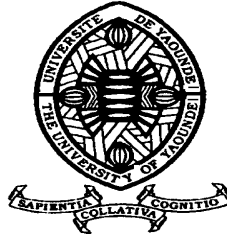


UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I  
\*\*\*\*\*  
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION  
\*\*\*\*\*  
CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES  
HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVES  
\*\*\*\*\*  
UNITÉ DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES DE  
L'ÉDUCATION ET INGÉNIERIE ÉDUCATIVE  
\*\*\*\*\*



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
THE FACULTY OF EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
POSTGRADUATE SCHOOL FOR SOCIAL  
AND EDUCATIONAL SCIENCES  
\*\*\*\*\*  
DOCTORAL UNIT OF RESEARCH AND  
TRAINING IN SCIENCE OF EDUCATION  
AND EDUCATIONAL ENGINEERING  
\*\*\*\*\*

# DYNAMIQUE PARTENARIALE ET QUALITÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LA COMMUNE DE SANGMELIMA

*Mémoire rédigé et présenté comme exigence partielle en vue de l'obtention du Diplôme de  
Master en Management de l'Éducation*

*Spécialité : Planification des Systèmes Éducatifs*

Par

**ANGO BILE Gaetan Anthony**

Titulaire d'une Licence en Sciences Économiques

Matricule : 21V3039

Sous la direction de

**Dr NDJONMBOG Joseph Roger**

Chargé de cours



Juin 2023

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>DÉDICACES</b> .....	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES</b> .....	<b>vi</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE PROBLÉMATIQUE ET CONCEPTUEL DE LA QUALITÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE EN CONTEXTE DE DECENTRALISATION</b> .....	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DES ÉCRITS SUR LES STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CONDUITE DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>56</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>78</b>
<b>CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION</b> .....	<b>100</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>118</b>
<b>REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>122</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>128</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>132</b>

# DÉDICACES

*À mes feux parents, Serge BILE MONENGUELE et Fleurette Ghislaine MEBANDA ETOUA*

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été possible que grâce au soutien de plusieurs personnes. Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- ✚ M. le Professeur Daouda MAINGARI, Chef de département Curricula et Évaluation pour avoir mobilisé en notre faveur un personnel d'encadrement de haute facture durant notre parcours académique en cycle master ;
- ✚ M. NDJONMBOG Joseph Roger, PhD, notre encadrant, qui part ses conseils, ses remarques avisées, sa patience, ses encouragements, sa disponibilité a su nous guider tout au long de la réalisation de ce travail ;
- ✚ Tous nos enseignants de la Faculté des Sciences de l'Éducation, qui de par la formation dispensée, ont su inculquer en nous des savoirs, des savoirs être et des savoirs faire nécessaires à la réalisation de ce travail.
- ✚ Mme MENDOUGA NKOOU Ghislaine, mon épouse pour son soutien indéfectible, ses encouragements et son accompagnement ;
- ✚ M. NKOOU Abel et Mme NKOOU Adèle, mes beaux-parents pour leur soutien financier et leurs encouragements ;
- ✚ M. ANDJOCK NKOOU Yves Christian pour ses conseils et ses encouragements ;
- ✚ Mme NGONO MVONDO Raïssa épouse ANDJOCK pour ses conseils ;
- ✚ Tous mes camarades du groupe de tutorat MANAGEX 1 pour l'ouverture d'esprit et l'apport de chacun durant les séances de tutorat.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Processus et fonction de la FP pouvant faire l'objet d'un PPP .....	44
Tableau 2: Principales postures épistémologiques de recherche.....	57
Tableau 3: Effectifs de la population par tranche d'âge dans l'ensemble de la Commune de Sangmélina.....	62
Tableau 4: Procédure de collecte de données dans le cadre de l'entrevue semi-dirigée.....	67
Tableau 5: Tableau synoptique de la recherche .....	75
Tableau 6: Attributs des participants à l'étude .....	86
Tableau 7: Fréquence des mots les plus utilisés.....	87
Tableau 8: Matrice à condenser de l'analyse thématique.....	93
Tableau 9: Matrice à condenser du thème « quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina ».....	101
Tableau 10: Matrice à condenser du thème « adéquation formation-emploi » .....	102
Tableau 11: Matrice à condenser du thème « formation en alternance ».....	104
Tableau 12: Matrice à condenser du thème « partenariat ».....	105
Tableau 13: Matrice à condenser du thème « attractivités des centres de formation professionnelle de la commune » .....	108
Tableau 14: Matrice à condenser du thème « perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina ».....	109

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cadre logique du changement escompté dans cette recherche .....	51
Figure 2: Carte de la Commune de Sangmélina.....	61
Figure 3: Nuage des mots les plus utilisés.....	88
Figure 4: Synapse du mot partenariat.....	89
Figure 5: Synapse du mot entreprises.....	89
Figure 6: Synapse du mot formation professionnelle.....	89
Figure 7: modèle d'analyse des sources .....	96
Figure 8: Graphiques d'utilisation des sources .....	97
Figure 9: Graphiques d'encodage des sources par nœuds.....	98

## LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- Abréviations

LUXDEV : Agence Luxembourgeoise pour la Coopération au Développement

- Acronymes

DSCE : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi

ISO : International Organization for Standardization

SAR/SM : Sections Artisanales Rurales et Sections Ménagères

SND : Stratégie National de Développement

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

UNEVOC : Centre International pour l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels

- Sigles

ACT : Analyse de Contenu Thématique

AFD : Agence Française de Développement

APC : Approche Par Compétence

CESA : Stratégie Continentale de l'Éducation pour l'Afrique

CFM : Centre de Formation aux Métiers

CFPE : Centre de Formation Professionnelle d'Excellence

CFPR : Centre de Formation Professionnelle Rapide

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

CV : Curriculum Vitae

DGD : Dotation Générale de la Décentralisation

DQP : Diplôme de Qualification Professionnelle

EPAB : École Pratique d'Agriculture de Binguela

FA : Formation par Alternance

FC : Formation Continue

FI : Formation Initiale

FNE : Fonds National de l'Emploi  
FOAD : Formation Ouverte et à Distance  
FP : Formation Professionnelle  
FPA : Formation par Apprentissage  
IFEF : Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation  
IPE : Institut International de Planification de l'Éducation  
INFFDP : Institut National de Formation des Formateurs et du Développement des Programmes  
INRP : Institut National de Recherche Pédagogique  
MINADER : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural  
MINEDUB : Ministère de l'Éducation de Base  
MINEFOP : Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle  
MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires  
MINESUP : Ministère de l'Enseignement Supérieur  
MINJEC : Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique  
MINPROFF : Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille  
MINRESI : Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation  
MINSANTE : Ministère de la Santé Publique  
ODD : Objectifs de Développement Durable  
OIF : Organisation International de la Francophonie  
OIT : Organisation Internationale du Travail  
PCD : Plan Communal de Développement  
PEFOP : Plateforme d'Expertise en Formation Professionnelle  
PNUAD : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement  
PPP : Partenariat Public-Privé  
PTF : Partenaires Techniques et Financiers  
UA : Union Africaine  
UE : Union Européenne  
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience



## RÉSUMÉ

Le pilotage de la formation professionnelle est du ressort des communes depuis la loi portant Code Générale des Collectivités Territoriales Décentralisées. De ce fait, la présente recherche intitulée dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélima pose le problème de l'insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale au sein de cette commune. L'objectif général de cette recherche est de proposer aux Collectivités Territoriales Décentralisées des pistes de dynamisation du partenariat public-privé avec les organisations locales afin d'améliorer leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale. Cette étude cherche ainsi à savoir comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima. De façon spécifique, il s'agit de savoir comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer qualitativement et quantitativement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale. Pour y parvenir, à partir du paradigme épistémologique interprétativiste, nous menons une étude exploratoire et adoptons une démarche qualitative corrélée d'une approche inductive, outillant le guide d'entretien pour prospecter les responsables de la Commune de Sangmélima. La principale conclusion à laquelle nous aboutissons fait état de ce que le partenariat public-privé ne contribue pas à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans ladite commune, dont l'une des conséquences visibles est la faible attractivité des centres de formation professionnelle existant relevant du MINEFOP à savoir les SAR/SM et le Centre de Formation Professionnelle d'Excellence (CFPE). Pour améliorer ce dispositif, la révision à la baisse du coût de la formation au CFPE, la transformation des deux SAR/SM en Centres de Formation aux Métiers (CFM), la construction d'un cadre partenarial institutionnalisé et formalisé avec les milieux professionnels locaux, l'intégration du partenariat public-privé comme axe prioritaire dans les politiques consacrées au développement éducatif constituent des mesures à prendre par la Commune de Sangmélima pour consacrer l'avènement du partenariat public-privé au bénéfice du dispositif de formation professionnelle au sein de la commune. Car pour une CTD, le partenariat public-privé est un levier qui permet d'accroître qualitativement et quantitativement l'offre de formation professionnelle initiale, lorsqu'il est efficacement implanté localement.

**Mots clés :** partenariat public-privé ; partenariat local ; formation professionnelle initiale.

## ABSTRACT

The management of vocational training has been the responsibility of the municipalities since the law on the General Code of Decentralized Territorial Communities. As a result, this research entitled partnership dynamics and quality of vocational training in the Municipality of Sangmélima raises the problem of the inadequacy of the public provision of initial vocational training within this municipality. The general objective of this research is to propose to the Decentralized Territorial Collectivities ways of revitalizing the public-private partnership with the local organizations in order to improve their public systems of offer of initial vocational training, particularly the Municipality of Sangmélima. This study thus seeks to know how to improve the public provision of initial vocational training in the said municipality. Specifically, it is a question of knowing how a Decentralized Territorial Collectivity can qualitatively and quantitatively strengthen its public provision of initial vocational training. To achieve this, from the interpretative epistemological paradigm, we conduct an exploratory study and adopt a qualitative approach correlated with an inductive approach, equipping the interview guide to prospect the leaders of the Municipality of Sangmélima. The main conclusion to which we reach states that the public-private partnership does not contribute to the improvement of the public provision of initial vocational training in the said municipality, one of the visible consequences of which is the low attractiveness existing vocational training centers under MINEFOP, namely the SAR/SM and the Center for Professional Training of Excellence (CFPE). To improve this system, the downward revision of the cost of training at the CFPE, the transformation of the two SAR/SM into Centers of Training in Trades (CFM), the construction of an institutionalized and formalized partnership framework with local professional circles, the integration of the public-private partnership as a priority axis in the policies devoted to educational development constitute measures to be taken by the Municipality of Sangmelima to devote the advent of the public-private partnership to the benefit of the vocational training system within the common. Because for a CTD, the public-private partnership is a lever that makes it possible to increase the quality and quantity of the initial vocational training offer, when it is effectively implemented locally.

**Key-words:** public-private partnership; local partnership; initial vocational training.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le thème du partenariat dans le domaine de la formation professionnelle suscite un intérêt grandissant et c'est bien pour cela que l'article 3 de la loi N° 2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun dispose que des partenaires privés concourent à l'offre de formation professionnelle.

Premièrement, ce phénomène doit être rapproché de l'évolution récente du rôle de l'État en matière d'éducation et de formation, et de l'infléchissement consécutif des politiques éducatives. L'ouverture du système éducatif, et de l'école à d'autres partenaires reflète ainsi à la fois la volonté d'inscrire le fonctionnement de l'institution scolaire dans le respect des principes démocratiques et la nécessité de trouver de nouvelles ressources pour tenter de satisfaire une demande potentiellement sans limite. Dans de nombreux pays se sont progressivement mis en place des partenariats entre l'État et d'autres acteurs, organisations non-gouvernementales, associations de parents d'élèves, administrations territoriales, entreprises, etc., et ce, à tous les niveaux d'enseignement. Le développement d'une approche « managériale » de l'éducation, les politiques de décentralisation et d'autonomie des établissements, l'apparition d'un marché de l'enseignement constituent autant de transformations qui ont contribué à mettre en évidence la pluralité des acteurs concernés.

Deuxièmement, le thème du partenariat traduit le souci de rapprocher l'école du monde du travail, en particulier pour la formation professionnelle à laquelle il est souvent reproché de ne pas suffisamment correspondre aux besoins des entreprises comme aux attentes des jeunes en formation, et de plus en plus aux opportunités d'emplois potentiels. À ce titre, le partenariat est perçu comme pouvant répondre à la fois aux exigences des entreprises et à la question de l'insertion professionnelle et sociale des sortants du système éducatif. Le rapprochement entre la formation professionnelle et les entreprises est motivé par plusieurs types de considérations dont la pondération varie d'un pays à l'autre. L'adaptation de la formation aux besoins en qualification en constitue naturellement la raison profonde (D. Atchoarena, 1998 : 7).

Troisièmement, le transfert d'une partie des coûts représente également un objectif non négligeable, en particulier pour la formation dans les secteurs qui utilisent des équipements lourds ou une technologie avancée. Mais les motivations d'ordre pédagogique sont aussi fortes. Il s'agit en l'occurrence d'ouvrir, avec l'aménagement de séquences de formation en entreprises, une autre voie à des apprenants plus sensibles à une démarche inductive ou à ceux

en situation d'échec (UNEVOC, 1993). Davantage encore qu'un souci d'équité, la volonté d'impliquer les entreprises est liée à la valeur spécifique que l'on accorde aujourd'hui à la formation sur le lieu de travail, tant pour l'acquisition de certaines compétences professionnelles que pour l'adaptation des jeunes au monde productif.

S'agissant de la formation professionnelle, elle suscite de nombreuses attentes en matière de lutte contre le chômage des jeunes ; elle est perçue comme la réponse idéale à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cependant, elle a longtemps été (et le reste un peu encore) considérée comme un choix de moindre qualité, une solution en cas d'échec scolaire, étouffant le potentiel d'une frange de la population qui pourrait apparaître avec une formation centrée sur ses besoins et intérêts (OIT, 2016).

Pourtant, la formation professionnelle trouve ses origines et ses fondements dans le milieu du travail. Elle a deux grandes missions : la première est une mission sociale de formation et d'insertion des jeunes, la seconde est économique et sert d'appui au développement de l'économie et des emplois dans les pays. Ces deux missions se rejoignent et sont liées pour assurer le succès d'un système de formation professionnelle qui devient un outil clé pour garantir le « droit à l'apprentissage tout au long de la vie », objet de l'ODD 4 de l'Agenda 2030 (IIFE-Pole de Dakar 2018).

Les dispositifs et acteurs de la formation professionnelle sont confrontés à des enjeux clés : accompagner une croissance économique durable et inclusive et la compétitivité des entreprises en proposant une offre de formation adaptée et pilotée par la demande et, par conséquent, favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, la pérennisation des emplois, la réinsertion et reconversion des actifs en difficulté. Dans le contexte d'aujourd'hui, la formation professionnelle devient donc un mécanisme clé pour répondre aux enjeux de développement durable, en s'octroyant un troisième rôle, celui d'accompagner de façon accrue la transformation des modes de production et des conditions de vie et de bien-être des individus et des communautés.

Cependant, les dispositifs de formation professionnelle restent, dans plusieurs pays en Afrique noir en deçà des enjeux. En effet, les entreprises trouvent difficilement le personnel dont elles ont besoin, notamment les ouvriers qualifiés et les techniciens. Elles regrettent le manque de compétences de base chez les personnels recrutés localement. En conséquence, dans le cas des grandes multinationales, elles sont amenées à importer de la main-d'œuvre qualifiée étrangère au détriment du recrutement des nationaux. Dans le secteur de l'économie informelle,

le niveau de qualification est généralement bas. Il ne permet pas de rendre la production de biens et de services concurrentiels, freine l'adaptation aux avancées technologiques et l'évolution des métiers vers un degré supérieur d'excellence.

