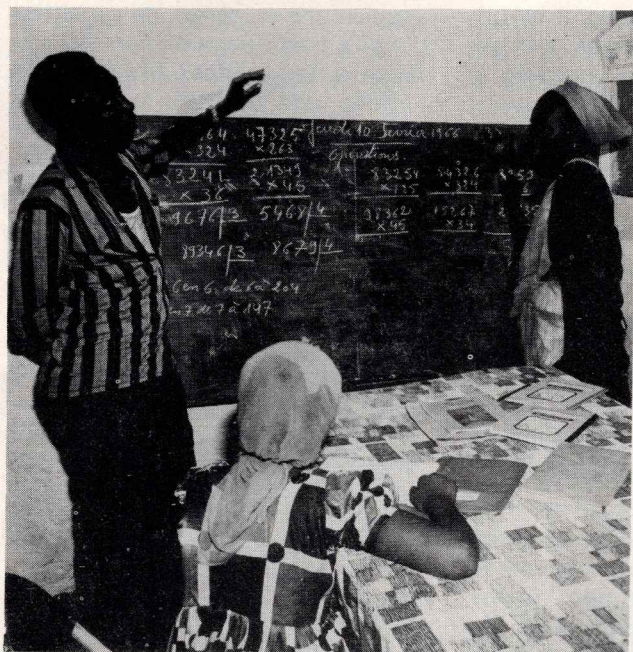




Ouvrir des centres de formation professionnelle en fonction de projets de développement fait partie des étapes nécessaires vers le progrès économique. Les problèmes sont cependant nombreux dans les pays dont l'industrialisation est récente : l'éducation nationale ne peut pas facilement « fournir » des élèves ayant déjà acquis une formation technique de base ; les problèmes d'organisation et d'administration ont parfois tendance à prendre le pas sur les problèmes directement liés à l'éducation ; il y a parfois, au moment du démarrage, peu de cadres nationaux disponibles... Autant de difficultés qui expliquent le recours à la coopération internationale pour collaborer à la réalisation de ces opérations, plus complexes qu'il ne paraît, que sont les créations de centres de formation professionnelle. Un nouvel aspect est alors à prendre en compte : comment orienter cette coopération pour la rendre pleinement profitable ? Mettons de côté les contrôles liés à la gestion, aux équipements... et envisageons les problèmes spécifiques à la formation professionnelle. Trois problèmes peuvent être retenus, qui sont particulièrement importants :

- Après une période de lancement, où des formateurs coopérants sont venus « prêter main forte », comment faciliter la prise en main progressive du centre de formation par des formateurs nationaux ?
- Comment éviter une mauvaise adaptation de la formation aux besoins et à la culture du pays ?
- Comment situer cette formation professionnelle pour qu'elle aboutisse à des diplômes reconnus et valables ?

formation professionnelle

*préparer le futur
par la capitalisation
d'informations*

Des formateurs coopérants viennent donc participer à la création d'un centre de formation professionnelle. Nous allons supposer qu'ils sont compétents, tant dans leur métier proprement dit qu'au point de vue pédagogique. Que peut-on demander de plus ? Une chose simple et essentielle : que des traces restent. L'aspect éphémère d'une séance de formation peut produire des effets sur des élèves, mais si la séance doit être recommencée avec d'autres élèves et par un autre formateur, tout le travail de préparation est à recommencer (et de plus l'expérience née du premier cours est perdue).

