



International
Labour
Organization

Un engagement significatif des employeurs : la clé pour améliorer la qualité des fonds de formation en Afrique subsaharienne

► Engagement significatif des employeurs – un levier clé pour renforcer la qualité des fonds de formation en Afrique subsaharienne ?

Étude préparée par Robert Palmer

Service des compétences et de l'employabilité

février 2026

© Organisation internationale du Travail 2026.

Première édition 2026.



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Cet ouvrage est soumis à une licence Creative Commons Attribution 4.0 International. Voir: creativecommons.org/licenses/by/4.0. L'utilisateur est autorisé à réutiliser et à partager (copier et redistribuer) l'ouvrage original ou à l'adapter (le remanier, le transformer ou s'en servir pour créer un nouveau produit) conformément aux termes de ladite licence. L'utilisateur doit clairement indiquer que l'OIT est la source de l'ouvrage et faire état de toute modification apportée au contenu original. L'utilisation de l'emblème, du nom et du logo de l'OIT n'est pas autorisée dans le cadre de traductions, d'adaptations ou d'autres œuvres dérivées.

Citation – L'utilisateur doit faire état de toute modification apportée à cet ouvrage. L'ouvrage doit être cité comme suit: OIT, *Engagement significatif des employeurs – un levier clé pour renforcer la qualité des fonds de formation en Afrique subsaharienne ?* Genève: Bureau international du Travail, 2026. © OIT.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une traduction d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette traduction n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une adaptation d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette adaptation n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une adaptation officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette adaptation, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Œuvres de tiers – La licence Creative Commons ne s'applique pas aux œuvres incluses dans cette publication qui ne relèvent pas du droit d'auteur de l'OIT. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du détenteur des droits et sera tenu pour seul responsable en cas de violation alléguée.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties seront liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée à rights@ilo.org. Des informations concernant les publications et les produits numériques de l'OIT peuvent être consultées sur www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220431207 (pdf Web)

DOI: <https://doi.org/10.54394/ARZH3539>

Également disponible en anglais: *Meaningful employers' engagement: Key to boost training funds' quality in Sub-Saharan Africa?*, ISBN 9789220426180 (pdf Web).

Les désignations utilisées dans les publications et bases de données de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tout pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières ou limites. Voir: www.ilo.org/deni-de-responsabilite.

Les opinions et vues exprimées dans la présente publication sont propres à son ou ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, les vues ou la politique de l'OIT.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

► Table des matières

	Page
► Table des matières	3
1. Introduction	7
1.1. Contexte de l'étude	7
1.2. Portée de l'étude	8
1.3. Fonds de formation en Afrique subsaharienne	8
1.4. Objectif de l'étude	12
1.5. Résumé de l'approche méthodologique	12
2. Constatations	15
2.1. Participation des employeurs aux fonds de formation en Afrique subsaharienne	15
2.2. Aspects de la qualité des fonds de formation en Afrique subsaharienne	16
2.3. Corrélation	19
2.4. Bonnes pratiques	19
3. Conclusions et recommandations	21
3.1. Principales conclusions	21
3.2. Recommandations	21
4. Références	22
Annexe 1 : Questionnaire	23
Annexe 2 : L'élaboration d'indicateurs composites relatifs à la participation effective des employeurs et à la qualité des fonds de formation	33

► Liste des acronymes

2FPT	Fonds pour la Formation Technique et Professionnelle / Fund for Technical and Vocational Training – Mauritanie
3FPT	Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique / Vocational and Technical Training Funding Fund – Sénégal
ACFPE	Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi / Central African Agency for Vocational Training and Employment - République centrafricaine
CGE-GUI	Confédération Générale des Entreprises de Guinée / General Confederation of Enterprises of Guinea
CGECI	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire / General Confederation of Enterprises of Côte d'Ivoire.
CNP	Conseil National du Patronat du Sénégal / National Employers' Council of Senegal
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali / National Employers' Council of Mali
EFTP	Enseignement et Formation Techniques et Professionnels
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage / Vocational Training and Apprenticeship Support Fund – Burkina Faso, Mali
FAFPA-FE	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage, Fonds d'Etat / State Fund for Supporting Vocational Training and Apprenticeship – Niger
FDFP	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle / Vocational Training Development Fund – Côte d'Ivoire
FMFP	Fonds Malgache de Formation Professionnelle / Malagasy Vocational Training Fund – Madagascar
FNAFPP	Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnels / National Fund for Apprenticeship, Training, and Professional Development – Togo
FODEFCA	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage / Continuing Vocational Training and Apprenticeship Development Fund – Bénin
FONAP	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle / National Vocational Training Support Fund – Tchad
FONEA	Fonds National d'Appui à l'Employabilité et à l'Apprentissage / National Fund for Support to Employability and Apprenticeship – République du Congo
GEM	Groupeement des Entreprises de Madagascar / Business Association of Madagascar
HRDC	Conseil pour le développement des ressources humaines / Human Resource Development Council – Botswana
HRDF	Fonds de développement des ressources humaines / Human Resource Development Fund – Botswana
NSF	Fonds national des compétences / National Skills Fund – Afrique du Sud
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RAFPRO	Réseau Africain des Fonds de Formation / African Network of Training Funds
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe / Southern African Development Community

SETA	Autorité sectorielle de l'éducation et de la formation / Sector Education and Training Authority – Afrique du Sud
SSA	Afrique subsaharienne
TEVET Fund Malawi	Fonds de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels à caractère entrepreneurial / Technical Entrepreneurial and Vocational Education and Training Fund – Malawi
TEVET Fund Zambia	Fonds de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels et de l'entrepreneuriat / Technical Education Vocational and Entrepreneurship Training Fund – Zambie
UNPM	Union Nationale du Patronat Mauritanien / National Union of Mauritanian Employers
ZIMDEF	Fonds de développement de la main-d'œuvre du Zimbabwe / Zimbabwe Manpower Development Fund

► Remerciements

Ce rapport a été préparé par Robert Palmer (consultant, OIT) sous la supervision générale de Patrick Daru (chef de l'Unité de l'excellence de la formation, OIT), avec des commentaires de Cecilia Pugliese (chargée des affaires techniques, OIT), Christine Hofmann (spécialiste principale des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie, OIT), Pedro Moreno da Fonseca (spécialiste technique de l'apprentissage tout au long de la vie, OIT), Hannah Liepmann (économiste, OIT) et Samuel Asfaha (responsable principal, Relations/TC, OIT-ACTEMP). Nous exprimons également notre reconnaissance à RAFPRO, et en particulier à Jean Tossavi, qui a facilité la mise en œuvre de l'enquête et fourni des contributions. Nous tenons également à remercier les organisations qui ont pris le temps de répondre à l'enquête. Tous les répondants à l'enquête ont autorisé l'OIT à utiliser les données qu'ils ont fournies à des fins de recherche et d'analyse.

1. Introduction

1.1. Contexte de l'étude

Les fonds de formation constituent un mécanisme de financement largement utilisé pour le développement des compétences. La revue mondiale des fonds de formation menée en 2020 par l'UNESCO (UNESCO, 2022) a révélé que des fonds de formation financés par des prélèvements opèrent dans 75 pays à travers le monde, dont un tiers (26) en Afrique subsaharienne.

Les prélèvements¹ au titre de la formation peuvent permettre de mutualiser efficacement les fonds provenant des employeurs et de les affecter aux dépenses de formation (OCDE, 2017). Les fonds de formation financés par des prélèvements sont considérés comme une source de financement prévisible et dédiée au développement des compétences, réduisant la dépendance à l'égard de budgets publics instables ou de financements des donateurs.

La plupart de ces fonds ont une portée nationale. Dans la plupart des pays (85 %) disposant de fonds de formation financés par des prélèvements, ces fonds opèrent au niveau national, un fonds couvrant l'ensemble des secteurs ou plusieurs d'entre eux. Dans certains pays, en particulier en Europe et en Amérique du Sud, les fonds de formation financés par des prélèvements sont mis en place sur une base sectorielle, de sorte qu'un pays peut disposer de plusieurs fonds, chacun étant lié à un secteur spécifique (par exemple, la construction).

Ces fonds sont utilisés à diverses fins, notamment pour financer l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) initiaux, des initiatives spécifiques visant la formation des travailleurs au chômage ou d'autres groupes vulnérables, ainsi que le perfectionnement et la reconversion des compétences des personnes employées au sein des entreprises (UNESCO, 2022).

Plusieurs considérations sous-tendent l'intérêt des pays pour la mise en place de fonds de formation financés par des prélèvements. Dans un contexte de diminution de l'aide publique au développement et de contraintes croissantes pesant sur les budgets publics, une justification fréquemment avancée réside dans la mobilisation de ressources additionnelles – au-delà des dotations budgétaires de l'Etat – afin de couvrir les coûts liés au développement des compétences (UNESCO, 2022). Dans certains contextes, des fonds de formation financés par des prélèvements sont mis en place afin de contribuer à remédier aux défaillances du marché en matière de développement des compétences, en particulier dans les secteurs où les entreprises peuvent sous-investir dans la formation en raison de considérations de coûts ou d'un taux élevé de rotation du personnel, et/ou lorsque les entreprises tendent à sous-investir dans la formation générale (par opposition à la formation spécifique à l'entreprise) (OCDE, 2017 ; UNESCO, 2018). En effet, la plupart des fonds nationaux de formation financés par des prélèvements ont été mis en place pour répondre à plusieurs objectifs (UNESCO, 2022). Ils peuvent viser à inciter à la formation des salariés et/ou des apprentis au sein des entreprises assujetties aux prélèvements, à élargir l'accès à la formation pour les groupes marginalisés, ou encore à fournir des ressources supplémentaires aux dispositifs initiaux d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP), publics et parfois privés, allant jusqu'à financer directement des prestataires de formation appartenant au fonds de formation lui-même.

L'efficacité de ces fonds de formation financés par des prélèvements est liée à un ensemble de facteurs, notamment la clarté avec laquelle l'objet d'un fonds est défini dans ses documents fondateurs (et ses règlements) et le degré de respect de cet objet dans la pratique ; la solidité de la gouvernance du fonds, y compris le degré selon lequel les employeurs sont engagés de manière significative et dotés de réels pouvoirs, ainsi que le rôle des autres parties prenantes (par exemple, les pouvoirs publics et les représentants des travailleurs) et la manière dont ces acteurs interagissent avec les employeurs ; la transparence et l'efficacité de la gestion du fonds, notamment en ce qui concerne les mécanismes de décaissement et d'allocation des ressources, ainsi que le degré auquel les données relatives aux résultats sont collectées et rétroalimentent l'amélioration du fonds (UNESCO, 2022).

¹ Le terme « levy » dans le rapport anglais a été traduit par « prélèvement », même si quelques pays et fonds utilisent des mécanismes de cotisation déclarative et non un prélèvement automatique.

Il existe des initiatives positives visant à favoriser le partage des connaissances et à améliorer les performances sur le continent. Plus précisément, le RAFFPRO, Réseau africain des fonds de formation, regroupe désormais 13 fonds et institutions issus de 12 pays. Le réseau assure le partage des connaissances et une action coordonnée à l'échelle de la région.

1.2. Portée de l'étude

Des défis subsistent en matière de participation effective des organisations d'employeurs au sein des structures de gouvernance des fonds de formation en Afrique subsaharienne. La participation effective des employeurs suppose une représentation associée à une capacité d'expression et à un niveau d'autonomie suffisant, permettant à l'organe de gouvernance du fonds de formation de déterminer au mieux comment et où les contributions des employeurs doivent être affectées, conformément à l'UNESCO (2022) : 40). La revue mondiale de l'UNESCO a également relevé que le niveau d'autonomie d'un fonds de formation est lié aux modalités de sélection des membres de l'organe de gouvernance du fonds de formation – par le gouvernement ou par leurs pairs. Une revue de l'OIT sur les systèmes de prélèvements pour le développement des compétences dans les pays de la Southern African Development Community (SADC) a également mis en évidence que l'influence des employeurs dans la gouvernance de la plupart des fonds de formation de la SADC est faible, étant donné que « les décisions clés prises par les organes de gouvernance (telles que les priorités et critères d'allocation des fonds, ainsi que les décisions budgétaires) doivent généralement, de toute façon, être approuvées par les autorités publiques compétentes » (Palmer, 2020 : 64).