Soucieux de fournir à l'économie des individus détenant des compétences répondant aux besoins de développement de l'économie, le Gouvernement du Cameroun a décidé dans sa Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) de faire du développement du capital humain l'un des principaux piliers et ceci passe par le renforcement de son dispositif de formation professionnelle. Parmi les thématiques du renforcement de la formation professionnelle (FP) à travers le continent, la construction de partenariats publics-privés (PPP), forts et performants, est centrale (l'IPE-Pôle de Dakar, 2018). Car la plupart des observateurs s'accordent aujourd'hui pour dire que les systèmes de formation qui offrent le plus d'opportunités d'emploi aux formés sont basés sur l'approche par les compétences (APC) et le partenariat.

Au sein des politiques de décentralisation, la formation professionnelle occupe une position particulière. Outil principal d'adaptation, de réorientation et de qualification de la main-d'œuvre, elle s'inscrit aujourd'hui de plain-pied dans l'arsenal des outils de lutte contre le chômage et participe ainsi à la mise en acte des principes d'activation de la politique de l'emploi sur le plan local. Elle joue de ce point de vue, un rôle clé dans la sécurisation des trajectoires professionnelles (Berthet 1999 ; Berthet, Cuntigh et Gayraud 2004). C'est fort de ce constat que le gouvernement au travers de la loi N° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées a transféré aux communes un certain nombre de compétences en matière de formation professionnelle (article 161, alinéa c).

La volonté de mener une réflexion sur le pilotage de la formation professionnelle au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées nous a donc poussés à conduire cette étude intitulée « Dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina ».

La présente étude pose le problème de l'insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina. En effet, ce dispositif est constitué de deux (02) SAR/SM et d'un Centre de Formation Professionnelle d'Excellence (CFPE). Ces trois établissements sont sous tutelle du MINEFOP. En outre, l'on constate une formation inappropriée proposée par les SAR/SM ainsi qu'une faible attractivité de ces établissements. Ceci entraîne un certain nombre de conséquences dans la commune tels qu'un

taux de chômage élevé, la pauvreté, la prédominance du secteur informel, la prolifération des petits métiers, l'exode rural, l'oisiveté des jeunes, le désintérêt des populations pour les formations proposées dans les SAR/SM existantes, les crises ethno-politiques que traverse la commune ces dernières années.

Un diagnostic mené sur le terrain en 2015 dans le cadre du Plan Communal de Développement (PCD-2015) faisait état d'un besoin de création, de construction et d'équipement de quarante-neuf (49) centres de formation professionnelle initiale au sein de la commune et de réhabilitation des deux (02) SAR/SM existantes. Avec l'ouverture d'un CFPE dans la localité, l'on croyait pourtant atténuer ce problème. Mais à ce jour, la grande majorité des jeunes originaires de la commune n'ont pas accès aux offres de formation distribuées dans cet établissement à cause du coût qu'ils estiment être au-dessus de leurs moyens.

Le pilotage de la formation professionnelle étant l'une des compétences transférées au CTD en matière de développement éducatif depuis de la loi de décembre 2019, l'objectif de cette recherche est de proposer aux CTD des pistes de dynamisation du partenariat public-privé avec les organisations locales pour améliorer leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale. Pour mener à bien cette recherche, à partir d'une démarche qualitative et d'une approche inductive, nous avons posé la question de recherche suivante : Comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina ? L'amélioration souhaitée étant tout autant qualitative que quantitative, nous émettons l'hypothèse suivante : Une synergie d'actions entre la Commune de Sangmélina et les entreprises locales permet d'améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la commune.

Le présent document est constitué de cinq chapitres. Le premier chapitre est consacré à la problématique de l'étude. Le deuxième chapitre est consacré à la revue de la littérature et aux théories explicatives de l'étude. Le troisième chapitre est consacré à la préparation et à la conduite de l'enquête. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats. Le cinquième chapitre est consacré à l'interprétation des résultats et discussion de ces résultats à partir de la problématique et du cadre de référence de l'étude.

# CHAPITRE 1 : CADRE PROBLÉMATIQUE ET CONCEPTUEL DE LA QUALITÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE EN CONTEXTE DE DECENTRALISATION

Selon François Dépelteau (2011 : 128), la problématique est le temps des conjectures qui prépare au test empirique (de corroboration ou de réfutation des hypothèses). Pour Luc Van Campenhout et Raymond Quivy (2011 : 81-138), « La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Elle est l'angle sous lequel les phénomènes vont être étudiés, la manière dont on va les interroger. ». Ce chapitre premier s'inscrit dans cette logique.

## 1.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Dans le processus de rédaction, le contexte est un élément fondamental dans la construction de la problématique de recherche, qu'il s'agisse d'un article de recherche ou d'un mémoire de fin d'étude comme c'est le cas ici. Selon Kouokam Magne (2015 : 1)<sup>1</sup>, le contexte sert à situer la pensée ou l'idée principale que l'on veut analyser. Ce mot vient du latin « contextus » qui veut dire « assemblage ». Il est aussi défini comme « Ensemble des conditions naturelles, sociales, culturelles dans lesquelles se situe un énoncé, un discours ».

Faire un contexte veut dire trouver des éléments autour du sujet, notamment des faits d'actualités, qui justifient le choix du sujet. Il s'agit de montrer l'environnement dans lequel le sujet se situe parce que, sans ce travail, il est difficile pour le public de savoir dans quelle perspective se situe la recherche que l'on veut proposer. Ainsi cette recherche se situe dans la perspective de la planification de la formation professionnelle et le présent contexte met en lumière l'environnement dans laquelle elle se diffuse.

Le Cameroun, comme la plupart des pays en voie de développement, a abordé l'Agenda ODD4-Education 2030 avec d'énormes défis qui pèsent lourdement sur le système éducatif. Il vise pour ce qui est de la formation professionnelle à « ...promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». Rappelons que dans son essence, l'apprentissage tout au long de la vie est ancré dans l'intégration de l'apprentissage et de la vie et il recouvre les activités d'apprentissage de personnes de tous âges (enfants, jeunes, adultes et personnes âgées,

---

<sup>1</sup> Estelle Kouokam Magne. (2015). Quelle est la place du contexte dans une recherche ? *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines, module 6.*

filles et garçons, femmes et hommes) dans tous les contextes de la vie (famille, école, communauté, lieu de travail, etc.) et selon différentes modalités (formelles, non formelles et informelles) qui, prises ensemble, répondent à un large éventail de besoins et de demandes d'apprentissage. Les systèmes éducatifs qui encouragent l'apprentissage tout au long de la vie reposent sur une approche holistique et sectorielle impliquant tous les sous-secteurs et tous les niveaux, afin d'assurer à tous l'offre d'opportunités d'apprentissage, (Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie)<sup>2</sup>. Par conséquent, la formation professionnelle doit compléter tout en étoffant l'enseignement formel, en fournissant un large éventail de possibilités flexibles d'apprentissage tout au long de la vie selon des modalités non formelles.

Depuis l'entrée en vigueur de cet agenda au niveau continental à travers la Stratégie Continentale d'Éducation pour l'Afrique (CESA 16-25) comme cadre de transformation des systèmes de formation, le Cameroun s'est lancé dans un vaste programme de révision de sa stratégie sectorielle pour l'arrimer aux cibles de ce dernier. Il s'agit d'apporter un changement de paradigme dans la formation professionnelle en partant de l'idée selon laquelle la formation professionnelle prépare les jeunes à devenir des créateurs d'emplois plutôt que demandeurs d'emplois, afin que le grand public cesse de croire que celle-ci est un refuge pour les recalés de l'enseignement formel. Les responsables de sa mise en œuvre ont pour mission de « réorienter les systèmes de formation en Afrique afin de procurer les savoirs, les compétences, les aptitudes et la capacité d'innovation et de créativité nécessaires à la promotion d'un développement durable sur le plan national, régional et continental »<sup>3</sup>.

L'impact de ces orientations au niveau mondial, a conduit le Gouvernement à faire du développement du capital humain l'un des principaux piliers de sa Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30). Le sous-secteur de la formation professionnelle se trouve particulièrement interpellé, soucieux de fournir à l'économie des individus détenant des compétences répondant aux besoins de développement de l'économie. Le Cameroun s'est donné comme mission pour ce qui est de la formation professionnelle de mener une politique ciblée sur le métier et adéquate, de formation de courte durée, centrée sur la certification des compétences conformes à la norme ISO 17024. À ce titre, le Gouvernement entend en cohérence avec le plan de rattrapage et de développement technologique : (i) renforcer l'offre de formation initiale, continue et par voie de l'apprentissage par une plus grande implication des professionnels à la formation et à la certification conforme à la norme ISO 17024 ; (ii)

---

<sup>2</sup> <http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/en/UNESCOTechNotesLLL.pdf>.)

<sup>3</sup> CESA 16-25, p 7.



mettre en place un cadre national de certification et de qualification ainsi qu'une agence d'accréditation des organismes de métrication ; (iii) développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du Partenariat Public-Privé ; (iv) développer des incubateurs d'entreprises dans les établissements de formation professionnelle ; (v) adapter les formations professionnelles aux atouts et avantages spécifiques de chaque région ; (vi) spécialiser des institutions supérieures de formation selon les zones agroécologiques et dans les sous-secteurs moteurs de l'industrialisation du pays ; (vii) élaborer et, implémenter des référentiels de formation selon l'Approche par Compétences dans tous les métiers existants sur la base des normes internationales existants dans chaque secteur ; (viii) mettre en place un programme certifiant de formation de masse et de renforcement des capacités des travailleurs du secteur informel (Train my generation) ; et (ix) instaurer une taxe sur la formation professionnelle à l'endroit du secteur privé ; (x) mettre en place un dispositif de suivi post formation, qui permettra de gérer des informations sur la transition école/marché de travail pour la régulation du flux et donner une meilleure lisibilité sur l'insertion professionnelle ; (xi) mettre en service l'Institut National de Formation des Formateurs et de Développement des Programmes (INFFDP) ; (xii) transformer les SAR/SM en Centre de Formation aux Métiers (CFM). En outre, le Gouvernement veillera à la planification des besoins en main d'œuvre.

Le renforcement de l'offre de formation professionnelle passe par, (i) une meilleure gestion du personnel du système de FP ; (ii) une meilleure répartition des infrastructures de formation sur le territoire national ; (iii) un transfert complet des ressources de la décentralisation ; (iv) une promotion des investissements privés dans le secteur de la formation. Pour ce qui est de la promotion des investissements privés dans ce secteur, il est question d'une part, de dresser l'état des besoins en offre de formation en fonction des objectifs de développement socio-économique poursuivis, et de définir un cadre incitatif pour permettre aux opérateurs privés de combler le gap d'autre part. Ces investissements doivent être orientés particulièrement vers les localités et régions où l'offre est faible en vue de réduire les disparités géographiques. Cette mesure permet d'accroître qualitativement et quantitativement l'offre de formation professionnelle, particulièrement en formation technique et professionnelle, scientifique et technologique, avec l'implication du patronat dans le soutien de la Recherche-Développement.

S'agissant du sous-secteur de la formation professionnelle, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP) est chargé de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'emploi de formation et d'insertion professionnelle. A ce titre, cinq domaines constituent son champ de compétence. Il s'agit de l'emploi, de l'insertion

professionnelle, de l'orientation professionnelle, de la formation professionnelle et de l'information sur l'emploi et la formation professionnelle. Cependant, il faut noter que les domaines relatifs à la formation professionnelle et à l'information sur l'emploi et la formation professionnelle sont également mis en œuvre par d'autres administrations (MINADER ; MINSANTE ; MINJEC ; MINPROFF...). Toutefois, dans l'objectif de faire de la formation professionnelle un levier de développement du Cameroun, des réformes ont été opérées dans ledit secteur.

Sur le plan juridique, la promulgation de la loi N°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun et ses textes d'application, fixe le cadre juridique général ainsi que les orientations fondamentales de la formation professionnelle. Ainsi, le champ de la formation professionnelle qui est constitué de l'ensemble des formations post-éducation de base est assuré soit par les structures publiques, soit par les structures privées agréées par l'État. Elle vise à donner aux apprenants et aux apprentis, par la formation professionnelle initiale, continue ou l'apprentissage, des savoirs, des habilités et des aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier et/ou permettant l'accès à un emploi.

Sur le plan organisationnelle, la loi N° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées, confère à la FP un caractère décentralisé et transfère aux CTD, un certain nombre de compétences d'une part au Commune : (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle ; (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation (article 161, alinéa c). D'autre part, les compétences suivantes sont transférées aux Régions : (i) le recensement exhaustif des métiers régionaux et l'élaboration d'un répertoire des formations professionnelles existantes avec indication des aptitudes requises et des profils de formation ; (ii) la participation à l'élaboration de la tranche régionale de la carte scolaire se rapportant à l'enseignement technique et à la formation professionnelle ; (iii) l'élaboration d'un plan prévisionnel de formation ; (iv) l'entretien et la maintenance des établissements, centres et instituts de formation de la région ; (v) le recrutement et la gestion du personnel d'appoint ; (vi) la participation à l'acquisition du matériel didactique, notamment les fournitures et matières d'œuvre ; (vii) la participation à la gestion et à l'administration des centres de formation de l'État par le biais des structures de dialogue et de concertation ; (viii) l'élaboration d'un plan régional d'insertion des jeunes ; (ix) l'aide à l'établissement de contrats de partenariat école entreprises (article 271, alinéa c).

Sur le plan institutionnel, la formation professionnelle au Cameroun encadre plus de 300.000<sup>4</sup> jeunes chaque année et est gérée par plusieurs départements ministériels. Le MINEFOP pour sa part gère un dispositif privé et public. Ce dernier est composé des Sections Artisanales et Rurales/Sections Ménagères (SAR/SM), des Centres de Formation professionnelle Rapides (CFPR), des Centres de Formation professionnelle d'Excellence (CFPE) et des Centres de Formation aux Métiers (CFM). Les Centres de Formation privés quant à eux sont de trois types : les centres privés de formation professionnelle rapide ; les centres privés de formation en milieu professionnel et les ateliers d'apprentissage. Ce dispositif offre au public les types de formation suivants : (i) la Formation Initiale (FI) : formation d'une durée de 2 ans au plus acquise à trois niveaux, dans le cadre éducatif, dans le cadre d'apprentissage et dans le cadre d'expérience acquise au sein de l'entreprise ; (ii) la Formation Continue (FC) : formation de courte durée (6 mois maximum) destinée à conforter, améliorer ou acquérir des connaissances professionnelles dans un module ou domaine précis ; (iii) la Formation par Apprentissage (FPA) : formation dispensée alternativement entre une structure d'enseignement classique et une entreprise sur la base d'un contrat de travail ; (iv) la Formation par Alternance (FA) : système de formation où l'apprenant/l'apprenti se forme alternativement en entreprise et dans un établissement d'enseignement ; (v) la Formation Ouverte et à Distance (FOAD) : elle représente les formations en ligne ou e-learning.

Sous l'égide des articles 3 (Des partenaires privés concourent à l'offre de formation professionnelle) et 8 (La formation professionnelle obéit aux principes du tripartisme Etat-employeur-travailleur, de décentralisation, de laïcité, de partenariat public-privé, de démocratie, d'équité sociale, d'ouverture au marché du travail, de formation en alternance, d'apprentissage et de cofinancement État-entreprise-travailleur ) de la loi du 11 juillet 2018, régissant la formation professionnelle au Cameroun, la présente étude sera conduite sous le thème « *Dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélima* ».

