



Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

**MISE EN PLACE ET OPERATIONNALISATION D'UNE FORMULE DE FINANCEMENT DES ETABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS BASEE SUR LA PERFORMANCE**

Rapport d'évaluation de la Formule de financement

Juin 2024

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Table des matières

Introduction	3
I- Objectifs et résultats attendus de la mission	4
1-1. Objectif général	4
1-2. Objectifs spécifiques	4
1-3. Résultats attendus	5
II- Orientations et principes retenus	5
III- Approche de co-construction	6
3-1. Focus-group	7
3-2. Réunions de présentation et de recueil de feedbacks	7
3-3. Expérimentation pilote	9
3-4. Emergence d'une capacité nationale de démultiplication	11
IV- Rappel de l'essentiel du premier prototype	12
4-1. Structure globale	12
4-2. Les indicateurs de performance	12
4-3. Hypothèses et paramètres	14
V- La formule de financement affinée	14
5-1. Affinement des indicateurs de performance	14
5-2. Affinement des paramètres de calcul et de pondération	17
5-3. Points d'attentions	18
5-4. Recommandations	18

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Introduction

Le sous-secteur de l'Enseignement et la Formation techniques et professionnels, depuis son institutionnalisation au Bénin vise la constitution du vivier de compétences nécessaires au développement économique et social du pays. Le diagnostic de ce sous-secteur réalisé en décembre 2018 a révélé plusieurs faiblesses qui ont conduit à l'élaboration et à l'adoption d'une nouvelle stratégie nationale pour le développement de ce sous-secteur. La Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (SN-EFTP) devrait à terme permettre de développer et de protéger le capital humain du pays inhibé par l'environnement de l'offre de formation. Cet environnement est caractérisé par : l'inadéquation des profils d'entrée aux compétences techniques et professionnelles à acquérir, l'inadéquation entre les profils de sortie et les besoins de travail et la faible participation du privé dans la gouvernance de l'offre de formation technique et professionnelle. La mise œuvre de cette stratégie est assurée par l'Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET) créée par décret n°2021-325 du 30 juin 2021. L'ADET a pour missions, la coordination, la mise en œuvre, la supervision et le suivi de l'ensemble des projets et programmes relatifs à la SN-EFTP.

L'ADET avec l'appui du Gouvernement du Bénin a mobilisé un financement de la Banque mondiale pour réaliser des actions prévues par le Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi au Bénin (PFPEEB). Dans ce cadre, le Centre International de Formation de l'OIT (CIFOIT) a été sollicité pour appuyer l'ADET dans l'élaboration et l'opérationnalisation d'une formule de financement des établissements d'EFTP basée sur la performance.

La formule de financement a été conçue dans une approche de co-construction et de formation production et il est question d'évaluer la pertinence des résultats obtenus. Dans la réflexion de départ au niveau de l'élaboration des termes de référence de la mission d'assistance technique, il a été évoqué d'inclure un accompagnement à l'expérimentation et de dégager des éléments d'évaluation à la lumière de cette expérimentation.

Toutefois, et comme mentionné dans l'offre du CIFOIT :

- i) Une expérimentation formelle et effective nécessite la promulgation du texte qui jette les bases juridiques du financement selon la performance ;
- ii) Il est très peu probable d'avoir un texte juridique avant la fin de la mission du CIFOIT (une année) ;

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- iii) Pour être évaluée, l'expérimentation formelle dure au moins une année « scolaire » qui commence avec la signature du premier contrat de performance et la fin de l'exercice budgétaire en question ;
- iv) Toute la durée de la mission du CIFOIT ne dure qu'une année. Il a même été demandé qu'on termine dans un délai de huit mois.

Anticipant tous ces éléments, l'accent a été mis sur l'accompagnement à l'expérimentation sous forme de **simulation**. C'est ainsi que huit (8) établissements d'EFTP ont été sélectionnés et tout un processus de préparation, de formation rapprochée et d'accompagnement à l'élaboration de projets de contrats de performance avec plan de gestion a été déroulé. Ce processus a été conduit comme s'il s'agissait d'un exercice réel. Il ne manquait que la promulgation du texte. Il a, d'ailleurs, été très instructif et a permis de repérer plusieurs améliorations, clarifications et affinements à travers à la fois le concept de la formule de financement que le plan de gestion retenu comme complémentaire à celle-ci.

A souligner que le processus a également intégré plusieurs rencontres dans un cercle plus large que celui des établissements d'EFTP directement impliqués, de l'ADET et du MESFTP notamment le Conseil National de l'Education et les structures déconcentrées en charge de l'EFTP. Ceci a permis de soumettre les résultats à un « œil externe » et a effectivement permis d'émettre plusieurs commentaires constructifs.

Le présent rapport rappelle les objectifs et les principales étapes du processus de conception, de soumission au débat et de simulation. Il met en évidence les éléments évaluatifs pouvant être dégagés à ce stade.

I- Objectifs et résultats attendus de la mission

1-1. Objectif général

La mission a pour objectif d'élaborer et d'opérationnaliser une formule de financement des établissements d'EFTP basée sur la performance.

1-2. Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

- Faire un état des lieux des dispositifs existants de financement des établissements d'EFTP ;
- Élaborer les critères, les indicateurs de performance et les outils d'évaluation de la performance des établissements d'EFTP ;

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- Concevoir une formule de financement innovante basée sur la performance des établissements d'EFTP qui combine un volet non dépendant de la performance et un volet basé sur la performance ;
- Élaborer les textes réglementaires à faire adopter en conseil des ministres ;
- Accompagner l'opérationnalisation de la formule de financement au cours de la phase pilote ;
- Évaluer la formule de financement des établissements d'EFTP basée sur la performance et procéder aux corrections nécessaires ;
- Proposer un plan de vulgarisation et de généralisation de la formule de financement à tous les établissements d'EFTP.