La revue mondiale (UNESCO, 2022) a également mis en évidence de nombreux déficits communs. L'objet déclaré (ou de facto) du fonds peut être trop large, ce qui en dilue l'impact, les ressources étant mobilisées pour diverses interventions, au détriment de son efficacité globale. Les systèmes de suivi et d'évaluation sont faibles, se concentrent sur les réalisations, et les fonds de formation ne suivent souvent pas leurs propres résultats en matière d'emploi. Les conflits d'intérêts compromettent l'efficacité des fonds, dans la mesure où, dans certains cas, un même fonds cumule les fonctions de collecteur de prélèvements, de financeur, de prestataire de formation et/ou d'autorité de régulation de l'EFTP. Il existe un manque général de transparence dans les opérations des fonds en ce qui concerne la collecte des prélèvements, l'administration, le décaissement et les résultats des formations financées, ce qui contribue à un déficit de confiance de la part de nombreux employeurs assujettis aux prélèvements.

Cette étude examine dans quelle mesure la participation des employeurs à la gouvernance des fonds de formation contribue à leur qualité. Une option privilégiée aurait consisté à examiner la relation entre la participation effective des employeurs à la gouvernance des fonds de formation et l'efficacité de ces fonds. Toutefois, dans la majorité des pays d'Afrique subsaharienne, « il n'existe pas de données probantes substantielles sur les résultats et l'impact des fonds de formation ». (UNESCO, 2022 : 111). Les principaux indicateurs d'« efficacité » retenus par la plupart des fonds de formation en Afrique subsaharienne portent sur le nombre de bénéficiaires formés ainsi que sur des « exemples de réussite » qualitatifs et ponctuels. En outre, les rares analyses existantes axées sur l'emploi présentent des limites importantes, en ce qu'elles ne sont pas comparables et/ou ne sont pas accessibles au public. Par conséquent, la présente étude se concentre sur la relation entre la participation effective des employeurs à la gouvernance des fonds de formation et la qualité de ces fonds (dont la définition est précisée à la section 1.5).

1.3. Fonds de formation en Afrique subsaharienne

Les fonds financés par des prélèvements constituent l'un des principaux instruments, aux côtés des financements publics, pour financer l'apprentissage tout au long de la vie, y compris l'apprentissage professionnel, en Afrique subsaharienne. Ces fonds sont en activité dans 26 pays à travers le continent (voir le Tableau 1).²

² Pour de plus amples informations, voir l'annexe 2 (Afrique subsaharienne : note régionale) de l'UNESCO (2022).

► **Tableau 1. Liste des fonds de formation financés par des prélèvements en Afrique subsaharienne**

Pays	Fonds de formation	Site web (décembre 2024)
Bénin	Fonds de développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage / Continuing Vocational Training and Apprenticeship Development Fund (FODEFCA)	Aucun site web (en fonctionnement)
Botswana	Fonds de développement des ressources humaines / Human Resource Development Fund	www.hrdc.org.bw
Burkina Faso	Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage / Vocational Training and Apprenticeship Support Fund (FAFPA)	Aucun site web (en fonctionnement)
République centrafricaine	Agence centrafricaine pour la formation professionnelle et l'emploi / Central African Agency for Vocational Training and Employment (ACFPE)	www.acfpe.info
Tchad	Fonds national d'appui à la formation professionnelle / National Vocational Training Support Fund (FONAP)	www.fonap.td
Côte d'Ivoire	Fonds de développement de la formation professionnelle / Vocational Training Development Fund (FDFP)	www.fdfp.ci
Congo, République du	Fonds national d'appui à l'employabilité et à l'apprentissage / National Fund for Support to Employability and Apprenticeship (FONEA)	www.fonea.cg
Guinée équatoriale	Fonds de protection des travailleurs et de formation professionnelle	Aucun site web (en fonctionnement)
Gabon	Contribution à la formation professionnelle / Vocational Training Tax	Aucun site web (en fonctionnement)
Gambie	Prélèvement national pour l'éducation et la formation technique	Aucun site web (en fonctionnement)
Guinée, République de	Fonds national de qualification professionnelle / National Vocational Qualification Fund	www.onfpp.gov.gn
Kenya	Fonds de prélèvement pour la formation industrielle	www.nita.go.ke
Madagascar	Fonds malgache de formation professionnelle / Malagasy Vocational Training Fund (FMFP)	www.fmfp.mg

Malawi	Fonds pour l'enseignement et la formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels / Technical Entrepreneurial and Vocational Education and Training Fund (TEVET)	www.tevetamw.com
Mali	Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage / Vocational Training and Apprenticeship Support Fund (FAFPA)	www.fafpamali.com
Mauritanie	Fonds pour la formation technique et professionnelle / Fund for Technical and Vocational Training (2FTP)	www.inapftp.net www.inapftp.net/presentation-2ftp
Maurice	Fonds national de formation	www.hrdc.mu
Namibie	Fonds national de formation	www.nta.com.na
Niger	Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage, fonds d'Etat / State Fund for Supporting Vocational Training and Apprenticeship (FAFPA-FE)	www.fafpa.org
Nigéria	Fonds de formation industrielle	www.itf.gov.ng
Sénégal	Fonds de financement de la formation professionnelle et technique / Vocational and Technical Training Funding Fund (3FPT)	www.3fpt.sn
Afrique du Sud	Autorité sectorielle de l'éducation et de la formation	www.dhet.gov.za/SitePages/SETALinks.aspx
	Fonds national des compétences	www.dhet.gov.za/SitePages/NSF.aspx
Tanzanie	Prélèvement pour le développement des compétences	Aucun site web (en fonctionnement)
Togo	Fonds national d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels / National Fund for Apprenticeship, Training, and Professional Development (FNAFPP)	www.fnafpp.tg
Zambie	Fonds de l'Autorité pour l'enseignement technique, la formation professionnelle et l'entrepreneuriat (TEVET) / Technical Education Vocational and Entrepreneurship Training Authority (TEVET) Fund	www.teveta.org.zm

Zimbabwe	Fonds de développement de la main-d'oeuvre du Zimbabwe	www.zimdef.org.zw
----------	--	--

Dans la majorité des pays d'Afrique subsaharienne (81 pour cent), les fonds de formation sont financés par des prélèvements sur la masse salariale acquittés par les employeurs, le taux moyen de prélèvement s'établissant à 1,6 % de la masse salariale totale. D'autres assiettes de prélèvement sont également appliquées, notamment un taux fixe par travailleur (Kenya, Mali) ainsi qu'un prélèvement assis sur le bénéfice ou le chiffre d'affaires des entreprises (Gambie, Botswana, Togo).

Dans la majorité des cas (70 pour cent), les prélèvements alimentant les fonds de formation en Afrique subsaharienne sont perçus par les administrations fiscales ou les organismes de sécurité sociale, tandis que, dans les 30 pour cent restants des cas, ils sont collectés directement par les fonds de formation (UNESCO, 2022).

Dans presque tous les pays d'Afrique subsaharienne disposant de fonds de formation (25 pays sur 26), les fonds de formation ont une portée nationale. L'Afrique du Sud constitue la seule exception : le pays dispose d'un prélèvement unique de formation qui alimente à la fois un fonds national de formation et plus de 20 fonds sectoriels de formation (dénommés fonds des Autorités sectorielles de l'éducation et de la formation / Sector Education and Training Authorities – SETA).

Les dispositifs de gouvernance les plus courants parmi les fonds de formation financés par des prélèvements en Afrique subsaharienne reposent sur des approches soit tripartites, soit tripartites renforcées. Les approches tripartites sont celles qui associent les pouvoirs publics, les représentants des employeurs et les représentants des travailleurs. Les approches tripartites renforcées associent ces trois groupes, auxquels s'ajoutent d'autres parties prenantes (par exemple un expert national de l'EFTP ou un représentant d'un prestataire de formation, etc.). La Fig. 1 ci-après fournit des informations complémentaires.

En ce qui concerne les dispositifs administratifs, certains fonds de formation en Afrique subsaharienne sont gérés par des autorités nationales de formation ou par d'autres entités nationales, comme c'est le cas au Botswana, au Malawi, à Maurice, en Namibie, en Tanzanie et en Zambie. Dans un nombre limité de cas seulement, les fonds de formation sont gérés en tant qu'entité distincte, comme en Côte d'Ivoire et à Madagascar.

La plupart des fonds de formation financés par des prélèvements en Afrique subsaharienne sont à vocation multiple, les finalités les plus courantes et les principaux domaines de dépenses admissibles (Tableau 2) étant les suivants :

- accroître la fréquence de la formation des salariés au sein des entreprises assujetties au prélèvement ;
- financer des initiatives publiques spécifiques liées à la formation des jeunes en tant que moyen de lutter contre le chômage des jeunes ;
- offrir des possibilités de formation et d'emploi aux groupes défavorisés et marginalisés ;
- offrir des possibilités de formation aux travailleurs de l'économie informelle (UNESCO, 2022).

Les trois quarts ou plus de l'ensemble des fonds de formation en Afrique subsaharienne indiquent être autorisés à allouer des ressources aux offres initiales d'EFTP (par exemple pour les équipements et les infrastructures, ou pour les coûts généraux de formation au niveau de l'enseignement secondaire).

► **Tableau 2. Les cinq principaux domaines de dépenses admissibles pour les fonds de formation en Afrique subsaharienne**

Domaines de dépenses	Part des fonds de formation incluant ce domaine de dépenses
Formation des salariés au sein des entreprises assujetties au prélèvement	91 % (21/23)
Formation dans le cadre d'initiatives publiques spécifiques (jeunes, groupes défavorisés)	87 % (20/23)
Équipements et infrastructures des prestataires publics de formation	77 % (17/22)
Formation initiale des jeunes dans l'EFTP au niveau de l'enseignement secondaire	75 % (18/24)
Formation des travailleurs de l'économie informelle	70 % (16/23)

Source: UNESCO (2022)

1.4. Objectif de l'étude

Les organisations d'employeurs ont exprimé leurs attentes en faveur d'une implication plus significative dans la gouvernance de ces fonds de formation, afin d'améliorer leurs modalités de gestion et la pertinence par rapport au marché des formations qu'ils soutiennent. Dès le lancement de la présente étude, l'hypothèse de travail retenue était donc que plus la participation des employeurs aux fonds de formation est significative, plus leur qualité est élevée.

- **L'OBJECTIF GENERAL DE LA PRESENTE ETUDE EST D'EXAMINER LA RELATION ENTRE LA PARTICIPATION EFFECTIVE DES EMPLOYEURS A LA GESTION DES FONDS DE FORMATION FINANCES PAR DES PRELEVEMENTS ET LA QUALITE DE CES FONDS DE FORMATION DANS 26 PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE.**

Le lien entre les représentants des travailleurs et la qualité de la formation mérite également d'être étudié.

Dans la plupart des fonds examinés en Afrique subsaharienne, d'autres parties prenantes (principalement les pouvoirs publics et/ou les représentants des travailleurs) sont également associées à la gouvernance et interagissent avec les employeurs. La représentation des travailleurs au sein des fonds de formation vise principalement à garantir que les offres de formation soient examinées du point de vue des travailleurs, notamment en termes d'accessibilité financière, d'adéquation avec leurs aspirations, de valeur des certifications délivrées et de leur lien avec les niveaux de rémunération ainsi que les perspectives d'évolution de carrière au sein des entreprises. Étant donné que la présente étude a été principalement conçue pour examiner la relation entre la participation des employeurs aux fonds de formation et la qualité de ces fonds au regard du marché du travail, l'analyse du lien entre la participation des travailleurs et la qualité de la formation devrait faire l'objet d'une étude distincte.

1.5. Résumé de l'approche méthodologique

Dans chaque pays, l'objectif était de procéder à la collecte de données auprès de l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation ainsi que de la principale organisation d'employeurs. Des informations de contact à jour concernant l'organisation chargée de la gestion de chaque fonds de formation ainsi que les organisations d'employeurs ont été recherchées dans ces 26 pays. Un questionnaire – en anglais ou en français, selon le cas – a été adressé à ces organisations par courriels individualisés, avec un délai de réponse d'environ dix semaines, de la fin septembre à la mi-décembre 2024 (voir l'Annexe 1 pour la version anglaise du questionnaire).

Dans ce délai, plusieurs courriels de relance ont été envoyés, en anglais ou en français selon le cas, afin de tenter d'accroître le taux de réponse³. Dans certains cas, les données issues de l'enquête ont été complétées par d'autres données objectivement vérifiables provenant des sites Internet des fonds de formation, de leurs rapports annuels ou de réglementations accessibles au public.

Le questionnaire comprend des questions portant sur les éléments suivants :

- des informations de contexte sur le fonds (par exemple le type et le taux de prélèvement, ainsi que ses objectifs) ;
- la participation effective des employeurs (par exemple la composition de l'organe de gouvernance du fonds de formation, les modalités de nomination des employeurs au sein de cet organe, ainsi que l'étendue de leurs contributions, notamment en ce qui concerne l'allocation des ressources) ;
- la qualité du fonds de formation (par exemple les domaines de dépenses du fonds, le type et l'étendue des données collectées relatives au fonds, le degré de confiance des employeurs à l'égard des formations financées, ainsi que l'existence d'éventuels conflits d'intérêts).

