

Quelques réflexions sur la relation formation-emploi basées sur les expériences de la coopération allemande au développement GIZ en Algérie

*Mourad SADOU**

Introduction

De nombreux lands de la République Fédérale d'Allemagne sont réputés pour la qualité de leurs produits et services autant dans les industries « traditionnelles » que dans les TIC, les énergies renouvelables ou les industries culturelles et créatives. C'est ce qui vaut à l'économie Allemande son maintien, depuis longtemps, dans le peloton de tête des pays exportateurs, à l'échelle mondiale. Cette performance est le résultat de plusieurs facteurs dont le plus décisif est l'existence d'entreprises compétitives parmi lesquelles figurent de nombreuses Pme. Inscrite dans la durée, elle est le fruit, d'une part, du talent des entrepreneurs qui parviennent à motiver leurs employés grâce notamment à une politique salariale fondée sur la négociation et la concertation et, d'autre part, à la capacité d'innovation et d'adaptation élevée dont font preuve les entreprises qui bénéficient d'un environnement des affaires bienveillant, de banques attentives à leurs besoins mais aussi à l'existence d'un réseau de prestataires de services à l'entreprise de haute qualité (marketing, finances, qualité, RH, formation, innovation, etc.) et dans lequel les organisations consulaires (chambres d'industrie de commerce, d'artisanat et les associations d'entrepreneurs) jouent un rôle clé surtout pour les PME et entreprises artisanales . Evidemment, on ne peut omettre de citer dans cette liste les « inputs immatériels » qui font le succès du « Made in Germany » tels que la qualité de la Ressource Humaine, la culture des entrepreneurs, le talent des managers et les compétences et habilités des employés, Le « système dual » allemand de formation professionnelle, mode de formation initiale par alternance et dans lequel, faut- il le préciser d'emblée, les chambres d'industrie, de commerce et d'artisanat jouent le rôle directeur a inspiré de nombreux pays dont l'Algérie. Du fait d'une histoire économique et politique singulière, le système dual, est difficilement imitable et transposable en l'état. Mais il peut toutefois fournir quelques idées de solutions en vue d'améliorer la relation entre la sphère de la formation professionnelle et celle de

* Conseiller technique Principal Programme DEVED GIZ-SEQUA.

l'emploi notamment lorsqu'il s'agit de former aux emplois/métiers à différents niveaux de qualifications, de l'ouvrier au technicien supérieur voire à l'ingénieur d'application dans les secteurs de l'industrie et des services où activent une majorité de Pme et d'artisans. Parmi les ingrédients permettant d'atteindre un équilibre (relatif) de cette relation ou du moins, qui peut contribuer à la rechercher en permanence, il y a le principe de concertation entre les parties prenantes -représentants des entreprises et métiers (chambres et association), les institutions de formateurs et les experts, les représentants des salariés, dirigeants politiques et responsables des administrations publiques régionales- de la formation professionnelle initiale, devenu un trait de la culture sociale et politique des Allemands. Cette concertation fonctionne de façon permanente et touchent à tous les aspects (financier, sociale, technique, politique) du système de formation professionnelle et de sa relation à l'économie et la société allemandes. Toutes les parties prenantes sont impliquées dans ce processus de concertation préalable à toute décision, la recherche du consensus en la matière étant une règle admise par tous. Chaque participant est représentatif de sa composante et donc habilitée à discuter des points abordés et à décider ; ce qui constitue la garantie d'une mise en œuvre rapide.

Représentativité et légitimité des acteurs sont l'essence de cette pratique caractérisant le rapport salarial allemand et sa touche particulière en comparaison d'autres pays.

I. La coopération Algéro-allemande dans le domaine de la Formation professionnelle

I.1) La coopération entre le Gouvernement algérien et le gouvernement de la République Fédérale Allemande remonte au tout début de l'indépendance de l'Algérie. C'est après la création au début des années 70 de l'agence de coopération technique allemande (ex-GTZ) relevant de l'autorité du gouvernement de la RFA qu'elle s'est affirmée dans de nombreux projets et secteurs à la demande des autorités algériennes. Il faut noter que bien que les deux états avaient des régimes politiques différents, la coopération technique ainsi que les relations purement commerciales et financières ont été d'un bon niveau même si toutes les potentialités n'ont pas été exploitées.