1-3. Résultats attendus

Les principaux résultats attendus de la mission sont les suivants :

- L'état des lieux des dispositifs de financement existants des établissements d'EFTP est réalisé ;
- Les critères, les indicateurs de performance et les outils d'évaluation des performances des établissements d'EFTP sont élaborés ;
- Une formule innovante de financement basée sur la performance des établissements d'EFTP qui combine un volet non dépendant de la performance et un volet basé sur la performance est élaborée ;
- La formule de financement des établissements d'EFTP basée sur la performance est mise en œuvre au cours d'une phase pilote ;
- La formule de financement des établissements d'EFTP basée sur la performance est évaluée et les mesures correctives nécessaires sont prises en compte.
- Le plan de vulgarisation et de généralisation de la formule de financement est disponible.

II- Orientations et principes retenus

L'objectif poursuivi à travers la formule de financement est d'utiliser le financement comme un vecteur d'amélioration de la performance des établissements d'EFTP. Il s'agit alors de mettre en place une « formule » (un mécanisme), appropriée et maîtrisée par les acteurs concernés, qui permet de lier l'allocation budgétaire aux performances.

L'esprit de la « formule » n'est pas de contraindre les acteurs des établissements, mais de les inciter à viser continuellement des services de formation et de développement des

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

compétences en phase, quantitativement et qualitativement, avec les objectifs et priorités de la stratégie nationale de l'EFTP (SN-EFTP). Il s'agit de mettre l'accent à la fois sur l'amélioration de la qualité des services, sur l'efficacité et la durabilité ainsi que sur l'équité en considérant les limitations des ressources disponibles. La « formule » doit prévoir une partie fixe et une partie variable liée à des performances prédéfinies. Ces performances doivent être réalistes, contextualisées et multidimensionnelles et couvrir aussi bien l'efficacité interne qu'externe.

Des indicateurs de performance sont identifiés pour caractériser les aspects pertinents de l'efficacité. Chacun sera doté d'une pondération (un poids) pour le calcul du budget. Ces indicateurs et leurs modes opératoire constituent la base de la formule de financement. Celle-ci nécessite des textes pour son adoption formelle/officielle et pour sa mise en œuvre. Les acteurs concernés (à titre pilote) doivent s'approprier la formule et l'expérimenter. L'opérationnalisation de la formule, à titre d'expérimentation ou de simulation doit permettre, le cas échéant, son affinement.

Par ailleurs, les quelques principes généraux suivants ont été retenus :

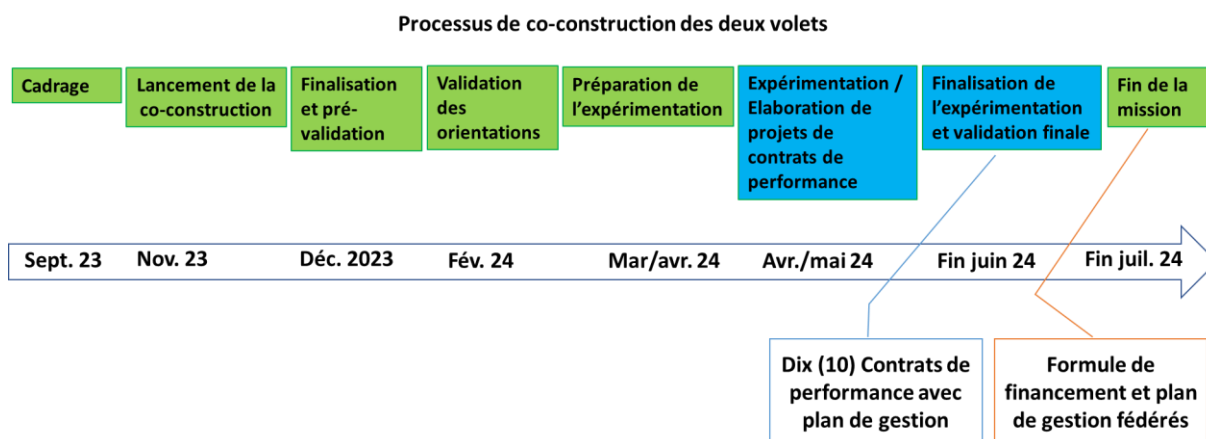
- La formule de financement doit être au service des priorités nationales en matière d'EFTP et en phase avec la stratégie et les réformes engagées ;
- La formule doit être innovante et impliquant des changements significatifs. Il ne s'agirait pas d'apporter quelques améliorations au dispositif de financement actuel, mais d'une vraie nouvelle approche qui favorise la performance ;
- La formule de financement s'appuie sur l'hypothèse d'une plus grande autonomie des établissements d'EFTP. Autrement, ces derniers ne pourraient pas s'engager véritablement dans une logique de performance ;
- La formule de financement doit être fonctionnelle et contextualisée. Il ne s'agit pas de proposer un dispositif, théorique, complexe et lourd à déployer au risque de dissuader les acteurs concernés ;
- La formule doit être bien appropriée par les acteurs nationaux.