## 1.2. PROBLÈME DE LA RECHERCHE

À l'origine, une démarche scientifique n'émerge pas du néant. Il faut d'abord un problème constaté au sujet duquel on se pose une question ou des questions. D'après une définition citée par Mace et Petry (2000 : 20), un problème peut se définir comme « un écart constaté entre une situation de départ insatisfaisante et une situation d'arrivée désirable ». Un processus de recherche est entrepris afin de combler cet écart. En science appliquée et particulièrement en

---

<sup>4</sup>Source : Annuaire Statistique de la Formation Professionnelle 2020/2021, ONEFOP, p.2

ingénierie éducative, la définition d'un problème en fonction d'un écart à combler peut et doit se concevoir comme problème politique ou social. Un problème politique ou social est posé dès que l'on constate qu'il y a un écart entre une situation politique ou sociale de départ insatisfaisants et une situation politique ou sociale désirable. La constatation d'un tel écart sert à motiver le choix du sujet.

La présente étude pose le problème de l'insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina. En effet, le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina est constitué de deux (02) SAR/SM, l'une dans l'espace urbain et l'autre dans la zone rurale et d'un centre de formation professionnelle d'excellence (CFPE). Ces trois établissements sont sous tutelle du MINEFOP. Avec 13 salles de classe construites en matériaux définitifs (« dur ») dont la réhabilitation devient une nécessité à ce jour, les deux SAR/SM ne disposent pas de clôture ni de logements d'astreinte. Seule la SAR/SM de l'espace urbain est doté d'un point d'eau et de latrines. Un diagnostic mené sur le terrain en 2015 dans le cadre du Plan Communal de Développement (PCD-2015) faisait état d'un besoin de création, de construction et d'équipement de quarante-neuf (49) centres de formation professionnelle dans les villages cibles et d'équipement des deux (02) SAR/SM existantes.

En outre, au-delà du nombre insuffisant de centres de formation professionnelle initiale, de l'insuffisance et la vétusté des infrastructures et des équipements dans les centres de formation professionnelle existants (SAR/SM), l'on constate également une formation inappropriée proposée par ces établissements ainsi qu'une faible attractivité de ces établissements. Ceci entraîne un certain nombre de conséquences dans la commune tels qu'un taux de chômage élevé<sup>5</sup>, la pauvreté, la prédominance du secteur informel, la prolifération des petits métiers, l'exode rural, l'oisiveté des jeunes, le désintérêt des populations pour les formations proposées dans les SAR/SM existantes, les crises ethno-politiques que traverse la commune ces derniers temps.

Toutefois, si la création du CFPE de Sangmélina à quelque peut atténuer l'ampleur du problème, à ce jour, la grande majorité des jeunes originaire de la commune n'ont pas accès aux offres de formation distribuées dans cet établissement à cause du cout qu'ils estiment être au-dessus de leurs moyens. Dès lors la Commune de Sangmélina se trouve interpellé. Aux défis de création, de construction et d'équipement de nouveaux centres de formation

---

<sup>5</sup> Il est de 27,7% pour les moins de 30 ans ; 17,6% entre 30 et 40 ans ; 7,7% pour les plus de 45 ans. Source : Etude Recover, 2019, p.11 [www.fundacionrecover.org](http://www.fundacionrecover.org)

professionnelle qui s'impose à cette commune pour mailler l'offre à la demande, vient s'ajouter un autre, celui de la réhabilitation ou de la transformation des deux (02) SAR/SM existante en Centre de Formation aux Métiers (CFM) conformément au programme gouvernemental de transformation des SAR/SM en CFM.

Notons que ce problème n'est pas propre à la Commune de Sangmélima. Car sur le plan national le Cameroun, ne dispose que de 298 centres de formation professionnelle sous tutelle du MINEFOP (288 SAR/SM ; 5 CFPR ; 3 CFPE ; 1 CFPM ; 1NFFDP)<sup>6</sup>. Une analyse de l'état des infrastructures dans ces centres montre que les salles de classe sont celles dont la proportion en mauvais état est la plus grande, soit 41%. De plus, l'analyse de certaines commodités comme l'électricité et internet montre que 75,17% de CPF n'y ont pas accès à l'électricité. Quant à la connexion internet, 97,65% de CFP n'y ont pas accès, pourtant ces deux commodités sont très importantes pour l'essor d'une formation professionnelle initiale de qualité. Par ailleurs, l'analyse d'autres commodités toutes aussi importante pour la FP comme les bibliothèques pour la recherche et les salles multimédias pour des besoins de digitalisation des enseignements montre que 98,32% de CFP ne possèdent pas de bibliothèques et 97,65% de CFP ne possèdent pas de salles multimédias.

La cause la plus évidente de ce problème à ce jour demeure le sous financement destiné à la formation professionnelle, tant sur le plan national que local. Car le volume de financement destiné à la formation professionnelle demeure très en deca des standards recommandés par l'UNESCO à savoir 20% du budget alloué au secteur de l'éducation et de la formation. Par exemple, pour l'exercice budgétaire 2023, il se situe en valeur relative autour de 3,07% du budget du secteur de l'éducation et de la formation, constitué selon la nomenclature du DSCE du MINEDUB, MINESEC, MINESUP, MINEFOP, MINRESI.

À cette cause s'ajoute le faible montant des ressources affectées à la Dotation Générale de la Décentralisation. Par exemple, pour l'exercice budgétaire 2023, cette enveloppe représente en valeur relative 3,78% du budget central de l'État, bien loin des 15%<sup>7</sup> issus de recommandations du grand dialogue national. Car le décret N° 2023/034 du 20 Janvier 2023 fixant la répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2023, fixe dans son article 2, le montant des ressources affectées à la Dotation Général de la Décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2023 à deux cent quarante milliards deux cent trente un millions huit cent cinquante-huit mille (240.231.858.000) FCFA,

---

<sup>6</sup> Source : Annuaire Statistique de la Formation Professionnelle 2016/2017, 2017/2018, 2019/2020 et 2020/2021, ONEFOP, p. 29

<sup>7</sup> Rapport du Rapporteur Général du Grand Dialogue National, 2019, p. 16-17

tandis que la loi N° 2022/020 du 27 Décembre 2022 portant loi de finances de la république du Cameroun pour l'exercice 2023, fixe le budget de l'État pour l'exercice budgétaire 2023 à 6.345.100.000.000 FCFA. Pourtant la loi de 2020 sur la décentralisation dans son article 25 alinéas 3 stipule que la fraction mentionnée (la Dotation Général de la Décentralisation) ne peut être inférieure à quinze pourcent (15%).

La conjonction de ces deux situations influence négativement le développement du dispositif public de formation professionnelle initiale tant sur le plan national que local. La structure d'offre actuelle de FP en termes d'infrastructures et d'équipements n'arrive pas encore à satisfaire la demande de formation professionnelle au regard des normes et standards internationaux (SND 30 : 73). Néanmoins, au regard de l'ampleur de la pression qu'exerce la dynamique démographique sur le marché du travail, de l'ambition d'émergence du Cameroun à l'horizon 2035, un système de formation professionnelle de qualité devient une nécessité, particulièrement sur le plan local ou l'urgence d'adapter les offres de formation aux opportunités d'emplois des localités et surtout aux besoins en compétences des entreprises locales s'impose. D'où la pertinence de cette recherche.

### **1.3. QUESTIONS DE LA RECHERCHE**

La recherche commence avec la question de départ. La question de départ doit impliquer la possibilité d'une investigation en vue de trouver une réponse. Pour être plus compréhensible, elle s'accompagne souvent des questions secondaires. Les questions qui constitueront le fil d'Ariane de notre étude se déclinent comme suit :

#### **1.3.1. Question de recherche principale**

Comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima ?

#### **1.3.2. Questions de recherche secondaires**

- Comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer qualitativement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale ?
- Comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer quantitativement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale ?

### **1.4. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE**

Une hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ. Autrement dit c'est une réponse plausible au problème de recherche. Elle est issue soit de la théorie dans une démarche hypothético-déductive ou de l'observation de la réalité dans une démarche inductive. Cette

réponse provisoire sera infirmée ou confirmée au cours de la recherche. Elle ne peut être vérifiée qu'après sa confrontation aux données empirique pendant la recherche. Ainsi les hypothèses qui constituent des réponses provisoires aux questions de recherche précédemment posées sont :

#### **1.4.1. Hypothèse générale**

Une synergie d'actions entre la Commune de Sangmélina et les entreprises locales permet d'améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la commune.

#### **1.4.2. Hypothèses de recherche**

Hypothèse 1 : Le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina.

Hypothèse 2 : Le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina.

### **1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Les objectifs de la recherche sont de déclarations affirmatives qui expliquent ce que le chercheur vise, cherche à atteindre. Les objectifs expriment l'intention générale du chercheur ou de la recherche et spécifient les opérations ou actes que le chercheur devra poser pour atteindre les résultats escomptés. Ils se déclinent en objectif général et en objectifs opérationnels ou spécifiques (N'da, 2015 : 62).

#### **1.5.1. Objectif général de la recherche**

L'objectif général de cette recherche est de proposer aux Collectivités Territoriales Décentralisées des pistes de dynamisation du partenariat public-privé avec les organisations locales afin d'améliorer leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale.

En effet, le partenariat public-privé en matière professionnelle au niveau local au Cameroun en général et particulièrement dans la Commune de Sangmélina est encore peu développé. Les collectivités territoriales ont encore du mal à identifier les besoins locaux de formation et à mobiliser les acteurs publics et privés pour participer à ce type de partenariat. De plus, le cadre juridique pour les partenariats public-privé est encore complexe et peu incitatif, ce qui rend difficile la mise en place de tels partenariats. Toutefois, il existe des initiatives réussies de partenariats public-privé en matière de formation professionnelle, notamment dans le domaine de l'agriculture et de l'artisanat. Ces initiatives ont permis de développer les compétences de la main d'œuvre locale et de renforcer les entreprises locales.

Dans un contexte de décentralisation de la formation professionnelle, d'après l'IPE (2019), plusieurs facteurs rendent favorable la mise en œuvre des PPP dans le domaine de la formation professionnelle initiale au niveau local, à savoir : (i) l'adaptation de la formation aux besoins locaux en qualification professionnelle ; (ii) le transfert d'une partie des coûts et des risques au secteur privé pour certaines formations dans des secteurs qui utilisent des équipements lourds et des technologies avancées ; (iii) l'aménagement des séquences de formation en entreprise ; (iv) l'implication des entreprises dans l'élaboration des référentiels de formation et de certification ; (v) l'implication des entreprises au financement de la formation. Toutefois, plusieurs facteurs inhibent la mise en œuvre de ce type de partenariats au niveau local. On peut citer : (i) le manque de volonté politique des autorités local au plus haut niveau pour la mise en place de PPP ; (ii) une absence de compréhension commune par tous les acteurs locaux du PPP dans la FP ; (iii) l'absence ou l'insuffisance de concertation entre les acteurs locaux de la FP ; (iv) l'inexistence d'un cadre juridique et réglementaire adéquat sur les PPP au niveau local ; (v) l'absence de stratégie opérationnelle de développement local des PPP ; (vi) l'absence ou l'insuffisance des ressources financières pour le développement et le fonctionnement local des PPP ; (vii) le manque d'informations et de compétences des acteurs locaux pour mettre en place les PPP à tous les niveaux de décisions et de mise en œuvre de la FP. Spécifiquement cette étude vise les objectifs suivants :

### **1.5.2. Objectifs opérationnels de la recherche**

Objectif spécifique 1 : Proposer des mesures visant à dynamiser le partenariat public-privé avec les organisations locales dans l'optique d'une amélioration qualitative des dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale

Objectif spécifique 2 : Proposer des mesures visant à dynamiser le partenariat public-privé avec les organisations locales dans l'optique d'une amélioration quantitative des dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale

Objectif spécifique 3 : Proposer aux CTD des types de partenariats public-privé visant à améliorer qualitativement et quantitativement leurs dispositifs publics de formation professionnelle initiale.

## **1.6. INTERÊT DE LA RECHERCHE**

En plus de répondre à une préoccupation personnelle, cette recherche revêt aussi un intérêt général, tant sur le plan psychopédagogique, social, scientifique que planificateur.



### **1.6.1. Intérêt psychopédagogique**

Cette étude revêt un intérêt psychopédagogique crucial car elle positionne la notion de compétence (savoir-faire) et surtout de compétence professionnelle (savoir-faire faire) au centre du tripartisme État-employeur-travailleur. Pour mieux étayer cet intérêt, rappelons d'après l'article 6 de la loi régissant la formation professionnelle au Cameroun que la compétence est « l'aptitude à exercer de manière efficace un métier, une fonction ou certaines tâches spécifiques, avec toutes les qualifications requises à cet effet ». Quel souhait ou attente une commune au travers de ses centres de FP pourrait-elle formuler si ce n'est celui de rendre chaque apprenant apte à exercer un métier au sorti de sa formation initiale, mais faut-il au préalable que cette dernière possède des structures (CFP) pour le réaliser, une infrastructure adéquate, des équipements et du matériels de formation à la hauteur de l'évolution des métiers et un personnel possédant des compétences professionnelles requises, capable de rendre les apprenants compétents à l'exercice d'un métier. Car la maîtrise des disciplines ne signifie plus aujourd'hui ce qu'elle signifiait il y a encore dix ans, les profils de formateur recherchés ne sont plus les mêmes, les acquis d'expériences étant autant valorisés que les formations des formateurs.

De plus, dans le système éducatif camerounais, notre constat fait état de l'abandon plus en plus des savoirs et connaissances au profit des capacités à mettre en action, d'où l'approche par compétence (APC) adoptée dans le système de FP. Il devient donc un impératif pour les communes de favoriser le rapprochement de l'école de formation aux opportunités d'emploi des localités, tant au niveau centres de formations (infrastructures, équipements et matériels de formation, formation des formateurs, valorisation des acquis d'expériences, programmes de formation) que des apprenants (coûts de la formation, besoin de formation, spécificités des apprenants) de sorte qu'aucune fracture ne puisse subsister entre les deux, aux vues de l'évolution des métiers et des défis des entreprises.

Par conséquent, l'une des voies pour améliorer le lien entre la FPI et le monde du travail est sans doute de développer le partenariat entre les acteurs publics et les acteurs privés. En effet, le partenariat peut rapprocher l'école du monde du travail pour faire correspondre la formation aux besoins des entreprises comme aux attentes des jeunes en formation. Un partenariat implanté efficacement répond à la fois aux exigences des entreprises et à la question de l'insertion socioprofessionnelle des formés. L'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail en qualifications professionnelles en constitue la raison profonde. La volonté d'impliquer les entreprises est liée à la valeur spécifique que l'on accorde aujourd'hui à la formation sur le lieu de travail, tant pour l'acquisition de compétences (apprenants), des

compétences professionnelles (formateurs) que pour l'adaptation des jeunes au monde productif. Avec la diversification des modes de formation (formation théorique et pratique en atelier ou en stage) et la prise en compte des parcours réalisés directement en entreprise (VAE)<sup>8</sup>, en cours dans la plupart des pays, des efforts sont de plus en plus consentis pour la définition de cadres normatifs capables de produire des bénéfices pour le système de formation ainsi que pour les acteurs privés. Cette étude s'inscrit donc dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité du système de formation professionnel camerounais en faisant la promotion des investissements privés dans le secteur public de la formation professionnelle initiale d'une part, d'autre part en valorisant l'adéquation formation-emploi, gage d'une insertion professionnelle garanti.

