Naji Brigui

Concevoir une Coopération Souveraine en EFTP

Principes, méthodes et outils pour l'Afrique



libellus-books.com

Concevoir une coopération souveraine en EFTP

Naji Brigui

Concevoir une coopération souveraine en EFTP

Principes, méthodes et outils pour l'Afrique

LIBELLUS-BOOKS.COM

© Naji Brigui, 2026
Tous droits réservés.
libellus-books.com

Table des matières

Avant-propos 9

Introduction générale 21

PARTIE I Comprendre le paysage 39

1 Les systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels en Afrique : diversité, gouvernance, financement et apprentissages 41

2 L'architecture de l'aide internationale : acteurs, instruments de financement et modalités de passation 61

3 Les engagements internationaux sur l'efficacité de l'aide : de Paris à Accra et Busan 83

4 Les agendas explicites et sous-jacents de la coopération internationale 103

PARTIE II Les points de rupture du cycle de projet 123

5 L'identification des projets : qui définit le problème, qui exprime les besoins et qui décide des priorités ? 125

6 La formulation des projets : termes de référence, cadre logique, indicateurs et pouvoir de décision 143

7 La mise en œuvre des projets : assistance technique, unités parallèles de gestion et relations entre experts nationaux et internationaux 163

8 La clôture des projets : pérennisation, transfert des responsabilités et mesure de ce qui demeure 185

PARTIE III Les leviers d'une EFTP ancrée localement 205

9 Diagnostiquer les besoins de compétences dans les économies africaines : secteurs formels, activités informelles et réalités territoriales 207

10 Adapter les approches par compétences plutôt que transplanter des modèles étrangers 225

11 Reconnaître et moderniser les apprentissages traditionnels : maîtres artisans, transmission des savoir-faire et certification des compétences 243

12 Les partenaires sociaux et les entreprises locales : construire une gouvernance partagée de l'EFTP 261

13 L'économie sociale et solidaire et le développement territorial : former pour créer de la valeur localement 279

14 L'orientation professionnelle et l'accompagnement des parcours : construire une employabilité ancrée dans les territoires 299

15 L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'EFTP : dépasser les quotas pour transformer les possibilités réelles 317

PARTIE IV Évaluer autrement la coopération 335

16 Mesurer les résultats réels plutôt que les seules réalisations : emploi, qualité du travail et capacités institutionnelles 337

17 L'évaluation participative et l'appropriation nationale : qui définit les critères de réussite et qui détient le pouvoir d'en tirer les conclusions ? 355

18 Construire un cadre opérationnel pour évaluer la souveraineté dans les projets d'EFTP 373

PARTIE V Les instruments opérationnels 391

19 Grille de revue critique d'un projet de coopération en EFTP 393

20 Liste de contrôle pour concevoir un projet de coopération souveraine en EFTP 413

21 Modèle de termes de référence coconstruits pour une mission de coopération en EFTP 433

22 Charte professionnelle de l'expert en coopération internationale 453

Conclusion générale de l'ouvrage 473

Annexe I — Glossaire raisonné des concepts et méthodes 477

Annexe II — Sigles, acronymes et institutions de référence 539

Annexe III — Outils opérationnels pour une coopération souveraine en EFTP 609

Bibliographie générale harmonisée 765

Avant-propos

Au cours de son parcours professionnel, l'auteur a occupé différentes fonctions dans la coopération internationale : consultant, expert et responsable de projets. Il a participé à la préparation et à la réponse à des appels d'offres, à la rédaction de termes de référence, à la constitution de consortiums et au recrutement et à la mobilisation d'experts. Il a ainsi été amené à examiner les interventions du point de vue des institutions bénéficiaires, des équipes de mise en œuvre et des opérateurs chargés de concevoir des offres. Cette diversité de responsabilités donne à son regard une portée particulière : elle lui permet d'interroger les conditions réelles dans lesquelles se négocient les priorités, se répartissent les responsabilités et se construisent les dépendances. Elle ne dispense cependant ni de la critique des expériences personnelles ni de l'administration de preuves, qui fondent la démarche du présent ouvrage.

Repenser la coopération à partir de ceux qui doivent en maîtriser l'avenir

La coopération internationale produit des projets, mobilise des financements, organise des expertises et développe des instruments destinés à améliorer le fonctionnement des institutions. Elle contribue à construire des établissements, à former des professionnels, à élaborer des programmes pédagogiques, à moderniser des équipements et à accompagner des réformes.

