Même ceux qui viennent d'autres agences ont besoin d'être initiés aux méthodes de travail et aux règles de l'agence qui les engage.

2.1.3.2. Personnel existant

Il est évident que le personnel existant de l'agence doit se perfectionner en fonction des changements et de la nature toujours plus complexe de leur travail. La plupart du temps, ces savoirs peuvent être acquis de manière informelle, mais il est parfois nécessaire de prévoir des interventions plus structurées.

2.1.3.3. Personnel national

Dans de nombreuses agences, les cadres nationaux, recrutés dans le pays partenaire, jouent un rôle de plus en plus important. À la GTZ, par exemple, ils sont trois fois plus nombreux que les Allemands. Trop souvent, ce personnel national reste à l'écart de certains processus comme la politique de développement de l'agence, la formation en cours d'emploi du personnel et le partage du savoir.

Il est important de mettre l'accent sur la nécessité de répondre aux besoins de formation du personnel national, mais il est aussi utile de se souvenir que ces collaborateurs possèdent souvent des compétences et des connaissances cruciales sur le programme du pays que les cadres des agences n'ont pas (dans le cas des aides bilatérales). En conséquence, ces collaborateurs nationaux ne doivent pas être considérés uniquement comme un personnel à former, mais aussi comme des personnes pouvant apporter une contribution importante au perfectionnement du personnel des agences pour lesquelles ils travaillent.

En outre, cette catégorie de personnel doit être davantage considérée comme faisant intégralement partie de l'activité menée par leur agence. Ils ne devraient pas être simplement les assistants des « expatriés ». Il faut établir des plans de carrière et leur confier progressivement des responsabilités tout en leur permettant de se perfectionner.

2.1.3.4. Consultants

Les consultants accomplissent toujours plus de tâches pour les agences. Ils peuvent être recrutés dans le pays ou la région où se déroule le programme ou provenir d'ailleurs. Le rôle important qui leur est confié par les agences nous amène à observer de plus près comment ils accomplissent leur travail et quelles améliorations pourraient être apportées.

Idéalement, un consultant dans ce domaine devrait avoir une connaissance spécifique du pays, connaître la problématique du développement des compétences et de l'aide au développement en général. Il devrait en outre connaître les besoins essentiels et les méthodes de travail de l'agence qui l'engage. Cependant, une telle conjugaison de compétences et de connaissances est rare.

Il est nécessaire d'améliorer les capacités des différents types de consultants. Les consultants engagés à l'échelle mondiale (habituellement dans les pays de l'OCDE) ont souvent de la peine à donner des avis sensibles au contexte. Cela est vrai aussi bien pour les consultants à court terme que pour ceux à long terme.

Ceux qui proviennent de la région où le programme se déroule sont en principe plus sensibles au contexte, mais des difficultés peuvent aussi surgir. Dans certains cas, des rivalités régionales peuvent empêcher le consultant d'être sensible au contexte culturel ou les partenaires peuvent interpréter négativement les propos du consultant. Par exemple, l'impact du travail des consultants sud-africains en Afrique australe ne peut être apprécié correctement si on ne tient pas compte de l'image négative de l'Afrique du sud auprès des habitants de l'Afrique australe en raison de la domination politique et économique qu'elle exerce sur la région. Les consultants basés dans le pays où se réalise le programme peuvent, quant à eux, avoir de la peine à comprendre les intérêts de l'agence et son jargon.

Cependant, l'emploi de consultants pose des questions qui vont au-delà de celle de leurs capacités. En utilisant des consultants, les agences doivent s'interroger sur l'impact de cette pratique toujours plus répandue sur la capacité de développement des gouvernements partenaires et sur les sociétés civiles.