### **1.6.2. Intérêt social**

Au Cameroun, la situation de l'emploi des jeunes demeure une préoccupation majeure et reste largement à améliorer. En effet, le marché de l'emploi des jeunes est principalement caractérisé<sup>9</sup> par : (i) un taux de chômage élargi plus élevé chez les jeunes de 15-24 ans (10,3%) et de 15-34 ans (8,9%) que celui dans l'ensemble de la population (5,7%) ; (ii) un chômage des jeunes évoluant avec le niveau d'instruction et notamment plus élevé chez les diplômés de l'enseignement supérieur (27,1%) ; (iii) un chômage des jeunes différencié selon le milieu de résidence et selon le sexe, plus élevé en milieu urbain (15,5%) qu'en milieu rural (4,3%), moins élevé chez les jeunes de sexe masculin (8,5%) que chez les jeunes de sexe féminin (23,5%); (iv) un taux de sous-emploi global plus élevé chez les jeunes de 15-24 ans (84,8%) et 15-34 ans (73,1%) que celui de l'ensemble de la population (70,6%) ; (v) Une prédominance du secteur informel dans lequel la grande majorité des jeunes (92%) exercent leur emploi, la part de l'emploi des jeunes dans le secteur formel restant faible (8%). L'analyse diagnostique de cette situation pointe comme principale cause l'inadéquation entre le système d'éducation et de formation et les besoins du marché du travail. Ainsi, orienter la FPI vers l'emploi à l'aide du partenariat avec les entreprises locales s'avère être une nécessité pour le développement des compétences des jeunes particulièrement dans la Commune de Sangmélima, empois ces derniers temps à des tensions ethno-politiques.

### **1.6.3. Intérêt scientifique**

Cette étude s'inscrit dans une perspective de réussite du pari d'une formation professionnelle de qualité, du développement des compétences, de la création d'emplois, du

---

<sup>8</sup> Validation des Acquis de L'expérience (VAE) : Processus d'évaluation permettant d'obtenir une certification correspondant à son expérience professionnelle.

<sup>9</sup> Source : Plan d'Action National pour l'Emploi des Jeune (PANEJ) 2016-2020, p. viii

renforcement de la compétitivité des entreprises, de la réduction de chômage, de la paix sociale et de la promotion du vivre ensemble. Elle demeure d'actualité du fait de la politique de l'import-substitution, qui requiert de la part des entreprises locales d'augmenter qualitativement et quantitativement leur production ; de la part des centres de formation professionnelle de fournir aux entreprises une main d'œuvre adéquate et des citoyens capables d'innover en termes de création d'emploi ; de la part des jeunes à se focaliser dans les formations professionnalisantes, car ces formations préparent le jeune à une carrière professionnelle selon le domaine de compétence qu'il aura choisi afin de se positionner sur le marché de l'emploi.

#### **1.6.4. Intérêt planificateur**

Dans un pays, lorsque la formation professionnelle initiale est bien offerte par l'État ou les CTD via les centres de formation professionnelle et bien reçue par les apprenants en formation, elle prépare ces derniers à une carrière professionnelle et à la vie active. Grâce à cette formation, les apprenants reçoivent des certifications en fin de formation qui leur permettent de faire leurs premiers pas dans la vie professionnelle, les entreprises disposent en qualité et en quantité d'une main d'œuvre qualifiée, la communauté dispose d'une jeunesse dynamique et créative apte à innover. Les CTD ont donc en charge de répondre à un certain nombre de besoins collectifs en matière de développement éducatif. Cette réponse se traduit dans le sous-secteur de la formation professionnelle par la mise en œuvre de politiques publiques et par la création et la gestion (directe ou déléguée) de services publics locaux de FP.

### **1.7. DÉLIMITATION DE LA RECHERCHE**

Délimiter une étude c'est préciser le champ d'investigation ainsi que sa temporalité, c'est à dire fournir des éléments nécessaires à sa contextualisation. La présente étude est dotée d'une délimitation multidimensionnelle.

#### **1.7.1. Délimitation thématique**

Le système éducatif au Cameroun offre dans ses deux langues officielles, deux modes de formation professionnelle à savoir la formation professionnelle à cycle long et la formation professionnelle à cycle court. La FP à cycle long est offerte dans sa composante formelle et s'insère dans le continuum éducatif à partir du secondaire technique premier et second cycle jusqu'au supérieur. Par contre, la FP à cycle court concerne la formation dispensée pour l'acquisition des aptitudes professionnelles dont la durée est inférieure ou égale à vingt-quatre (24) mois. Dans le cadre de cette étude, c'est cette dernière qui est ciblée. Elle se décline en formation professionnelle initiale, formation professionnelle continue et apprentissage. Celle qui fait office de support à notre étude est la FP initiale parce qu'elle est la plus sollicitée en

matière de formation professionnelle au MINEFOP. En effet, ce type a accueilli environ 70% de la demande globale pour l'année de formation 2021/2022<sup>10</sup>. De plus au sens de la loi de 2018, elle vise à transmettre et à faire acquérir les compétences, les connaissances et le savoir-faire indispensables à l'exercice d'une activité professionnelle. Cette formation s'acquiert dans les structures publiques (SAR/SM et CFP) et les structures privées agréées de FP. Ainsi l'objet de cette étude est la formation professionnelle initiale offerte dans les structures publiques de formation professionnelle sous tutelle du MINEFOP particulièrement les SAR/SM et les CFPE.

### **1.7.2. Délimitation spatiale**

Cette étude va se dérouler dans la Commune de Sangmélima. Cette commune<sup>11</sup> est située dans la région du Sud, département du Dja et Lobo, à 175 km au Sud-Est de Yaoundé sur la Route Nationale numéro 9 et à 105 km d'Ebolowa, capital régional du Sud.

### **1.7.3. Délimitation temporelle**

Cette étude sera menée dans le cadre de notre parcours de recherche en Master 2 à la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé 1, Département Curricula et Évaluation, filière management de l'éducation, option planification de l'éducation comptant pour l'année académique 2022/2023.

### **1.7.4. Délimitation méthodologique**

Selon John Scott et Gordon Scott (2005 : 406-407), le mot méthodologie sert à désigner les méthodes et approches générales utilisées dans une recherche empirique dans une discipline particulière. Pour les traductions anglo-saxonnes, le terme convient mieux pour désigner les techniques de recherche. C'est est une série d'étapes systématiques et organisées qui garantissent un maximum d'objectivité et de consistance à la résolution d'un problème de recherche. Cette recherche étant appliquée, nous allons adopter une démarche qualitative.

C'est une méthode qui n'est pas mathématique. Elle est plutôt intensive du fait qu'elle s'intéresse à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur comme c'est le cas ici. Elle cherche la logique interne, le sens profond et les finalités de l'action humaine et des phénomènes sociaux en interrogeant les gens qui les ont vécus ou qui y sont impliqués. Elle s'intéresse peu aux liens de causalité entre les phénomènes, mais davantage aux valeurs, sens, intentions, finalités, attitudes, croyances, etc. des êtres humains. Elle recourt à une méthode d'analyse souple et davantage inductive. Elle recourt aussi à des techniques de recherche

---

<sup>10</sup> Source : rapport d'analyse statistique du sous-système « formation professionnelle » 2020-2021, p.19

<sup>11</sup> Plan Communal de Développement de Sangmelima (PCD), Septembre 2015

qualitative pour étudier des faits particuliers (étude de cas, observation, analyse qualitative de contenu, entretien semi-structuré ou non structuré, etc.). Dans le cadre de ce travail, les données seront ainsi collectées à l'aide des entretiens semi-directifs individuels et subiront une analyse de contenu thématique afin de pouvoir être interpréter.

## **1.8. APPROCHE NOTIONNELLE**

L'analyse conceptuelle peut être définie comme l'examen des concepts en éléments plus simples afin de favoriser leur clarification tout en ayant une compréhension cohérente. Elle peut inclure la distinction, l'analyse et la représentation des différents aspects auxquels les concepts font référence. Les principaux concepts à clarifier ici sont le concept de qualité de la formation professionnelle initiale, celui de partenariat, de partenariat local, de partenariat public-privé et de Commune comme Collectivité Territoriale Décentralisée. Toutefois, ce travail s'inscrivant dans le champ de la planification des systèmes éducatifs, le concept de planification de la formation nécessite aussi d'être clarifier.

### **1.8.1. Le concept de qualité de la formation professionnelle initiale**

La clarification du concept de qualité de la formation professionnelle initiale (qui est visée dans notre étude) requiert au préalable de clarifier la notion de formation professionnelle initiale. Ainsi d'après l'article 17 de la loi de 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun, la formation professionnelle initiale vise à transmettre et à faire acquérir les compétences, les connaissances et le savoir-faire indispensables à l'exercice d'une activité professionnelle. Elle permet à la personne en formation d'acquérir notamment : (i) les qualifications spécifiques qui lui permettent d'exercer une activité professionnelle avec compétence et en toute sécurité ; (ii) la culture générale de base qui lui permet d'accéder au monde du travail et d'y rester, ainsi que de s'intégrer dans la société ; (iii) les connaissances et les compétences économiques, écologique, sociales et culturelles qui lui permettent de contribuer au développement durable ; (iv) l'aptitude et la disponibilité à apprendre tout au long de sa vie, d'exercer son sens critique et de prendre des décisions. Au terme de l'article 19 de la même loi, la formation professionnelle initiale comprend : (i) une formation théorique composée d'une partie de culture générale et d'une partie spécifique à la profession dont l'objectif est l'approfondissement des compétences en milieu professionnel ; (ii) une formation pratique à travers des stages en entreprise, dont l'objectif est l'approfondissement des compétences en milieu professionnel ; (iii) des compléments à la formation, à la pratique professionnelle et à la formation théorique en cas de besoin.

Ainsi la formation professionnelle initiale correspond à la formation de base, suivie avant d'entrer sur le marché du travail. Elle sert à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour entrer dans la vie active. Elle est destinée aux apprenants, elle conduit à l'exercice d'un métier ou d'une profession et donne lieu à des cursus dont la durée ne peut excéder 24 mois. Elle est sanctionnée par un Diplôme de Qualification professionnelle (DQP) ou un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) délivré par le MINEFOP. Elle est certificative. Elle ne saurait être confondue à l'enseignement professionnel qui lui est diplômant. En effet, l'enseignement professionnel est un enseignement destiné à donner les premiers niveaux de qualification nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'un groupe de métiers.

Analyser le concept de qualité de la FPI nous oblige donc de convenir avec Wittek et Kvernbekk qu'une définition univoque et consensuelle de la qualité en éducation par extension dans le contexte formatif qui nous préoccupe ici ne peut probablement pas être établie (Wittek et Kvernbekk, 2011). Celle-ci dépend notamment des points de vue des divers acteurs et de leurs objectifs (Griffin, 2017), mais aussi de la façon dont la qualité est considérée. Elle peut en effet constituer un idéal à atteindre (Plante et Bouchard, 1998) ou un rapport entre des besoins, des normes, des ressources et contraintes, des enjeux personnels, des résultats et des effets (De Ketele et Gerard, 2007). Toutefois, à partir des travaux sur la notion de qualité de la formation, J.L Berger, M. Wenger et F Sauli (2020) la définissent comme suit : « la qualité d'une formation professionnelle initiale est la conception subjective d'un idéal vers lequel devrait tendre cette formation, idéal qui peut différer selon les acteurs, le lieu de formation et le domaine professionnel concerné. La notion de qualité est donc fondée sur des jugements d'adéquation aux objectifs et d'adéquation des objectifs avec les attentes et les besoins personnels ». Selon cette définition, la qualité est un idéal à atteindre et elle n'est pas connue à l'avance.

Pour Philippe Perrenoud (1998), la qualité d'une formation professionnelle se mesure, idéalement, à ses effets rapportés à ses objectifs ou aux attentes des apprenants ou des employeurs. Selon l'auteur, il n'est pas toujours facile d'identifier ces effets, même si on met en place un dispositif de suivi durant plusieurs années. De plus, le temps de saisir les manques de la formation, les conditions d'exercice du métier ont changé et les régulations ne sont plus adéquates. Enfin, le constat de certains manques n'indique pas ipso facto les remèdes pertinents. Il est donc raisonnable de tenter de dégager quelques indicateurs de qualité qui renvoient au fonctionnement de la formation et sont donc immédiatement analysables. Ceux-ci ne

concernent que les aspects majeurs de la conception du dispositif de formation, sans nier que la qualité de sa mise en œuvre soit aussi une source de qualité de la formation professionnelle.

La qualité d'une formation professionnelle se joue d'abord dans sa conception. Ainsi une formation professionnelle de qualité doit être planifiée en tenant compte d'un certain nombre de critères :

- Une transposition didactique fondée sur l'analyse des pratiques et de leurs transformations : Une formation professionnelle prépare à une pratique, celle d'un métier ou d'un ensemble de métiers voisins. Il serait donc raisonnable de construire la formation à partir d'une analyse réaliste des pratiques de référence. La planification de la formation professionnelle et la conception des référentiels devraient se réaliser en partant donc de la situation des emplois et de leur importance relative dans l'activité économique du pays ou de la localité. Pour ce faire, une information est nécessaire au niveau macroéconomique et au niveau du marché du travail. Mais la réalité sur le terrain laisse constater que les plans de formation professionnelle sont rarement construits à partir d'une transposition didactique fondée sur une représentation explicite, partagée et actualisée de la réalité du métier. D'où la nécessité d'une ouverture du dispositif de formation à d'autres acteurs de la FP.
- Un référentiel de compétences professionnelles clés : Une compétence professionnelle est entendue ici comme une capacité de mobiliser à bon escient, en temps utile, de multiples ressources dont des savoirs, théoriques, professionnels et expérientiels dans des situations de travail. Il est donc important de faire correspondre des compétences professionnelles clés à chaque corps de métier à l'aide d'un référentiel de compétences. Le référentiel des compétences est la pièce maîtresse de l'ensemble de l'action d'ingénierie, car il contribue à identifier les compétences nécessaires au bon exercice des fonctions confiées à une personne ou celles que des activités nouvelles l'appellent à développer dans une entreprise/organisation. Il permet donc la description des traits distinctifs des métiers et met en valeur la diversité et l'étendue de l'ensemble des activités et des tâches à assurer. Pour être adaptés, les référentiels de métier et des compétences doivent être élaborés à partir de l'analyse des situations de travail (AST). La connaissance des tâches à effectuer en situation de travail permet d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier.
- Un plan de formation organisé autour des compétences : Il ne sert à rien de construire un référentiel magnifique s'il ne devient pas l'organisateur de la formation

professionnelle. Cela signifie que la logique principale de construction d'un plan de formation professionnelle n'est pas de faire de la place à toutes sortes de disciplines, mais de mettre en place des dispositifs de formation qui permettent de construire, de mettre en œuvre et d'évaluer des compétences. Cela ne conduit pas à tourner le dos aux savoirs disciplinaires ou théoriques, mais à les considérer comme des ressources qui prennent sens par rapport aux maîtrises professionnelles visées.