III- Approche de co-construction

Dans le but d'assurer l'appropriation de l'expertise et la pérennisation des acquis, la mission s'est déroulée dans le cadre d'une approche de **formation-action** et de co-construction. Sur la base de son expertise et en tenant compte du contexte béninois, le CIFOIT propose des premières pistes pour les différents aspects de la formule de financement et les soumet à la discussion, la vérification de la pertinence et à l'affinement.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Les travaux étaient de trois types : i) des focus-group, ii) des réunions de présentation et de recueil de feedbacks et iii) une expérimentation pilote.



3-1. Focus-group

La co-construction de la formule de financement s'est basée principalement sur un focus-group réunissant des participants de l'ADET, du ministère en charge de l'EFTP, des établissements d'EFTP et du secteur économique privé. Tous les aspects de la formule ont été discutés et affinés dans le cadre de plusieurs itérations de ces focus-group. Les résultats obtenus reflètent ainsi un travail collectif et traduit la compréhension commune et l'adhésion des acteurs à ces résultats considérés comme répondant aux attentes vis-à-vis de la mission d'appui du CIFOIT.

3-2. Réunions de présentation et de recueil de feedbacks

Dans le but de s'assurer que les différentes composantes de la formule de financement sont compréhensibles et correspondent aux attentes des différents acteurs mais aussi de recueillir tout commentaire visant à les affiner et améliorer, une série de séances de travail ont été organisée à Cotonou, en particulier :

- Une séance avec les acteurs de l'EFTP au niveau local ;
- Le Comité de Direction du ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle
- Le Conseil National de l'Education (CNE)

Tous les acteurs rencontrés ont exprimé leur grande satisfaction par rapport au concept coconstruit et leur souhait de le voir réellement mis en œuvre. Un certain nombre de commentaires constructifs ont été soulignés en particulier lien avec :

L'engagement de la tutelle : tous les acteurs sont anonymes pour dire que la réussite de la formule de financement basé sur la performance dépend d'un engagement fort de la tutelle. Celle-ci est appelée d'abord à s'approprier, dans son fonctionnement,

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

l'esprit de la performance, adopter le même langage que les établissements et à accepter une plus grande autonomie des établissements. Les échanges ont mis en évidence qu'il s'agit, en effet, d'une responsabilité partagée entre la tutelle et l'établissement d'EFTP. La réussite de la réforme dépend clairement de l'engagement effectif de la tutelle en termes de facilitation des procédures, d'adaptation du cadre juridique et réglementaire et de fourniture des appuis pédagogique et technique nécessaires.

La capacité des établissements : Plusieurs acteurs se sont interrogés sur la capacité des établissements à mettre en œuvre la réforme. Les échanges ont en effet mis en évidence que, certes, si on se réfère aux capacités actuelles et, surtout, au système de gestion actuel, il sera difficile aux établissements de s'engager dans une approche basée sur la performance. Mais Il est question de se projeter dans le futur de considérer en particulier les éléments suivants :

- Il ne s'agit pas d'une option, mais d'une orientation dictée par la stratégie nationale de développement du système d'EFTP ;
- La formule de financement basé sur la performance est une composante de toute une série de réforme au niveau des établissements d'EFTP ;
- Les autorités mettent les moyens pour concrétiser les réformes ;
- Cette réforme se base sur un engagement clair de la tutelle à faciliter et accompagner la réforme ;
- Il ne s'agit pas de lancer cette formule de financement dans tous les établissements en même temps, mais il s'agit de cibler un groupe d'établissements pilote ayant un minimum de conditions favorables ;
- Le renforcement des capacités des établissements fait partie de la réforme à travers des indicateurs de performance spécifiques ;
- Il n'est pas demandé les performances à tous les établissements. Chacun évolue selon ses spécificités et ses contraintes. L'essentiel est donc de lancer la dynamique de la performance, de l'entretenir, de la consolider et de la généraliser progressivement.

Le nombre des indicateurs de performance : Certains acteurs ont jugé élevé le nombre des indicateurs de performance. Face à ce commentaire, les échanges ont mis en évidence les éléments suivants :

- Au début du processus de co-construction un nombre plus important d'indicateurs ont été envisagés ;

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

- Les indicateurs retenus couvrent les diverses dimensions de la stratégie nationale de développement du système de l'EFTP. Il ne s'agit donc pas d'indicateurs arbitraires mais il s'agit de répondre aux priorités explicites de la stratégie ;
- Tous les établissements d'EFTP ne sont pas nécessairement appelés à adopter tous les indicateurs. Les indicateurs non pertinents pour un établissement donné peuvent ne pas être retenus dans son contrat de performance ;
- L'exercice d'élaboration de projet de contrats de performance avec plan de gestion auprès de dix (10) établissements pilotes d'EFTP a servi à affiner la liste des indicateurs de performance.

3-3. Expérimentation pilote

Etant donné que le texte (décret) instituant légalement le principe du financement sur la base de performance est encore au début du processus de promulgation, il a été retenu de faire l'expérimentation sous forme de simulation. Ainsi, Huit (08) établissements pilotes d'EFTP ont été conviés à un atelier préparatoire du 2 au 5 avril 2024 au Lycée technique de Coulibaly à Cotonou. 25 personnes au total ont été impliquées à cette action. Cette activité a débuté par une réunion de cadrage entre la mission du CIFOIT et le Directeur Général de l'ADET. Ce dernier a insisté sur l'objectif de l'élaboration de 8 projets pilotes de plans de gestion opérationnalisant la formule de financement et ce avant la mi-mai 2024. Cet objectif correspond à l'engagement du gouvernement béninois dans le cadre du Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi au Bénin (PFPEEB), supporté par la Banque Mondiale.