Bien entendu, les différents bouleversements intervenus aussi bien en Allemagne (Réunification en 1989) qu'en Algérie (adoption de la Constitution de 1989 et lancement du processus de réforme politique et économique visant à sortir de l'économie planifiée) ont fait évoluer les façons de procéder sans pour autant affecter l'esprit de la coopération

technique bilatérale Algéro-Allemande, les deux parties désireuses d'en faire un exemple de relations internationales Nord-Sud plus équilibrées et soucieuses des intérêts de chaque partie.

A partir de janvier 2010, l'ex-GTZ (agence de coopération technique allemande), l'ex-Fondation INWENT et l'ex-DED qui agissaient toutes les trois sous la tutelle du BMZ (ministère allemand de la coopération au développement), leur principal commettant, ont fusionné pour créer la GIZ (agence de coopération allemande au développement).

I.2) Pour rester dans le thème du colloque et dans le propos sur « l'expérience de la coopération allemande dans le domaine de la Formation professionnelle en Algérie », un rapide examen des projets et programmes exécutés -ou en cours d'exécution-en Algérie, permet de dire que la thématique « formation » est présente dans toutes les activités des projets ou programme réalisées – ou prévues- sous diverses formes et modes. Durant les deux dernières décennies (1990 - 2010) et sans prétendre à l'exhaustivité, l'expertise allemande et internationale mobilisée dans le cadre de la coopération Algéro-Allemande a pris diverses formes d'appuis en matière de formation :

- Des projets directement dédiés à l'appui aux institutions d'enseignement supérieur (Ecole d'architecture), aux organismes publics, sous tutelle de l'administration de la formation professionnelle et de l'emploi (appui au CERPEQ et à l'INDEFOC, institutions dont le rôle est essentiel pour le développement de la qualité de la formation professionnelle notamment par apprentissage et une meilleure insertion des diplômés). Citons aussi le «projet d'appui à la formation de consultants - CONFORM)», réalisé avec l'administration chargée de la PME/PMI et des institutions de formation privées et publiques qui a contribué à travers des actions de formation-actions au renforcement des compétences de consultants et de facilitateurs pour les PME privées et les institutions de soutien et à la constitution d'un réseau de professionnels.

- Des projets concernant les domaines plus techniques avec l'industrie (cimenteries, maintenance, etc.), l'habitat (gestion des entreprises immobilières), l'agriculture (renforcement des capacités des institutions spécialisées à l'exemple de l'ITAF (l'arboriculture fruitière), les pêches (formation des pêcheurs et gestion durable du stock halieutique). Cependant l'impact de ces derniers projets, réalisés en majorité avec des institutions publiques, a été dispersé suite aux contrecoups des restructurations et de l'ouverture au marché mondial que la majorité des observateurs s'accorde à qualifier de débridée.

A partir de années 2000, trois domaines prioritaires de coopération en l'Allemagne et l'Algérie : « Environnement », « Eau » et « Economie et Emploi ». D'autres secteurs institutionnels font l'objet de projets régionaux concernant tous les pays du Maghreb ou de la région MENA (comme le projet Gouvernance).

Mais il faut constater que la coopération allemande au développement, telle que réalisée par les agences dont est issue la GIZ, ont toujours accordé une grande importance au renforcement des capacités des RH, des femmes et des hommes, parties prenantes des projets ainsi qu'au développement des organisations avec lesquelles elles coopèrent. Aussi, la formation, au sens large, constitue-t-il un axe permanent réalisé sous des formes appropriées et en fonction des demandes des partenaires algériens, à toutes les phases, de la planification à l'exécution des projets/programmes.

Ainsi, l'apport d'expertise inclus non seulement les diagnostics, la préconisation de démarches et de solutions pour les thèmes et domaines considérés par les Projets mais aussi des actions de formation du personnel algérien aux techniques modernes de management et à la maîtrise des processus techniques complexe afin que les institutions partenaires et/ou bénéficiaires soient en mesure de gérer, à la fin du projet, efficacement les processus dont elles ont la responsabilité grâce au know-how transféré et aux compétences acquises par leur personnel. Ce principe général prend des formes concrètes diverses selon l'objectif et le contexte du projet et l'engagement des partenaires. Il constitue un des facteurs clés de succès du modèle de gestion stratégique des projets adopté par de la GIZ (Capacity Works) et appliqué dans tous les projets/programmes.