2.1.3.5. Stratégies de conservation

Il est crucial, pour accomplir leurs tâches, que les agences recrutent et forment du personnel. Un meilleur emploi de consultants est aussi indispensable. Mais les agences doivent aussi veiller à conserver le personnel existant. Les salaires et les avantages sont évidemment importants, mais il faut aussi prendre d'autres mesures pour encourager la motivation. Il est important de donner au personnel la possibilité de se perfectionner en cours d'emploi, par des programmes de formation formels ou dans un cadre informel.

2.1.4. Stratégies actuelles et futures

Certaines réponses ont été discutées lors de la réunion du Groupe de travail. Il s'agissait de stratégies qui se dessinent ou, occasionnellement, de pratiques bien établies au sein des agences. Quoiqu'il en soit, il est évident qu'il y a un souci d'apporter une beaucoup plus grande attention à ce sujet.

2.1.4.1. Formation

Une partie de la discussion a mis en lumière le rôle potentiel de la formation formelle dans l'amélioration des compétences du personnel des agences. Des programmes de formation pourraient être proposés aux différentes catégories de collaborateurs dont nous avons parlé plus haut. Il n'existe actuellement que peu de possibilités de formation au sein des agences et dans les centres spécialisés

comme le Centre de formation international de l'OIT et l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO.

Il faut aussi tenir compte des possibilités des agences de coopération qui peuvent dispenser des formations soit au siège, soit au niveau du terrain. Il faudra aussi recourir à des modes de contact et de formation à distance et faire appel à des formateurs ayant des compétences complémentaires.

2.1.4.2. Encadrement

Il est nécessaire de prêter une grande attention aux programmes d'encadrement, particulièrement pour les jeunes collaborateurs. Il faut trouver des personnes compétentes, expérimentées et enthousiastes. Il en existe beaucoup au sein des agences, mais elles sont souvent surchargées, ce qui les décourage de devenir mentor ou, si elles acceptent, les empêche de jouer efficacement ce rôle.

2.1.4.3. Plan de carrière et rotation du personnel

La stratégie de formation des agences ne doit pas se limiter à une orientation rapide des nouveaux collaborateurs. Elles doivent avoir une vision claire de la carrière probable de leurs nouveaux employés et de la façon de la planifier au bénéfice mutuel de l'individu et de l'organisation.

Une rotation du personnel, à tous les niveaux, est enrichissante. Il est notamment nécessaire de prévoir un bon équilibre entre le travail à la centrale et celui sur le terrain et une durée optimale de chaque affectation. L'affectation doit être assez longue pour permettre d'acquérir une expérience et des connaissances suffisantes et de nouer des relations. Cependant, une affectation trop longue, sur le terrain notamment, peut inciter certains individus à se construire des « empires » personnels.

2.1.4.4. Programmes d'échanges

Certaines agences ont déjà des programmes d'échanges avec d'autres agences bilatérales ou multilatérales (p. ex. la Banque mondiale avec la FEF ou le DFID avec la Commission européenne). Ils sont souvent destinés à des cadres à mi-chemin dans leur carrière et peuvent durer de un à trois ans. Cependant, il peut être intéressant et très formateur d'organiser des échanges plus courts pour de jeunes collaborateurs avec plusieurs agences.

2.1.4.5. Politiques de développement des ressources humaines

Les besoins en matière de formation du personnel travaillant dans le domaine du développement des compétences s'inscrivent dans un cadre plus large : celui du développement des ressources humaines (RH) dans les agences. Il est important de noter que les agences se penchent de plus en plus sur leurs besoins en RH et que certains points traités dans ce document reflètent des pratiques actuelles ou émergentes de certaines agences. Néanmoins les agences, dans leur ensemble, devraient accorder plus d'attention à la manière dont leurs pratiques en RH contribuent à faire d'elles des « lieux de travail hautement performant ». Le DFID participe à un programme de développement de la main-d'œuvre intitulé Investors in People, ce qui dénote une volonté de la part de cette agence d'être un employeur de haute qualité. Cette approche qui consiste à faire reconnaître par l'extérieur la valeur de sa politique de développement du personnel mériterait d'être imitée par d'autres agences.