L'agenda de l'appui du CIFOIT a donc été ajusté pour intégrer cet objectif additionnel. L'activité a porté principalement sur :

- Une formation globale et une clarification des différents aspects des deux volets objet de l'appui du CIFOIT (formule de financement et plan de gestion), particulièrement envers les personnes qui viennent de rejoindre le processus ;
- La présentation d'un canevas de document intégrant le contrat de performance, comme vecteur d'opérationnalisation de la formule de financement, et du plan de gestion comme outil de réalisation du contrat de performance en partenariat avec le secteur privé. Cet exercice a constitué une autre occasion pour expliciter et confirmer le lien et la complémentarité entre les deux volets. Les traiter séparément n'aurait pas de sens, car pour concrétiser le contrat de performance il faut un plan de gestion, et un plan de gestion ne peut constituer un objectif en soi et n'a pas de raison sans viser l'amélioration de la performance de l'établissement. Le canevas présenté s'articule autour de la table des matières suivante :

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Table des matières du contrat de performance avec plan de gestion

Contents

I-	Introduction	6
II-	Présentation de l'établissement	7
III-	Rapport de performance / Etat des lieux analytiques	7
3.1.	En matière de formation initiale	7
a.	Satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats	7
b.	Insertion des lauréats	7
c.	Effectif des apprenants	7
d.	Opportunités de formation pour les populations défavorisées	7
3.2.	En matière de formation qualifiante	7
3.3.	En matière de formation continue	7
3.4.	Matrice « forces - faiblesses - opportunités - risques »	8
IV-	Contrat de performance	9
4.1.	Objet du contrat	10
4.2.	Identification des parties	10
4.3.	Engagements de « l'établissement »	10
a.	Développement du partenariat Public-privé	10
b.	Mobilisation des acteurs	10
c.	Amélioration des indicateurs de performance	10
4.4.	Budget de performance	13
a.	Calcul des crédits de performance	13
b.	Avance sur la performance	16
a.	Tableau de bord des performance et tranche de performance	16
4.5.	Engagements du MESTFP	18
a.	Rendre disponibles les RH, infrastructures et équipements	18
b.	Rendre disponible les crédits de performance	18
c.	Appui technique à l'établissement	18
4.6.	Prime de performance	19
4.7.	Plan de gestion de la performance	20
a.	Plan de gestion en lien avec les indicateurs de résultat	20
b.	Plan de gestion en lien avec les indicateurs de processus	25
c.	Plan de gestion en lien avec les indicateurs de moyen	29
4.8.	Modalités d'évaluation et de contrôle	35

Le passage en revue de ce canevas a permis aux représentants des 8 établissements pilotes d'EFTP de bien saisir la portée du contrat de performance et son lien avec le plan de gestion d'une part, et le type d'informations à préparer en vue de renseigner ce canevas et, surtout, de le personnaliser au contexte spécifique de chaque établissement. Les participants ont, par ailleurs, une meilleure visibilité sur le profil des autres collègues à impliquer dans l'exercice de simulation, par établissement, dans la mesure où chaque chapitre/paragraphe du canevas a été discuté tout en clarifiant les données nécessaires à son renseignement.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Les représentants des établissements ont été également sensibilisés sur l'importance d'impliquer le secteur privé lors des étapes suivantes.

- Du 29 avril au 9 mai 2024, un accompagnement a été assuré par la mission du CIFOIT aux huit établissements pilotes d'EFTP pour l'élaboration de contrats de performance avec plan de gestion et ce conformément à l'agenda suivant :

	Etablissement	29 avril au 3 mai 2024		6 au 10 mai 2024		Lieu
		29 & 30 / 4	2 & 3 / 5	6 & 7 / 5	8 & 9 / 5	
1	Lycée technique Coulibaly de Cotonou	<input checked="" type="checkbox"/>				Coulibaly
2	Lycée technique Professionnel de Bohicon	<input checked="" type="checkbox"/>				Coulibaly
3	Lycée technique THR d'Akassato (Atlantique)		<input checked="" type="checkbox"/>			Akassato
4	Lycée technique Professionnel de Kandi		<input checked="" type="checkbox"/>			Akassato
5	Lycée technique agricole de Natitingou			<input checked="" type="checkbox"/>		Zè
6	Le Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage de Zè (Atlantique)			<input checked="" type="checkbox"/>		Zè
7	Lycée technique agricole de Sékou				<input checked="" type="checkbox"/>	Sékou
8	Lycée technique agricole d'Adjahonmè (Couffo)				<input checked="" type="checkbox"/>	Sékou

L'exercice a constitué une occasion pour confronter les différents aspects de la formule de financement aux réalités spécifiques de chaque établissement. L'exploitation des données réelles a abouti à une meilleure visibilité quant à la pertinence des indicateurs de performance retenus. Il s'est avéré, en effet, important de reconsidérer certains, moins utiles qu'initialement jugés.

3-4. Emergence d'une capacité nationale de démultiplication

Fortes de l'expérimentation pilote avec l'encadrement de la mission du CIFOIT et impliquant huit (08) établissements d'EFTP, les autorités béninoises ont engagé, avec beaucoup de satisfaction, deux nouveaux établissements d'EFTP dans l'expérimentation pilote et ceci avec un encadrement d'une équipe nationale parmi ceux qui ont accompagné le processus de co-construction. Il s'agit des Lycées Techniques Agricoles de Banikoara et d'Ina.

Cet exercice démontre clairement que l'équipe nationale s'est bien approprié la formule de financement sur la base de la performance avec plan de gestion et est parfaitement en mesure de capitaliser et démultiplier l'expertise acquise.