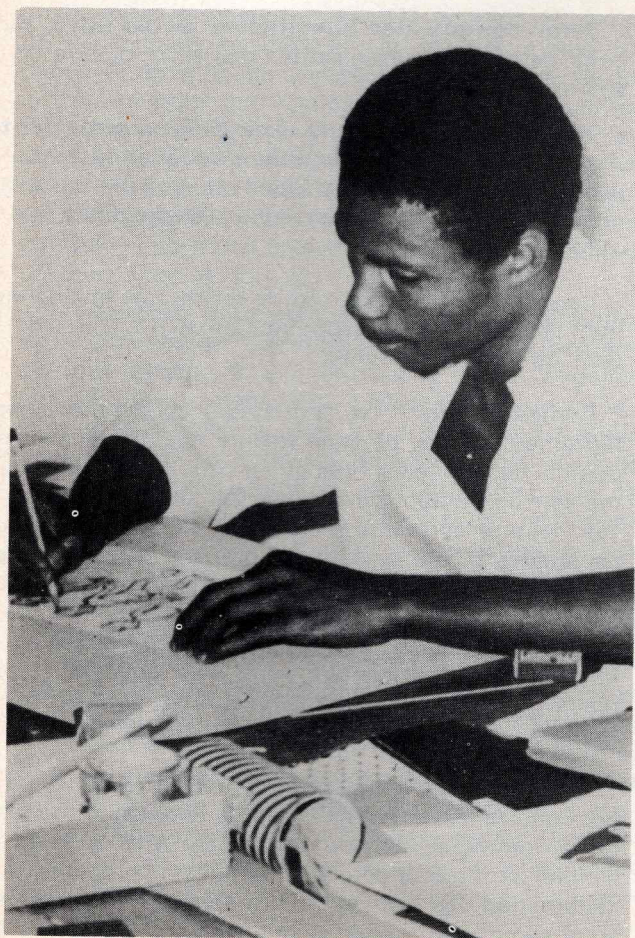
Il faut donc que le formateur coopérant écrive. Il doit d'abord rédiger un projet : préciser quels profils professionnels sont visés par son stage, quels sont ses objectifs pédagogiques, comment il envisage de découper la formation dans le temps... A ce niveau, une méthodologie est nécessaire. Les notions de poste, d'objectifs sont certainement très utiles. D'ailleurs beaucoup sont d'accord sur l'intérêt de ces notions au niveau des principes. Mais les choses se gâtent quand on passe à l'application.

*quelques causes possibles
d'échec ...*

- Les formateurs n'aiment pas se sentir pris dans un carcan. Toute prévision peut passer pour un engagement définitif et, par prudence, on peut préférer un certain flou. Ce n'est pas un problème particulier aux situations de coopération. Pourtant les conséquences dans ce cas sont particulièrement préoccupantes. Combien de professionnels sont repartis dans leur pays d'origine en laissant à peine quelques pages écrites sur leurs activités ? Leur apport aura sans doute été important, mais l'esprit même de la coopération n'aura pas été respecté. Certes, tous ne sont pas dans ce cas et le rôle des cadres nationaux est de veiller à ce que cela ne se produise pas trop souvent !
- Quand bien même certains voudraient écrire, il faut tenir compte des difficultés que peut présenter le fait d'analyser une situation professionnelle, de rédiger des objectifs. On peut remarquer qu'un professionnel très expérimenté n'est pas forcément la personne la mieux placée pour décrire le métier qu'elle exerce. Quand on pratique depuis plusieurs années une profession, on n'est pas forcément à même de distinguer les phases importantes de son activité, de les décrire en mots simples, compréhensibles par des non-spécialistes.

sionnelle, développement et coopération

- Autre point : les professionnels venant coopérer à la création d'un centre de formation ont une expérience d'enseignants; ils ont travaillé avec des stagiaires pour permettre des apprentissages théoriques ou pratiques. Souvent ce travail se situait dans le cadre d'un programme pré-établi. Si le centre de formation professionnelle est à créer, il n'existe pas de programmes. Ceux-ci sont à édifier. On ne s'improvise pas du jour au lendemain concepteur de programmes. Des professionnels peuvent avoir l'impression qu'on peut aller très vite à l'essentiel, à ce qui fonde l'importance et l'intérêt de leur métier. Ils négligent alors la progression, la construction pédagogique qui fait passer par des apprentissages préalables, des exercices de mise en condition, des approches successives permettant d'appréhender par étapes les phénomènes complexes. Une formation préalable pourrait dans certains cas être utile pour ces formateurs. Il ne faut cependant pas se faire trop d'illusion : c'est une chose de connaître des méthodes, c'en est une autre de pouvoir les appliquer dans des situations concrètes : l'expérience a beaucoup de prix en ce domaine.



