

Résumé d'évaluation

Evaluation du Projet de Pérennisation et d'Extension du Centre de Formation aux Métiers de l'Industrie (PE-CFMI)

Pays : **Togo**

Secteur : **Formation professionnelle**

Évaluateurs: **Alexandre Daoust, Oriane Althaus, Tougoma Mazamisso (Baastel)**

Date de l'évaluation : **novembre 2023 à juillet 2024**

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CTG 1207

Montant : 2 000 000,00 euros

Taux de décaissement : 97,36%

Signature de la convention de financement : 15/06/2017

Date d'achèvement : 30/06/2024

Durée : 7 ans

Contexte

Le système de formation professionnelle au Togo présente de nombreuses lacunes à la fois en matière de quantité et de qualité de l'offre de service, ne parvenant pas à répondre aux besoins socioéconomiques du pays. Les défis incluent: i) une capacité d'accueil insuffisante et une répartition inégale des structures de formation dans les régions ; ii) un personnel enseignant peu qualifié ; iii) des équipements obsolètes ; iv) une formation de faible qualité et pertinence ; v) une gouvernance centralisée ; vi) une difficile mise en œuvre de la formation par alternance ; vii) un système de certification inadapté ; et viii) un financement inadéquat. La participation du secteur privé dans la gouvernance est également insuffisante.

Créé en 2015 pour répondre au manque de main-d'œuvre qualifiée, le CFMI est un partenariat public-privé (PPP) entre l'État et les entreprises, notamment via l'Association pour la formation aux métiers de l'industrie (AFMI). Le CFMI doit couvrir la formation initiale des jeunes et le renforcement des compétences des salariés. Sa création résulte du « Projet de modernisation de la formation professionnelle en partenariat avec le secteur privé » (PMFP-PSP) (2011-2016), sous financement de l'état togolais et de l'AFD.

Intervenants et mode opératoire

Le Ministère chargé de l'enseignement technique (MET) et l'AFMI se sont vu confier respectivement la maîtrise d'ouvrage du projet et la gestion déléguée du CFMI. Le projet comporte trois volets, à savoir:

- Volet 2.1 : Construction, aménagement, mobilier
- Volet 2.2 : Équipements pédagogiques
- Volet 2.3 : Expertise et gestion de projet



Objectifs

Le PE-CFMI succède au PMFP-PSP et vise à élargir les activités du CFMI, en incluant deux nouvelles filières dans les domaines de l'eau et l'assainissement, ainsi que des énergies renouvelables, tout en renforçant les cinq filières initiales (mécanique d'entretien, mécanique diésel, métallerie-soudure-chaudronnerie, électromécanique, et climatisation-froid industriel). Le projet vise également à maintenir un dialogue sectoriel avec les ministères concernés afin d'explorer les modalités de gestion, de financement et de gouvernance des centres de formation et en particulier du CFMI, en engageant activement les professionnels du secteur.

Réalisations attendues

- Construction d'une nouvelle aile du CFMI qui accueillera les nouvelles filières
- Acquérir des équipements pédagogiques
- Réaliser l'ingénierie de formation et assurer la formation des formateurs sur ces nouvelles filières ou nouveaux modules, et apporter un appui pédagogique et méthodologique complémentaire au CFMI sur les filières existantes ainsi que sur les fonctions transversales – gestion administrative, commerciale, ressources humaines.

Appréciation de la performance

Mise en œuvre du projet et suivi:

Malgré les difficultés rencontrées dans l'adoption des outils de suivi et les nombreuses démissions, la mise en œuvre technique du projet reste satisfaisante. Cependant, il est crucial de pourvoir les postes vacants afin d'assurer la reprise des activités, notamment les initiatives d'aide à l'insertion des jeunes et la soumission des dossiers de demande de fonds auprès du FNAFPP qui cofinance les formations achetées par les entreprises.

Infrastructures et équipements:

Des retards importants dans la construction et la réhabilitation des bâtiments du CFMI ont affecté le projet, reportant l'ouverture des deux nouvelles filières, qui ne sont toujours pas opérationnelles. En revanche, les équipements actuels du centre sont de haute qualité, constituant un atout majeur. Ceux-ci devront être renouvelés selon les évolutions des besoins des entreprises et des avancées technologiques.