Un indicateur composite a été élaboré afin de décrire, de manière mesurable au regard des données disponibles, la participation effective des employeurs. Le choix de ces sous-indicateurs a été limité par la disponibilité des données relatives aux variables de substitution possibles de la « participation effective des employeurs ». La justification du choix de chaque sous-indicateur, ainsi que les limites associées à chacun d'entre eux, sont présentées à l'annexe 2 du présent rapport. Cet indicateur composite repose sur la combinaison des sous-indicateurs suivants :

- le pourcentage de sièges réservés aux employeurs au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation ;
- le niveau d'autonomie décisionnelle de l'organe de gouvernance du fonds de formation ;
- le degré de participation des organisations d'employeurs à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation ; et,
- le fait que la nomination d'un représentant des employeurs au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation soit effectuée par l'organisation d'employeurs.

Un autre indicateur composite a été élaboré afin de décrire, de manière mesurable et au regard des données disponibles, la qualité des fonds de formation. Le choix de ces sous-indicateurs a été limité par la disponibilité des données relatives aux variables de substitution possibles de la « qualité » des fonds. La justification du choix de chaque sous-indicateur, ainsi que les limites associées à chacun d'entre eux, sont présentées à l'annexe 2 du présent rapport. Cet indicateur composite repose sur la combinaison des sous-indicateurs suivants :

- le degré de confiance des employeurs dans les certifications délivrées par ces programmes aux fins du recrutement ou d'autres décisions en matière de ressources humaines ;
- le degré selon lequel l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation fournit également d'autres services, ou si le fonds de formation est géré de manière indépendante ;
- la disponibilité de données relatives à la part des ressources allouées à la formation et à l'administration ;
- le degré d'existence de données de suivi et d'évaluation permettant d'apprécier l'efficacité du fonds de formation ;
- la présence d'un objectif clairement défini et ciblé du fonds de formation ;
- l'existence ou non d'un rapport annuel aisément et publiquement accessible en ligne (par exemple sur le site Internet du fonds de formation) et datant de moins de cinq ans ;

Chaque pays a été noté sur une échelle de 100 tant pour la participation effective des employeurs que pour la qualité du fonds de formation. Chacun des sous-indicateurs composant les indicateurs composites relatifs à la « participation effective des employeurs » et à la « qualité des fonds de formation » s'est vu attribuer une pondération de manière à ce que chaque indicateur composite soit noté sur 100. Voir l'Annexe 2 pour la pondération de chaque sous-indicateur ainsi que la justification de chaque pondération. Cette démarche a permis d'obtenir, pour chaque pays, une valeur unique (sur 100) pour chacun des indicateurs composites. L'indicateur

³ Malgré les efforts déployés, plusieurs fonds n'ont pas répondu au questionnaire ; tel a été le cas des organisations chargées de la gestion du fonds de formation en Guinée équatoriale, au Gabon et en Gambie. En outre, en Afrique du Sud, aucune adresse électronique de contact (fonctionnelle) n'a pu être identifiée pour Manufacturing, Engineering and Related Services Sector Education and Training Authority (Autorité sectorielle de l'éducation et de la formation pour la fabrication, l'ingénierie et les services connexes – merSETA), et les autres SETA contactées n'ont pas répondu.

composite relatif à la « participation effective des employeurs », en tant que variable indépendante (cause), a été représenté sur l'axe des abscisses (horizontal), tandis que l'indicateur composite relatif à la « qualité des fonds de formation », en tant que variable dépendante (effet ou résultat), a été représenté sur l'axe des ordonnées (vertical). Des bonnes pratiques ont également été documentées pour deux pays, à titre d'illustration, dans des contextes où la participation effective des employeurs est associée à une amélioration de la qualité du fonds de formation.

La recherche présente certaines limites :⁴

- **Taux de réponse sous-optimal** – Dans chaque pays, l'objectif était d'obtenir des réponses à la fois de l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation et d'un représentant des employeurs, afin de permettre une comparaison des réponses. Malgré les efforts déployés, des réponses n'ont pas été reçues de la part des deux parties dans l'ensemble des pays. Sur les 26 pays d'Afrique subsaharienne disposant de fonds de formation, une réponse a été reçue soit de l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation, soit de l'organisation d'employeurs (ou des deux), pour 85 pour cent des pays (22 sur 26), y compris les pays suivants : Bénin, Botswana, Burkina Faso, République centrafricaine, Tchad, Côte d'Ivoire, Congo, Guinée équatoriale, Guinée, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Maurice, Namibie, Niger, Nigéria, Sénégal, Afrique du Sud, Togo et Zambie. Près de 70 % de l'ensemble des organisations chargées de la gestion des fonds de formation (18 sur 26) et près de 70 % des organisations d'employeurs ont répondu à l'enquête. En outre, plusieurs pays d'Afrique subsaharienne disposant de fonds de formation n'ont pas été couverts par l'étude, faute de réponse ou de possibilité de contact tant de l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation que de l'organisation d'employeurs, notamment le Gabon, la Gambie, l'Afrique du Sud (pour les SETA), la Tanzanie et le Zimbabwe. Toutefois, l'échantillon recueilli était suffisant au regard des objectifs de la recherche.
- **Réponses incomplètes** – pour certaines questions, très peu de représentants des employeurs ont été en mesure de répondre – par exemple, seuls deux représentants des employeurs ont pu répondre à la question 10, qui portait sur les dépenses des fonds de formation (voir Annexe 1). Dans quelques pays où l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation et le représentant des employeurs ont tous deux répondu, des réponses contradictoires ont été relevées. Lorsque cela s'est produit, pour les questions portant spécifiquement sur les avis des employeurs (voir note de bas de page 5), la réponse des employeurs a été retenue pour l'analyse.
- **Il existe d'autres facteurs liés à la qualité de la formation qui pourraient être explorés plus avant au moyen d'autres approches méthodologiques.** Au premier rang figure la solidité des processus d'assurance qualité, qui peuvent être soutenus par des procédures de passation des marchés équitables et bien structurées pour la fourniture de formations, ainsi que par un processus d'accréditation solide et équitable, de même que par le statut et les capacités des enseignants. Ces aspects n'ont pas pu être examinés au moyen de courts questionnaires en ligne et mériteraient des recherches plus approfondies.
- **D'éventuels facteurs de confusion n'ont pas pu être contrôlés.** Toute corrélation entre deux variables ne signifie pas nécessairement que ces deux variables soient liées par une relation de causalité. Il peut simplement s'agir d'une relation fallacieuse entre ces deux variables, qui semblent être liées, alors que cette relation est en réalité imputable à une troisième variable (un facteur de confusion). En d'autres termes, il peut exister des facteurs qui influencent à la fois x et y. Les facteurs de confusion potentiels incluent, par exemple, les environnements de politique publique au niveau national ou la structure du système de prélèvement. Cette étude n'a pas été en mesure de contrôler de tels facteurs de confusion potentiels, ce qui constitue une limite de l'étude.

⁴ Les limites liées au choix des indicateurs sont examinées à la section 4 et à l'Annexe 2.

2. Constatations

2.1. Participation des employeurs aux fonds de formation en Afrique subsaharienne

Comme indiqué ci-dessus, les modalités de gouvernance les plus courantes parmi les fonds de formation en Afrique subsaharienne sont des approches tripartites ou tripartites renforcées, les employeurs participant à l'ensemble des fonds de formation, à l'exception de trois d'entre eux (Fig. 1).⁵ Tous les dispositifs tripartites ne présentent pas une représentation équilibrée (ou quasi équilibrée) entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs. La part des sièges occupés par les employeurs au sein des conseils d'administration des fonds de formation varie considérablement, allant de 14 % au Bénin à 92 % au Botswana. Pour les fonds de formation dotés d'un dispositif de gouvernance tripartite renforcé, la proportion d'employeurs au sein des conseils d'administration varie de 7 % à 30 %.

► **Tableau 3. Dispositifs de gouvernance des fonds de formation – par pays, avec la part des sièges au sein de l'organe de gouvernance occupés par des représentants des employeurs**

Type de gouvernance	Pays (% des membres de l'organe de gouvernance qui sont des représentants des employeurs, le cas échéant)
Gouvernement (seul)	Namibie*, ⁶ Afrique du Sud (NSF)*, Tanzanie**
Gouvernement et employeurs	Bénin ⁷ (14 %)*, Botswana (92 %)*
Employeurs-plus	Zimbabwe (44 %)**
Bipartite (employeurs et travailleurs)	Afrique du Sud – SETA (50 % ou plus)**
Tripartite	Burkina Faso (33 %)*, Tchad (33 %)*, Côte d'Ivoire (31 %)*, République de Guinée (20 %)*, Madagascar (36 %)*, Mali (33 %)*, Mauritanie (33 %)*, Sénégal (25 %)*, Togo (33 %)*
Tripartite-plus	République centrafricaine (20 %)*, République du Congo (7 %)*, Kenya (30 %)*, Malawi (7 %)*, Maurice (25 %)*, Niger (17 %)*, Nigéria (23 %)**, Zambie (27 %)*

Source: * Données 2024 issues de la présente étude ; ** données 2020 issues de l'UNESCO (2022) ; données relatives au Nigéria également issues de www.itf.gov.ng.

⁵ À l'instar du « plus » dans « tripartite-plus », le « plus » dans « employeurs-plus » renvoie à d'autres représentants (par exemple, des représentants des prestataires de formation, des personnes considérées comme disposant d'une expertise en matière d'EFTP, etc.).

⁶ L'organe de gouvernance de la Namibia Training Authority (NTA) est censé reposer sur un dispositif tripartite renforcé composé de 11 membres, dont cinq membres désignés par des représentants des employeurs (voir NTA, 2021). Toutefois, l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation en Namibie a indiqué, dans le cadre de cette enquête, qu'aucun membre désigné par des représentants des employeurs ne siège actuellement au sein de cet organe. Cette information a été confirmée par une organisation d'employeurs en Namibie (décembre 2024).

⁷ Selon la réponse du Conseil national des employeurs du Bénin, membre de l'organe de gouvernance du fonds de formation au Bénin (FODEFCA), aucun représentant des travailleurs ne siège actuellement au sein de cet organe. En 2020, l'organe de gouvernance du FODEFCA était décrit comme étant de nature tripartite renforcée (UNESCO, 2022).

L'AFD avait déjà observé en 2016 l'existence d'une supervision étatique directe ou indirecte des processus décisionnels dans la grande majorité des fonds. Elle a conclu que « À un moment où toutes les analyses montrent que la formation professionnelle n'est efficace que si elle répond à la demande de compétences définie en étroite concertation avec les organisations socioéconomiques, il apparaît essentiel que les fonds de formation deviennent des institutions dotées d'une gouvernance véritablement partenariale et qu'ils gagnent en autonomie tant dans les processus de sélection que dans l'allocation des financements. » Agence Française de Développement (2016) Étude sur le Financement de la Formation Professionnelle

Les représentants des employeurs ont été désignés par l'organisation d'employeurs dans près des trois quarts (76 %) des fonds de formation étudiés disposant de représentants des employeurs.⁸ Dans un quart des fonds de formation, les représentants des employeurs sont nommés directement par le gouvernement. Toutefois, dans certains cas, les organisations d'employeurs sont invitées à proposer plusieurs « candidats », puis le gouvernement décide quel représentant des employeurs sera nommé au sein de l'organe de gouvernance ; des organisations d'employeurs issues de deux fonds de formation distincts (ayant demandé à conserver l'anonymat) ont indiqué que, si elles n'effectuent pas leurs propositions sur la base

d'affiliations partisans, le gouvernement sélectionne généralement le représentant des employeurs dont le profil correspond le mieux à son orientation politique.

Les organisations d'employeurs font également état d'une participation inégale aux processus décisionnels. Seule la moitié (56 %) des conseils d'administration des fonds de formation décident de l'allocation des fonds sans devoir obtenir une approbation ultérieure du gouvernement. Plus de 30 % (31 %) des organisations d'employeurs ont indiqué que le gouvernement a le dernier mot pour l'approbation de toute allocation.

Peu d'organisations d'employeurs ont connaissance de données relatives aux dépenses des fonds. La majorité (près de 90 %) des organisations d'employeurs déclarent ne disposer d'aucune information sur les dépenses des fonds de formation. Parmi les 16 organisations d'employeurs (issues de 16 pays différents) ayant répondu à l'enquête, 14 ont indiqué ne disposer d'aucune information sur les dépenses effectives du fonds de formation financé par les prélèvements versés par leurs membres.