- Enfin une dernière cause doit être citée, elle a son importance : même des formateurs convaincus de l'intérêt d'écrire des projets et ayant l'habitude de ce type de travail peuvent ne laisser aucune trace. La création d'un centre de formation pose de tels problèmes que les personnes concernées sont presque quotidiennement accaparées par des problèmes urgents à régler, vitaux pour le fonctionnement des stages, et qui ne peuvent donc être remis au lendemain. La répétition de cette situation d'un jour à l'autre crée un état de tension permanent : au bout du compte, beaucoup de temps se passe et l'on n'écrit rien. C'est un problème dont les solutions sont difficiles à trouver. Peut-être faudrait-il rappeler de temps en temps que le quotidien a son importance, mais que la formation représente aussi l'avenir, et donc que la préparation du futur constitue également une priorité.

Voilà toute une série de causes qui peuvent expliquer pourquoi il ne reste que peu de traces du passage de certains formateurs coopérants.

... et indication de quelques remèdes...

Nous venons d'être réaliste. Il est possible aussi de rêver un peu. Quel serait l'idéal ? L'important n'est pas seulement de formaliser un projet. Il faudrait disposer d'un dossier sur chaque stage entrepris : pouvoir retrouver ce qui était prévu, supposé au départ, mais aussi disposer d'indications sur ce qui s'est réellement passé. Si les objectifs n'ont pas été atteints, pourquoi ? Comment éviter de reproduire la même erreur ? Par contre, quels sont les activités dont l'effet est positif ? Qu'est-ce qui peut être proposé à nouveau et à d'autres stagiaires ?

Bien sûr le formateur qui disposera de ces dossiers ne sera pas tenu de faire siennes leurs conclusions. Mais l'information dont il prendra connaissance lui évitera d'aller à l'aveuglette et de tout réinventer.

Encore une remarque : on pourrait penser que la constitution de ces dossiers de stage peut se faire « après coup ». Une fois la formation terminée, on rassemblerait tous les documents, les souvenirs et les impressions : ce serait un bilan. Composer un texte dans cet esprit n'est certes pas inutile. Cependant, il ne faut pas confondre un bilan – avec son aspect souvent justificatif : on explique ce qui s'est déroulé par le poids des contraintes – et les dossiers de stage. Ces derniers portent la marque des hésitations, des questionnements, des changements. C'est justement cela qui est le plus riche d'enseignement pour un formateur appelé à dispenser un cours semblable. Or, pour réaliser un dossier dans cette optique, il faut commencer à le concevoir et le fabriquer **avant** le dé-

but d'un stage. Cette volonté de laisser des traces, d'établir des documents écrits d'analyse et de synthèse doit être présente dès les premiers travaux de conception des programmes de la formation professionnelle.

*éviter les inadaptations
par la prise en compte
des spécificités culturelles
et des options de développement
technologique*

Le transfert de technologie peut être un échec. On l'a vu presque à chaque fois lorsqu'il est conçu comme une simple transposition de méthodes et de moyens d'un pays à un autre. Pour le cas particulier de la formation professionnelle, les difficultés sont particulièrement évidentes dans la mesure où le transfert ne peut être neutre, étant lié à plusieurs facteurs :

- **un choix au niveau des techniques** considérées comme devant faire objet d'apprentissage : quel niveau de développement, donc d'expansion technologique, doit être pris en compte ? Les éléments sont-ils suffisants pour fonder une hypothèse sur les matériels dont s'équiper le pays dans les années à venir ? Il existe, bien sûr, des projets, et les centres de formation professionnelle sont édifiés en fonction de besoins recensés et analysés selon les secteurs socio-économiques. Tout ne peut cependant être prévu et on ne peut ignorer qu'un programme de stage professionnel est toujours, plus ou moins, un pari sur l'avenir ;
- **une position prise en ce qui concerne la division du travail.** Le travail dans les sociétés très développées a tendance à se surspécialiser. Les fonctions sont de plus en plus précises, deviennent exclusives les unes des autres. Dans le processus du travail, ceux qui interviennent en un point ne sont pas supposés être également capables d'intervenir en un autre point. Cette évolution ne correspond pas au stade actuel d'autres pays. Par ailleurs, elle n'est pas indiscutablement à considérer comme un but à atteindre. Pourtant, par le jeu de la définition des profils professionnels, de l'orientation vers des options et des spécialisations, un choix est fait, qui risque de peser lourd sur l'avenir. Une trop grande polyvalence, où chacun dans un secteur professionnel est supposé tout faire, peut mener à une grande confusion et à une sous-qualification. D'un autre côté, une trop grande spécialisation peut être stérilisante et inadaptée ;
- **une orientation par rapport à la culture propre du pays.** On sait bien que la formation, l'éducation, sont directement liées aux phénomènes culturels. Nier ce fait comme si tout allait de soi, et comme si le mieux pour un formateur était de se comporter dans

