

MINITRAGD

Dreppert

13.01.1993

WA
WA



**MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES
SOCIALES - "MINTRASO"**



**CENTRE NATIONAL DE FORMATION
ET DE PERFECTIONNEMENT
PROFESSIONNELS
CNFPP**

**BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL
PROJET PNUD/BIT
RWA 88/006**

**SEMINAIRE SUR LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET LE CNFPP**

**CNFPP - STRUCTURE DE PILOTAGE ET D'APPUI
AUX ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

**DATE : 13 - 14 - 15 AVRIL 1993
A KIGALI.**

Document de Travail

CONTENU

I. INTRODUCTION

II. CONTEXTE

III. ROLES DU CNFPP COMME STRUCTURE D'ORGANISATION ET D'APPUI AUX ACTIONS DE FORMATION

III.1 Comme structure d'organisation des actions de formation

III.1.A Identification des besoins de formation professionnelle

III.1.B Détermination des normes de formation professionnelle

III.1.C Détermination des normes de qualification

III.2 Comme structure d'appui aux actions de formation

III.2.A Appui aux structures de formation

III.2.B Appui au service de l'emploi et de la main d'oeuvre

III.2.C Appui technique aux entreprises

IV. CONCLUSION

ROLE DU CNFPP COMME STRUCTURE DE PILOTAGE ET D'APPUI
AUX ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE.

I. INTRODUCTION

Au Rwanda, l'on constate souvent que les entreprises de production et l'artisanat voient leur croissance entravée à cause surtout du manque de personnel suffisant en qualité.

Les entreprises formelles utilisent une part importante du personnel qui a été formé dans le système de l'enseignement mais souffre du problème de l'adéquation formation - emploi.

Les entreprises informelles, quant à elles, de même que l'artisanat, n'ont presque pas de main d'oeuvre formée dans le système d'enseignement. Très souvent, on y rencontre essentiellement un personnel qui a été formé sur le tas dans les entreprises formelles ainsi que des apprentis qui sont irrégulièrement payés à cause de leur faible rendement.

L'entreprise rwandaise est également caractérisée par l'utilisation technique étrangère : l'une des raisons étant le fait que la main d'oeuvre locale formée pour ces postes n'est pas suffisante.

L'état actuel, d'une part, et le développement souhaitable des entreprises rwandaises, d'autre part, exigent qu'il faille prendre des mesures visant à redresser la situation notamment en agissant au niveau du personnel (rentabilisation des ressources humaines).

En effet, la plupart des problèmes qui entravent le développement normal des entreprises rwandaises sont liés au personnel à tous les niveaux et surtout au manque de formation du personnel.

Ainsi, afin de rendre l'entreprise et l'artisanat rwandais plus productifs et plus rentables, et en vue d'en assurer la croissance, il faut améliorer la qualité du personnel en perfectionnant la main d'oeuvre existante et en formant une main d'oeuvre nouvelle pour le remplacement ou/et l'occupation des postes vacants et/ou à créer.

Pour répondre aux besoins des entreprises et l'artisanat rwandais, besoins liés essentiellement aux ressources humaines, il s'avère donc nécessaire de partir sur les bases de la formation professionnelle. Cette formation professionnelle, pour être efficiente, doit être bien conçue et bien gérée.

Le Centre national de formation et de perfectionnement professionnels (CNFPP) ou Centre Pilote de Remera a été créé dans le cadre d'instaurer au Rwanda un système national de formation professionnelle qui coordonnerait toutes les actions de l'Etat (par le biais de l'autorité gouvernementale ayant la formation et la qualification professionnelle dans ses attributions), des responsables et des chefs d'entreprises, des travailleurs et des artisans, des bailleurs de fonds qui cherchent à investir dans la formation professionnelle, des promoteurs de la formation professionnelle ainsi que des ONG s'occupant de la formation professionnelle.

Ce système doit en effet permettre d'éviter la duplicité des activités de formation professionnelle et diriger les services vers les besoins prioritaires des entreprises en termes de professions et de programmes, améliorer la capacité d'organisation pour répondre efficacement et immédiatement aux situations conditionnelles que peut traverser le pays en termes de formation professionnelle, et enfin, il doit permettre une capacité effective de concertation en ce qui concerne la détermination des besoins de formation professionnelle, la planification et la programmation des activités de formation professionnelle, la rationalisation de ces activités ainsi que l'évaluation régulière en vue d'un réajustement éventuel.

A travers ce système on pourra également étendre/diffuser les bénéfices de la coopération multilatérale au niveau national.