II. Quelques réflexions à partir des leçons de l'expérience

Dans le domaine de la formation professionnelle initiale et continue et, partant, de la problématique concrète des formations liées à l'emploi, entendue, à la fois, comme « compétence requises pour occuper un emploi » et/ou « qualifications exigées au demandeur d'emploi », la GIZ dispose d'une grande expérience accumulée à travers les nombreux projets exécutés dans plus de cent pays. S'orientant sur le modèle de développement durable et de l'économie sociale de marché, les projets que la coopération allemande propose à ses partenaires se basent sur leurs demandes et intègrent l'impératif de développer l'économie basée sur un rôle prépondérant des PME/TPE (création et développement) en raison de leur capacité à générer des emplois et à mieux résister aux

impacts des différents ajustements imposés par les processus d'ouverture et de libéralisation et aux crises.

A titre d'exemple de projet réalisé en Algérie : le projet « appui à la rénovation du système de formation professionnelle par apprentissage », réalisé par l'INFP (sous tutelle de l'administration en charge de la formation professionnelle) avec l'appui de la coopération allemande, clôturée en 2010 après plusieurs phases, a contribué à développer des capacités nationales d'élaboration de programmes de formation professionnelle adaptés à ce mode de formation alternée mais également à la conception d'un dispositif, local et national, pour le pilotage et la régulation des relations entre les acteurs : centre de formation professionnelle, chargé d'assurer la formation « théorique complémentaire » et l'entreprise qui accueille l'apprenti encadré par un maître d'apprentissage qualifié durant le stage. Il est devenu trivial de dire qu'en comparaison aux autres modes, les diplômés qui ont suivi le parcours de formation professionnelle initiale par apprentissage s'insèrent mieux (plus rapidement et en plus grand nombre) dans la vie active. Les enquêtes périodiques d'insertion réalisées par le CERPEQ (avec la participation du réseau d'établissements de FP) ont fourni une mesure même si elle n'est pas très exacte - qui démontre clairement que le mode de formation par apprentissage atteint en matière d'insertion des sortants une année après l'obtention du diplôme, des scores trois fois plus élevés que le mode de formation professionnelle dite résidentielle. Ce constat a induit des réflexions et des mesures visant à mettre à niveau l'ensemble des composantes du système national de formation et d'enseignement professionnelle à l'effet d'augmenter ses capacités à anticiper la demande des employeurs (au sens large) des entreprises PME privées en particulier et à mettre en place des formations visant à augmenter l'employabilité des demandeurs d'emplois ou des personnels en poste.

Ceci exige des efforts de longue haleine tant du département chargé de la formation professionnelle initiale et continue et de ses structures déconcentrées sous tutelle que des autres départements chargés de la PME, de l'emploi, des finances, du commerce, etc. bref, de tous les acteurs institutionnels dont les décisions ont des impacts sur la relation de la formation et de l'emploi, à l'échelle locale.

D'ailleurs, sur ce point on signalera que le programme DEVED qu'exécute actuellement la GIZ apporte une contribution originale à partir des activités menées au titre de l'appui au département en charge de la PME TPE et à ses structures sous tutelle. Nous en reparlerons plus loin.

C'est au milieu des années 2005 que les parties algériennes et allemandes ont décidé de renforcer la coopération dans le domaine de la PME. En concertation avec la partenaire algérien, le Programme « Développement Economique Durable » a été mis en place avec l'objectif de **contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises PME TPE algériennes**. Démarré en 2007, le programme DEVED est en cours d'exécution, sa clôture devant intervenir dans trois ans. Les activités des 4 composantes [(i) appui institutionnel et promotion des plateformes de dialogue secteur des PME et pouvoirs publics ; (ii) promotion du développement régional et clusters d'innovation ; (iii) accès des TPE au financement / micro-finance et (iv) promotion des emplois pour les jeunes dans les PME TPE à potentiel)] convergent toutes vers cet objectif et ciblent les institutions intermédiaires algériennes publiques et privées à travers des actions de renforcement de leurs capacités à offrir des services d'appui aux entreprises et à les accompagner de façon efficace dans les actions de mise à niveau.

Il faut signaler que, depuis 2010, SEQUA (organisation dont la GIZ est actionnaire à 49%, à coté de 4 autres qu'actionnaires fondateurs que sont les grandes associations fédérales des chambres de commerce et d'industrie et d'associations professionnelles, à l'échelle fédérale) est intégrée au Programme et intervient, avec les composantes, dans l'appui au renforcement des SAP (structures associatives professionnelles) dont on n'insistera jamais assez l'importance dans la phase actuelle de transition économique et politique et de construction d'une économie productive de richesses, complémentaires et alternatives aux hydrocarbures.