- Un apprentissage par problèmes : Sans opérer un retournement radical, nombre de formations professionnelles doivent donner davantage de place à l'identification et à la résolution de problèmes professionnels, pour au moins deux raisons : (i) c'est, pour l'apprenant, une source majeure d'identification des ressources qui lui font défaut et un mobile essentiel pour aller chercher des connaissances théoriques ou des techniques à partir des problèmes qu'elles aideront à résoudre ; (ii) c'est un entraînement à l'intégration des ressources en situation réelle ou réaliste, avec des données manquantes ou approximatives, des connaissances incertaines ou lacunaires, des échéances, des résistances, des désaccords entre professionnels, des contraintes institutionnelles. Pour travailler sur des problèmes, il faut au moins que deux conditions soient remplies : (i) dégager du temps, ne pas répartir tout le temps disponible entre les disciplines ; les problèmes, pas nature, s'enferment rarement dans une seule discipline et constituent un no man's land ; (ii) trouver des formateurs prêts à investir ce no man's land sans souffrir d'un statut mineur ou marginal dans l'institution de formation etc.
- Une véritable articulation entre théorie et pratique : la plupart des formations professionnelles prévoient des stages sur le terrain ou dans des laboratoires, parfois précédés de diverses formes de simulation, les uns exigeant des dispositifs technologiques sophistiqués, d'autres s'apparentant plutôt à des " jeux de rôles " ou à des exercices en vraie grandeur. Toutefois, la présence de stages ne suffit pas à garantir la qualité d'une formation. Tout dépend de leur articulation au reste du programme. Bien entendu, un stage ne peut pas faire de mal, même s'il s'agit d'une simple immersion dans un milieu professionnel. Cette expérience permettra au moins au stagiaire de mesurer l'écart entre sa formation et les conditions de la pratique, peut-être de réorienter ses investissements, sûrement d'amortir, en l'étalant, le choc de l'entrée dans le monde du travail. Pour articuler fortement théorie et pratique, vaudrait mieux placer les divers temps et lieux de formation sous la responsabilité des mêmes équipes de formateurs, ce qui n'est pas simple, puisqu'il y a d'un côté quelques



enseignants à plein temps rattachés à une institution de formation initiale, de l'autre de nombreux professionnels dispersés sur le terrain, qui accueillent des stagiaires sans se sentir nécessairement formateurs.

- Une organisation modulaire et différenciée : C'est un aspect de la qualité de la formation qui n'est pas propre aux formations professionnelles. Aujourd'hui, dans n'importe quelle école accueillant de jeunes adultes, les formateurs se trouvent face à un public fortement hétérogène, sous l'angle du projet personnel, des acquis antérieurs, de la capacité d'apprendre, du rapport au savoir, aux pratiques sociales, au réel. Pourquoi imposer à tous un cheminement unique ? Il est nécessaire que les institutions de formation professionnelle s'orientent vers des bilans de compétences à l'entrée et en cours de formation et vers des parcours partiellement individualisés, ce qui ne veut pas dire solitaires, c'est à dire concevoir les plans de formation en termes d'unités capitalisables, de modules qu'on peut suivre ou non, dans tel ou tel ordre. Cela modifie la nature des programmes et la gestion des flux. Avec un problème important en formation professionnelle : créer et rendre incontournables quelques modules permettant d'évaluer globalement les compétences finales visées, lorsque l'addition d'unités de valeur n'en est pas garante...
- Une évaluation formative des compétences : Une formation de qualité est évaluée et la certification finale doit être faite sans complaisance, en toute équité. Il en va de la crédibilité du titre dispensé. Cependant, le principal enjeu de qualité se situe en amont, au moment où il n'est pas encore temps de faire des bilans, mais de continuer à former. L'évaluation formative est un outil de régulation des apprentissages, en vue d'un usage optimal du temps qui reste, tant par les formateurs que par les apprenants.
- Des temps et des dispositifs d'intégration des acquis : Le stage paraît souvent le moment privilégié d'intégration des acquis. Le stagiaire mesure l'écart entre tout ce qu'il apprend et ce qu'il parvient à en faire en situation de travail, ce qui suscite souvent une prise de conscience un peu déprimante, voire un sentiment d'échec. Il importe d'accompagner ce moment, d'aider l'apprenant à comprendre pourquoi il n'arrive pas à transférer ou mobiliser à bon escient ou en temps réel ce que, pourtant, il sait. De l'aider aussi à comprendre que tout n'est pas à refaire et à se mobiliser pour faire le meilleur usage du temps qui reste. Il vaudrait, mieux, si l'on vise la qualité d'une formation professionnelle, multiplier les moments et les dispositifs d'intégration, en les liant aux stages, mais aussi à un travail plus distancé d'analyse de la pratique, d'identification des problèmes et des dilemmes professionnels, de développement

personnel. L'intégration des acquis, dans une dynamique de formation, ne se résume pas à l'articulation théorie-pratique, elle concerne aussi la mise en relation des divers apports disciplinaires, méthodologiques ou théoriques, d'une part, l'intégration des diverses logiques d'action à l'œuvre dans le travail, d'autre part.

- Un partenariat négocié avec les professionnels : Comment imaginer une formation professionnelle sans les professionnels ? Pourtant, lorsqu'on observe ce qui se passe, on est, dans de nombreux secteurs de la formation professionnelle aux métiers de l'humain, frappé par le caractère assez rachitique des partenariats. Certes, on envoie les apprenants sur le terrain, ce qui oblige à négocier les places de stages. Est-ce suffisant pour que les professionnels se sentent des partenaires de la formation ? Évidemment non ! Souvent, les places de stages sont négociées d'institution à institution, sans contacts entre formateurs et professionnels. Et l'on s'étonne que tous ne tirent pas à la même corde ! Pour aller plus loin, il faut inventer des lieux où on se parle et où on travaille ensemble, conclure des contrats entre institutions, sans doute, mais aussi entre des personnes. Pourquoi ne pas associer les apprenants au partenariat ? Ils vont d'un monde à l'autre, entendent divers sons de cloche, sont pris entre plusieurs solidarités et loyautés, alors qu'ils pourraient, plus souvent, aider le monde de la formation et les praticiens à se parler. Il serait évidemment souhaitable que les associations professionnelles soient représentées dans les conseils qui gèrent les formations initiales, établissent les référentiels et les objectifs de formation, adoptent les plans et les dispositifs. Mais la concertation au sommet ne suffit pas, les partenariats institutionnels et associatifs n'engagent pas ipso facto ceux qu'ils représentent lorsqu'il s'agit de formation. On peut donc attendre des associations et des institutions qu'elles organisent le partenariat à plus vaste échelle.

Le concept de qualité de la formation professionnelle initiale attire avec raison l'attention sur des aspects vérifiables, qui deviennent des normes. Toutes ne portent pas sur des détails. Toutefois, cette approche très pragmatique et technique peut favoriser une mascarade si on n'a pas le courage de juger d'abord l'ensemble, les intentions, la doctrine, le mode d'animation de l'institution, le type de relation pédagogique instaurée, les fondements du plan et des dispositifs de formation, qui sont pour nous des leviers d'accès à la qualité de la formation professionnelle initiale.

### 1.8.2. Le concept de partenariat

Selon Corinne Merini (2001), La notion de partenariat est une notion récente. Elle apparaît dans le dictionnaire Larousse en 1987. Chacun met à l'intérieur ce qu'il a envie d'y mettre et se l'approprie de manière différente. L'archéologie de la notion, la façon dont elle s'est construite, nous donne des éléments de compréhension. Le Larousse se place d'emblée dans une approche systémique en décrivant le partenariat comme un système associant des partenaires. Il est donc important, si l'on veut comprendre le système lui-même, de comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'actions. D'après l'auteure, le mot partenaire vient de l'anglais « partner ». Il est défini comme une « personne associée dans ». Il apparaît là qu'il n'est pas possible : (i) de parler de partenariat d'une manière universelle et générale ; (ii) de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué ; (iii) de ne pas en préciser l'objet. Dire : « partenariat égale personne associée dans » nécessite de contextualiser la situation d'ouverture mise en place (partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat dans la formation professionnelle, partenariat et...).

D'après C. Merini (2001), « Partner » vient lui-même du français du 18<sup>ème</sup> siècle : « parcuner », « part », « parcener », termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivis, de co-partageant. La notion se complexifie au niveau de sa racine latine « partitio, partitionis », qui signifie partager diviser, séparer, car, s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc simultanément conduit avec et contre l'autre. Il se dégage une relation d'opposition/coopération dans le partenariat. « Travailler avec » présente un risque, le risque de la confusion identitaire. Pour aller contre ce risque, pour marquer ses propres convictions, le travail se fait dans le même temps avec et contre l'autre. Le paradoxe du partenariat, qui peut être la meilleure comme la pire des choses, trouve là son explication. Enfin le suffixe « aire » de « partenaire » indique que l'on se situe dans un système de « personnes en charge de », « en association avec », et le suffixe de « partenariat » désigne un système, une forme d'organisation inscrite dans l'action.

Par contre, d'après El Azzaoui A. et Mahmoudi Z. (2019), le terme « partenariat » issu du mot « partenaire » n'est pas d'origine anglo-saxonne comme on le prétend, mais d'origine latine. Le mot « partener » vient du français du 18<sup>ème</sup> siècle sous les formes différentes « partener » signifiant à l'époque propriétaire indivis, partageant, mais ce mot soulignant l'aide venant du latin « partition-partitions » signifiant, division, séparation et partage, ce qui indique que le mot partenariat comporte une double dimension « avec » et « contre ». S'il y a bien

association dans le partenariat, c'est aussi bien sur la base des points communs que sur la base de différence, ce qui indique que la relation partenariale est paradoxale, interactive et évolutive s'organisant autour du double aspect « agir avec / contre l'autre », le verbe partager comporte d'ailleurs la même ambiguïté. Il signifie diviser, séparer, mais aussi prendre part (partage de responsabilité).

Dans cette optique, suivant les travaux effectués par Chelbi (2012), par l'AFD et par l'OIF (2019), et après analyse des expériences de partenariat en formation professionnelle au niveau international, lorsqu'on définit le partenariat en fonction des types de partages sur lesquels ils se basent, les ententes partenariales peuvent être de quatre types : l'information, la consultation, la concertation et la contribution. Au plan théorique, c'est sans doute la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg) qui permet de comprendre un peu mieux ce qu'est le partenariat, la construction de son modèle collectif, ses principes d'action et ses règles du jeu.

Le colloque INRP (Institut National de Recherche Pédagogique) de 1993 en France a défini le partenariat comme étant « le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun ». C'est-à-dire que le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée (qui n'a rien à voir avec la délégation et ou la sous-traitance). Il est possible, là, de parler d'inter-système qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices.

Au terme de l'article 2 alinéa 1 de la loi N°2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat au Cameroun, « le contrat de partenariat régit, dans le cadre des projets d'une grande envergure technique et financière, les relations de partenariat entre : les personnes publiques et une ou plusieurs autres personnes publiques ; les personnes publiques et une ou plusieurs personnes privées ».

Il ressort de ces définitions que la notion de partenariat est intrinsèquement liée au contexte dans lequel il est mis en œuvre, à la maturité des partenaires et du processus, à la perception des différents protagonistes impliqués, etc. Autrement dit, il ne serait pas trop risqué de penser qu'il y a autant de perception de cette notion, qu'il y a d'acteurs. Néanmoins face à cette diversité des points de vue, il est possible de dégager des points de convergence dans le champ de la collaboration nationale, particulièrement sur le plan local.

Au niveau local, cette collaboration peut concerner : (i) les acteurs publics locaux entre eux, à l'instar d'une collaboration entre une CTD et les entreprises et institutions publiques et ou les associations à caractère publique, dans ce cas on parlera de partenariat local ou partenariat

public-public ; (ii) les acteurs publics avec les acteurs privés locaux, à l'instar d'une collaboration entre une CTD et les entreprises et associations privées, dans ce cas on parlera de partenariat public-privé ; (iii) entre les acteurs publics locaux avec d'autres acteurs publics d'une autre localité, à l'instar d'une collaboration entre deux ou trois CTD nationale et/ou étrangère, ou même d'une collaboration entre une CTD et un PTF, dans ce cas on parlera de coopération décentralisée, qui se définit selon l'article 2 du décret N° 2011/1116/ du 26 Avril 2011 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement comme «une relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs». Dans le cadre de cette étude, cet aspect du partenariat au niveau local ne sera pas abordé. Seuls les deux premiers aspects seront sujets à des analyses en profondeur.

### **1.8.3. Le concept de partenariat local ou partenariat public-public**

D'après René Caspar, Gilda Farrell et Samuel Thirion (1997), le partenariat local correspond à la constitution d'un réseau de relations et de solidarités au niveau d'un territoire visant à mieux en valoriser les potentialités et à enrichir les actions sectorielles d'une réflexion transversale intersectorielle. Au-delà des actions économiques montées en commun, le partenariat local représente une volonté de construction ou de reconstruction d'un lien social, voire une recherche d'identité.

Le partenariat local n'est pas synonyme de participation de tous les acteurs publics d'un territoire mais plutôt l'expression d'un groupe d'acteurs qui, de par leur légitimité ou leur connaissance du territoire, se trouvent en position d'organiser et d'assumer la responsabilité d'un engagement collectif. Un partenariat local n'est quelquefois au départ que l'embryon d'une structuration d'acteurs locaux autour de la gestion d'un programme qui, progressivement, évolue en intégrant d'autres acteurs ou en provoquant d'autres formes de partenariat au niveau du territoire. En plus des pratiques de dialogue et de concertation, le partenariat local permet une meilleure compréhension du territoire et de ses forces vives. Le partenariat local n'est pas non plus synonyme d'absence de hiérarchies car on distingue, dans presque tous les partenariats locaux, des modalités de hiérarchisation et un partage des fonctions, au départ pas toujours clairement précisé, mais qui a tendance par la suite à s'affiner au fur et à mesure du déroulement du projet local de développement. Enfin, le partenariat local ne concerne pas non plus en général tous les aspects du développement local. Selon son niveau de représentativité, le partenariat local pourra ou non jouer un rôle de catalyseur, exercé ou non une influence forte au niveau local, dépassant le seul cadre d'une commune par exemple.

Dans le cadre de ce travail nous définissons le partenariat local comme étant une forme de collaboration à l'intérieur d'un territoire entre deux ou plusieurs entités du secteur public (mairie, administrations publiques, organismes publics) dans le but de mettre en commun leurs ressources et leurs compétences pour atteindre des objectifs communs, pour résoudre des problèmes ou pour réaliser des projets communs. Il s'agit d'une alternative au recours au secteur privé pour la réalisation de certains projets ou services publics. Il s'agit également d'une coopération entre différentes entités publiques qui cherchent à mutualiser leurs moyens pour assurer une gestion plus efficace et efficiente des ressources publiques. Contrairement au partenariat public-privé, le partenariat local se concentre sur la collaboration entre les secteurs publics, d'où l'appellation partenariat public-public.

Avec le changement de paradigme des visions de développement des territoires induites par la politique de décentralisation, passant d'un développement vertical à un développement horizontal, d'un développement descendant à un développement ascendant, la constitution des partenariats locaux pour les CTD devient de plus en plus la condition nécessaire et quasi incontournable pour induire des processus de changement et de développement au niveau local qui ne sont pas à la portée d'un seul acteur, même institutionnel. En ce sens, le partenariat est à la fois une innovation et un levier d'innovation.

Le partenariat local présente plusieurs avantages. On peut citer : une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources publiques ; une amélioration de la qualité des services publics et une réduction des coûts pour les autorités publiques impliquées. Il peut également contribuer à renforcer la cohésion territoriale en favorisant la coopération des acteurs locaux et en les encourageant à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Cette approche peut également permettre de mieux prendre en compte les besoins des populations locales et de s'adapter aux spécificités du territoire, de renforcer la gouvernance locale en encourageant la transparence, la participation citoyenne et la responsabilité des acteurs publics impliqués. En travaillant ensemble, les autorités publiques peuvent également renforcer leur capacité à répondre aux défis locaux et à garantir le bien-être de leurs populations. Néanmoins, les différences de cultures organisationnelles entre les acteurs publics, les conflits d'intérêts, et les difficultés à maintenir l'engagement des acteurs impliqués sur le long terme constituent des défis potentiels qui peuvent mettre à mal ce type de collaboration.