2.1.4.6. Partage du savoir

Les agences cherchent de plus en plus à améliorer leurs capacités en participant de façon plus structurée à des activités de partage du savoir.

2.1.4.6.1. Rôle des courtiers

Les activités visant au développement du personnel pourraient être améliorées si les agences avaient une meilleure information sur les pratiques de leurs consoeurs et d'autres organisations en la matière. Il faudrait examiner quel rôle positif pourraient jouer certains intermédiaires dans le partage du savoir dans le domaine de la formation et des possibilités d'emploi. Le Groupe de travail et le Centre UNEVOC de l'UNESCO sont deux exemples de structures qui ont cherché à fournir des éléments sur ce sujet. Cependant, il conviendrait de réfléchir davantage et de concevoir des stratégies impliquant ce type d'intermédiaires dans le perfectionnement du personnel travaillant au développement des compétences.

2.1.4.6.2. Rôle des banques de données et des sites d'informations

Plusieurs agences ont été séduites par l'efficacité supposée des banques de données et des portails d'informations. Il est incontestable que de tels outils peuvent jouer un rôle dans le processus de formation du personnel. Il faut cependant se montrer prudent sur la valeur de cette contribution. Néanmoins, il est clair que certains sites comme celui de l'UNEVOC jouent un rôle utile dans le partage du savoir.

2.1.4.6.3. Rôle des communautés de pratiques

Ces cinq dernières années, un grand nombre d'agences ont commencé à créer des communautés de pratiques, des structures internes qui visent à un partage des connaissances professionnelles et techniques au sein de l'organisation et aussi parfois avec des organisations extérieures. Elles tentent de mieux codifier le savoir existant, tacite du personnel de l'agence et de communiquer à d'autres collaborateurs des connaissances qui leur permettent d'améliorer leurs pratiques. Ce système peut être très bénéfique, mais certaines agences ne sont pas parvenues à en récolter tous les fruits. Parfois, elles ont mis en place des structures trop formelles et trop bureaucratiques, mais la plupart du temps, elles ont négligé de leur donner un soutien suffisant. Ce qui est clair, c'est que de telles structures ne fonctionnent bien que si elles disposent d'animateurs habiles et enthousiastes. Cependant, comme dans le cas des mentors, il est rare que les agences reconnaissent l'importance de ces tâches et lui accordent la place qu'elle mérite dans le cahier des charges des collaborateurs qui les assument.

2.1.5. Conclusion

Les agences ont de bonnes raisons pour mettre davantage l'accent sur le perfectionnement du personnel chargé du développement des compétences. Des changements internes et externes ont rendu le développement des compétences plus complexe alors que parallèlement des facteurs démographiques obligent les agences à s'occuper de plus en plus sérieusement du problème du recrutement.

Les agences ont d'une part besoin de nouveaux spécialistes en matière de développement des compétences et d'autre part, elles doivent donner des notions de base sur la problématique des compétences au reste de leur personnel. Cependant, l'importance de ces deux courants peut varier considérablement d'une agence à une autre.

Il existe un large éventail de pratiques confirmées ou émergentes auxquelles les agences peuvent avoir recours pour relever le défi du développement de leur personnel et on peut observer une volonté croissante de partager leurs expériences. Toutefois, comme la synthèse sur les pratiques existantes faite par Frédérique Weyer (disponible sur le site du Groupe de travail) le montre, il y a très peu de formations spécialisées en développement des compétences.

Cependant, les agences ne doivent pas se focaliser uniquement sur leurs besoins internes. Elles doivent aussi répondre aux besoins de leurs partenaires dans les pays en développement et en transition. Les collaborateurs des agences en charge du développement doivent tenir compte de ce que ces partenaires disent de la nature de la coopération au développement et des améliorations qu'ils proposent. Les agences doivent prêter une attention particulière à l'impact de leurs stratégies de formation du personnel national dans les pays où elles ont des

programmes et aux conséquences de l'utilisation de consultants sur les capacités de développement de leurs partenaires. Si les agences peuvent prendre ces questions en considération dans leurs activités de développement du personnel, l'impact général de cette tâche sera probablement beaucoup plus grand.