Sur la base des résultats de l'exercice pilote mais également des réactions des différents acteurs lors des réunions de présentation de la formule de financement, un certain nombre de retouches, précisions et améliorations ont été apportées.

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

IV- Rappel de l'essentiel du premier prototype

Ce paragraphe rappelle quelques éléments du premier prototype avec un zoom sur ceux qui font l'objet de précision et d'affinement.

4-1. Structure globale

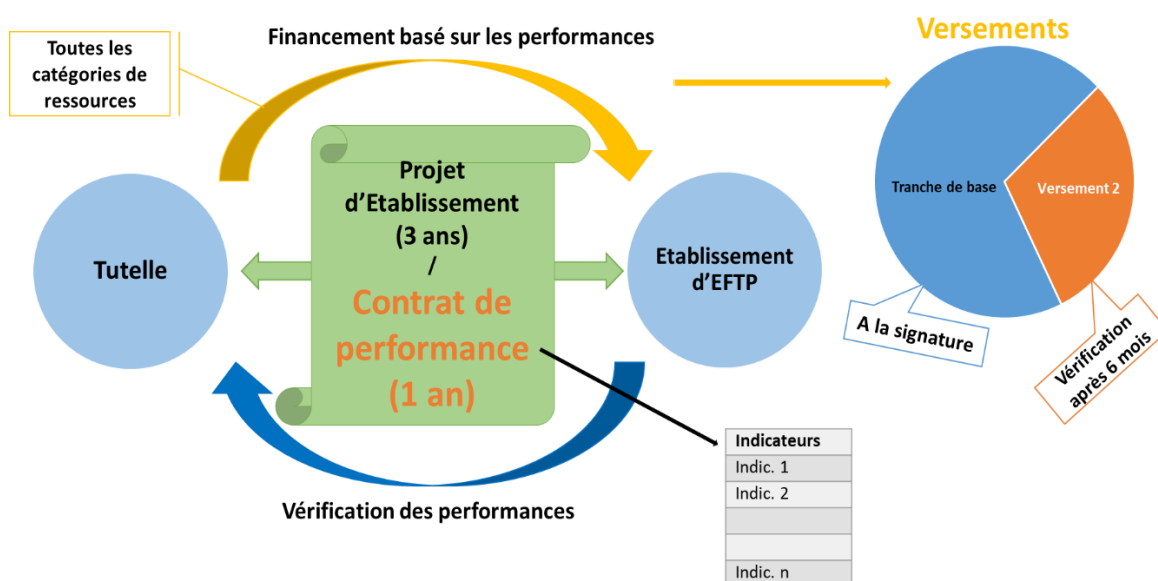
La formule de financement est opérationnalisée dans le cadre d'un « contrat de performance » à signer par l'établissement d'EFTP avec sa tutelle. Il s'agit d'un cadre par lequel :

- ☞ L'établissement d'EFTP s'engage à améliorer ses services en faisant évoluer les indicateurs de performance vers des cibles convenues ;
- ☞ La tutelle s'engage à rendre disponibles les ressources définies et nécessaires à la réalisation des performances convenues. Outre les ressources, la tutelle s'engage également à réunir les conditions nécessaires à un fonctionnement basé sur la performance.

Le déblocage des ressources se fait en deux tranches : une tranche de base à la signature du contrat de performance et la deuxième après six mois et en fonction du niveau de réalisation des performances.

Schématiquement, la structure de la formule de financement se présente comme suit :

Mode opératoire de la Formule de Financement des Etablissements d'EFTP, basée sur la performance



4-2. Les indicateurs de performance

L'élément central de la formule de financement est celui des **indicateurs de**

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

performance. Ces derniers ont été recherchés à la fois au niveau des extraits (résultats), au niveau des processus ainsi qu'au niveau des moyens.

✓ Indicateurs de résultats

L'objectif ici est de mesurer l'efficacité externe (comme le taux d'insertion, taux de satisfaction des entreprises, ...etc.) et interne (comme le taux de réussite des apprenants, ...etc.).

✓ Indicateurs de processus

Certes, la performance est à rechercher au niveau des « bénéficiaires/clients » des établissements d'EFTP (Entreprises, employés voulant se perfectionner, apprenants, ...), mais l'approche de fonctionnement et de gestion peut également être un vecteur d'amélioration de la performance. A titre d'exemple, développer le partenariat avec l'entreprise sur différentes composantes de l'EFTP constitue un atout et une base participe à un meilleur ciblage des prestations d'EFTP et, par conséquent, à l'amélioration de la performance.

✓ Indicateurs de moyen

Comme pour les processus, l'établissement est plus efficace et ses prestations sont plus pertinentes s'il s'appuie sur des « moyens » et des « ressources » adaptés et favorisant l'amélioration de l'efficacité. A titre d'exemple, des formateurs bien formés sont un levier essentiel pour délivrer des services de qualité.