Modèle économique:

Le centre n'a pas atteint une autonomie économique et financière. Son modèle économique dépend des ventes de formations continues en déclin et des subventions de l'État non proportionnelles au nombre d'apprenants, compromettant ainsi la durabilité du projet.

Attractivité pour les entreprises:

Les activités de promotion se sont principalement concentrées sur les mêmes entreprises déjà familières du CFMI. Or, diversifier la clientèle est essentiel pour augmenter les ventes de formations continues et le nombre d'entreprises partenaires accueillant des stagiaires du CFMI et les embauchant.

Attractivité pour les jeunes:

L'information sur les formations initiales du CFMI se diffuse surtout par le bouche-à-oreille malgré les activités de promotion organisées par le CFMI. Avec l'augmentation de sa capacité d'accueil et face à l'émergence d'autres centres de formation professionnelle, il sera important d'intensifier les activités de promotion, notamment auprès des filles qui restent en effectif réduit.

Problématique des diplômés:

L'absence de reconnaissance officielle du diplôme de brevet professionnel (BP) délivré par le CFMI a conduit à une sous-rémunération des diplômés par rapport aux compétences acquises. Cependant, l'introduction des nouveaux diplômes Bac Pro et BTS au CFMI vise à résoudre ce problème.

Formation des formateurs:

Les conditions de travail des formateurs au CFMI ne sont pas optimales en raison de salaires jugés insuffisants (bien que comparables à ceux d'autres structures similaires), d'une charge de travail excessive et d'un manque de mise à jour de leurs compétences. Qui plus est, une mise à niveau constante des compétences est cruciale pour s'adapter aux évolutions du marché du travail et des technologies et conserver la place de leader du CFMI.

Cohérence avec les autres centres:

Bien que le CFMI ait initialement visé à combler des besoins non satisfaits du marché avec l'ouverture de ses nouvelles filières, le paysage éducatif actuel est marqué par l'émergence de plusieurs centres de formation professionnelle offrant les mêmes filières et diplômes que le CFMI. En l'absence de coordination entre ces centres, la situation pourrait entraîner une concurrence accrue, d'autant plus que le tissu industriel togolais pourrait ne pas être en mesure d'absorber tous les diplômés.

Gestion déléguée:

Le secteur privé a rencontré des difficultés à s'intégrer dans le PPP et n'a pas assumé pleinement son rôle de gestionnaire délégué dans la gouvernance du CFMI. Cela a compliqué l'atteinte des résultats et menace la viabilité du modèle PPP.

Recommandations

Ci-dessous, quelques recommandations clés émises par l'équipe d'évaluation.

1. Actualiser l'outil lié au modèle économique en intégrant les nouvelles données et définir un plan d'action pour atteindre les prévisions révisées.
2. Effectuer une analyse stratégique du modèle économique afin d'identifier des nouvelles perspectives pour atteindre une pérennité financière.
3. Renforcer l'attractivité du centre auprès de nouvelles entreprises pour la formation continue, l'insertion des jeunes en stage et leur embauche. Les associations présentes au sein de l'AFMI et regroupant des entreprises individuelles pourraient apporter leur concours pour atteindre ces nouvelles entreprises.
4. Identifier les défis liés à l'ouverture des nouvelles filières et des nouveaux diplômes et mettre en place les mesures nécessaires pour résoudre les obstacles potentiels, comme le développement des contenus, ainsi que les négociations avec le MET et le Ministère de l'Enseignement Supérieur pour la double tutelle (ie. BTS).
5. Mettre à niveau les compétences des formateurs selon les besoins exprimés, et établir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour anticiper et répondre aux futurs besoins, favorisant ainsi leur rétention.
6. Coordonner avec d'autres centres de formation, notamment la PIA et les IFAD, pour éviter la duplication de formations similaires et établir des partenariats (échange de formateurs et d'apprenants, partage de bonnes pratiques pour un PPP réussi, etc.).
7. Redynamiser l'engagement de l'AFMI dans le PPP en renforçant ses capacités en matière de prise de décisions stratégiques, en leadership, en communication institutionnelle, et en démarchage auprès des entreprises, entre autres.