Les deux tiers des organisations d'employeurs ont indiqué être au courant du type de données collectées concernant les produits et les résultats des formations financées. Ces données peuvent inclure, par exemple, des données d'inscription, le nombre d'abandons, le nombre de diplômés, l'existence d'enquêtes de perception ou de satisfaction, etc. (voir section 3 ci-dessous).

Un peu plus de la moitié des organisations d'employeurs contribuent aux décisions des fonds de formation. 56 % des organisations d'employeurs ont indiqué qu'elles apportent des contributions « dans une certaine mesure » ou « dans une large mesure » à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation. Un quart d'entre elles (4 sur 16) ont indiqué ne fournir aucune contribution.

2.2. Aspects de la qualité des fonds de formation en Afrique subsaharienne

Moins de la moitié des organisations d'employeurs déclarent faire confiance, « dans une certaine mesure » ou « dans une large mesure », aux certificats de formation des programmes financés par le fonds de formation. Dix organisations d'employeurs sur vingt-et-une (48 %) déclarent faire confiance, « dans une certaine mesure » ou « dans une large mesure », aux certificats des programmes financés par le fonds de formation.⁹ Toutefois, seules 4 de ces 10 réponses émanaient des organisations d'employeurs elles-mêmes (Mali, Nigéria, Sénégal, Togo), tandis que 6 réponses provenaient des organisations chargées de la gestion des fonds de formation (République centrafricaine, Côte d'Ivoire, Zambie, Burkina Faso, Madagascar, Malawi). En ne prenant en compte

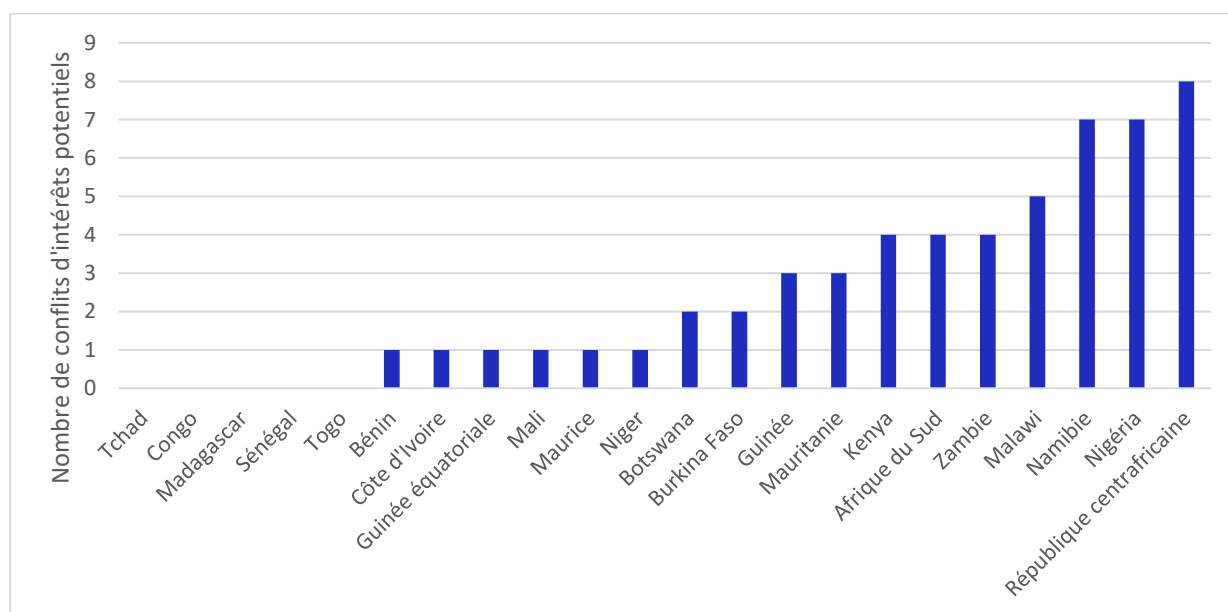
⁸ Les répondants – comprenant à la fois les organisations chargées de la gestion des fonds de formation et les organisations d'employeurs – ont indiqué cette situation dans 16 des 21 pays pour lesquels des données sont disponibles.

⁹ Globalement, des données sont disponibles pour cette question concernant 21 fonds de formation (provenant des organisations d'employeurs pour 14 fonds de formation et des organisations chargées de la gestion des fonds de formation pour 7 fonds de formation).

que les réponses des 14 organisations d'employeurs ayant répondu à cette question, 6 sur 14 (43 %) ont indiqué faire confiance, « dans une certaine mesure » ou « dans une large mesure », aux certificats des programmes financés par le fonds de formation.

Plus de 40 % des fonds de formation ne sont pas gérés de manière indépendante, mais conjointement avec d'autres fonctions et services. Des fonds de formation indépendants peuvent favoriser la participation des employeurs, éviter les retards bureaucratiques et prévenir les conflits d'intérêts (par exemple lorsque le fonds de formation assure lui-même la mise en œuvre des actions de formation). Le questionnaire demandait quels services ou fonctions sont assurés par l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation, notamment : la collecte directe du prélèvement ; la gestion de ses propres établissements de formation professionnelle ; le rôle d'organisme national de coordination de l'EFTP dans le pays ; la responsabilité de l'enregistrement et de l'accréditation de l'ensemble des établissements d'EFTP du pays ; la responsabilité des programmes, de l'évaluation et de la certification des établissements d'EFTP du pays ; la responsabilité de l'élaboration des normes nationales en matière d'EFTP ; la responsabilité de l'élaboration, ou une contribution majeure à l'élaboration, de la politique nationale de l'EFTP ; l'appartenance à un ministère gouvernemental ; ou toute autre fonction (à préciser). Les données recueillies ont été complétées par des données relatives aux fonds de formation au niveau national provenant de l'UNESCO (2022) ainsi que des sites web des fonds de formation eux-mêmes.

► **Fig. 1. Nombre de fonctions ou de services déclarés assurés par l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation, susceptibles de représenter des conflits d'intérêts**



Tchad / Congo / Madagascar / Sénégal / Togo / Bénin / Côte d'Ivoire / Guinée équatoriale / Mali / Maurice / Niger / Botswana / Burkina Faso / Guinée / Mauritanie / Kenya / Afrique du Sud / Zambie / Malawi / Namibie / Nigeria / République centrafricaine

Source: Données d'enquête, présente étude.

Moins d'un quart des fonds de formation (5 sur 22, 23 %) et des organisations d'employeurs (2 sur 16, 10 %) étaient disposés ou en mesure de fournir une ventilation estimative des dépenses (par exemple, la part des dépenses consacrée à la formation et à l'administration). Un fonds de formation fonctionnant correctement devrait consacrer la majeure partie des recettes issues des prélèvements des employeurs au financement de la formation, conformément à son mandat. Les cinq organisations gestionnaires de fonds de formation ayant été en mesure de fournir de telles estimations sont celles du Botswana, du Kenya, de Madagascar, de Maurice et du Sénégal. Les organisations d'employeurs à Maurice et à Madagascar constituaient les deux exceptions.

Malheureusement, la présente enquête a révélé une forte réticence ou une incapacité marquée à partager ce type de données.

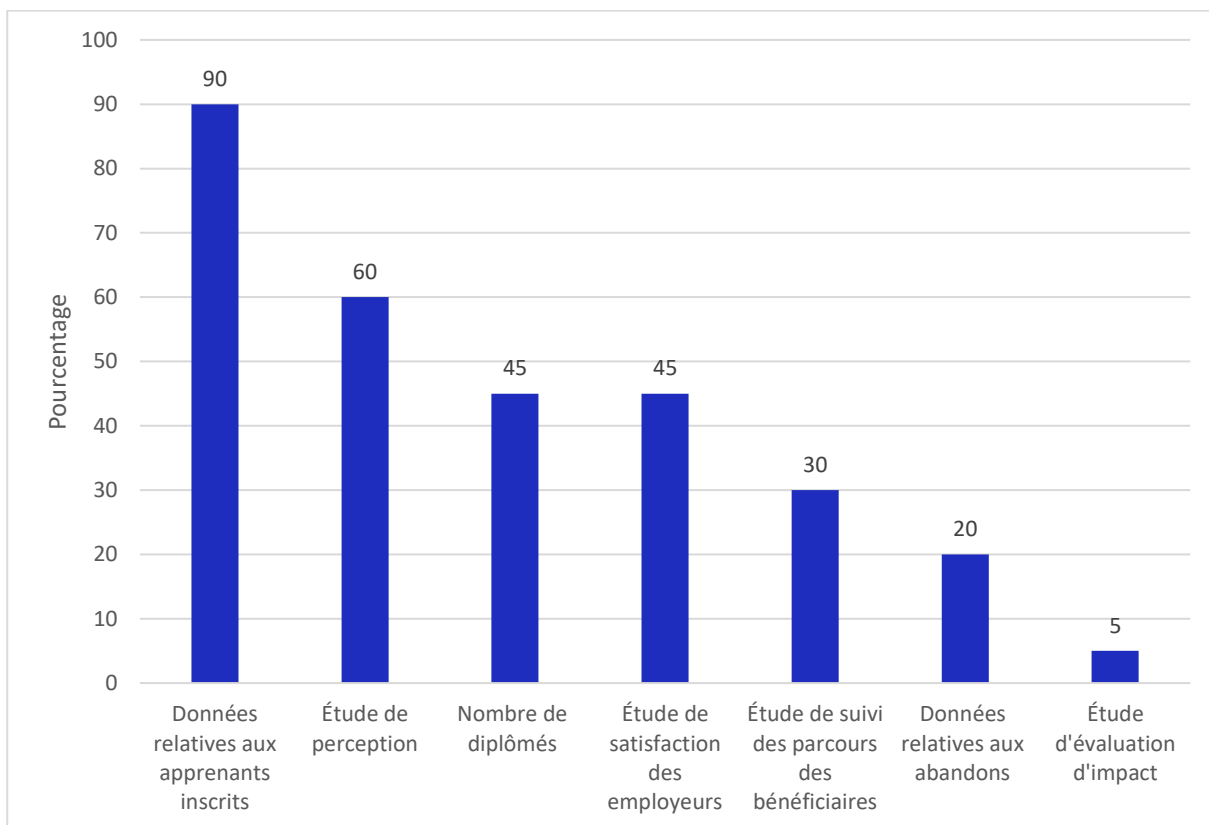
Les résultats des formations en matière d'emploi ne sont pas mesurés de manière suffisante.

Un peu moins de la moitié des fonds de formation déclarent recueillir des retours des employeurs au moyen d'enquêtes de satisfaction. 6 fonds de formation sur 10 déclarent mener un type d'étude de perception auprès des bénéficiaires sur les résultats des formations. Moins d'un tiers réalisent des études de suivi des parcours des bénéficiaires. Seul un fonds de formation sur vingt (5 %) a mené et publié une étude rigoureuse d'évaluation d'impact (Tableau 4)¹⁰ – Les fonds de formation qui investissent dans des études régulières de suivi des parcours des bénéficiaires, des enquêtes de satisfaction des

employeurs et des études d'impact seront mieux informés pour les décisions de financement qu'ils doivent prendre. À cet égard, aucun progrès n'a été constaté depuis l'étude de l'AFD de 2016, qui relevait que « l'absence d'évaluation de l'impact socio-économique et institutionnel ne permet pas d'apprécier pleinement la fonction que ces fonds jouent effectivement dans les politiques et les systèmes nationaux de développement des compétences » (p. 61).

Le seul fonds de formation en Afrique subsaharienne pour lequel une évaluation d'impact est disponible est le National Training Fund (Fonds de formation national) à Maurice. L'une des constatations issues de cette évaluation est que les grandes entreprises à Maurice ne sont pas incitées par le National Training Fund à former leurs salariés, tandis que les petites entreprises le sont (Kuku et al., 2015).

► **Fig. 2 Incidence et type de données collectées utilisées pour évaluer la performance des fonds de formation**



Pourcentage / Données sur les apprenants inscrits / Enquête de perception / Nombre de diplômés / Enquête de satisfaction des employeurs / Étude de suivi des parcours des bénéficiaires / Données sur les abandons / Évaluation d'impact

Source : Données d'enquête, présente étude. N = 20 fonds de formation

2.3. Corrélation

Il existe une corrélation positive modérée ($r = 0,37$) entre la participation significative des employeurs aux fonds de formation et la qualité de ces fonds de formation. En d'autres termes, à mesure que la participation significative des employeurs aux fonds de formation augmente, la qualité de ces fonds de formation s'améliore (fig. 3). La valeur p suggère une tendance vers la significativité.¹¹

► Fig. 3. La relation entre la participation significative des employeurs aux fonds de formation et la qualité de ces fonds de formation



Note : l'Afrique du Sud mentionnée ci-dessus fait référence uniquement au National Skills Fund (Fonds national pour le développement des compétences). Les pays entourés en rouge sont considérés comme présentant à la fois un niveau élevé de participation des employeurs au sein de leur fonds de formation et une qualité élevée de ces fonds.