Concrètement, cela se traduit par la mise en œuvre, en concertation avec le partenaire, de projets «pilotes» permettant de réaliser des produits utiles et utilisables. Cette approche est fondée sur la certitude que l'implication des acteurs (partenaires et bénéficiaires) à travers des modalités de coopération adéquate favorise leur apprentissage et permet un réel transfert de connaissances et de savoir-faire requis ce qui garantit, à la fois, une appropriation effective des processus et modes de réalisation des «produits» (services) et une capacité à les répliquer à plus large échelle.

La problématique de la formation adaptée à l'emploi dans le cadre de la compétitivité de l'économie algérienne laisse apparaître, de façon claire, un lien très fort entre les conditions du développement quantitatif et qualitatif des PME TPE et celles des RH tant celles occupées que celles en recherche d'emplois et d'insertion.

Il est admis qu'en matière de politique de promotion des entreprises et de création d'emploi, les politiques publiques, même les plus favorables ne peuvent réussir sans l'indispensable intervention de proximité et l'interaction permanente des acteurs, la connaissance parfaite du contexte dans lequel ils évoluent étant une condition requise pour une action efficace.

Le programme DEVED a considéré comme essentiel le soutien aux institutions qui offrent des services d'appui à l'entreprise PME/TPE tant pour lors de la phase « création » que dans la phase « développement ». Ces services d'appui peuvent être délivrés soit par les agences publiques spécialisées (ANDPME, centres de facilitation, pépinière, ANSEJ, CNAC, etc.) soit, par les bureaux de conseil et d'expertise, publics ou privés, intervenant sur le marché mais aussi être proposés par les associations professionnelles et les chambres consulaires directement par des structures dédiées ou en faisant appel à ces compétences.

De différentes évaluations effectuées, il ressort les chefs de TPE et PME investissent très peu dans la gestion des RH, ce qui constitue un réel handicap pour devenir compétitif. Les dirigeants de TPE PME sont majoritairement rétifs à consentir des dépenses pour solliciter un spécialiste en vue de l'aider à mettre en place des règles simples de GRH y compris lorsqu'il s'agit de respecter les règles légales en matière sociale et parafiscales ou d'utiliser de façon judicieuse les dispositifs publics de soutien de l'emploi des jeunes diplômés par les entreprises.

Sur la base des constats établis et partagés avec le partenaire du Programme DEVED et conformément aux actions planifiées, la GIZ mobilise l'expertise requise et ses capacités de management pour réaliser des actions visant à l'amélioration des capacités et performances des institutions publiques et/ou privée, chargées de promouvoir les PME et TPE. Le programme national de mise à niveau dont l'objectif est de traiter 20.000 entreprises durant le quinquennat (2010-2014) est une opportunité pour replacer la question de la RH au cœur du processus, en interne, d'amélioration qui est à la charge de l'entrepreneur et, en externe, de replacer l'entreprise au cœur des politiques de développement économique, comme souhaité par les porte-paroles des organisations des entrepreneurs car source de création de valeur ajoutée et de création d'emplois.

C'est dans cette direction que les partenaires algériens et allemands du programme DEVED se sont engagés à réaliser plusieurs actions pilotes, à la fois, aux niveaux régional et national, pour, d'une part, promouvoir la création d'entreprises par les diplômés de l'université et de la Formation Professionnelle (incubateurs, pépinières, etc.) et d'autre part,

augmenter la capacité des PME/TPE à attirer les jeunes compétences et à offrir des emplois décents en les accompagnant à travers les services des centres de facilitations et des autres agences dédiés.

La démarche consiste à favoriser la mise en mouvement de tous les acteurs locaux dont les instituts universitaires, les centres de formation professionnelle publics et privés, les bureaux d'études et experts pour les rapprocher de l'entreprise et à stimuler et soutenir, à travers les associations professionnelles et les chambres de commerce et d'industrie et autres parties prenantes dont les autorités locales, la constitution de clusters, de groupement d'entreprises, de réseaux de compétences et de partage d'expériences comme levier du développement régional. Pour que tous ces acteurs fassent converger leurs actions, il est nécessaire d'avoir une «structure de portage» rôle qui peut être dévolu, par exemple, au centre de facilitation ou à une structure de type associative dédiée à la gestion du «cluster».