un pays comme dans un autre, ne peut qu'aboutir à beaucoup d'incompréhension et à quelques aberrations.

Cependant, cet aspect des problèmes peut être également envisagé d'un autre point de vue. Prenons un exemple concret lié à la télévision. S'agissant d'un centre de formation préparant aux métiers de la télévision, on pourrait conclure dans un premier temps que les techniques spécifiquement liées à la fabrication de films publicitaires ne sont pas à inscrire au programme de pays où la publicité est quasiment inexistante. Et pourtant dans un deuxième temps il faut revenir sur ce jugement. La télévision dans de nombreux pays en voie de développement a, en effet, un rôle essentiel : l'éducation des masses. Des expériences menées dans différents pays ont clairement montré que, plus que de longues émissions, de très courtes interventions associées à des slogans simples ont un réel impact. Or la technique des films publicitaires peut justement aider à construire des émissions brèves allant tout de suite à l'essentiel, facilement comprises et mettant en valeur un message clair et unique. Un programme de formation aux métiers de la télévision pourrait retenir cette approche « publicitaire » pour les techniques employées, quitte à orienter les applications **pratiques** vers le domaine de la santé, de l'agriculture, etc...

Il faut donc éviter toute généralisation outrancière ; adapter un centre de formation professionnelle à la réalité d'un pays, cela veut dire tout aussi bien :

- **tenir compte des spécificités de ce pays**, du point de vue des particularités des situations de travail et de la culture ;
- **mettre en place une formation permettant d'acquérir les connaissances nécessaires à l'appréhension des technologies de pointe** (sans la réduire a priori pour autant, sous prétexte d'une non-utilité immédiate).

Il est tout aussi dangereux de brader une finalité au nom de l'autre ou inversement. Ces deux finalités doivent être concomitantes.

Comment faire ? Les formateurs coopérants sont facilement tentés, presque malgré eux, par la reproduction des modèles. Pour éviter cela, on peut recommander un contact direct avec les situations de travail : faire en sorte que le formateur se confronte avec les réalités du métier auquel il prépare, telles qu'elles se manifestent dans le pays où il enseigne. Une telle démarche n'est pas toujours simple et rencontre parfois des résistances. Le formateur déclare aussi, parfois, qu'il est précisément venu pour changer cette réalité. Quelles que soient les réactions, la confrontation avec les conditions réelles de travail est utile.

Enfin, avec les limites que comporte toute formation, une réflexion préalable sur la dimension morale de la communication du savoir-faire (même le plus simple) permettrait peut-être de poser le problème de l'adaptation des centres de formation professionnelle sous son angle le plus fondamental.

*valoriser la formation
par des diplômes
réellement reconnus*

Un troisième point concerne la « valeur », la reconnaissance de ce centre de formation professionnelle. Avoir des stagiaires, des professeurs est certes un élément positif, mais encore faut-il que les activités de formation soient reconnues par toutes les instances intéressées. Les organismes professionnels vers lesquels se dirigent les stagiaires après leur formation sont concernés au premier chef. Mais l'appréciation des grandes institutions éducatives des professeurs et des stagiaires eux-mêmes, a également du poids. Tout cela se manifeste dans une certaine « image » de l'établissement et se concrétise très formellement dans la valeur reconnue au diplôme délivré.

quelles références adopter ?