Nomenclature des indicateurs du premier prototype

Indicateurs de résultats		Indicateurs de Processus		Indicateurs de Moyens	
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement	IP1	Part des filières pour lesquelles les projections d'inscriptions des apprenants sont basées sur des actions pertinentes d'identification/anticipation des besoins en compétences en collaboration avec le secteur privé	IM1	Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM
IR2	Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie			IM2	Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue	IP2	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises	IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités
IR4	Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes	IP3	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (apprentissage / alternance / ...)	IM4	Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation	IP4	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans	IM5	Part des apprenants bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement en milieu du travail (apprentissage, alternance,)
IR6	Taux de réussite				
IR7	Effectif des apprenants	IP5	Nombre des suggestions faites par le représentant du secteur privé retenues par le Conseil d'Etablissement	IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement				
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations	IP6	Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur / l'APC / DACUM	IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des populations défavorisées				

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

4-3. Hypothèses et paramètres

Un certain nombre d'**hypothèses** et de **paramètres** ont été définis pour la pondération des indicateurs et le calcul des crédits de performance dont :

Démultiplication de base pour le calcul des crédits de performance

Coefficient multiplicateur de base	1%
Seuil considéré pour le taux d'accroissement des indicateurs	50%

Démultiplication spécifique pour le calcul des crédits de performance

		Observations
Poids de l'indicateur au regard de la complexité et de la priorité stratégique (Poids réforme)	1 ou 2	Mettre 2 dans la cellule en question de l'indicateur bonifié
Poids de l'indicateur au regard du contexte géographique (Poids géographique)	1 ou 2	Mettre 2 dans la cellule en question de l'indicateur bonifié en fonction du type de l'établissement

V- La formule de financement affinée

Globalement, le premier prototype de la formule de financement a été considéré comme clair, solide, adapté au contexte béninois et très engageant. Tout en soulignant les difficultés surtout au démarrage, tous ceux qui ont été impliqués et/ou rencontrés ont souligné le caractère innovant de la formule de financement et exprimé le souhait de la voir concrétisée. Cela dit, le processus de co-construction et d'expérimentation a permis d'identifier et d'intégrer quelques améliorations principalement au niveau de la nomenclature des indicateurs de performance, des paramètres de calcul des crédits de performance et du plan de gestion.

5-1. Affinement des indicateurs de performance

La confrontation des indicateurs de performance avec les réalités des établissements pilotes a abouti à la conclusion que certains indicateurs sont moins pertinents qu'initialement envisagé, au moins dans le contexte actuel de lancement de la réforme, soit parce qu'ils ne présentent pas en réalité une récurrence significative soit parce qu'il est plus utile de les prendre en compte au niveau du plan de gestion.

☞ **L'indicateur IR10 : « Part des opportunités de formation occupées par des populations défavorisées »**

Tous les acteurs des établissements d'EFTP participant à l'expérimentation, ont exprimé la difficulté de renseigner cet indicateur dans le sens qu'il n'y a pas de définition précise des « populations défavorisées ».

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

Il a été convenu de reformuler cet indicateur pour cibler les personnes à besoins spécifiques : « **Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap** ».

☞ **L'indicateur IP1 : « Les projections d'inscriptions des apprenants sont basées sur des actions pertinentes d'identification/anticipation des besoins en compétences en collaboration avec le secteur privé »**

Il a été jugé compliqué de cerner le champ de cet indicateur et d'en avoir une variable objective. Il a donc été convenu de le **supprimer** de la liste des indicateurs de processus et de mettre en évidence, au niveau du plan de gestion, l'importance de travailler avec le secteur privé pour cibler les métiers porteurs. Cette décision a été également argumenté par le fait que le sens de cet indicateur se trouve au niveau de l'indicateur relatif au taux d'insertion des lauréats.

☞ **L'indicateur IP3 : « Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (apprentissage / alternance / ...)**

Les acteurs ont souligné que tous les apprenants, à part ceux de la première année, vont obligatoirement en stage quoi qu'il y ait un problème au niveau de la qualité du suivi des stages. Il a alors été convenu de cibler explicitement le mode de **l'alternance** qui signifie que l'établissement exploite la période pendant laquelle l'apprenant est dans l'entreprise pour recruter de nouveaux apprenants. Outre la dimension qualitative, ce mode est aussi un vecteur d'accroissement de la capacité d'accueil des établissements d'EFTP. Il va de soi que c'est un mode qui nécessite beaucoup d'effort organisationnel et de collaboration avec les entreprises. C'est pourquoi, il faut accepter une évolution progressive de cet indicateur. IP3 est **reformulé** comme suit : « **Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)** ».

☞ **L'indicateur IP5 : « Nombre des suggestions faites par les représentants du secteur privé retenues par le Conseil d'Etablissement »**

Il a été jugé que cet indicateur est plutôt un sujet de plan de gestion. Il a donc été convenu de le **supprimer** de la liste des indicateurs de processus et d'insister sur son sens au niveau du plan de gestion.

☞ **L'indicateur IM1 : « Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM »**

Le terme « nouveaux » a été considéré comme confus et il a été convenu de le supprimer et **reformuler** l'indicateur comme suit : « **Taux des formateurs/enseignants formés en matière d'APC/DACUM** ».

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

☞ **L'indicateur IM5 : « Part des apprenants bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement en milieu du travail (apprentissage, alternance,) »**

Les établissements d'EFTP signalent que le suivi des apprentis en stage est obligatoire et se fait pour tout le monde. Il y a un genre de confusion entre stage, apprentissage et alternance. Il y a lieu alors de préciser que la cible ici est principalement au niveau de l'alternance dans la mesure où les acteurs comprennent, pour l'instant, « apprentissage » comme type de formation et non comme mode de formation avec une partie de temps en établissement et l'autre en entreprise. Il est donc retenu de **reformuler** l'indicateur comme suit : « **Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement** ».

☞ **Un indicateur additionnel :** Lors de l'élaboration des projets de contrat de performance des deux Lycées agricoles de Banicoara et d'INA, il a été jugé prioritaire de rajouter un indicateur, au niveau des indicateurs de moyen, relatif à l'environnement et de le formuler de manière à être retenu pour tous les établissements d'EFTP. Il s'agit de l'indicateur IM8 : « **Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement** ».