Ces réalisations sont visibles, mesurables et souvent nécessaires. Elles témoignent de l'engagement de nombreux acteurs, nationaux et internationaux, qui consacrent leurs compétences à l'amélioration des systèmes éducatifs et productifs.

Mais derrière les activités programmées et les résultats déclarés se pose une question plus fondamentale, dont la réponse demeure souvent incertaine : que devient un dispositif lorsque ceux qui l'ont financé, conçu ou accompagné cessent d'intervenir ?

Cette interrogation ne concerne pas uniquement la continuité matérielle des équipements, le fonctionnement des établissements ou la disponibilité des ressources financières. Elle engage la capacité des institutions nationales à décider, à comprendre, à adapter, à évaluer et, lorsque cela devient nécessaire, à transformer les dispositifs dont elles ont désormais la responsabilité.

Un établissement peut avoir été construit sans disposer des moyens nécessaires à son fonctionnement durable. Un référentiel de formation peut avoir été validé sans être pleinement maîtrisé par ceux qui doivent l'actualiser. Une administration peut avoir participé à toutes les réunions d'un programme sans avoir acquis une véritable influence sur ses orientations. Un projet peut enfin avoir atteint ses objectifs contractuels tout en laissant subsister les dépendances institutionnelles et techniques qu'il prétendait réduire.

Inversement, certaines interventions relativement modestes peuvent produire des effets durables lorsqu'elles permettent à des équipes nationales de développer leurs propres méthodes, de consolider leurs compétences et de disposer des moyens nécessaires pour poursuivre leur action indépendamment du dispositif qui les a initialement soutenues.

La différence entre ces situations mérite davantage qu'une appréciation générale de la réussite ou de l'échec.

Elle invite à réexaminer ce que nous entendons par efficacité de la coopération.

La question oubliée : qui maîtrise véritablement le développement ?

Depuis plusieurs décennies, les institutions internationales, les agences de coopération, les banques de développement et les gouvernements partenaires affirment leur attachement à l'appropriation nationale, au renforcement des capacités, à l'alignement sur les politiques publiques et à la pérennisation des interventions.

Ces principes constituent des acquis importants de la réflexion internationale sur l'aide au développement. Ils ont modifié le vocabulaire et, dans certains contextes, les pratiques des organisations concernées.

Pourtant, leur traduction opérationnelle soulève des difficultés persistantes.

La participation d'un ministère à la formulation d'un projet ne garantit pas qu'il ait été à l'origine des priorités retenues. La consultation de partenaires sociaux ne signifie pas nécessairement qu'ils disposent d'une capacité d'influence. Le recrutement d'experts nationaux ne leur donne pas automatiquement accès aux décisions stratégiques. La formation des personnels ne garantit pas que leurs institutions possèdent les moyens organisationnels, financiers et réglementaires de mobiliser les compétences acquises.

Il existe ainsi une différence essentielle entre être associé à une intervention et en maîtriser réellement les orientations.

Cette différence peut être difficile à observer, tant les procédures de coopération ont progressivement intégré les signes formels de la participation : comités de pilotage, ateliers de validation, consultations, accords de partenariat, plans de renforcement des capacités et mécanismes de concertation.

Ces dispositifs peuvent favoriser une appropriation effective. Mais ils peuvent également fonctionner comme des procédures de légitimation lorsque les décisions déterminantes ont déjà été prises.

La question n'est donc pas seulement de savoir si les institutions nationales sont présentes dans le processus. Elle est de déterminer ce qu'elles peuvent effectivement décider, modifier, refuser ou poursuivre.

C'est autour de cette distinction que s'organise le présent ouvrage.

Pourquoi l'enseignement et la formation techniques et professionnels ?

L'enseignement et la formation techniques et professionnels occupent une position particulière dans les politiques de développement.

Ils constituent un espace de rencontre entre l'éducation, le travail, l'entreprise, les transformations technologiques, les politiques sociales et l'organisation économique des territoires.

Former un technicien, un artisan, un agriculteur, un professionnel de la santé, un spécialiste de la maintenance ou un entrepreneur ne consiste pas simplement à transmettre des connaissances et des gestes professionnels.