ANNEXE: LISTE DES PARTICIPANTS

ADAMS Arvil V., Mr
World Bank
Africa Region / Social Protection
Rm. J7-099, 1818 H St,
N.W., Washington, DC 20433 - USA
Tel. [+1] (202) 473 34 35
aadams1@worldbank.org

AMIN Ghada, Ms
Phoenix Consulting
27 El Sad El Aali, third floor, Dokki
Cairo - Egypt
Fax: [+ 202] 3381005
g_amin@phoenix.com.eg

ASHUROV Subhon, Mr
Vice Minister
Ministry of Labour and Social Protection of the Republic of Tajikistan
5/2, A.Navoi str.,
Dushanbe, 734026
Republic of Tajikistan
tel. [+992] (372) 36 24 61
ascar@netrt.org, subhon.ashurov@rambler.ru

BATLINER Rudolf, Mr
LED - Liechtenstein Development Service
Zollstrasse 3, Vaduz
FL-9490, Liechtenstein
Tel. [+ 42] 323-20975
rbatliner@led.lol.li

BOURGADE H el ene, Ms
European Commission
AIDCO L-41 02/110
BE -1049 Brussels, Belgium
Tel.: [+ 32] (2) 2965439
Helene.Bourgade@cec.eu.int

CADOR Olivier, Mr

Agence Française de Développement
5 rue Roland Barthes
75598 Paris, France
Tel.: [+33] (1) 44543998
cadoro@afd.fr

CARRERO Elena, Ms
European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 630 2320
ecp@etf.eu.int

CARTON Michel, Mr
NORRAG – IUED
24, rue Rothschild - CP. 136
CH - 1211 Genève 21 – Switzerland
Tel. [+41] (22) 906 59 01
Michel.Carton@iued.unige.ch

CASTEL-BRANCO Eduarda Ms
European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 630 2322
ecb@etf.eu.int

DE NIE Chris, Mr
Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands
PO Box 20061
2500 EB The Hague, The Netherlands
Tel.: [31] (70) 3486486
chris-de.nie@minbuza.nl

DUNBAR Muriel, Ms
European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 630 2322
mhd@etf.eu.int

FAUDEL Henrik, Mr
European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 630 2340
henrik.faudel@etf.eu.int

FLUITMAN Fred, Mr
ILO-TC
Viale Maestri del Lavoro, 10
I - 10127 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 69 36450
f.fluitman@itcilo.it

GANZGLASS Evelyn, Ms
Education Development Center
1000 Potomac Street, NW; Suite 350
20007 Washington DC, USA
Te.: [+1] (202) 572-3735
eganzglass@edc.org

GROOTINGS Peter, Mr
European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 630 2210
peter.grootings@etf.eu.int

GRUNWALD Edda, Ms
GTZ-HQ
Dag-Hammarskjöld Weg 1-5
D - 65726 Eschborn - Germany
Tel. [+49] (6196) 79-1222
edda.grunwald@gtz.de

HAKIM Luis Guillermo, Mr
World Bank
1818 H St, N.W.
Washington, DC 20433 - USA
lhakim@worldbank.org

HASEGAWA Toshihisa, Mr
JICA
2 -1-1, Yoyogi, Shibuya-ku
151-8558 Tokyo, Japan
Tel.: [+81] (3) 5352-5417
Hasegawa.Toshihisa@jica.go.jp

KING Kenneth, Mr
NORRAG – Centre of African Studies
Edinburgh University
21, George Square
Edinburgh – EH8 9LD - Scotland
Tel. [+44] (131) 650 38 79
kenneth.King@ed.ac.uk