Aussi le Centre Pilote de Remera doit être conçu de telle sorte qu'il fonctionne non seulement comme centre de formation et de perfectionnement professionnels mais aussi comme axe du système national de formation professionnelle capable de piloter et d'appuyer les actions de formation professionnelle au niveau national.

II. CONTEXTE

Le Centre National de Formation et de Perfectionnement Professionnel (CNFPP) sis à Remera/Kigali est appelé à jouer deux rôles essentiels :

1° Comme centre de formation et de perfectionnement

Il devra :

- former les jeunes et adultes sans qualifications en vue de les faire acquérir des compétences et des qualités leur permettant d'exercer un métier précis,
- perfectionner des travailleurs en activité pour le secteur productif formel et l'artisanat,
- former et/ou perfectionner les formateurs

Dès le démarrage du CNFPP, il devra être prêt à développer les deux premières activités en parallèle, dans les spécialités actuellement existant au Centre.

2° Comme structure de pilotage et d'appui aux actions

de formation professionnelle au niveau national.

C'est un rôle très important que le CNFPP devrait jouer à moyen terme parallèlement au rôle qu'il joue comme centre de formation et de perfectionnement. Ce rôle sera conditionné par l'impact extra-programme qu'auront donné les résultats du CNFPP comme centre de formation et de perfectionnement.

Les actions exposées ci-dessous sont donc envisagées dans l'hypothèse où le CNFPP se développe normalement par rapport aux prévisions.

**III. ROLES DU CNFPP COMME STRUCTURE D'ORGANISATION ET D'APPUI
AUX ACTIONS DE FORMATION.**

1°/ Comme structure d'organisation des actions de formation

A/ Identification des besoins de Formation Professionnelle

Un système de formation professionnelle, pour être efficace, se doit d'être en relation étroite et constante avec le milieu du travail afin d'éviter les formations détachées de la réalité. C'est pourquoi la nécessité d'une identification préalable des besoins à satisfaire s'avère indispensable.

Le CNFPP, dans son rôle d'axe du Système National de Formation Professionnelle, devra avoir une banque de données régulièrement actualisées permettant d'identifier les besoins de la Formation professionnelle, tant quantitatifs que qualitatifs, et devra indiquer les priorités à prendre comme base d'une politique nationale de formation professionnelle. Ce rôle consistera donc à identifier les secteurs prioritaires, les besoins immédiats, à court et à moyen terme, les métiers concernés, ainsi que les qualifications requises dans ces métiers.

Pour ce faire, le CNFPP devra avoir les données actualisées concernant la main d'oeuvre existante (quantité, qualification, adéquation au poste de travail) et les postes de travail requis (à créer) et vacants (pour lesquels il faut former). Il devra aussi connaître l'offre existante en matière de formation professionnelle ainsi que la demande d'origine politique (le CNFPP pourra éventuellement s'informer auprès de la DFP (Division de la Formation Professionnelle) pour se mettre au courant des orientations du gouvernement et des décideurs politiques en matière de formation professionnelle), la demande sociale (chômage, population migratrice) et la demande économique (toutes les entreprises de production).

L'analyse comparée de l'offre et de la demande fournira les besoins de la formation professionnelle.

Le CNFPP tiendra donc compte des différents facteurs observés (analyse de la demande et des moyens disponibles et des moyens à disposer) pour proposer à la DFP les priorités à développer, les objectifs à atteindre (dans l'immédiat, à court terme, à moyen terme), les méthodes d'actions globales et spécifiques pour atteindre ces objectifs ainsi qu'une certaine programmation dans le temps des activités à mener pour arriver à ces objectifs.

B/ Détermination des normes de Formation Professionnelle

.....

Les normes de formation professionnelle dont il est question intéressent notamment les méthodes de formation, les infrastructures, le matériel et les équipements, les profils, les sanctions, les qualifications du personnel formateur et gestionnaire, etc.

Ainsi après avoir identifié les besoins tant quantitatifs que qualitatifs dans les secteurs prioritaires, le CNFPP devra élaborer et proposer des normes de formation pour répondre avec efficacité à ces besoins.

En d'autres termes, puisque le CNFPP aura déterminé les métiers concernés et les qualifications requises, il établira en étroite collaboration avec les employeurs et les travailleurs les profils professionnels correspondant à chaque niveau de qualification traduits en termes de compétences à maîtriser et de qualités professionnelles à avoir. Partant, il sera élaboré des séries méthodiques et des programmes de formation professionnelle correspondant à chaque profil professionnel souhaité.