Pour René Caspar et al (1997), la constitution d'un partenariat local peut prendre des formes très diverses, selon la nature et le nombre des partenaires, le contexte de la naissance du partenariat, les personnes physiques ou morales qui en sont à l'origine, les objectifs qu'on lui assigne, la culture socio-économique du territoire concerné (système juridico-administratif,

réglementations en vigueur, rôle des pouvoirs publics, pratiques institutionnelles, pratiques sociologiques, exercice de la citoyenneté, etc.). Il peut s'agir de la mise en commun des ressources, de la coordination des politiques publiques et la prestation des services publics conjoints.

#### **1.8.4. Le concept de partenariat public-privé (PPP)**

Selon l'AFD (2014), les partenariats public-privé consistent à associer les autorités publiques et des agents privés pour concevoir, financer, construire, gérer ou préserver un projet d'intérêt public. Ils supposent un partage des responsabilités et de propriété entre le gouvernement et le secteur privé, garanti par un contrat longue durée. Ce mode d'intervention vise principalement à rapprocher acteurs publics et privés, à la fois pour améliorer la qualité des formations délivrées par les systèmes de formation publics, mais aussi pour satisfaire les besoins de compétences des entreprises et favoriser la cohésion sociale.

La loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat, au terme de l'article 2 alinéa 2 définit le contrat de partenariat comme « un contrat par lequel l'État ou l'un de ses démembrements confie à un tiers, pour une période déterminée, en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, la responsabilité de tout ou partie des phases suivantes d'un projet d'investissement : la conception des ouvrages ou équipements nécessaires au service public ; le financement ; la transformation des ouvrages ou des équipements ; l'entretien ou la maintenance ; l'exploitation ou la gestion ». Dans ce cas, il s'agit d'un partenariat public-privé (PPP).

Pour la plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop, 2019 : 37), le partenariat public-privé peut être défini comme « une association active de plusieurs intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation ».

Le partenariat public-privé est donc une relation par laquelle des acteurs publics et privés s'associent librement pour concevoir, financer, construire, gérer ou préserver un projet d'intérêt commun. Les buts poursuivis, la nature des engagements, les rôles et les responsabilités des partenaires diffèrent selon les objectifs visés, objectifs qui déterminent à leur tour les types de partenariat.

D'après l'Institut International de Planification de l'Éducation-Pôle de Dakar (2018 : 13), les partenariats publics-privés en matière de formation professionnelle peuvent se définir de plusieurs manières dans le contexte africain. Les définitions les plus consensuelles sont :

- (i) Le PPP vise le pilotage de la formation professionnelle par la demande économique en vue d'une adéquation entre la formation et l'emploi ;
- (ii) Le PPP n'est pas nécessairement le partage du pouvoir (public), mais le dialogue des pouvoirs (public et privé) pour trouver des formules consensuelles de FP satisfaisant les deux parties prenantes : insertion-emploi des formés pour le pouvoir public (enjeu social et économique) et compétences en adéquation avec les besoins des entreprises pour le pouvoir privé ;
- (iii) Le PPP peut inclure la notion de délégation de service public, où le secteur privé se voit confier la gestion d'un centre de formation public par exemple (« affermage »), ou est amené à investir pour le compte de l'État, en contrepartie du droit de fournir et facturer un service aux usagers (« concession ») ;
- (iv) Le PPP n'est pas un bénévolat de la part du privé, dont l'investissement, en termes techniques, de gestion ou financiers, se justifie par l'attente d'un retour sur investissement.

Des définitions moins souples sont aussi proposées et peuvent bien correspondre à certaines réalités, quoique moins répandues dans le contexte africain. C'est notamment le cas du cadrage proposé par la Banque mondiale (2014) dans le guide de référence des PPP, autour de la notion de contrat par l'entité publique dont l'objectif principal est la création d'actifs par l'entité privée. Cette perspective, une fois développée, présente des éléments intéressants. En effet, considérant que chaque aspect peut représenter à lui seul un concept de PPP, l'ensemble fournit des éléments d'analyse et d'appréciation :

- L'objectif peut inclure la création d'infrastructures, leur gestion ou la provision de services aux usagers ;
- Les fonctions peuvent inclure l'investissement, la maintenance, le fonctionnement ou la prestation ;
- La rémunération de l'exploitant peut être effectuée par l'utilisateur (utilisateurs-payeurs), la personne publique (État-payeur) ou par les deux ensembles ;
- L'actif créé peut, au terme du partenariat, être la propriété de l'État ou de l'exploitant.

#### **1.8.5. La Commune comme Collectivité Territoriale Décentralisée**

La loi N° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités



Territoriales Décentralisées définit la commune, en son article 147, comme «la Collectivité Territoriale de base ». À ce titre, et conformément à l'article 8 de la même loi, la commune est une personne morale de droit public jouissant de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts locaux. Elle règle, par voie de délibérations, toutes les affaires relevant de sa compétence.

Cette compétence, suivant l'article 147 de la même loi, porte sur ou se rapporte à « une mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants ». Il en découle que la mission principale de la commune consiste à apporter aux populations à la base le bien-être ou le mieux-être dont elles ont besoin, en leur fournissant des solutions appropriées aux problèmes auxquels elles font face dans leur existence quotidienne. Cette conception de la loi est en accord avec l'article 55 (2) de la Constitution qui dispose que « les conseils des collectivités territoriales décentralisées ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités ».

Dans l'exercice de leurs missions, en matière de pilotage de la formation professionnelle l'article 161 de la loi portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées transfère aux Communes les compétences suivantes en matière de formation technique et professionnelle : (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle ; (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation. Cet outil ainsi que ses décrets d'applications fixent le cadre général d'intervention de la Commune dans le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale. Toutefois, la même loi dispose que les CTD peuvent, dans le cadre de leurs missions, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'État, les établissements publics, les entreprises du secteur public, parapublic et privé, les organisations de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par les lois et règlements en vigueur (article 10).

#### **1.8.6. Le concept de planification de la formation professionnelle**

La planification de la formation professionnelle est l'ensemble des orientations stratégiques identifiées à partir du contexte et l'analyse de l'environnement économique et des emplois additionnés au diagnostic de l'organisation de l'offre de formation professionnelle en lien avec le système éducatif dans son ensemble. La considération de ces deux environnements économique et formatif, leur adéquation et leur niveau d'imbrication garantit en partie le niveau d'efficacité des dispositifs de la FP (IPE, 2019). La planification de la formation professionnelle fait partie intégrante de la planification de développement du système éducatif,

tant au niveau national qu'au niveau local. Il s'agit d'un processus d'organisation des interventions dans les composantes du sous-secteur de la formation professionnelle, afin d'améliorer l'efficacité de l'offre de formation. Elle s'articule autour des étapes de diagnostic sous-sectoriel, de formulation des axes stratégiques, d'organisation des interventions, de suivi/évaluation des activités éclairées par des constructions théoriques éprouvées. Pour une commune, il s'agit d'un ensemble organisé des interventions à partir des problèmes identifiés et des ressources mobilisées pour atteindre un certain nombre d'objectifs dans le sous-secteur de la formation professionnelle, dans le cadre d'un Plan Communal de Développement. La planification de l'offre de formation a trois dimensions : l'élaboration des stratégies au niveau local, la planification proprement dite (y compris la programmation et la budgétisation) et la communication et orientation par rapport à l'offre de formation.

Parvenu au terme de ce premier chapitre, nous pouvons dire que le problème de l'insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale est bien réel, tant dans la Commune de Sangmélina que dans le reste du pays. Dans la Commune de Sangmélina, le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale est constitué de deux (02) SAR/SM pour ce qui est de la formation post-primaire, l'une dans l'espace urbain et l'autre dans la zone rurale, et d'un centre de formation professionnelle d'excellence (CFPE) pour ce qui est de la formation post-secondaire. Ces trois établissements sont sous tutelle du MINEFOP. Avec 13 salles de classe construites en matériaux définitifs (« dur ») dont la réhabilitation devient une nécessité à ce jour, les deux SAR/SM ne disposent pas de clôture ni de logements d'astreinte. Seule la SAR/SM de l'espace urbain est dotée d'un point d'eau et de latrines. Certains équipements sont quasiment absents dans ces SAR/SM à l'instar d'internet, des salles multimédias, des bibliothèques et parfois même l'électricité, pourtant très indispensable pour diffuser une formation professionnelle initiale de qualité. De ces constats, bien que le CFPE soit doté d'infrastructures et équipements de qualité et qu'il offre des formations de qualité, il ressort que, ces trois établissements ne parviennent pas à drainer suffisamment d'apprenants en leur sein. Comment améliorer qualitativement et quantitativement un dispositif de formation professionnelle, la littérature sur la question ainsi que les théories pouvant servir de socle à cette problématique feront l'objet du prochain chapitre.

## **CHAPITRE 2 : REVUE DES ÉCRITS SUR LES STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE**

La revue de la littérature est l'opération par laquelle le chercheur recueille dans les écrits pertinents au problème à résoudre les renseignements utiles de tous ordres : théorique, méthodologique, technique et même statistique. Elle fait le point des connaissances, éclaire la démarche du chercheur et permet d'établir le cadre de référence théorique de la recherche. Elle consiste à faire la recension des écrits pertinents relativement au sujet à l'étude. Elle fait aussi connaître toute la portée des concepts en jeu, met à nu les théories les plus explicatives des phénomènes observés et fait ressortir les aspects du problème peut être négligés qui sont à examiner attentivement, en les poussant plus en avant, en les mettant en exergue (N'DA, 2015 : 92). Le présent chapitre, dédié à cette opération nous présente quelques mesures visant à renforcer les systèmes de formation professionnelle tant sur le plan qualitatif que quantitatif à travers une revue de littérature ainsi que les théories qui fondent ce mode d'intervention dans l'action publique.

### **2.1. REVUE DE LITTÉRATURE**

La qualité et l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle suscite un intérêt grandissant ces dernières années, principalement en raison de la prise de conscience du rôle clé joué par la formation professionnelle dans les domaines de la compétitivité économique et de l'inclusion sociale. Les interventions relatives à la qualité sont traditionnellement définies en termes d'intrants et de processus axés sur la production de l'apprentissage. Les intrants de base pour ce qui est de la formation professionnelle sont les infrastructures (salles de classe, ateliers de formation...), le plateau technique (équipements, machines-outils...) et les formateurs ; et les processus sont les réformes, les curriculums et le renouvellement des programmes d'enseignement et des examens. À ceci l'on peut ajouter des centres de formation professionnelle à haute intensité technologique.

L'amélioration des dispositifs d'offre de la formation professionnelle fait l'objet de nombreux écrits auprès des organisations internationales comme l'IPE, IFEF, L'OIF, L'UNESCO, LUXDEV etc. Toutefois, certains auteurs s'étant intéressés à cette problématique

ont pu identifier des mesures visant à améliorer la qualité de la formation professionnelle initiale au sein des dispositifs de formation professionnelle. La présente section en fait une quintessence.

### **2.1.1. La certification professionnelle comme levier d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle initiale**

Dans un article intitulé « Amélioration de la qualité de la formation à l'aide de la certification académique et professionnelle », Sallami Chougali, Roudane Asmaa, Ahmed Rebbani, Khalifa Mansouri (2023) pense que la certification est un moyen d'améliorer la qualité de la formation au sein des dispositifs de formation professionnelle. Pour les auteurs, la certification académique ou professionnelle est un ensemble de processus et de normes qui permettent de mesurer le niveau de compétence à un moment donné.

Contrairement à la certification académique qui est traduite par un titre délivré par un institut, une école ou une université attestant que l'apprenant a suivi une formation selon un programme bien déterminé et a passé les évaluations liées à ce parcours, la certification professionnelle a pour rôle principal de valider la reconnaissance d'un savoir-faire. Elle mesure le niveau de compétence d'un individu à un moment donné. De plus, la certification professionnelle permet d'attester la capacité à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilités définis dans un référentiel. Cette certification est généralement créée par les professionnels de la formation pour développer des compétences en liaison avec un métier précis. Elle est construite pour répondre à des besoins spécifiques sur la base d'activités et de compétences propres à chaque métier. Elle est délivrée par des organismes certificateurs reconnus et présente une valeur ajoutée qui peut bien distinguer l'individu au moment du recrutement.

Cette pensée va du constat selon lequel les entreprises modernes n'exigent plus que des diplômes classiques délivrés traditionnellement par les universités ou les centres de formation professionnelle, mais exigent des certifications permettant de valider des acquis précis dans des domaines pointus vérifiés dans un cadre international. Ainsi, l'évolution des besoins de l'entreprise en termes de compétences professionnelles spécialisées oblige le système de formation à construire la formation à partir d'une analyse réaliste des pratiques de référence. C'est-à-dire qu'il faut proposer de nos jours, des formations en identifiant les compétences cibles en rapport avec les besoins de l'entreprise. Le marché du travail en permanente évolution dicte l'exigence de fournir aux jeunes un enseignement technique et des programmes de formation professionnelle adaptés à leur environnement social et économique. L'objectif

principal de la formation professionnelle initiale est donc de mener l'apprenant, vers la professionnalisation, en tenant compte de tous ces paramètres.

Parlant de l'impact de la certification sur la qualité de la formation professionnelle et la réussite des lauréats dans la vie professionnelle, Sallami Chougali et al. (2023) dirons que la certification est un signal de productivité, un filtre de sélection, un réducteur d'incertitude, un élément de confiance, un outil de validation de la qualité de la formation, un compliment de la formation, un investissement de forme, un outil de gestion de ressources humaines ou un outil de sécurité du parcours professionnel. Elle consiste en une véritable reconnaissance technique. Elle permet au certifié de se positionner comme spécialiste dans un domaine. Elle est considérée comme valeur ajoutée dans son CV. Le certifié peut alors bénéficier d'une grande facilité dans la négociation de son salaire et des meilleures opportunités professionnelles. Parfois le certificat est reconnu à l'échelle internationale, ce qui permet au certifié de décrocher facilement une embauche respectueuse à l'étranger.

Dans la même lancée, Eduarda Castel-Branco (2020), dans le document de travail sur le cadre national des certifications du Cameroun élaboré dans le contexte du Projet-Compétences pour l'employabilité des jeunes de l'UA et de l'UE, dira que le Cameroun en est aux premiers stades de l'élaboration d'un cadre national des certifications (CNC), qui devrait contribuer à améliorer la convergence et l'articulation entre les sous-systèmes et les niveaux du système de certification existant, et à intégrer une approche basée sur les compétences en matière de conception et d'obtention des certifications. Toutes fois, les principales certifications délivrées au Cameroun, dans le secteur de la formation professionnelle, sous la tutelle du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MINEFOP) sont les suivantes :

- Diplômes : Diplôme de Qualification Professionnelle (DQP) ; Diplôme de Technicien (DT) ; Diplôme de Technicien Spécialisé (DTS) (examens nationaux organisés de manière centralisée par MINEFOP).
- Certification de Qualification Professionnelle (CQP) (examens harmonisés organisés par les délégués régionaux).
- Certification de Qualification Professionnelle (CQP) (examens supervisés)
- Diplômes VAE (qualifications complètes - examens de VAE organisés de manière centralisée par MINEFOP).