Bien que la participation significative des employeurs constitue un facteur contributif, elle ne constitue vraisemblablement pas le seul déterminant de la qualité des fonds.¹² D'autres variables, telles que des fonctions solides d'assurance qualité ou des dynamiques d'économie politique, peuvent également jouer un rôle déterminant. S'il existe une tendance générale selon laquelle plus le degré de participation des employeurs aux fonds de formation est élevé, plus la qualité de ces fonds est susceptible d'être élevée, cette tendance ne se vérifie pas systématiquement. Il existe plusieurs exemples de fonds de formation où la participation des employeurs est évaluée comme élevée (supérieure à 60 %), alors que la qualité de ces fonds demeure faible (égale ou inférieure à 20 %), notamment en Guinée, en République centrafricaine et au Nigéria.

2.4. Bonnes pratiques

Trois fonds de formation se distinguent par l'obtention d'un score élevé tant en matière de participation significative des employeurs (supérieure à 80 %) qu'en matière de qualité du fonds de formation (supérieure

¹¹ Bien que la valeur p ($p = 0,9$) soit supérieure au seuil de significativité couramment utilisé (0,05), elle est proche de ce seuil et suggère une tendance vers la significativité qui mérite un examen plus approfondi. En outre, compte tenu de la petite taille de l'échantillon ($n = 22$), on peut également avancer qu'une valeur p de 0,9 n'est pas inattendue et que, avec un échantillon plus large (par exemple fondé sur l'ensemble des fonds de formation au niveau mondial), la valeur p pourrait devenir significative.

à 50 %). Ces fonds figurant dans le quadrant supérieur droit de la fig. 2, à savoir : Côte d'Ivoire, Madagascar et Maurice. En outre, les fonds de formation du Botswana et du Sénégal méritent également d'être signalés comme ayant obtenu un score élevé (supérieur à 60 %) pour les deux indicateurs. Le type de participation des employeurs en Côte d'Ivoire et à Maurice est résumé ci-dessous.

COTE D'IVOIRE

En Côte d'Ivoire, le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) est la seule institution publique finançant la formation technique. Il est principalement financé par la taxe additionnelle pour la formation professionnelle continue et par la taxe d'apprentissage, respectivement à hauteur de 1,2 % et de 0,4 % de la masse salariale brute de l'ensemble des établissements privés formels, ainsi que de certaines institutions publiques, ces taxes étant collectées par la Direction générale des impôts. Le FDFP finance la formation initiale, l'apprentissage professionnel, le perfectionnement et la reconversion des compétences, ainsi que des études d'anticipation des compétences. Il est géré par un Comité de gestion tripartite composé de 13 membres : cinq représentants du gouvernement et quatre représentants chacun des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs. Les décisions d'allocation des ressources sont prises de manière autonome par ce comité, sans nécessité d'une approbation préalable du gouvernement. Les représentants des employeurs participent à l'approbation des projets de formation, peuvent initier des actions de formation au bénéfice de leurs membres et les soumettre au fonds pour validation. En outre, les employeurs contribuent de manière significative à l'offre de formation en mobilisant des formateurs en entreprise et en influençant les spécifications techniques des formations. Les frais de gestion sont plafonnés à 15 % des recettes, et 80 % du montant restant est affecté à la formation au bénéfice des entreprises contributrices. Outre la gestion des fonds, le FDFP accompagne les entreprises dans l'anticipation de leurs besoins en formation et soutient la qualité de l'offre de formation. Son suivi et son évaluation reposent sur des indicateurs de performance ventilés par sexe (nombre de bénéficiaires, insertion des apprenants, satisfaction des employeurs). Une réforme en cours vise à moderniser le cadre juridique et à améliorer l'efficacité administrative et financière du FDFP afin de renforcer sa réactivité et son impact.

MAURICE

À Maurice, le Fonds national de formation est financé par un prélèvement de 0,75 % sur la masse salariale¹³ et est géré par le Conseil de développement des ressources humaines (HRDC - Human Resource Development Council). Le HRDC est régi par un conseil tripartite de 12 membres (4 représentants du gouvernement, 3 représentants des employeurs, 1 représentant des travailleurs et 4 autres représentants).¹⁴ Les représentants du secteur industriel sont des membres actifs du conseil du HRDC, du comité du Fonds national de formation, du comité des finances et du comité d'audit. La majorité des comités sectoriels du HRDC sont présidés par des représentants du secteur industriel. Les représentants du secteur industriel siègent au sein de comités techniques et de comités d'approbation chargés de valider le financement de projets et de dispositifs de développement des compétences ciblant les bénéficiaires avant et après l'emploi (HRDC, cette étude).

¹³ Les employeurs doivent acquitter un prélèvement total de 1,5 % sur la masse salariale, dont 0,75 % est versé au Fonds national de formation et 0,75 % au Fonds du programme Workfare (fonds destiné à couvrir les allocations de chômage des travailleurs du secteur privé licenciés).

¹⁴ Un président (désigné par le ministre, en consultation avec Business Mauritius) ; 2 représentants disposant d'une expérience dans le domaine du développement des ressources humaines, nommés par le ministre ; un représentant de l'Economic Development Board.

3. Conclusions et recommandations

3.1. Principales conclusions

Pour avoir un impact sur la qualité de la formation, la participation des employeurs doit être effective et significative. Les représentants des employeurs doivent être désignés par leur propre organisation, et non par le gouvernement, au sein d'un conseil dont la composition comprend au moins un tiers de représentants des employeurs et qui dispose d'un niveau d'autonomie suffisant pour gérer le fonds. Les employeurs doivent également avoir accès aux données et aux analyses relatives aux dépenses et aux résultats des deux fonds, ainsi qu'à la capacité de formuler des contributions qui soient effectivement prises en compte dans l'action.

Cela doit également être appuyé par un solide système d'assurance qualité, comprenant un système de passation de marchés transparent et responsable pour la prestation de la formation, ainsi que des systèmes solides d'accréditation et de suivi. La publication des dépenses du fonds et de ses résultats en matière d'emploi peut, par exemple, contribuer à fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un objectif commun de formation en faveur de transitions positives sur le marché du travail.

Des facteurs de confusion potentiels nécessitent des recherches complémentaires. Cette étude a permis d'examiner l'existence d'une relation et de démontrer une relation corrélacionnelle entre la participation effective et significative des employeurs, d'une part, et la qualité des fonds de formation, d'autre part. De futures recherches pourraient recourir à des modèles de régression multivariée afin de contrôler les facteurs de confusion et d'offrir une compréhension plus nuancée des déterminants de la qualité des fonds, au-delà de la seule participation des employeurs¹⁵.

3.2. Recommandations

Les décideurs publics devraient veiller à ce que les cadres de gouvernance soient clairs et à ce que les employeurs disposent d'un réel pouvoir décisionnel en matière d'allocation des fonds, de priorités de formation et de contenu des formations. Les fonds les plus efficaces permettent aux employeurs de définir les priorités de formation, d'allouer les ressources et de superviser la performance des fonds, garantissant ainsi l'alignement des investissements en formation sur les besoins du marché du travail.

Les fonds de formation devraient rendre publics les dépenses du fonds, ses résultats et son impact. Il existe actuellement une réelle absence de données comparables entre pays et accessibles au public sur les fonds de formation, ce qui limite fortement les types de recherches pouvant être menées.

Les décideurs au sein des fonds de formation devraient s'attacher à lier une partie des allocations de financement à des résultats mesurables sur le marché du travail, tels que les taux d'emploi, la progression des salaires et la satisfaction des employeurs. Pour que cela soit possible, les systèmes de suivi et d'évaluation des fonds de formation devraient s'éloigner d'un suivi principalement axé sur les extrants (par exemple, le nombre de personnes formées ou certifiées) pour s'orienter vers le suivi des résultats sur le marché du travail.

¹⁵ Les modèles de régression multivariée constituent un type de modèle statistique permettant de comprendre comment plusieurs facteurs (variables indépendantes) influencent un résultat (variable dépendante). Les facteurs de confusion potentiels incluent, par exemple, les environnements politiques ou de politiques publiques au niveau national, la structure du système de prélèvement et le cadre législatif régissant la gouvernance et la gestion d'un fonds de formation. Selon la disponibilité des données, il peut ne pas être possible de mener une telle analyse à un niveau transnational, mais uniquement au niveau national.

4. Références

- Agence Française de Développement (2016) Étude sur le Financement de la Formation Professionnelle
- Gouvernement du Botswana (2013), Human Resource Development Council Act, 2013 : Act No. 17. Gaborone, Gouvernement du Botswana.
- HRDC Botswana – Human Resource Development Council, Botswana (2024), Annual Report 2022–23. Gaborone, HRDC.
- Kuku, O., P. Orazem, S. Rojid, and Vodopivec, M. (2015) Training Funds and the Incidence of Training: The Case of Mauritius. IZA Discussion Paper No. 8775. Bonn, Institute for the Study of Labour (IZA).
- NTA – Namibia Training Authority (2021) Annual Report 2019–20. Windhoek, NTA.
- OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques (2017), Financial Incentives for Steering Education and Training. Getting Skills Right. Paris, OECD Publishing.
- Palmer, R. (2020) A Review of Skills Levy Systems in Countries of the Southern African Development Community. Genève, OIT.
- UNESCO (2022) Global review of training funds: spotlight on levy-schemes in 75 countries. UNESCO : Paris.
- UNESCO (2018) Funding Skills Development. The Private Sector Contribution. UNESCO : Paris.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

À propos de ce questionnaire

Les fonds de formation constituent l'un des principaux instruments de financement de la formation et de l'apprentissage en Afrique subsaharienne. La Global Review of Training Funds de l'UNESCO (2020) a décrit les 27 fonds de formation actuellement actifs dans la région.

Elle a mis en évidence des défis, notamment en ce qui concerne la participation effective et significative des employeurs ainsi que la qualité des fonds. Dans plusieurs cas, les organisations d'employeurs ont exprimé leurs attentes en faveur d'une implication accrue dans la gestion de ces fonds afin d'améliorer la pertinence des formations qu'ils soutiennent au regard du marché du travail. L'objectif de cette recherche est d'examiner la participation des employeurs à la gestion des fonds en Afrique subsaharienne.

Cette recherche est menée pour le Service des compétences et de l'employabilité de l'OIT, et toute demande de clarification peut être adressée à Cecilia Pugliese, Département de l'emploi/Service des compétences (pugliese@ilo.org). En répondant au questionnaire, le répondant autorise l'OIT à utiliser ces données à des fins de recherche et d'analyse. Les résultats de la recherche seront partagés avec les répondants ; les données seront conservées de manière sécurisée et ne seront pas conservées au-delà de la durée nécessaire à l'analyse.

Comment remplir le questionnaire

Pour sélectionner une réponse dans une liste, veuillez **cocher la case** correspondant à l'option que vous avez choisie. Par exemple, pour sélectionner l'option a) ci-dessous, cochez la case comme indiqué :

Question : Qui devrait payer le prélèvement ?

- ☒ (a) Les employeurs du secteur privé (secteur formel)
- ☐ (b) Les employeurs du secteur public

Pour ajouter une réponse dans une zone de commentaire, veuillez **saisir** uniquement des réponses au clavier (ne remplissez pas le questionnaire à la main).

Le temps nécessaire pour remplir ce questionnaire ne devrait pas dépasser 20 minutes.

Veuillez envoyer le questionnaire dûment rempli, au format WORD uniquement, par courriel à rpalmer00@gmail.com ET pugliese@ilo.org

I. Informations sur le répondant

1. Pays :

2. Nom du fonds :

3. Comment décririez-vous le mieux votre position par rapport au fonds de formation ? **(veuillez sélectionner toutes les réponses applicables)**

- ☐ (a) Je suis un employeur (contributeur soumis au prélèvement)
- ☐ (b) Je travaille pour l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation
- ☐ (c) Je suis membre de l'organe de gouvernance du fonds de formation
- ☐ (d) Autre. Veuillez préciser ci-dessous.

4. Quel est le nom de l'organisation pour laquelle vous travaillez ?

II. Objet(s) du prélèvement et du fonds de formation

5. Quel est l'objectif officiel déclaré du fonds de formation financé par un prélèvement ?

6. De quel type de prélèvement s'agit-il ?

- ☐ (a) Un pourcentage de la masse salariale brute
- ☐ (b) Un montant forfaitaire par employé
- ☐ (c) Autre. Veuillez préciser ci-dessous.