Le CNFPP définira alors les profils d'entrée des participants pour un programme de formation déterminé, la durée de chaque programme de formation ainsi que les méthodologies de formation à adopter.

Il déterminera et tiendra compte des moyens matériels et humains existants et/ou à avoir.

Ainsi, en ce qui concerne les moyens matériels, le CNFPP devra préciser notamment les normes des infrastructures et des équipements nécessaires pour faire un programme de formation spécifique.

En rapport avec les moyens humains, il devra préciser les profils et les qualifications des formateurs, des conseillers, des gestionnaires de formation, etc.

C/ Détermination des normes de qualification
.....

Afin de rendre la formation professionnelle plus efficiente, le CNFPP devra concevoir et proposer des mécanismes d'évaluation des contenus des programmes afin de faire correspondre les programmes de formation et les compétences et les qualités professionnelles progressivement et finalement acquises avec les profils professionnels souhaités et définis pour chaque niveau de qualification.

De commun accord avec les employeurs et les travailleurs et après des évaluations des participants, des formateurs, du matériel didactique et voire même du programme par rapport aux participants aux unités de production et au milieu social, le CNFPP proposera des modalités de certification et le type de sanction à donner à la formation.

Concernant l'homologation des sanctions de formation par l'autorité gouvernementale ayant la formation et la qualification professionnelles dans ses attributions, le CNFPP pourrait mettre à la disposition de cette autorité des batteries de tests et des exercices pratiques à soumettre aux participants à la fin de leur formation.

2°/ Comme structure d'appui aux actions de formation
.....

En plus des services à rendre relatifs à l'organisation des actions de formation, le CNFPP pourra appuyer les autres structures de formation professionnelle (promoteur de la formation professionnelle, les bailleurs de fond qui veulent investir dans le Formation Professionnelle, les ONG s'occupant de la Formation Professionnelle ainsi que les autres centres de formation), les services de l'Emploi et de la Main d'Oeuvre ainsi que les entreprises.

A/ Appui aux Structures de Formation
.....

Le CNFPP pourra appuyer les structures de formation professionnelle en étudiant pour eux des projets de formation professionnelle et en leur indiquant les priorités et les projets les plus rentables, évitant ainsi la duplicité dans la Formation Professionnelle.

Le CNFPP pourra également aider ces structures dans l'élaboration des programmes de formation spécifique. Le centre pilote de Remera devra être capable de faire des programmes "à la carte" (à la demande) selon les profils professionnels souhaités définis en collaboration avec les employeurs et les travailleurs.

Le centre de Remera devra aussi former, perfectionner et recycler des formateurs pour les autres structures de formation professionnelle.

Le CNFPP devra également avoir droit à suivre et contrôler la réalisation des projets de formation qu'il a étudiés.

En fonction des disponibilités, le centre Pilote de Remera pourra mettre ses moyens matériels et humains à la disposition des structures de formation qui en ont besoin et qui en font la demande dans le but de rendre leurs activités plus efficaces.

B/ Appui au service de l'Emploi et de la Main d'oeuvre
.....

Afin de rendre la formation professionnelle plus efficace aux bénéficiaires à tous les niveaux, le Centre Pilote de Remera devra avoir des moyens nécessaires et suffisants pour aider le service de l'Emploi et de la Main d'oeuvre à définir de façon explicite les compétences et les qualités qu'exige telle ou telle profession de la part du travailleur selon son niveau de qualification.

Le CNFPP devra également tenir compte des avis des travailleurs eux-mêmes. Les profils professionnels qui seront ainsi définis auront entre autres avantages le fait qu'ils seront réellement des profils rwandais. La formation professionnelle qui part des profils professionnels ainsi définis sera donc tout à fait bien adaptée aux réalités rwandaises.

L'aspect "développement socio-professionnel / promotion humaine" exigera que le Centre de Remera se réfère régulièrement aux profils professionnels internationaux équivalents, notamment aux profils professionnels du BIT.

Après l'élaboration des profils professionnels rwandais correspondant à différents niveaux de qualification dans les métiers existants ou à promouvoir dans le pays, le centre pilote de Remera devra aider le Service de l'Emploi et de la Main d'oeuvre à faire une classification nationale des professions. Les critères pour établir cette classification seront conjointement définis par le Service de l'Emploi et Main d'oeuvre, le CNFPP, les Employeurs et les Travailleurs.

C/ Appui technique aux Entreprises
.....

Comme structure d'appui aux actions de formation professionnelle, le CNFPP devra à moyen terme aider les entreprises à organiser des formations au sein-même de l'entreprise et à concevoir et administrer des tests de qualification avant embauche ou reclassement.