Ainsi, la liste des indicateurs de performance retenus à la lumière des leçons apprises lors de l'expérimentation et des échanges avec des acteurs comme le Conseil National de l'Education se présente comme suit :

Nomenclature actualisée des indicateurs de performance

Indicateurs de résultats		Indicateurs de Processus		Indicateurs de Moyens	
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement	IP1	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises	IM1	Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM
IR2	Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie	IP2	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)	IM2	Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue	IP3	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans	IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités
IR4	Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes		IP4	Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur / l'APC / DACUM	IM4
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation			IM5	Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement
IR6	Taux de réussite			IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)
IR7	Effectif des apprenants			IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement			IM8	Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations				
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses d'handicap				

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

5-2. Affinement des paramètres de calcul et de pondération

➤ Paramètre d'ajustement

Une simulation de la formule de financement, sous forme d'élaboration de projet de contrat de performance avec plan de gestion, a été réalisée pour huit (08)¹ établissements pilotes d'EFTP. L'exercice a démontré que la taille de l'établissement peut défavoriser les moins grands (en termes de moyens humains et matériels). Même s'il est logique que l'établissement le plus grand implique un volume d'activité plus grand, et par conséquent plus de crédits de performance, plusieurs indicateurs engendrent des activités globalement similaires en termes d'énergie et de dépenses tels que, par exemple, le taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement, le taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente, neuf mois après leur sortie, le nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue, le nombre de bénéficiaires d'actions de formations courtes qualifiantes, ...etc.

Ainsi, il a été convenu d'introduire un paramètre d'ajustement basée sur une variable, objective et non objet de performance, à savoir le nombre d'enseignants. Le paramètre est donc inversement proportionnel au nombre d'enseignants. Il est égal à 2,5 pour les établissements ayant moins de 50 enseignants, est égal à 2 pour les établissements ayant entre 50 et 100 enseignants et 1 pour ceux ayant plus de 100 enseignants. **Il s'applique à tous les indicateurs.** Il devient en fait un multiplicateur du Coefficient multiplicateur de base.

➤ Hypothèse d'entretien de la performance

Lors de l'expérimentation, a surgit le cas où l'indicateur a une valeur de 100% et donc plus de marge de progression quantitative. Or, atteindre ce niveau de performance est synonyme d'effort important qu'il y a lieu d'œuvrer à maintenir. Autrement, Il faut éviter de pénaliser l'établissement si cet effort de se traduit pas par des crédits de performance. Sous réserve de s'assurer de la dimension qualitative de l'indicateur et de la fiabilité des chiffres, il a été convenu d'actionner l'hypothèse de 10% au titre du taux d'accroissement de l'indicateur ayant atteint 100%.

➤ Maintien de la subvention de l'électricité

Dans la mesure où le principe retenu est de finir avec la subvention de l'Etat, désormais intégrée dans les crédits de performance, les acteurs ont soulevé la question de la prise en charge des frais d'électricité que l'Etat finance en ce moment. Comme ces frais ne transitent même pas par le budget de l'établissement, l'option retenue est de maintenir la même démarche qu'aujourd'hui tout comme pour les salaires.

¹ Lycée technique Coulibaly de Cotonou ; Lycée technique Professionnel de Bohicon ; Lycée technique THR d'Akassato (Atlantique) ; Lycée technique Professionnel de Kandi ; Lycée technique agricole de Sékou ; Lycée technique agricole d'Adjahonmè (Couffo) ; Lycée technique agricole de Natitingou ; Le Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage de Zè (Atlantique)

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

5-3. Points d'attentions

➤ Complémentarité formule de financement et plan de gestion

Il est encore une fois important que la formule de financement sur la base de la performance ne puisse correctement fonctionner sans plan de gestion et, inversement, le plan de gestion n'a pas de signification se ce n'est l'amélioration de la performance. Même si la mission confiée au CIFOIT porte sur deux volets distincts, il a été suggéré et retenu de les considérer comme complémentaires et de les intégrer, chaque fois, dans un même document. Dans ce même sens et comme signalé plus haut, l'expérimentation a également permis de relever quelques modifications et améliorations au guide gestion.

➤ La professionnalisation, à la base de la performance

Lors du processus de co-construction, et conformément aux termes de référence, le focus principal est mis au niveau de la performance des établissements d'EFTP. Laquelle performance est basée sur l'hypothèse que la finalité des établissements d'EFTP est principalement au niveau de l'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires et de réponse aux besoins en compétences, moins au niveau de flux vers l'enseignement supérieur. L'indicateur le plus significatif à ce niveau est celui du taux d'insertion des lauréats. Certains lycées techniques continuent d'orienter vers l'enseignement supérieur, mais il a été rappelé qu'il ne reste qu'une période de transition courte dans la mesure où le choix politique est déjà pris de professionnaliser les lycées techniques, au moins ceux qui sont engagés à titre pilote dans la réforme objet de la présente mission.

Il est ainsi utile d'accélérer cette évolution des lycées techniques vers des lycées thématiques en lien avec les efforts d'industrialisation du pays.

Autrement dit, il y a lieu de bien noter que dans le cadre de cette réforme, les lycées techniques sont bien considérés similaires aux établissements de formation professionnelle visant directement le marché du travail. Les flux vers l'enseignement supérieur ne sont pas intégrés au niveau des indicateurs de performance.

5-4. Recommandations

La mission du CIFOIT considère fort utiles les recommandations ci-après. Un changement de paradigme au niveau de la gouvernance des établissements d'EFTP et plus particulièrement évoluer d'un financement sur la base des moyens vers un financement sur la base de la performance constitue en réalité un véritable changement culturel. Lequel changement ne peut pas s'opérer du jour au lendemain. Il nécessite du temps, de la persévérance et surtout de l'engagement collectif.