7. Quel est le taux du prélèvement (par exemple, en % de la masse salariale brute ou sous la forme d'un montant forfaitaire) ?

8. Quelle est la taille minimale des entreprises assujetties au prélèvement ? (nombre de salariés)

9. Qui perçoit le prélèvement ? (**veuillez sélectionner une seule réponse**)

- ☐ (a) Les administrations fiscales ou de sécurité sociale
- ☐ (b) L'organisation chargée de la gestion du fonds de formation
- ☐ (c) Autre. Veuillez préciser ci-dessous.

III. Dépenses du fonds de formation – Affectation des ressources

10. En 2023, quel pourcentage approximatif des dépenses du fonds de formation a été consacré aux éléments suivants ?

Domaine de dépenses	Pourcentage approximatif
(a) Formation des travailleurs dans les entreprises assujetties au prélèvement	
(b) Formation des travailleurs dans les entreprises non assujetties au prélèvement	
(c) Formation des apprentis dans les entreprises assujetties au prélèvement	
(d) Formation des apprentis dans les entreprises non assujetties au prélèvement	
(e) Formation dispensée par des prestataires <u>publics</u> de formation ¹⁶	
(f) Formation dispensée par des prestataires <u>privés</u> de formation ¹⁷	
(g) Formations de courte durée destinées aux populations défavorisées ou sous-représentées	
(h) Gestion administrative du fonds de formation	
(i) Coûts de collecte du prélèvement	
(j) Autres dépenses liées à la formation	
(k) Autres dépenses non liées à la formation	
(l) Je ne dispose d'aucune information sur les dépenses du fonds	

¹⁶ qui peut inclure les équipements, les infrastructures, l'octroi de bourses aux apprenants et d'autres coûts associés à la formation initiale

¹⁷ qui peut inclure les équipements, les infrastructures, l'octroi de bourses aux apprenants et d'autres coûts associés à la formation initiale

IV. Affectation des fonds de formation – Décisions relatives à l'allocation des ressources

11. Laquelle des affirmations suivantes décrit le mieux la manière dont les décisions relatives à l'allocation des fonds sont prises ? **(veuillez sélectionner une seule réponse)**

☐ (a) L'organe de gouvernance du fonds de formation décide de l'affectation des fonds, et cette décision n'a pas à être approuvée par le gouvernement.

☐ (b) L'organe de gouvernance du fonds de formation formule des recommandations au gouvernement concernant l'affectation des fonds, et le gouvernement les approuve, conjointement avec le budget.

☐ (c) Le gouvernement décide de l'affectation de tout ou partie des fonds et en informe l'organe de gouvernance du fonds de formation, dont le rôle consiste ensuite à en assurer le suivi et la supervision.

☐ (d) Autre option (veuillez préciser)

V. Données et analyses pour un fonds de formation plus efficace

12. Sur quelles données repose l'analyse de la performance du fonds de formation ? **(veuillez sélectionner toutes les réponses applicables)**

☐ (a) Données relatives au nombre d'apprenants inscrits

☐ (b) Données relatives aux abandons

☐ (c) Données relatives au nombre de diplômés

☐ (d) Données relatives à la situation professionnelle et éducative des diplômés (au moyen d'études de suivi des parcours des bénéficiaires).

☐ (e) Satisfaction des employeurs quant à la performance des diplômés des programmes (au moyen d'enquêtes de satisfaction des employeurs).

☐ (f) Évaluation de l'impact de la formation (c'est-à-dire en distinguant l'effet propre de la formation des autres facteurs susceptibles d'avoir influencé la situation professionnelle ou éducative des bénéficiaires).

☐ (g) Autres données – veuillez préciser ci-dessous

- ☐ (h) Je n'ai connaissance d'aucune donnée collectée.

13. Ces données et analyses sont-elles ventilées :

- ☐ (a) Par âge
- ☐ (b) Par sexe
- ☐ (c) Par situation de handicap
- ☐ (d) Selon d'autres aspects de vulnérabilité

14. Ces données sont-elles utilisées pour améliorer les programmes ?

- ☐ (a) Oui
- ☐ (b) Non

15. Dans quelle mesure les employeurs font-ils confiance aux certifications délivrées par ces programmes pour le recrutement ou d'autres décisions en matière de ressources humaines ?

Pas du tout ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Dans une très large mesure

VI. Gouvernance et gestion du fonds de formation – Modalités de gestion et de gouvernance des ressources

Gouvernance du fonds de formation

16. Combien de membres de l'organe de gouvernance sont...

		Femmes	Hommes	Total
a)	représentants du gouvernement ?			
b)	représentants des organisations d'employeurs du secteur formel,			

	ou employeurs du secteur formel eux-mêmes ?			
c)	représentants des organisations de travailleurs (par exemple, des syndicats) ?			
d)	représentants des travailleurs de l'économie informelle ?			
e)	représentants des prestataires de formation professionnelle ?			
f)	autres représentants (veuillez préciser dans la zone de commentaires ci-dessous) ?			

Zone de commentaires

17. Comment les représentants des employeurs sont-ils sélectionnés pour devenir membres de l'organe de gouvernance du fonds de formation ? **(veuillez sélectionner une seule réponse)**

- ☐ (a) Leur nomination est effectuée par l'organisation représentative des employeurs
- ☐ (b) Ils sont nommés par le gouvernement
- ☐ (c) Selon une autre modalité (veuillez préciser ci-dessous)

Gestion du fonds de formation

18. Quels sont les services fournis par l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation ? **(veuillez sélectionner toutes les réponses applicables)**

- ☐ (a) Elle assure uniquement la gestion de l'affectation des fonds de formation
- ☐ (b) Elle assure directement la collecte du prélèvement
- ☐ (c) Elle gère ses propres établissements de formation professionnelle
- ☐ (d) Elle est l'organe national de coordination de l'EFTP dans le pays
- ☐ (e) Elle est chargée de l'enregistrement et de l'accréditation de l'ensemble des établissements d'EFTP dans le pays
- ☐ (f) Elle est chargée de l'élaboration des curricula, de l'évaluation et de la certification de l'ensemble des établissements d'EFTP dans le pays
- ☐ (g) Elle est chargée de l'élaboration des normes nationales en matière d'EFTP
- ☐ (h) Elle est chargée de l'élaboration des politiques nationales en matière d'EFTP, ou y contribue de manière significative
- ☐ (i) Elle fait partie d'un ministère gouvernemental
- ☐ (j) Elle exerce d'autres fonctions. Veuillez préciser ci-dessous.

19. Dans quelle mesure les organisations d'employeurs apportent-elles des contributions à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation ?

Pas du tout ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Dans une très large mesure

Quels éléments de preuve étayent votre point de vue ?

20. Comment l'activité du fonds de formation fait-elle l'objet de rapports ? (sélectionnez l'énoncé qui s'applique le plus étroitement)

- ☐ (a) Il n'existe pas de rapport annuel d'activité et/ou financier accessible au public.
- ☐ (b) Il existe un rapport annuel d'activité et financier accessible au public, datant de plus de 5 ans
- ☐ (c) Il existe un rapport annuel d'activité et financier accessible au public, datant de plus de 2 ans mais de moins de 5 ans
- ☐ (d) Il existe un rapport annuel d'activité et financier accessible au public, datant de moins de 2 ans

VII. Réformes en cours et exemples de pratiques

21. Le fonds de formation de votre pays fait-il actuellement l'objet d'une réforme, ou une réforme est-elle prévue au cours des 12 prochains mois ?

- ☐ Oui – veuillez nous en dire davantage dans la zone ci-dessous, en précisant les raisons de la réforme ainsi que les aspects du fonds de formation concernés par celle-ci.
- ☐ Non

22. Veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour présenter un exemple, tiré de votre fonds de formation, de bonnes pratiques dans lesquelles une participation effective des employeurs a contribué à des résultats de formation de qualité. À défaut, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour indiquer comment la participation des employeurs pourrait être renforcée et quel impact cela aurait sur la performance du fonds de formation. Quels éléments de preuve permettent d'étayer vos affirmations ?

VIII. Suivi

Dans ce questionnaire, toutes les réponses sont anonymes. Toutefois, il pourrait s'avérer utile, dans certains cas, de vous contacter par téléphone ou par courrier électronique afin de clarifier certains points. Si vous êtes disposé(e)

à fournir de telles informations complémentaires, veuillez indiquer vos coordonnées ci-dessous. Veuillez noter que vous n'êtes pas tenu(e) de fournir vos coordonnées si vous ne le souhaitez pas. Si vous choisissez de fournir vos coordonnées, votre identité ne figurera pas dans le rapport final, sauf si vous en donnez l'autorisation à la Question 23 ci-dessous.

23. Veuillez saisir vos informations ci-dessous (FACULTATIF)

(a) Nom de la personne remplissant le questionnaire :

(b) Adresse électronique de la personne remplissant le questionnaire :

(c) Numéro de téléphone (WhatsApp) de la personne remplissant le questionnaire :

24. Êtes-vous d'accord pour que votre nom et/ou votre institution soient mentionnés dans la liste des remerciements de cette étude ?

- ☐ (a) Oui – mon nom et mon institution peuvent être mentionnés dans les remerciements.
- ☐ (b) Oui – seule mon institution peut être mentionnée dans les remerciements (et non mon nom)
- ☐ (c) Non – veuillez conserver ma contribution anonyme (les données seront uniquement attribuées à votre pays, et non à votre institution ni à votre personne).

25. Veuillez cocher la case ci-dessous pour confirmer que vous autorisez l'OIT à utiliser les informations et les données que vous avez fournies dans ce questionnaire à des fins de recherche et d'analyse, lesquelles peuvent ou non donner lieu à une publication.

- ☐ J'autorise l'OIT à utiliser ces données à des fins de recherche et d'analyse

Je vous remercie de votre collaboration.

Annexe 2 : L'élaboration d'indicateurs composites relatifs à la participation effective des employeurs et à la qualité des fonds de formation

Indicateur composite 1 : la participation effective des employeurs aux fonds de formation

Définition des sous-indicateurs, modalités de notation et justification de la pondération

Cet indicateur composite est constitué des sous-indicateurs suivants :

		Pondération
Sous-indicateur 1	Le pourcentage des sièges au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation réservés aux employeurs	40 %
Sous-indicateur 2	Le niveau d'autonomie décisionnelle de l'organe de gouvernance du fonds de formation	20 %
Sous-indicateur 3	Le degré de participation des organisations d'employeurs à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation	20 %
Sous-indicateur 4	Si la nomination d'un représentant des employeurs au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation est ou non effectuée par une organisation d'employeurs	20 %

Sous-indicateur 1 : Le pourcentage des sièges au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation réservés aux employeurs

Définition de l'indicateur : Nombre total de représentants des employeurs au sein de l'organe de gouvernance divisé par le nombre total de membres de cet organe.

Justification générale : À moins que les employeurs ne fassent effectivement partie de la composition de l'organe de gouvernance, ils n'ont que peu, voire aucune, possibilité d'y participer et d'influencer les décisions. L'expérience internationale souligne la nécessité d'une représentation substantielle des employeurs dans la gouvernance des fonds de formation (UNESCO, 2022).

Justification de la pondération : Pondération de 40 % – la participation, en tant que condition préalable, constitue sans doute le facteur le plus déterminant pour apprécier la « participation significative ».

Justification de la notation : Les fonds de formation dont 33 % ou plus des membres de l'organe de gouvernance étaient des représentants des employeurs se sont vu attribuer la totalité des 40 points de pourcentage.

% des sièges au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation réservés aux employeurs	Notation attribuée
---	--------------------

≥ 33 %	40 points de pourcentage
25-32 %	30 points de pourcentage
20-24 %	25 points de pourcentage
15-19 %	20 points de pourcentage
10-14 %	15 points de pourcentage
< 10 %	Zéro point de pourcentage
Géré par un ministère (aucun représentant des employeurs au sein de l'organe de gouvernance)	Zéro point de pourcentage

Limites : Bien que les lecteurs puissent supposer que ce sous-indicateur implique qu'une représentation accrue des employeurs est toujours préférable, ce n'est pas nécessairement le cas, même si cela peut l'être dans certaines situations. Dans la pondération des réponses à cet égard, les fonds de formation dont 33 % ou plus des membres de l'organe de gouvernance étaient des représentants des employeurs se sont vu attribuer la notation la plus élevée. Pour les fonds tripartites, une représentation de 33 % signifie que les employeurs disposent d'une voix substantielle (même si le gouvernement peut conserver un poids plus important lorsque sa représentation dépasse 33 % par rapport à celle des travailleurs). En outre, bien que la majorité des fonds de formation en Afrique subsaharienne ne soient pas des fonds à majorité d'employeurs, il existe de nombreux exemples de fonds sectoriels de formation bien reconnus en Europe, en Amérique du Nord et en Océanie qui sont à majorité d'employeurs et qui n'incluent d'ailleurs aucun représentant du gouvernement dans leurs dispositifs de gouvernance (UNESCO, 2022).