Concernant l'organisation des formation au sein même de l'entreprise, le CNFPP devra s'approcher des patrons d'entreprises pour leurs expliquer régulièrement l'intérêt, pour une entreprise de production, à investir dans la formation et le perfectionnement professionnels des travailleurs, cet investissement étant d'autant plus rentable aux deux parties à savoir les employeurs et les travailleurs qu'il améliore les compétences et les qualités de la main d'oeuvre, assure une meilleure adéquation formation - poste de travail et constitue une motivation chez les travailleurs, augmentant ainsi la production en quantité et en qualité.

Dans cette optique d'organiser la formation dans l'entreprise même, le CNFPP devra aider l'entreprise à identifier ses besoins et adopter des priorités à prendre en matière de formation professionnelle et à fixer les moyens à avoir pour arriver à un meilleur rendement de l'entreprise et en vue d'une promotion humaine des travailleurs à tous les niveaux de qualification et dans toute la pyramide occupationnelle (manoeuvres, aides de métier, ouvriers/employés, techniciens, techniciens supérieurs, cadres moyens, cadres supérieurs, directeur).

La collaboration étroite entre les travailleurs, les patrons, l'Etat et le CNFPP permettra à celui-ci d'élaborer un plan de formation mieux adapté à l'entreprise. Aussi le CNFPP devra concevoir des programmes de formation des moniteurs et formateurs à l'intérieur même de l'entreprise et fournir des modules de formation sur le tas pour la main d'oeuvre déjà recrutée (méthode " apprendre en travaillant ").

Concernant les tests de qualification avant embauche ou reclassement, le Centre de Remera devra tenir compte des différents facteurs relatifs au poste de travail à occuper et fournir à l'entreprise qui en fait la demande des batteries de tests et une série d'exercices pratiques permettant de comparer les compétences et les qualités professionnelles du candidat par rapport à celles qu'exige la profession à exercer. Le CNFPP devra également mettre des examinateurs à la disposition de l'entreprise et/ou des superviseurs pour contrôler les modalités/conditions de passation des tests.

L'autorité gouvernementale ayant la formation et la qualification professionnelles dans ses attributions devra être tenu au courant de ces tests et pourra également y participer.

IV. CONCLUSION

S'il est vrai que le problème des ressources humaines qui se pose dans les entreprises et l'artisanat rwandais ne peut pas être résolu dans sa totalité par une formation professionnelle bien conçue et bien gérée, celle-ci a besoin) son tour de moyens divers.

En effet, le processus d'organisation des actions de formation tant aux centres de formation et de perfectionnement qu'au sein-même des entreprises constitue un travail de longue haleine.

En tant que Centre Pilote de Remera, le Centre National de Formation et de Perfectionnement Professionnels devra formuler et expérimenter des programmes de formation professionnelle divers en strict accord avec les exigences et les réalités du monde du travail rwandais, il devra établir les normes et les procédures concernant la formation professionnelle au Rwanda (profils professionnels, séries méthodiques, matériel didactique) ainsi que les modalités normatives de certification de la formation professionnelle. Il devra aussi faire la formation des formateurs.

Comme axe du Système National de Formation Professionnelle, le CNFPP devra faire des études sur les besoins prioritaires de la formation professionnelle selon les divers types de demande (politique, économique, sociale) il devra formuler les propositions des politiques de la formation professionnelle, coordonner de façon fonctionnelle les activités de formation professionnelle au niveau national, et procéder à l'évaluation interne et externe des activités et des résultats du système national de formation professionnelle.

L'action que le CNFPP compte mener pour appuyer et assister les autres structures de formation, entre autres en ce qui concerne la qualification de leur personnel formateur (définition du profil souhaitable, formation et perfectionnement) mérite d'être soutenue.

Pour contribuer à améliorer les conditions actuelles des entreprises, de l'artisanat et des travailleurs rwandais et pour mieux jouer son rôle comme axe du système national de formation professionnelle, le CNFPP - Centre Pilote de Remera doit être conçu de façon à avoir des moyens réglementaires, administratifs, techniques et financiers nécessaires et suffisants, à la fois souples et efficaces, qui lui permettront d'entretenir, de renouveler et d'adapter ses ressources matérielles et humaines et de travailler en étroite collaboration avec ses différents partenaires.

En tant que partenaires de la formation professionnelle, le concours de l'Etat, des Employeurs et des travailleurs s'avère indispensable au Centre National de Formation et de Perfectionnement Professionnels.