La certification professionnelle est donc un processus qui permet de reconnaître les compétences et les connaissances acquises par une personne dans un domaine spécifique. Elle peut être délivrée par des organismes gouvernementaux, des associations professionnelles ou des entreprises privées. Elle peut prendre plusieurs formes, telles que des examens écrits, des

évaluations pratiques ou des évaluations basées sur l'expérience professionnelle. Elle peut également être obligatoire pour exercer certains métiers ou pour accéder à certains postes. Elle présente de nombreux avantages. Elle permet aux employeurs de s'assurer que les candidats possèdent des compétences nécessaires pour effectuer les tâches requises. Elle offre également aux travailleurs une reconnaissance officielle de leurs compétences et peut améliorer leurs perspectives d'emploi et leurs salaires. Toutefois, la certification professionnelle présente certaines limites. Elle peut être coûteuse et nécessiter beaucoup de temps et d'efforts pour obtenir. De plus elle ne peut pas être accessible à tous en raison de barrières financières ou géographiques. Mais c'est un outil important pour les travailleurs et les employeurs. Pour cela elle doit être utilisée avec prudence pour éviter de créer des obstacles injustes à l'entrée sur le marché du travail. De ce fait, la certification professionnelle constitue donc un levier d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle initiale au sein du dispositif de formation professionnelle, tant au niveau d'une CTD qu'au niveau national et même international.

### **2.1.2. La valorisation des apprentissages informels comme mesure de renforcement de la qualité de la formation au sein des dispositifs de formation professionnelle**

Dans un article intitulé « Formation professionnelle formelle et informelle en Afrique sub-saharienne : vue d'ensemble, perspectives et rôle de la FP duale », Anthony Gewer (2021) pense que le renforcement des dispositifs de formation professionnelle initiale passe forcément par la valorisation ou formalisation des apprentissages informels. Selon l'Union Européenne (2011 :32-34), l'apprentissage informel résulte des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Il n'est pas structuré (en termes d'objectifs d'apprentissage, de temps d'apprentissage et/ou de soutien à l'apprentissage). Généralement, il ne mène pas à une certification. L'apprentissage informel peut être intentionnel mais, dans la plupart des cas, il est non intentionnel (ou fortuit/aléatoire).

L'auteur part de l'idée selon laquelle, si l'économie formelle offre davantage de possibilités de développement des compétences, de nombreux travailleurs informels acquièrent leurs compétences dans l'économie informelle elle-même, par le biais de l'« apprentissage par la pratique », en particulier ceux qui travaillent dans l'agriculture, le commerce de détail et d'autres industries de services, ce qui représente une vaste majorité des travailleurs informels. Palmer (2020 :11) dira que les apprentissages informels constituent la principale source de développement des compétences techniques et professionnelles dans les secteurs de la fabrication, de la construction et (de certains) services en Afrique subsaharienne. Les

apprentissages informels représentent près de 90 % de l'ensemble des formations aux métiers au Bénin, au Sénégal et au Cameroun (OIT, 2012). Ces apprentissages informels varient en qualité et sont généralement dépourvus de toute formation professionnelle formelle ou d'enseignement en classe. Ils attirent principalement les jeunes ayant un faible niveau d'instruction, ciblant souvent les jeunes qui n'ont pas terminé leur scolarité primaire (Filmer et Fox, 2014). Ils constituent une source importante de compétences pour les jeunes en raison de la portée limitée et du coût du système de formation formel (OIT, 2012). Ils sont rentables car ils ne nécessitent pas de centres de formation coûteux, et les compétences développées par le jeune coïncident avec les besoins de l'entreprise. Les jeunes sont également initiés à la culture d'entreprise, ce qui améliore leur employabilité plus que ceux qui sortent du système de formation formel (OIT, 2012). Sachant le poids et la contribution du secteur informel dans les économies en Afrique sub-saharienne, Gewer op. cit. Constate que les systèmes de FP formels sont incapables d'adapter les programmes pour répondre à la demande de compétences et aux contextes de travail dans l'économie informelle.

De nombreux pays d'Afrique subsaharienne disposent de systèmes de FP formels fonctionnant parallèlement à des systèmes d'apprentissage informels. Mais, un bon nombre de ces pays ont commencé à intégrer les apprentissages informels dans les politiques nationales de formation, et un nombre croissant d'entre eux ont fixé comme objectif politique la revalorisation des apprentissages informels et leur intégration dans les politiques d'éducation et de formation. Ces pays incluent le Ghana, le Cameroun, le Lesotho, le Burkina Faso, le Bénin, la Gambie, le Mali, la Tanzanie, le Malawi et le Rwanda (Franz, 2017). Malgré cette tendance, Franz (2017) suggère que les tentatives de structurer les apprentissages informels et de les rapprocher des apprentissages formels n'ont pas pris l'ampleur escomptée, pourtant l'OIT (2012) soulignait certains des principaux avantages de la valorisation des apprentissages informels, comme le fait de garantir des conditions de travail décentes, de fournir des qualifications et une reconnaissance officielles aux apprentis qui développent ces compétence dans leur(s) métier(s) respectif(s), de fournir aux apprentis les connaissances théoriques nécessaires pour s'adapter à l'évolution des technologies, ainsi que des compétences commerciales pour se préparer à un éventuel travail indépendant.

De ce constat, Werquin (2021) souligne les avantages de la création de liens entre la FP formelle et les apprentissages informels, notamment pour assurer une intersection plus harmonieuse entre les deux systèmes pour les apprenants et les employeurs, introduisant ainsi les conditions d'une approche duale où il puisse y avoir une intégration de la formation institutionnelle dans les établissements de FP et de la formation sur le lieu de travail. Pour la

FP formelle, cela accroît le pool de recrues et offre un aperçu plus direct de la demande de compétences dans l'économie informelle, de sorte que les programmes d'apprentissage puissent être conçus et structurés de manière à répondre à cette demande. Cela permet aux apprenants d'évoluer entre les établissements de FP et le lieu de travail, de manière à développer au mieux les compétences requises.

En outre, cela offre aux jeunes de l'économie informelle la possibilité de formaliser leurs connaissances et de progresser vers des études plus poussées et des qualifications plus élevées. Cela garantirait des parcours d'apprentissage plus inclusifs au sein du système formel de FP et offrirait des possibilités plus larges d'accès à l'enseignement supérieur. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un élément clé de cette passerelle, car elle permet de reconnaître officiellement les compétences professionnelles acquises en dehors d'un programme d'apprentissage formel. La VAE permet aux jeunes d'être mobiles sur le marché du travail, ce qui accroît les possibilités d'évolution de carrière. Un système efficace de reconnaissance des acquis devrait être associé à des programmes de FP flexibles et modulaires qui permettent aux jeunes de combler plus facilement leurs lacunes identifiées via le processus de VAE, afin d'obtenir ainsi des qualifications complètes.

Dans un système de FP, la valorisation des apprentissages informels est donc essentielle pour reconnaître et valoriser les compétences et les connaissances acquises en dehors des contextes formels d'apprentissage. Cela peut inclure la reconnaissance officielle des compétences acquises par le biais de certifications. Les gouvernements (locaux ou nationaux) peuvent également jouer un rôle dans ce sens en offrant des programmes de reconnaissance des compétences acquises en dehors des contextes formels d'apprentissages. Elle est également essentielle pour encourager et soutenir le développement personnel et professionnel des jeunes, ainsi que pour répondre aux besoins en compétences du marché du travail.

### **2.1.3. Le partenariat technique et financier comme levier de développement des dispositifs de formation professionnelle**

Dans un article intitulé « Construire un système de formation professionnelle : l'expérience ivoirienne », Maninga Gbato (2016) pense que le partenariat technique et financier est indispensable pour accompagner les États d'Afrique Subsaharienne à créer un cadre propice au développement de la FP et à implémenter leurs projets de FP. Car d'après l'auteur la formation professionnelle doit répondre, naturellement, aux besoins des entreprises. Cette exigence suppose que les entreprises et leurs organisations professionnelles soient capables



d'identifier et de quantifier leurs propres besoins (seules ou accompagnées) et que le système de formation maîtrise les méthodes de traduction de ces besoins en actions de formation. Les besoins de formation professionnelle n'existent pas, ce qui existe ce sont des réponses par la formation à des besoins nés du travail (Fourniol, 2004 : 52). Cette affirmation rappelle qu'en formation professionnelle, l'objectif est beaucoup plus la recherche d'une qualification en vue d'un emploi rémunérateur qui rendra l'individu autonome que le seul plaisir d'apprendre (même si les deux objectifs sont souvent complémentaires).

L'auteur souligne que l'un des obstacles au développement de la formation professionnelle est le manque de pertinence des formations et d'actualisation par rapport aux vrais besoins des emplois. La pertinence des formations est une exigence fondamentale. Si cette pertinence n'est pas assurée, l'on peut injecter des moyens énormes dans la formation, moyens financiers, matériels et humains, les résultats seront toujours un lot sans cesse croissant de jeunes certes diplômés mais qui ne trouvent pas à s'employer, alors que l'économie est à la recherche de compétences avérées qu'elle ne trouve pas, paradoxe. Pour assurer la pertinence et, au-delà, l'efficacité des formations, il faut créer un environnement propice cohérent, des outils de pilotage innovants, une démarche d'ingénierie structurante et, bien sûr, former des acteurs. Par la suite, l'auteur affirme que l'on pense très souvent que le premier obstacle au développement de la formation professionnelle est le manque de moyens financiers. C'est d'abord avant tout, une politique, une démarche cohérente et structurante que les réformes des systèmes de formation professionnelle s'attellent à construire. C'est cette démarche cohérente et structurante que les partenaires techniques et financiers soutiennent aux côtés des efforts des États, car les enjeux et les défis à relever sont très importants et peuvent même conditionner la paix sociale. Les moyens des États étant très souvent limités, des appuis de partenaires extérieurs sont très importants pour accompagner ces derniers dans l'implémentation des projets de formation.

Au Cameroun, quelques partenaires techniques et financiers accompagnent le MINEFOP et l'appuient pour l'atteinte de ses objectifs. L'on peut citer entre autres KOICA dans la construction et l'équipement des centres de formation, l'UNESCO dans la pédagogie, l'analyse sectorielle, statistiques de la formation, l'Agence Française de Développement (AFD) dans la mise en place d'un mécanisme de pilotage et de financement de la formation professionnelle, la Turkish Cooperation and Coordination Agency (TIKA) dans la construction d'un Centre de Formation Professionnelle d'Excellence, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) dans l'élaboration du plan décennal de développement de la formation professionnelle, le Centre de Recherches Statistiques, Economiques et Sociales et de Formation pour les Pays

(SESRIC) et Organisation de la Coopération Islamique (OCI) dans le plan stratégique de la formation professionnelle pour les pays membres de l'OCI 2020-2025, le Service National d'Apprentissage Industriel (SENAI) du Brésil dans le programme de renforcement institutionnel et mises en place d'un centre pilote de formation professionnelle, la Cameroon Policy Analysis and Research Center (CAMERCAP- PARC) dans la mise en place de la plateforme numérique MINEFOP-STAT volet formation professionnelle.

#### **2.1.4. La coopération décentralisée comme levier de développement des systèmes de formation professionnelle**

Dans la perspective de l'accélération du processus de décentralisation au Cameroun, la coopération décentralisée et l'intercommunalité sont reconnus comme moyens d'actions des CTD dans la mise en œuvre des stratégies élaborées dans le cadre du développement local. L'article 2 du Décret N° 2011/1116/ du 26 Avril 2011 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement définit la coopération décentralisée comme « une relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs ». Dans cette optique et selon l'article 94 de la loi portant Code Générale des CTD, la coopération décentralisée peut s'opérer entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements d'une part, ou entre celles-ci et les collectivités territoriales étrangères d'autre part. Elle prend la forme d'une convention librement conclue entre les collectivités territoriales ou leurs regroupements concernés.

Ce nouveau cadre juridique définit la coopération décentralisée à deux niveaux, une coopération décentralisée interne qui met en exergue les communes camerounaises de régions différentes, et la coopération décentralisée externe qui fait intervenir une commune d'origine camerounaise et une commune étrangère. Elle concerne les processus, les institutions et les arrangements destinés à promouvoir les relations politiques, économiques, et techniques entre des villes/communes dans la recherche d'objectifs communs de développement. Elle est pluridimensionnelle, puisqu'elle englobe des domaines comme le commerce, les finances, l'investissement, ainsi que l'échange de connaissances, de compétences et d'expertise technique. La coopération décentralisée embrigade plusieurs communes camerounaises qui pour la plupart, définissent leurs projets de développement selon les orientations des collectivités étrangères qui leur apportent divers soutiens (Mindja Alex, 2021 : 71).

La coopération décentralisée est perçue comme une pratique d'échanges internationaux faisant intervenir des collectivités et associations locales, des ONG, des entreprises, des administrations centrales etc. Elle résulte d'une convention par laquelle deux ou plusieurs

Communes décident de mettre en commun leurs divers moyens en vue de réaliser des objectifs communs, c'est la substance de l'article 131 alinéa 1 de la loi de 2004 fixant les règles applicables aux Communes. Elle peut s'opérer entre deux ou plusieurs Communes camerounaises ou entre celles-ci et des Communes étrangères. Il s'agit concrètement d'un instrument nouveau mais approprié pour dynamiser les initiatives locales de développement. C'est donc la coopération qui peut naître entre les collectivités des pays développés avec celles des pays en voie de développement. Pour Bernard Dolez (1993), la coopération décentralisée renvoie aux relations que les collectivités nouent avec leurs homologues étrangers.

La coopération décentralisée est donc une forme de coopération internationale qui implique les CTD. Elle vise à promouvoir l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre les partenaires, ainsi qu'à renforcer les liens entre les populations et les institutions locales. Elle peut prendre différentes formes, telles que des jumelages entre des villes, des partenariats entre régions ou des projets de développement local. Elle permet aux CTD de travailler ensemble pour résoudre des problèmes communs, tels que la gestion des déchets, la protection de l'environnement, la promotion de l'économie locale ou même le développement des dispositifs locaux de formation professionnelle. Elle s'inscrit donc largement dans le processus de territorialisation de l'action publique, dans la mesure où chaque collectivité territoriale qui le souhaite va mettre en place sur son territoire une ou plusieurs conventions de coopération avec une collectivité territoriale étrangère (Claire Pillet, 2008 : 22).

Dans le cadre du développement des systèmes de formation professionnelle, la coopération décentralisée peut jouer un rôle important. Les partenariats entre les collectivités territoriales peuvent permettre de renforcer les capacités des centres de formation professionnelle, de développer des programmes de formation adaptés aux besoins locaux et de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes. Ils peuvent également soutenir la création de centres de formation professionnelle dans des secteurs clés tels que l'agriculture, le tourisme ou l'artisanat. Les collectivités peuvent également collaborer pour développer des programmes d'échanges pour les jeunes professionnels, favorisant ainsi la mobilité internationale et l'acquisition des compétences. De ce fait, la coopération décentralisée permet aux collectivités de contribuer à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté au niveau local. Elle contribue également à la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier l'objectif 8 qui vise à promouvoir une croissance économique inclusive et durable, ainsi qu'un travail décent pour tous.