Sous-indicateur 2 : Le niveau d'autonomie décisionnelle de l'organe de gouvernance du fonds de formation

Définition de l'indicateur : Le niveau d'autonomie décisionnelle de l'organe de gouvernance du fonds de formation a été déterminé en demandant laquelle des affirmations suivantes décrit le mieux la manière dont les décisions relatives à l'affectation des fonds sont prises :

- (a) L'organe de gouvernance du fonds de formation décide de l'affectation des fonds, et cette décision n'a pas à être approuvée par le gouvernement.
- (b) L'organe de gouvernance du fonds de formation formule des recommandations au gouvernement concernant l'affectation des fonds, et le gouvernement les approuve, conjointement avec le budget.
- (c) Le gouvernement décide de l'affectation de tout ou partie des fonds et en informe l'organe de gouvernance du fonds de formation, dont le rôle consiste ensuite à en assurer le suivi et la supervision.
- (d) Autre.

Justification générale : Lorsque les organes de gouvernance des fonds de formation ne disposent pas d'un niveau élevé d'autonomie vis-à-vis du gouvernement, ils sont plus susceptibles d'être guidés par les priorités

gouvernementales. Les fonds de formation les plus performants tendent à fonctionner avec un bon niveau d'autonomie (UNESCO, 2022).

Justification de la pondération : Pondération de 20 % – justifiée par le fait qu'il s'agit d'un facteur significatif.

Justification de la notation : La totalité des 20 points de pourcentage a été attribuée aux fonds disposant du plus haut niveau d'autonomie.

Niveau d'autonomie décisionnelle de l'organe de gouvernance du fonds de formation	Notation attribuée
L'organe de gouvernance du fonds de formation décide de l'affectation des fonds, et cette décision n'a pas à être approuvée par le gouvernement.	20 points de pourcentage
L'organe de gouvernance du fonds de formation formule des recommandations au gouvernement concernant l'affectation des fonds, et le gouvernement les approuve, conjointement avec le budget.	5 points de pourcentage
Le gouvernement décide de l'affectation de tout ou partie des fonds et en informe l'organe de gouvernance du fonds de formation, dont le rôle consiste ensuite à en assurer le suivi et la supervision.	Zéro point de pourcentage

Limites : Bien que la réponse (a) soit considérée comme optimale – l'organe de gouvernance du fonds de formation décide de l'affectation des fonds, et cette décision n'a pas à être approuvée par le gouvernement –, une telle réponse masque des enjeux d'économie politique susceptibles d'avoir influencé la composition de l'organe de gouvernance dès l'origine, ou d'exercer une influence sur ses décisions en cours. En outre, cette réponse masque également des éléments qui peuvent échapper au contrôle effectif de l'organe de gouvernance, par exemple l'existence de dispositions législatives imposant certaines affectations (en pourcentage) à des domaines spécifiques, sur lesquelles l'organe de gouvernance dispose d'une marge de manœuvre limitée.

Sous-indicateur 3 : Le degré de participation des organisations d'employeurs à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation

Définition de l'indicateur : Le questionnaire demandait : « Dans quelle mesure les organisations d'employeurs apportent-elles des contributions à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation ? » Les répondants étaient invités à indiquer leur réponse sur une échelle à cinq points, où 1 = « pas du tout » et 5 = « dans une très large mesure ».

Justification générale : Le degré auquel les employeurs contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par un fonds de formation est utilisé comme un autre indicateur du niveau de participation effective des employeurs à ce fonds de formation.

Justification de la pondération : Pondération de 20 % – justifiée par le fait qu'il s'agit d'un facteur significatif.

Justification de la notation : La totalité des 20 points de pourcentage a été attribuée aux fonds pour lesquels il a été indiqué que les employeurs fournissent des contributions « dans une très large mesure ».

Degré de participation des organisations d'employeurs à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes financés par le fonds de formation	Notation attribuée
5 sur l'échelle à 5 points	20 points de pourcentage

4 sur l'échelle à 5 points	15 points de pourcentage
3 sur l'échelle à 5 points	10 points de pourcentage
2 sur l'échelle à 5 points	5 points de pourcentage
1 sur l'échelle à 5 points	Zéro point de pourcentage

Limites : Ce sous-indicateur ne dit rien des employeurs qui ne font pas partie de telles organisations d'employeurs, en particulier des PME informelles. Ce sous-indicateur met l'accent sur les « contributions » plutôt que sur l'influence ou l'impact perçus ou réels ; par exemple, les organisations d'employeurs peuvent formuler des contributions, sans que celles-ci soient nécessairement prises en considération de manière sérieuse ou mises en œuvre. Il peut également arriver que les organisations d'employeurs surestiment leur niveau d'implication, ce qui rend difficile l'évaluation objective du degré réel d'engagement.

Sous-indicateur 4 : Si la nomination d'un représentant des employeurs au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation est ou non effectuée par une organisation d'employeurs.

Définition de l'indicateur : Dans le questionnaire, les répondants étaient invités à répondre à la question suivante : « Comment les représentants des employeurs sont-ils sélectionnés pour devenir membres de l'organe de gouvernance du fonds de formation ? », avec les options de réponse suivantes :

- (a) Leur nomination est effectuée par l'organisation représentative des employeurs
- (b) Ils sont nommés par le gouvernement
- (c) D'une autre manière.

Justification générale : Les employeurs peuvent faire partie de l'organe de gouvernance d'un fonds de formation sans avoir été nommés pour y siéger par une organisation d'employeurs. Ils peuvent y siéger au titre d'une nomination « politique » ou, à défaut, être moins à même de représenter les points de vue d'un éventail plus large d'employeurs.

Justification de la pondération : Pondération de 20 % – justifiée par le fait qu'il s'agit d'un facteur significatif.

Justification de la notation : La totalité des 20 points de pourcentage a été attribuée aux fonds pour lesquels la nomination d'un représentant des employeurs est effectuée par une organisation d'employeurs.

Si la nomination d'un représentant des employeurs au sein de l'organe de gouvernance du fonds de formation est ou non effectuée par une organisation d'employeurs.	Notation attribuée
Leur nomination est effectuée par l'organisation représentative des employeurs	20 points de pourcentage
Leur nomination est effectuée par une organisation d'employeurs, mais le gouvernement procède ensuite à la sélection parmi les candidats ainsi proposés	10 points de pourcentage
Ils sont nommés par le gouvernement	Zéro point de pourcentage

Limites : Une difficulté relevée concernant la formulation initiale de la question associée à ce sous-indicateur est qu'il est apparu que, dans certains cas, les organisations d'employeurs étaient invitées à proposer plusieurs « candidats », tandis que le gouvernement se réservait ensuite le choix du candidat effectivement nommé. Cela ouvre la voie à d'éventuels favoritismes, à des nominations fondées sur des considérations politiques, etc. Cette difficulté a été partiellement atténuée par l'attribution d'une notation inférieure aux fonds de formation pour lesquels de telles pratiques étaient observées. Toutefois, cet aspect a pu ne pas être identifié dans certains cas, dans la mesure où il n'était pas explicitement abordé dans le questionnaire.

Indicateur composite 2 : la qualité des fonds de formation

Définition des variables composites et justification de la pondération

Cet indicateur composite est constitué des sous-indicateurs suivants :

		Pondération
Sous-indicateur 1	Le degré de confiance des employeurs dans les certifications délivrées par ces programmes aux fins du recrutement ou d'autres décisions en matière de ressources humaines	30 %
Sous-indicateur 2	Le degré auquel l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation fournit également d'autres services susceptibles de constituer un conflit d'intérêts avec la gestion du fonds de formation	20 %
Sous-indicateur 3	La disponibilité de données relatives à la part des ressources allouées à la formation et à l'administration	15 %
Sous-indicateur 4	Le degré auquel des données de suivi et d'évaluation existent et peuvent être utilisées pour apprécier l'efficacité du fonds de formation	15 %
Sous-indicateur 5	La présence d'un objectif clairement défini et ciblé du fonds de formation	10 %
Sous-indicateur 6	L'existence ou non d'un rapport annuel aisément et publiquement accessible en ligne (par exemple sur le site Internet du fonds de formation) et datant de moins de cinq ans, présentant les activités du fonds de formation	10 %

Sous-indicateur 1 : Le degré de confiance des employeurs dans les certifications délivrées par ces programmes aux fins du recrutement ou d'autres décisions en matière de ressources humaines

Définition de l'indicateur : Le questionnaire portait sur la question suivante : « Dans quelle mesure les employeurs font-ils confiance aux certifications délivrées par ces programmes pour le recrutement ou d'autres décisions en matière de ressources humaines ? » Les répondants étaient invités à indiquer leur réponse sur une échelle à cinq points, où 1 = « pas du tout » et 5 = « dans une très large mesure ».

NB. Lorsque à la fois l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation et l'organisation d'employeurs du même pays ont répondu à cette question, la réponse retenue a été celle de l'organisation d'employeurs. En l'absence de réponse de l'organisation d'employeurs dans le pays concerné, la réponse de l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation a été retenue.

Justification générale : Le degré auquel les employeurs considèrent que les formations financées par le fonds de formation sont de bonne qualité (en utilisant comme mesure indirecte le niveau de confiance accordé aux certificats) constitue un indicateur important de la qualité globale du fonds.

Justification de la pondération : Pondération de 30 % – la confiance des employeurs dans la qualité des formations financées par le fonds de formation constitue sans doute le facteur le plus déterminant pour apprécier la « qualité ».

Justification de la notation : La totalité des 30 points de pourcentage a été attribuée aux fonds pour lesquels il a été indiqué que les employeurs font confiance aux certificats « dans une très large mesure ».

	Notation attribuée
5 sur l'échelle à 5 points	30 points de pourcentage
4 sur l'échelle à 5 points	21 points de pourcentage
3 sur l'échelle à 5 points	13 points de pourcentage
2 sur l'échelle à 5 points	5 points de pourcentage
1 sur l'échelle à 5 points	Zéro point de pourcentage

Limites : Une limite de ce sous-indicateur réside dans le fait qu'il ne distingue pas entre les formations contractées directement par le fonds de formation (plus susceptibles de concerner des actions de formation préalables à l'emploi) et les formations contractées directement par les employeurs (pour lesquelles ils sollicitent un remboursement auprès du fonds de formation). Cette distinction pourrait être prise en compte dans des études futures. Une autre limite de ce sous-indicateur tient au fait que la confiance des employeurs dans les certificats peut reposer sur la réputation ou une validation externe plutôt que sur une évaluation effective de la qualité de la formation (autrement dit, la confiance accordée par les employeurs au certificat d'un programme de formation ne signifie pas nécessairement que ce programme soit de bonne qualité). Ce sous-indicateur est également de nature subjective.

Sous-indicateur 2 : Le degré auquel l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation fournit également d'autres services susceptibles de constituer un conflit d'intérêts avec la gestion du fonds de formation

Définition de l'indicateur : Le questionnaire portait sur les services supplémentaires éventuellement fournis par l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation, notamment pour déterminer si :

- Elle assure directement la collecte du prélèvement
- Elle gère ses propres établissements de formation professionnelle
- Elle est l'organe national de coordination de l'EFTP dans le pays
- Elle est chargée de l'enregistrement et de l'accréditation de l'ensemble des établissements d'EFTP dans le pays
- Elle est chargée de l'élaboration des curricula, de l'évaluation et de la certification de l'ensemble des établissements d'EFTP dans le pays
- Elle est chargée de l'élaboration des normes nationales en matière d'EFTP
- Elle est chargée de l'élaboration des politiques nationales en matière d'EFTP, ou y contribue de manière significative
- Elle fait partie d'un ministère gouvernemental
- Elle exerce d'autres fonctions (à préciser)

Justification générale : Souvent, une organisation chargée de la gestion d'un fonds de formation financé par des prélèvements exerce cette mission dans le cadre d'un ensemble plus large de fonctions, dont certaines peuvent entraîner des conflits d'intérêts potentiels avec la gestion d'un tel fonds, susceptibles d'entraver une gouvernance effective (UNESCO, 2022) et d'affecter la qualité des formations financées. Ci-dessous figurent deux exemples courants :

- Lorsque l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation exploite également ses propres centres de formation professionnelle bénéficiant de financements issus du prélèvement pour la formation ; cette situation constitue un conflit d'intérêts potentiel, en raison de l'insuffisance de mécanismes de contrôle et d'équilibre dans l'utilisation des fonds et d'un biais institutionnel en faveur du financement de formations professionnelles dispensées par cette même organisation.
- Lorsque l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation fait partie d'un ministère ou relève d'un ministère ; cette situation constitue un conflit d'intérêts potentiel, dans la mesure où elle peut entraîner un biais en faveur du financement de programmes publics de formation professionnelle (en particulier ceux du ministère dont relève le fonds de formation), ou du financement des priorités publiques en matière d'EFTP (qui ne correspondent pas nécessairement à celles des entreprises assujetties au prélèvement).