Dans tous les cas, ces entités doivent avoir comme mission de fournir des services aux entreprises et employeurs, en priorité, dans les domaines de la formation initiale et continue, du recrutement, du placement, du développement personnel, de la gestion des carrières, etc., tout en jouant un rôle d'interface entre, d'une part, les formateurs et les employeurs et d'autre part, les demandeurs de formation et d'emplois salariés ou de formations à l'entrepreneuriat ou encore de perfectionnement pour les entrepreneurs et managers de PME.

III. Quelques propositions pour le débat

1. La Programme algéro-allemande DEVED dans sa phase II accorde une grande importance à la question de la création d'Emplois pour les Jeunes par les PME TPE, en vue d'en faire les moteurs de la croissance et de création d'emplois dans une perspective de développement durable. Les nombreuses activités planifiées notamment celles de la composante « Emploi et Jeunes » laissent une grande place aux institutions de formation professionnelle et supérieure pour qu'elles s'impliquent en tant que producteurs «d'outputs» pour les employeurs notamment les PME et TPE à l'effet de satisfaire leurs besoins en ressources humaines qualifiées et/ou en compétences.
2. L'enjeu consiste à contribuer à l'établissement d'une interaction dynamique entre ces deux acteurs ce qui permettra l'établissement d'une relation, voulue équilibrée, entre les acteurs de la formation et ceux de l'emploi y compris le secteur privé. Aussi, si cette interaction n'a qu'un caractère ponctuel et se limite aux seuls

cadres administratifs, certes indispensables vu le rôle et le poids des employeurs publics et des soutiens financiers consentis par l'état, elle ne pourra pas répondre durablement aux attentes des parties qui souhaitent établir d'une concertation basée sur la logique gagnant-gagnant. Cette interactions a donc besoin d'être organisée et partant, nécessite la mise en place de structures dédiées dotées de ressources humaines et matérielles suffisantes pour assurer leur bon fonctionnement tout en veillant à préciser, de façon transparente, les contributions et contreparties pour chacune des parties.

3. Il est indéniable que les pouvoirs publics algériens, à travers les départements chargés de la formation et de l'enseignement professionnels et de l'enseignement supérieur, ont consenti de gros efforts pour ériger les infrastructures que beaucoup d'experts considèrent comme très importantes surtout en comparaison aux pays de la région. Mais leur manque d'efficacité nourrit le débat contradictoire et prend parfois des accents polémiques comme on peut le constater en lisant et écoutant les médias et les propos des spécialistes. Dans ce cadre d'idées, il serait hautement profitable de mettre en place des espaces de dialogue, d'échanges et d'écoute réciproque. Ils devraient servir des projets de développement sectoriel, territorial et au sein desquels les associations professionnelles et les chambres consulaires ainsi que les experts auront un rôle actif. Les décisions de (re)mettre sur pied, dans une forme rénovée, l'espace de concertation nationale à travers le Conseil de Partenariat, rattaché au département du MEFP, avec des prolongements régionaux, est, de mon point de vue, un pas important dans cette direction pour peu que les acteurs responsables sauront donner à ce cadre une dynamique à la hauteur des défis en le dotant d'un plan d'action en mesure de produire les effets d'entraînement souhaités par l'ensemble des acteurs. Les jeunes diplômés, affectés par le chômage ou qui se complaisent d'emploi d'attentes, durant des périodes plus ou moins longues, ont besoin de façon urgente voire pressante de formation de «remise à niveau», de cours de perfectionnements, d'initiation aux «soft skills».
4. Pour conclure, l'apport de la coopération allemande (ou autre) est toujours plus positif lorsque les partenaires et bénéficiaires des projets/programmes définissent, de façon précise, leurs besoins d'appui et qu'ils focalisent les aspects innovants et peu maîtrisés notamment dans les domaines aussi étendue et complexe que celui

de la formation. La posture adéquate consiste à rester attentif pour assimiler l'approche spécifique de la GIZ et son modèle de gestion (Capacity Works) qui accordent une place importante à l'apprentissage, à la gestion du savoir et de l'innovation afin de contribuer à la professionnalisation du personnel des partenaires et augmenter ainsi les possibilités de pérenniser les actions et structures orientées sur l'objectif du développement durable.