Pour un centre de formation professionnelle qui se crée, deux références sont possibles :

• **le diplôme peut être situé par rapport à d'autres diplômes nationaux ou internationaux.**

Quand au niveau général, ce sont les principaux diplômes de l'Éducation nationale du pays qui servent traditionnellement de référence. En ce qui concerne la formation professionnelle, la mise en rapport avec une qualification doit s'ajouter à l'indication de niveau de l'enseignement général : le recours à une référence internationale semble alors nécessaire. Ce qui ne veut pas dire que l'on est obligé de décalquer les programmes de centres d'autres pays, mais que l'on peut comparer le niveau professionnel atteint. On retrouve là une autre utilité de la détermination d'objectifs de formation : la comparaison des objectifs permet de négocier des équivalences qui ne passent pas par une reproduction des programmes ;

• **le diplôme peut être situé dans une échelle, une progression, particulière au secteur professionnel concerné.** On retrouve la même exigence que dans le cas précédent : il s'agit bien de reconnaître une qualification. Mais il y a plus : la nécessité d'une articulation entre ces différentes qualifications et l'indication des conditions permettant de passer de l'une à l'autre. Dans ce cas, même si des références nationales (se situer par rapport à d'autres métiers proches) ou internationales (se situer par rapport à ce qui se fait dans d'autres pays) peuvent être établies, il s'impose un travail éventuel de prise en compte des spécificités nationales, tout autant que des particularités du secteur professionnel. Ce travail permet en effet de dégager des niveaux et de situer les fonctions professionnelles les unes par rapport aux autres et surtout il situe la formation professionnelle comme un étape dans une progression où alternent des moments d'éducation et de pratique du métier. Cela devrait permettre à un élève issu de l'enseignement secondaire qui entre dans un centre de formation professionnelle de bien sentir qu'il accomplit un pas-

sage déterminant : il aborde un milieu professionnel, le centre de formation lui propose une première étape. Il sait qu'en le quittant, il aura peut-être la possibilité d'y revenir pour continuer à progresser. Il sait qu'il est déjà un élément à part entière non seulement à l'école, mais aussi de l'organisme professionnel où il exercera son métier.

quelles difficultés surmonter ?

La difficulté, pour aboutir à une situation claire liant situations professionnelles, diplômes et promotions, est double :

- dans des secteurs professionnels nouveaux, il n'existe pas de passé sur lequel s'appuyer pour prendre des décisions éclairées. Une détermination trop hâtive risquerait de figer pour longtemps la répartition des métiers ;
- les références à l'enseignement général, aux diplômes de l'Éducation nationale, ont tous les avantages de la clarté ne serait-ce que parce que ces diplômes sont connus du plus grand nombre. Ce sont pourtant des critères professionnels qui doivent être pris en compte dans le cas des diplômes sanctionnant l'acquisition de capacités correspondant à un métier. Beaucoup agréeront cette dernière proposition. Pourtant, si on la pousse jusqu'au bout, elle revient en définitive à dire que l'on peut dans certains cas conférer un niveau professionnel élevé à un élément qui n'a pas obtenu un diplôme de fin d'enseignement secondaire. Or, la reconnaissance des diplômes professionnels étant, dans la plupart des États, du domaine de la Fonction publique, cette dernière n'est pas toujours prête à étudier le problème sur cette base. Il faut en effet faire évoluer les cadres de référence, ne plus seulement considérer les diplômes de l'enseignement général ou universitaire. Une telle évolution, qui doit éviter toute précipitation, ne peut se faire dans un délai trop court.

en guise de conclusion...

En étudiant trois problèmes liés à la création de centres de formation professionnelle, nous ne prétendons pas avoir fait le tour de la question.

Tous ceux qui se sont confrontés à ce type d'action savent combien les embûches abondent. Notre propos était de souligner, en considérant trois aspects du problème, la responsabilité des cadres nationaux dans les opérations de coopération de ce genre. Notre but était également de montrer que les difficultés ne disparaissent pas au moment où l'on dispose de locaux, d'équipement, d'élèves et de professeurs. Bien des questions, en effet, se posent encore, quant à l'évolution du centre de formation, son adaptation permanente aux besoins, sa reconnaissance. Elles constituent précisément les questions essentielles pour l'avenir.

Ngoma Tanda di Makuala,

*ancien directeur du « studio-école de la Voix du Zaïre »,
directeur de « Télé-Zaïre ».*