Cela suppose de comprendre les activités productives auxquelles la formation doit contribuer, les conditions dans lesquelles ces activités sont exercées, les perspectives économiques des territoires, les besoins des personnes et les possibilités réelles de valorisation des compétences.

Une politique de formation peut difficilement être pertinente si elle demeure indépendante des structures de production et des conditions sociales dans lesquelles les personnes vivent et travaillent.

Cette exigence revêt une importance particulière dans les pays africains, dont les économies, les institutions, les traditions professionnelles et les trajectoires historiques présentent une grande diversité.

L'Afrique ne constitue ni un système économique homogène ni un espace institutionnel unique. Les réalités de l'Afrique du Nord ne se confondent pas avec celles du Sahel, des pays côtiers d'Afrique de l'Ouest, de l'Afrique centrale, de la Corne de l'Afrique ou de l'Afrique australe. Au sein d'un même pays, les écarts entre les métropoles, les villes secondaires et les territoires ruraux peuvent être considérables.

Les relations entre l'enseignement formel, l'apprentissage traditionnel, l'emploi salarié, l'activité indépendante et l'économie informelle varient également selon les secteurs et les territoires.

Il serait donc méthodologiquement contestable de supposer qu'un modèle institutionnel ou pédagogique ayant démontré son efficacité dans un environnement déterminé puisse être reproduit ailleurs sans analyse préalable de ses conditions de fonctionnement.

Un système d'apprentissage professionnel ne se réduit pas à une organisation de l'alternance entre un établissement et une entreprise. Il repose aussi sur des relations sociales, des règles de financement, des capacités d'encadrement, des mécanismes de certification et des formes de reconnaissance du travail.

De même, l'approche par compétences ne se réduit pas à la rédaction de référentiels. Elle implique l'analyse des activités professionnelles réelles, la définition de situations d'apprentissage pertinentes, la capacité d'évaluer les acquis et l'existence d'institutions capables de faire évoluer les qualifications.

Ces conditions ne peuvent pas être considérées comme de simples détails techniques.

Elles déterminent la possibilité même d'une appropriation durable.

La souveraineté comme capacité, et non comme proclamation

Le terme de souveraineté possède une force politique et symbolique qui peut susciter des interprétations divergentes.

Dans cet ouvrage, il ne sera employé ni comme synonyme d'autarcie, ni comme justification d'un repli national, ni comme argument de rejet systématique de l'expertise extérieure.

Une coopération souveraine ne suppose pas qu'un pays doive produire seul toutes les connaissances, financer seul toutes les innovations ou se priver des expériences développées ailleurs.

La circulation internationale des savoirs, la collaboration scientifique, l'investissement extérieur et la solidarité entre sociétés peuvent constituer des ressources majeures du développement.

La souveraineté désigne ici une capacité effective : celle de définir des priorités, de choisir des partenaires, d'arbitrer entre plusieurs solutions, de mobiliser les connaissances nécessaires, de contrôler les ressources engagées et de modifier les dispositifs en fonction des évolutions du contexte.

Elle implique la possibilité de négocier véritablement, y compris lorsque les propositions avancées par un partenaire financier ou technique paraissent séduisantes.

Elle suppose également de ne pas confondre la propriété juridique d'un dispositif avec sa maîtrise réelle.

Une administration peut être officiellement propriétaire d'un système d'information sans disposer des compétences permettant de le modifier. Un organisme national peut être responsable d'une certification professionnelle tout en dépendant durablement d'une expertise extérieure pour actualiser ses référentiels. Un établissement peut posséder des équipements modernes sans pouvoir assurer leur maintenance, leur renouvellement ou leur adaptation.

La souveraineté doit donc être appréciée dans ses dimensions stratégiques, institutionnelles, techniques, économiques et évaluatives.

Elle ne peut toutefois pas être ramenée à la seule autorité de l'État.

Les administrations nationales possèdent une responsabilité essentielle dans la définition et la régulation des politiques publiques. Mais leurs décisions ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble des besoins sociaux et territoriaux.

Les travailleurs de l'économie informelle, les femmes, les jeunes ruraux, les artisans, les petites entreprises, les collectivités territoriales et les organisations communautaires peuvent rester éloignés des espaces où s'élaborent les programmes censés améliorer leur situation.