➤ Un engagement fort et concret de la tutelle

La réussite dépend clairement du niveau d'engagement de la tutelle. Par engagement de la tutelle il est entendu, notamment, que celle-ci :

- i) Adopte le même langage et les mêmes réflexes favorisant la performance. Il est difficile aux établissements de compter sur l'appui de la tutelle si celle-ci

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

continue à fonctionner dans la logique de moyens. Certes tous les établissements ne sont pas lancés en même temps dans la logique de performance, mais il revient à la tutelle de ne pas pénaliser ceux qui s'engagent dans cet esprit ;

- ii) Accompagne les établissements dans les champs qui sont les siens comme l'appui pédagogique, l'appui juridique, modernisations des infrastructures et des équipements, et, surtout, l'adaptation de la gestion budgétaire/financière à la hauteur des exigences du financement selon la performance ;
- iii) Se considère clairement comme partie prenante et pleinement responsable de la performance des établissements d'EFTP. Le contrat de performance engage à la fois l'établissement et la tutelle. Si celle-ci que c'est uniquement l'affaire des établissements, ces derniers vont peiner à avancer dans l'esprit de la réforme.

➤ **Un changement progressif**

Certes, le Bénin connaît en ce moment une dynamique remarquable de réformes et dispose d'une stratégie claire ainsi que des ressources rendues disponibles pour concrétiser les projets et programmes arrêtés. Mais il est important de se rappeler que les changements poursuivis sont de type socio-culturel et nécessitent de les mener d'une manière progressive. La performance est, en effet, une affaire collective, ce qui signifie un travail soutenu en termes de sensibilisation et de formation des ressources humaines aux différents niveaux du dispositif d'EFTP (central, régional, local). Il faut également un encadrement et un suivi rapprochés pour éviter que les anciens réflexes l'emportent.

La recommandation ici est donc d'accepter une évolution progressive surtout lors de la première phase et d'être prêt à constater certaines erreurs et de les prendre en charge rapidement dans un esprit constructif et non de pénalisation. A noter déjà dans ce sens que lors de la première itération (le premier exercice pilote), des difficultés pour renseigner certains indicateurs ont été rencontrées. Ces indicateurs sont nouveaux et les établissements n'en avaient pas les données factuelles. Pour ne pas bloquer la dynamique, la solution trouvée, était de retenir une hypothèse de transition d'un accroissement de l'indicateur de 10% à condition d'exploiter les crédits de performance consécutifs notamment pour collecter les données pertinentes. Le message ici est que pour une réforme aussi stratégique il est utile de faire preuve de souplesse et d'innovation pour lancer la dynamique, motiver/encourager les acteurs et d'améliorer progressivement jusqu'à ce que les établissements concernés atteignent une vitesse de croisière et deviennent une référence pour les autres.

• **Synchronisation de l'ensemble des réformes**

Les autorités du Bénin sont certes conscientes, pour preuve la stratégie multidimensionnelle engagée, mais il est important de rappeler que les diverses réformes sont non seulement complémentaires mais dépendent les unes des autres. A titre d'exemple, les chantiers de la gouvernance, de la démarche qualité et du financement du secteur de l'EFTP sont étroitement liés avec le financement des établissements d'EFTP

Mission d'assistance technique du CIFOIT pour la conception d'outils et documents pour la gestion des établissements et institutions d'EFTP

sur la base de la performance et du plan de gestion de ces derniers en partenariat avec le secteur privé.

La recommandation ici est d'éviter de considérer ces chantiers comme isolés et de prévoir des exercices pilotes propres à chacun. Il serait fort utile de veiller déjà à la cohérence globale pendant la phase conceptuelle, qui se poursuit pour certains chantiers et, surtout, et de fédérer et synchroniser au niveau opérationnel le déploiement de l'ensemble des dites réformes.

➤ **Préparer la pérennité de la réforme**

Dans ce genre de réformes stratégiques et structurelles, la principale question qui vient à l'esprit est « quid de la pérennité ? ». Le Bénin a réussi à mobiliser des ressources auprès de ses partenaires au développement pour lancer les réformes en question mais il serait prudent de penser déjà à minimum d'autonomie dans la généralisation et l'entretien de ces réformes.

La recommandation ici est de ne pas attendre l'achèvement des projets d'appui extérieurs pour penser à la suite mais d'anticiper la relève et éviter de freiner la dynamique. Le chantier relatif au « Fonds de financement de l'EFTP » constitue certainement le bon cadre pour ce sujet.

➤ **Un accompagnement constructif rapproché**

Il serait bon que les établissements, en particulier dans la phase pilote, se sentent plus accompagnés que « contrôlés ». Les acteurs sont nombreux, de divers profils et ont des rôles différents et complémentaires. Ils ont besoin d'un peu de temps pour s'approprier pleinement la réforme et faire l'apprentissage de ses outils. Au-delà de la reddition de compte à leur demander qui est en soi un vecteur de responsabilisation, les acteurs ont besoin d'un renforcement de capacités soutenu, en particulier en termes de formation des ressources humaines, d'assistance technique mais aussi d'outils de travail. Ils auraient besoin d'être mis en confiance et de se sentir responsables engagés et motivés. Ils pourraient commettre des erreurs et l'essentiel est que tout le dispositif soit réactif et dans un esprit de recherche des remédiations qui, avec le temps, permettraient de mûrir l'expérience et d'assurer sa pérennité.