Justification de la pondération : Pondération de 20 % – justifiée par le fait qu'il s'agit d'un facteur significatif.

Justification de la notation : La totalité des 20 points de pourcentage est attribuée aux fonds de formation pour lesquels aucun conflit d'intérêts n'a été identifié ; par exemple, lorsque l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation se limite à la seule gestion de l'affectation des fonds.

	Notation attribuée
Aucun conflit d'intérêts identifié	20 points de pourcentage
Un conflit d'intérêts potentiel identifié	10 points de pourcentage
Deux conflits d'intérêts potentiels identifiés	5 points de pourcentage
Trois conflits d'intérêts potentiels ou plus identifiés	Zéro point de pourcentage

Limites : Les conflits d'intérêts entraînent souvent, mais pas systématiquement, des effets négatifs ; il est possible que certains fonds de formation présentant des conflits d'intérêts perçus parviennent néanmoins à gérer ces intérêts divergents de manière équitable.

Sous-indicateur 3 : La disponibilité de données relatives à la part des ressources allouées à la formation et à l'administration

Définition de l'indicateur : Le questionnaire comprenait une question détaillée portant sur les dépenses du fonds de formation, notamment sur la répartition approximative des fonds alloués à la formation (selon différents types), à l'administration, à la collecte des prélèvements, etc. (voir annexe 1).

L'intention initiale – si les données avaient été disponibles – était d'inclure deux sous-indicateurs relatifs aux dépenses du fonds de formation : l'un portant sur la part des dépenses du fonds allouée aux coûts administratifs, et l'autre sur la part des dépenses du fonds allouée aux coûts de formation. Toutefois, l'absence généralisée de telles données pour la majorité des organisations chargées de la gestion des fonds de formation (ainsi que pour les organisations d'employeurs) a rendu impossible l'utilisation de ces sous-indicateurs.

Dès lors, il n'a été possible, dans une large mesure, de déterminer que si des données relatives aux dépenses avaient ou non été fournies. Dans les cas où des données étaient disponibles, il a été possible d'examiner leur répartition.

Justification générale : Les fonds de formation financés par des prélèvements acquittés par les employeurs doivent offrir à ces entreprises assujetties un mécanisme leur permettant de financer la formation de leurs salariés. Dans le même temps, les fonds de formation qui affectent des montants excessifs des prélèvements collectés à l'administration du fonds témoignent d'une inefficience.

Justification de la pondération : Pondération de 15 %

Justification de la notation : La totalité des 15 points de pourcentage est attribuée aux fonds de formation pour lesquels des données sont disponibles et qui allouent 40 % ou plus des dépenses du fonds à la formation des salariés des entreprises assujetties au prélèvement, tout en présentant des coûts administratifs inférieurs à 15 % des dépenses totales du fonds. Les fonds de formation ne disposant d'aucune donnée relative aux dépenses, ainsi que ceux qui allouent moins de 40 % des dépenses du fonds à la formation des salariés ou dont les coûts administratifs sont égaux ou supérieurs à 15 %, se voient attribuer zéro point de pourcentage.

	Notation attribuée
Les données sont disponibles et la part allouée à la formation des salariés des entreprises assujetties au prélèvement est $\geq 40\%$, tandis que la part allouée à l'administration est $< 15\%$.	15 points de pourcentage
Les données sont disponibles et la part allouée à la formation des salariés des entreprises assujetties au prélèvement est $< 40\%$ et/ou la part allouée à l'administration est $\geq 15\%$.	Zéro point de pourcentage
Aucune donnée n'est disponible.	Zéro point de pourcentage

Limites : Il est indiqué ci-dessus que ce sous-indicateur n'était pas initialement prévu, mais qu'un manque de données dans les réponses a conduit à son inclusion. Même lorsque la part des fonds allouée à la formation des salariés des entreprises assujetties au prélèvement est $\geq 40\%$, il peut néanmoins en résulter que cette formation soit de qualité médiocre ou faible en raison d'autres variables (par exemple, un choix restreint de prestataires ou l'absence de dispositifs d'assurance qualité des prestataires).

Sous-indicateur 4 : Le degré auquel des données de suivi et d'évaluation existent et peuvent être utilisées pour apprécier l'efficacité du fonds de formation

Définition de l'indicateur : Le questionnaire comprenait une question demandant : « Sur quelles données repose l'analyse de la performance du fonds de formation ? ». Les options suivantes étaient proposées :

- Données relatives au nombre d'apprenants inscrits
- Données relatives aux abandons
- Données relatives au nombre de diplômés
- Données relatives à la situation professionnelle et éducative des diplômés (au moyen d'études de suivi des parcours des bénéficiaires).
- Satisfaction des employeurs quant à la performance des diplômés des programmes (au moyen d'enquêtes de satisfaction des employeurs).
- Évaluation de l'impact de la formation (c'est-à-dire en distinguant l'effet propre de la formation des autres facteurs susceptibles d'avoir influencé la situation professionnelle ou éducative des bénéficiaires).
- Autres données – veuillez préciser

Une difficulté apparente dans les données collectées tenait à la manière dont les organisations d'employeurs, ainsi que les organisations chargées de la gestion des fonds de formation, définissaient ce que recouvrait réellement l'« évaluation de l'impact de la formation ». Le questionnaire visait à faire référence à des « évaluations d'impact » reposant sur l'existence d'un groupe de traitement et d'un groupe témoin, ou sur d'autres approches quasi

expérimentales. Dans les réponses, il est apparu clairement que les répondants ayant sélectionné cette option faisaient en réalité référence à des études de type perceptif, ou à d'autres études de type pré- et post-test. Les futures enquêtes de ce type devraient en tenir compte.

Justification générale : Les fonds de formation qui investissent dans des dispositifs réguliers de suivi et d'évaluation axés sur les résultats, par exemple des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs et des études de suivi des parcours des diplômés afin d'évaluer leurs résultats sur le marché du travail, seront mieux positionnés que les fonds de formation qui se limitent à la collecte de données sur le nombre de « bénéficiaires ». Une telle approche axée sur les résultats devrait favoriser une prise de décision plus éclairée en matière de dépenses du fonds (sans que cela soit toutefois garanti).

Justification de la pondération : 15 points de pourcentage.

Justification de la notation : La totalité des 15 points de pourcentage a été attribuée aux fonds de formation qui mettaient l'accent sur la réalisation d'enquêtes axées sur les résultats au cours des cinq dernières années.

	Notation attribuée
Ont mené 3 ou plus des activités suivantes au cours des 5 dernières années : études de suivi des parcours des bénéficiaires, enquêtes de satisfaction des employeurs et enquêtes de perception	15 points de pourcentage
Ont mené 2 des activités suivantes au cours des 5 dernières années : études de suivi des parcours des bénéficiaires, enquêtes de satisfaction des employeurs et enquêtes de perception	10 points de pourcentage
Ont mené l'une des activités suivantes au cours des 5 dernières années : études de suivi des parcours des bénéficiaires, enquêtes de satisfaction des employeurs et enquêtes de perception	7 points de pourcentage
Disposent de données sur le nombre de bénéficiaires (diplômés) atteints et de données sur les abandons, ou proposent une désagrégation des données selon au moins deux critères (par exemple l'âge, le sexe, le handicap ou d'autres dimensions de vulnérabilité)	5 points de pourcentage
Disposent uniquement de données sur le nombre total de bénéficiaires (diplômés) atteints, OU n'ont fourni aucune réponse à la question	Zéro point de pourcentage

Limites : Le choix de ce sous-indicateur a été guidé par les données effectivement disponibles, comme indiqué ci-dessus, et il présente ses propres limites. Par exemple, la simple existence de données de suivi et d'évaluation, même lorsqu'il s'agit de données axées sur les résultats, ne signifie pas nécessairement que l'organisation chargée de la gestion du fonds de formation en tirera des enseignements ni qu'elle adaptera ses actions en conséquence. Cela est présumé.

Sous-indicateur 5 : La présence d'un objectif clairement défini et ciblé du fonds de formation

Définition de l'indicateur : Pour chaque fonds de formation, l'objectif du fonds de formation a été déterminé à partir d'un examen du site Internet du fonds de formation (ou de la documentation officielle qui y figure, par exemple les rapports annuels ou la législation relative au fonds), ainsi que des réponses fournies dans le questionnaire. Un objectif déclaré « clair et ciblé » a été défini comme un objectif comportant une formulation explicite du type d'EFTP/développement des compétences soutenu et des publics visés.

Justification générale : Les fonds de formation qui disposent d'un objectif clairement formulé, précisant ce qu'ils visent à accomplir (par exemple, inciter à la formation des salariés des entreprises assujetties

au prélèvement), constituent un élément important du succès d'un fonds (UNESCO, 2022).

Justification de la pondération : 10 points de pourcentage.

Justification de la notation : La totalité des 10 points de pourcentage est attribuée lorsqu'un fonds de formation dispose d'une déclaration claire précisant le type d'EFTP/développement des compétences soutenu et les publics concernés.

	Notation attribuée
Il existe une déclaration claire précisant le type d'EFTP/développement des compétences soutenu et les publics concernés	10 points de pourcentage
Il existe une déclaration générale indiquant que le fonds de formation soutient l'EFTP/le développement des compétences	Zéro point de pourcentage

Limites : Il s'agit d'un indicateur subjectif, dans la mesure où il n'existe pas de définition stricte de ce qui est considéré comme « clair et ciblé » et de ce qui ne l'est pas. La présence d'un objectif déclaré clair et ciblé pour un fonds de formation n'implique pas nécessairement que les dépenses soient effectivement orientées vers ces domaines. En outre, un objectif peut être énoncé (par exemple le soutien à la formation au sein des entreprises assujetties au prélèvement) sans que, dans la pratique, des dépenses significatives soient effectivement engagées dans ce domaine.

Sous-indicateur 6 : L'existence ou non d'un rapport annuel aisément et publiquement accessible en ligne (par exemple sur le site Internet du fonds de formation) et datant de moins de cinq ans, présentant les activités du fonds de formation

Définition de l'indicateur : La présence d'un rapport annuel aisément et publiquement accessible en ligne

Justification générale : Les fonds de formation qui produisent des rapports annuels et les rendent aisément et publiquement accessibles en ligne (via leur propre site Internet s'ils en disposent, ou ailleurs en ligne) témoignent d'un niveau de transparence plus élevé que ceux qui ne le font pas. Ce faisant, les fonds de formation s'exposent à un niveau de contrôle plus élevé, susceptible de contribuer à une amélioration de la qualité du fonds. Les fonds de formation qui produisent des rapports annuels sans les diffuser publiquement auprès des principales parties prenantes présentent un niveau de transparence plus faible.

Justification de la pondération : 10 points de pourcentage.

Justification de la notation : La totalité des 10 points de pourcentage est attribuée aux fonds de formation disposant d'un rapport annuel aisément et publiquement accessible en ligne.

	Notation attribuée
Il existe un rapport annuel sur le site Internet du fonds de formation (ou ailleurs disponible en ligne), datant de moins de 5 ans, qui rend compte des activités du fonds de formation	10 points de pourcentage
Il n'existe aucun rapport annuel disponible en ligne (ni sur le site Internet du fonds de formation ni ailleurs), ou un rapport est disponible mais il date de 5 ans ou plus.	Zéro point de pourcentage

Limites : L'existence d'un rapport annuel sur le site Internet d'un fonds de formation ne signifie pas nécessairement que ce fonds soit de meilleure qualité ; un tel lien est présumé. Certains fonds de formation peuvent également produire des rapports annuels très détaillés (ou plus fréquents) à l'intention de leur organe de gouvernance, sans que ces documents soient accessibles sur leur site Internet. Bien qu'il s'agisse d'une observation relative au niveau global de transparence du fonds, il est possible que des processus d'apprentissage aient néanmoins lieu au niveau de l'organe de gouvernance.

Détails de contact

Organisation internationale du travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

Courriel : skills@ilo.org