KRÖNNER Hans, Mr
UNESCO-UNEVOC International Centre
Görresstr. 15
D - 53113 Bonn - Germany
Tel. [+49] (228) 243 37-13
H.Kronner@unevoc.unesco.org, H.Kronner@intervoc.de

LARSEN Arne, Mr
NORAD
P.B. 8034 Dep
0030 Oslo - Norway
Tel.: [+ 47] 22240553
arne.larsen@norad.no

LENGLET Franz, Mr
ILO-TC
Viale Maestri del Lavoro, 10
I - 10127 Torino - Italy
Tel.: [+39] (011) 69 36 651 / 111
F.Lenglet@itcilo.it

LEVESQUE David, Mr
DFID
1, Palace Street
London SW1E 5HE - England
Tel. [+44] (20) 70 23 06 87
d-levesque@dfid.gov.uk

LIPCZINSKY Malte, Mr
Swiss Agency for Development and Cooperation
Employment and Income Division
130, Freiburgstrasse
CH - 3003 Berne - Switzerland
Tel. [+41] (31) 322 33 43
Malte.Lipczinsky@deza.admin.ch

McGRATH Simon, Mr
NORRAG – University of Nottingham
Centre of Comparative Education Research, School of Education
The Dearing Building
Jubilee Campus
Wollaton Road
Nottingham
NG8 1BB England
tel: [+ 44] (0)115 951 4508
fax: [+ 44] (0)115 951 4397
Simon.Mcgrath@nottingham.ac.uk

NOZAWA Miki, Ms
UNESCO Bangkok
920 Sukhumvit Road
P.O. Box 967, Prakanong
Bangkok 10110, Thailand
Tel. [+66] (2) 3910577
m.nozawa@unesco Bangkok.org

OPARE Clement, Mr
African Development Bank
13 rue du Ghana
P.O. Box 323
1002 Tunis Belvedere, Tunisie
Te.: [+216] (71) 333511 / 103450
c.opare@afdb.org

PALMER Robert, Mr
NORRAG – Centre of African Studies
Edinburgh University
21, George Square
Edinburgh – EH8 9LD - Scotland
Tel. [+44] (131) 650 38 79

Rob.Palmer@ed.ac.uk

RAVANEL Béatrice, Ms
Ministère des Affaires étrangères
20, rue Monsieur
75007 Paris - France
Tel.: [+33] (1) 53 69 30 00
Beatrice.RAVANEL@diplomatie.gouv.fr

RIORDAN Trevor, Mr
ILO
4, route des Morillons
CH - 1202 Genève - Switzerland
Tel. [+41] (22) 799 66 61
riordan@ilo.org

STEWART Jane, Ms
ILO
4, route des Morillons
CH - 1202 Genève - Switzerland
Tel. [+41] (22) 799 65 97
stewart@ilo.org

TEISSEIRE Hervé, Mr
Agence Intergouvernementale de la Francophonie
13, quai A. Citroën
F - 75 015 Paris - France
Tel. [+33] (1) 44 37 71 54
teisseih@francophonie.org

WALLENBORN Manfred, Mr
InWEnt gGmbH, Abt. 4.01
Käthe-Kollwitz-Strasse 15
D - 68169 Mannheim - Germany
Tel. [+49] (621) 3002 101
manfred.wallborn@inwent.org

WEYER Frédérique, Ms
NORRAG – IUED
24, rue Rothschild - CP. 136
CH - 1211 Genève 21 – Switzerland
Tel. [+41] (22) 906 59 46
Frederique.Weyer@iued.unige.ch

WICKMANN Kenth, Mr
SIDA
Swedish Embassy
Ras Tessema Sefer Higher 3,
K-53, House No. 891
P.O. Box 1142
Addis Abeba
Te.: [+ 251] (1) 511255
kenth.wickmann@sida.se