

## ETUDE DE CAS

### Groupe B: Evaluation des programmes de formation continue

#### I. Le contexte

La formation professionnelle constitue la source principale de formation et de recyclage de travailleurs qualifiés dans le pays votre pays. Le secteur public est le principal prestataire, mais la prestation privée s'est régulièrement développée au cours de la dernière décennie. Depuis début 1990, la formation professionnelle a connu un important développement qui s'est traduit par : (i) augmentation des effectifs des stagiaires ; (ii) diversification des filières de formation afin de mieux répondre aux besoins des entreprises et la mise en place de nouveaux modes de formation impliquant l'entreprise dans la définition des besoins et dans la gestion de la formation ; (iii) un développement soutenu du secteur privé (effectifs quadruplet); et (iv) la réforme de la formation continue (création des Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil – GIAC, pour faire émerger les besoins en compétences des entreprises et la rénovation du système de financement et de gestion de la formation continue). Suite à ces réformes le nombre de bénéficiaires des actions de formation continue a quadruplé entre 1996 et 2001.

Toutefois le système de formation en cours d'emploi se trouve dans sa phase initiale. Il y a quatre ans elle était pratiquement non existante pour les petites et moyennes entreprises. A l'heure actuelle 15 % des salariés déclarés à la Sécurité Sociale (CNSS) bénéficient d'une formation en cours d'emploi. Les besoins en formation et recyclage des entreprises sont énormes et symptomatiques de la lente croissance du pays Z, du développement modeste des exportations, de la faible croissance de la productivité, et du déficit au niveau de la valorisation du capital humain. L'importance de la formation en cours d'emploi commence à être acceptée par les hommes d'affaires, les travailleurs, et les représentants officiels. Les deux mécanismes complémentaires qui ont été introduit depuis 1996 ont permis d'encourager les entreprises à intégrer la formation en cours d'emploi en tant que vecteur stratégique de leurs plans de développement.

Le 1er mécanisme a pour objectif de faire émerger la demande des entreprises en formation en cours d'emploi et d'identifier les besoins en compétences de ces entreprises

2. Le 2ème mécanisme porte sur le développement de la formation en cours d'emploi dans le cadre du système des Contrats Spéciaux de Formation (CSF) et a pour objectif d'amener l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement, en lui accordant une assistance financière pour élaborer et réaliser ses plans de formation.

Ces deux mécanismes ont permis un accroissement de la formation dans les entreprises et une dynamisation du marché de la formation en cours d'emploi, ainsi que l'éclosion d'une ingénierie dans le domaine des ressources humaines. Un décret a été aussi adopté

par le Gouvernement en vue d'assurer la pérennité financière de ces mécanismes, à travers l'affectation de 20% de la Taxe de la Formation Professionnelle (TFP) au financement de la formation en cours d'emploi. L'objectif visé est de faire bénéficier, à l'horizon 2004/2005, 25% des salariés déclarés à la CNSS de formation continue.

Depuis la mise en place de la réforme (1996), beaucoup de personnes au Ministère de l'emploi et de la formation, et dans certaines grandes entreprises de la place pensent que la réforme a eu des effets très positifs et on voudrait accroître la part de la TFP allouée à la formation continue.

Seulement, le Ministre des Finances n'est pas convaincu de cette décision et demande une évaluation de ce programme.

## **II. Questions soulevées par le Ministère des Finances :**

Le Ministre des Finances souhaite savoir Quel a été l'impact des réformes récentes de la formation continue sur le développement des qualifications des travailleurs et la compétitivité des entreprises. Plus précisément, il voudrait savoir :

Les entreprises forment-elles vraiment ? Si oui, quel type d'entreprises forment ?  
quel type de formation les employés reçoivent ?  
Quel type d'employés reçoit cette formation ?

Qui dispense cette formation ? Et la qualité de la formation correspond-t-elle aux besoins des entreprises ?

Ce programme a-t-il eu un effet au cours du temps sur la qualité de la formation offerte par ces centres de formation ?

Quel est la part du budget de ce programme qui a été consacrée au dépenses de fonctionnement ?

Quel est le coût total du programme, et l'expansion est-elle un investissement rentable pour le pays étant donné la contrainte budgétaire ?

Quelle est l'efficacité et l'efficience de ce programme pour les entreprises et les travailleurs ?

Le programme, dans sa forme actuelle, est-il efficace en termes de qualité-prix ?

### **III. Travail a faire**

Sachant que vous avez pris un cours sur l'évaluation d'impact, le Ministre de la Formation et de l'Emploi vous charge de rédiger des termes de références détaillées du consultant qui fera l'évaluation d'impact de ce programme. Le Ministre insiste sur le fait que son collègue des Finances est très rigoureux et ne se satisfera pas d'une évaluation faite a la légère.

A titre de rappel, les qualités essentielles de bons termes de référence étaient exposées dans le cour que vous aviez pris. Ils sont les suivants :

- Antécédents sur le contexte et les objectifs de l'évaluation
- Questions relatives à l'évaluation
- Critères pour :
  - Stratégie globale d'évaluation
  - Méthodologie et caractéristiques techniques des données
- Comment les aspects difficiles de l'évaluation seront-ils abordés
- Produits livrables et calendrier
- Anticipations au niveau de l'équipe d'évaluation (connaissances, expériences)
- Obligations de reporting