## **2.2. THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE**

Une théorie est une manière de concevoir et de percevoir les faits et d'organiser leur représentation. Elle sert à conceptualiser et à expliquer un ensemble d'observations systématiques relatives à des phénomènes et à des comportements complexes. Elle sert aussi à découvrir un fait caché (Gilles Willett, 1996 : 10). Une théorie sert donc à définir, décrire, comprendre, expliquer, représenter et prédire un phénomène particulier et un ensemble de relations propres à ce phénomène suite à la vérification d'un certain nombre d'hypothèses. Elle sert aussi à poser de nouvelles questions, à structurer en partie les observations, à porter un jugement sur la réalité et même, dans certains cas, à prendre des décisions qui influencent le cours des événements quotidiens. Ainsi les théories qui permettent d'expliquer, de représenter et prédire les possibilités ou les éventualités d'une synergie d'actions entre les CTD et les entreprises locales retenues dans le cadre de notre étude sont la théorie de l'action publique, la théorie des parties prenantes, la théorie du changement et la théorie des systèmes.

### **2.2.1. La théorie de l'action publique**

L'action publique se définit comme l'ensemble des relations, des pratiques et des représentations qui concourent à la production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux (Vincent Dubois, 2009 : 2). Ces relations, plus ou moins institutionnalisées, s'établissent entre des acteurs aux statuts et positions diversifiées qu'on ne peut réduire a priori aux seuls « pouvoirs publics » : représentants de groupes d'intérêt, journalistes, entrepreneurs privés ou usagers, organisations internationales, fonctionnaires ou responsables politiques ou entreprises locales dans notre cas. Le statut des acteurs ne suffit donc pas à définir l'action publique. Les pratiques qui contribuent à cette régulation sociale sont elles aussi diversifiées, de l'édiction de normes au recours à l'expertise, de l'allocation de ressources matérielles à la production discursive, de sorte que l'action publique ne peut pas plus être cantonnée à l'exercice de la « puissance publique » ou à la délivrance de « services publics », pour reprendre les catégories institutionnelles juridiques si prégnantes en la matière. Par-delà son caractère protéiforme, la spécificité de l'action publique tient donc avant tout à la légitimation politique des « réponses » qu'elle apporte à des « problèmes sociaux », des ressources qu'elle distribue ou des formes d'organisation sociale qu'elle promeut à l'instar de la décentralisation ou du partenariat public-privé dans le cas précis.

Dans une première approximation, on pourrait caractériser l'action publique comme la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement,

non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'État (Jean-Claude Thoenig, 2005 : 6). Trois éléments principaux nourrissent la perspective théorique, méthodologique et empirique que se donne l'action publique : (i) l'État ne gouverne pas les affaires publiques le concernant de façon autarcique ; (ii) la société a recours à de multiples formes de traitement de ses problèmes collectifs, au nombre desquelles la sphère publique ne représente qu'une des possibilités ; (iii) la nature du politique doit être une question centrale pour les sciences sociales. Son existence ne va pas de soi et n'est pas donnée en soi. Dans l'action publique, c'est globalement l'étendue des responsabilités des pouvoirs publics qui est révisée à la baisse, au nom d'une autolimitation pragmatique (« l'État ne peut pas tout faire ») et ou du principe de responsabilité individuelle (« il ne faut pas tout en attendre de l'État ») (Dubois, 2009 : 1).

Ainsi une CTD ne peut pas tout attendre de l'État car l'État ne peut pas tout faire. Elle doit dans l'exercice de ses missions trouver des solutions locales aux problèmes locaux dont elle fait face. L'une des solutions locales au problème de l'insuffisance quantitative et qualitative du dispositif d'offre de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélisma peut donc résider dans une action partenariale entre la Commune et les entreprises locales visant à améliorer ce dispositif en termes d'infrastructures, de plateau technique et d'adéquation formation-emploi. Cette action publique aura comme impact de soulager le budget communal tout en la permettant d'offrir un service public de qualité aux usagers que sont les apprenants et même les entreprises en termes de main d'œuvre qualifiée.

Partant du partenariat entre les CTD et les organisations locales, Patrice Duran (1999 : 212), définit l'action publique comme une action conjointe. Il s'agit moins d'imposer des normes que de considérer les problèmes vécus. L'administration (CTD) doit sortir du modèle bureaucratique pour s'adapter à un environnement de négociation (avec les organisations locales). Les services déconcentrés de l'État deviennent ainsi des fournisseurs de moyens. L'idée que la décentralisation serait inachevée en raison de l'absence de clarté concernant la répartition des compétences et des ressources est repoussée ici. Le vrai problème est l'occultation du pouvoir local. « Une pédagogie du réalisme » s'appuyant à la fois sur des processus de coordination et de régulation est nécessaire dans une structure de pluralité d'actions. L'institutionnalisation de l'action publique dans une CTD correspond donc à un univers d'acteurs dont il faut définir les modalités d'intervention et les enjeux. Ceci implique un travail d'élaboration selon un équilibre des pouvoirs et un processus de négociation. Le droit est aussi présent dans l'action publique. Plutôt que d'être un moyen d'établir des fins, il a pour but de régler des interactions.

Convoqué la théorie de l'action public c'est d'abord reconnaître l'existence d'un problème public et ensuite voir dans qu'elle mesure le résoudre. En postulant que les problèmes publics sont le produit d'un travail social qui engage la mobilisation d'acteurs divers, la théorie de l'action publique invite à considérer l'action publique comme le produit de processus et relations sociales, et non comme le résultat d'une « volonté » des décideurs ou d'une simple application de règles juridiques. Dans la mesure où la formulation des problèmes est étroitement liée aux modalités envisageables de leur traitement, son analyse s'avère particulièrement utile pour comprendre les « solutions » qui ont été privilégiées.

Orienter la formation professionnelle initiale vers une dynamique partenariale visant à améliorer la qualité de l'offre de la formation par un renforcement quantitatif et qualitatif du dispositif de la formation professionnelle relève de l'action publique pour les CTD bien plus que de la politique publique. Car ce n'est ni un texte de loi encore moins un décret ou un discours d'un élu local qui mettra ensemble ces deux entités (commune et entreprises locales) pour atteindre un objectif commun bien qu'ayant à la base des visées différentes. Si ces outils servent à orienter et à encadrer l'action, c'est bien la volonté de l'exécutif communal traduite en stratégie et plan d'action dans le cadre d'un Plan Communal de Développement (PCD) qui permettra de rendre possible une telle relation et ainsi aboutir à des résultats espérés. Dans cette perspective, Alain Faure (2011) parlera d'action public territoriale pour désigner la « territorialité » de l'action collective, l'action publique locale, la politique publique locale, l'administration locale, le pouvoir local, le gouvernement local, le développement local etc.

Le partenariat public-privé s'inscrit en droite ligne dans cette théorie. Car d'après Ilango-Ganga (2012 : 228) le partenariat public-privé est globalement une stratégie qui permet au secteur public de remédier à ses insuffisances pour assurer, par des biens et services ainsi produits, la pleine satisfaction de la population. Il suppose que l'État ne se désengage pas ; mais il reste un partenaire qui s'ouvre à un autre ou à d'autres pour plus d'efficacité, voire d'efficience. Suivant les travaux effectués par CHELBI (2012), par l'AFD (2013) et par l'OIF(2016), cette ouverture dans le domaine de la formation professionnelle initiale peut concerner un certain nombre de processus et de fonction présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 1: Processus et fonction de la FP pouvant faire l'objet d'un PPP**

<b>Processus</b>	<b>Fonctions</b>
1. Analyse de l'environnement économique et de la demande du marché du travail	Analyse et veille macroéconomiques Analyse et veille des emplois
2. Analyse et planification de l'offre de FP	Analyse et élaboration de la politique Planification du développement

	Communication et organisation de l'orientation vers les métiers
3. Développement et certification des compétences	Formation des formateurs Infrastructures, équipements et matières d'œuvre Organisation de la formation Gestion des établissements Évaluation et certification
4. Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences	Formation des formateurs Infrastructures, équipements et matières d'œuvre Gestion des établissements Organisation et réalisation de la formation Évaluation et certification
5. Évaluation du dispositif de FP	Évaluation de l'efficacité interne Évaluation de l'efficacité externe (suivi de l'insertion, suivi de la satisfaction des employeurs)

*Les typologies des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle. Présentation de Fructueux Aho et Philippe Béguelin (Étude IPE-PDK / IFEF). Source : IPE-Pôle de Dakar. (2018). Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique, p.14.*

La théorie de l'action publique explique donc le fait pour une CTD de faire appel aux entreprises locales pour une synergie d'actions visant à renforcer son dispositif d'offre de la FP, car comme on le dit très souvent, l'État ne peut pas tout faire et on ne peut pas tout attendre de l'État. Les lois sur la décentralisation qui confèrent aux CTD certaines compétences en matière de FP nous permettent de penser que le développement de la FP relève en partie de l'action publique locale.

### **2.2.2. La théorie des parties prenantes**

Selon la définition donnée par le Stanford Research Institute en 1963 cité par Freeman, 1984, une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister », les parties prenantes sont considérées comme la condition nécessaire à la survie et à la pérennité d'une organisation. Freeman (1984) a donné la définition la plus connue et la plus utilisée également selon laquelle « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans un article coécrit entre Freeman et Reed (1983), une partie prenante est envisagée comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Selon Yvon Pesqueux (2004), les postulats de la théorie des parties prenantes sont :

- L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (R. E. Freeman) ;
- La théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes ;
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (M. B. Clarkson, T. Donaldson & L. E. Preston) ;
- La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (T. Donaldson & L. E. Preston) ;
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents (T. Donaldson & L. E. Preston).

Par ailleurs, cette théorie se réfère à la responsabilité sur la base de deux variantes :

- La première concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information est un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin d'éviter l'opposition des parties prenantes ou d'en gagner l'adhésion.
- La seconde conçoit la relation « organisation-parties prenantes » comme une relation sociale qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité.

Donaldson & Preston (1995) opèrent une distinction tripartite de la théorie des parties prenantes avec une dimension descriptive, une dimension instrumentale et une dimension normative. La dimension descriptive de la théorie dans le cas d'espèce permet d'expliquer les conditions d'émergence de nouvelles formes organisationnelles prenant davantage en compte les intérêts de leurs parties prenantes et de prédire le comportement organisationnel (Brenner & Cochran, 1991, cités par Donaldson & Preston, 1995). La dimension instrumentale de la théorie implique que les parties doivent coopérer pour réaliser leurs objectifs afin de garantir la pérennité de l'organisation, car la prise en compte des intérêts des partenaires peut être créatrice de valeur. Dans cette optique, la Stakeholder's Theory est envisagée comme une relation « donnant-donnant » : c'est parce que l'organisation a besoin du soutien de son environnement qu'elle agit en vue de satisfaire ses demandes (Pfeffer & Salancik, cités par Frooman, 1999). Par contre, dans sa dimension normative la théorie des parties prenantes reconnaît l'importance de l'aspect économique et, en cela, elle constitue une tentative de réconciliation des logiques éthique et économique, ce qui donne de la valeur au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Dans la typologie des parties prenantes, A. B. Carroll (1989) identifie :



- Les « parties prenantes primaires » ou « contractuelles » qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement (ou encore qualifiées de « parties prenantes contractuelles »). Dans le cas de notre travail il s'agira de la CTD et des entreprises locales liés par un contrat de partenariats ;
- Les « parties prenantes secondaires » ou « diffuses » qui regroupent les agents situés autour de l'organisation envers lesquels son action se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles fondent une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement. Dans notre cas, il s'agira des centres de formation professionnelle initiale bénéficiaires des retombés du partenariat ainsi que des apprenants bénéficiaires d'une formation professionnelle initiale de qualité.

Ainsi, l'identification des parties prenantes au partenariat que sont la CTD et les entreprises locales constitue la condition d'existence de la théorie dans notre étude. Le modèle de partenariat évoqué ici peut être de type BOT dans le cadre d'un partenariat public-privé visant l'offre de plateau technique et d'infrastructure de formation, de type partenariat écoles de formations-entreprises locales pour une formation en alternance ou pour l'adéquation formation-emploi ou simplement de type public-public dans la cadre de la mutualisation des moyens et des compétences. La prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes autour du partenariat devient un aspect majeur dans la prise de décision managériale de l'exécutif communal.

Rappelons que le contrat de CET ou (BOT en anglais) est défini selon Auriol and Picard (2013), comme étant un contrat par lequel un État ou une collectivité publique (CTD) confie la construction d'un projet à un opérateur privé constitué de plusieurs parties prenantes qui s'engagent à financer le projet et à le gérer pendant plusieurs périodes d'exploitations avant de le transférer au pouvoir public. L'investissement reste la propriété du partenaire privé pendant la durée du contrat couvrant les nouvelles installations réalisées jusqu'au transfert effectif à l'autorité publique. Ce modèle PPP d'une durée moyenne comprise entre quinze et trente ans, implique une dépendance mutuelle entre le partenaire privé (fourniture) et l'autorité publique (jusqu'à la réception de la prestation). Perié (2009) montre que le modèle BOT permet d'assurer plus rapidement la construction, l'amélioration des structures et la gestion de ces structures.

### **2.2.3. La théorie du changement**

La notion de théorie du changement est issue de la théorie du programme en évaluation (dont fait partie l'analyse du cadre logique) auquel on ajoute une préoccupation pour la participation et l'apprentissage (Vogel, 2012 : 9-10). Elle a formellement été proposée par Carol

Weiss en 1995 (Weiss, 1995). La technique s'est ensuite popularisée au cours des années 2000 avec la publication de guides et de ressources par, notamment, la Kellogg Foundation (W.K. Kellogg Foundation, 2004) et l'Aspen Institute (Anderson, 2005). La Théorie du Changement (TdC) est donc « une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme » (Anderson, 2005 : 3).

Une théorie du changement est également une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants (PNUAD, 2017 : 4). De ce fait, une théorie du changement explique comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Elle peut être élaborée pour tous les niveaux d'intervention : projet, programme, politique, stratégie ou organisation ou plan d'action etc. Elle peut aussi être élaborée pour accompagner une intervention : (i) dont les objectifs et les activités peuvent être identifiés et planifiés en détail à l'avance, ou (ii) qui évolue et s'adapte en fonction de questions émergentes et de décisions prises par les partenaires et d'autres parties prenantes (Rogers Patricia, 2014 : 1).

D'après le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD, 2017), l'on peut recourir à une TdC pour plusieurs raisons :

- Premièrement, les défis liés au développement sont complexes et résultent généralement de nombreux facteurs et éléments profondément enracinés dans le mode de fonctionnement de la société. Une théorie du changement peut aider une équipe à mener une réflexion systématique sur les nombreuses causes sous-jacentes et profondes des problèmes de développement, et sur leur influence les uns par rapport aux autres.
- Deuxièmement, une théorie du changement constitue un cadre d'apprentissage au cours d'un cycle de programmation et entre deux cycles. En formulant les causes d'un problème de développement, en échafaudant des hypothèses explicites sur la façon dont la stratégie envisagée devrait donner des résultats, et en testant ces hypothèses au regard des éléments de preuve, notamment en cherchant à déterminer ce qui a bien fonctionné, ou pas, dans le passé, la théorie du changement aide à établir une logique implacable de la réalisation du changement. Qui plus est, la théorie du changement permet de procéder à des ajustements si l'approche retenue ne porte pas ses fruits ou si les risques anticipés se concrétisent. Les nouveaux acquis et enseignements émanant du suivi et de l'évaluation aident à affiner les hypothèses et à éclairer les décisions sur la façon dont une approche devrait être adaptée afin de produire les résultats escomptés. Les

ajustements apportés à la théorie du changement devraient, eux aussi, être effectués à la lumière de l'évolution des circonstances, en particulier lorsqu'ils visent à répondre à une crise et à des chocs, ainsi que dans le cadre du suivi régulier.

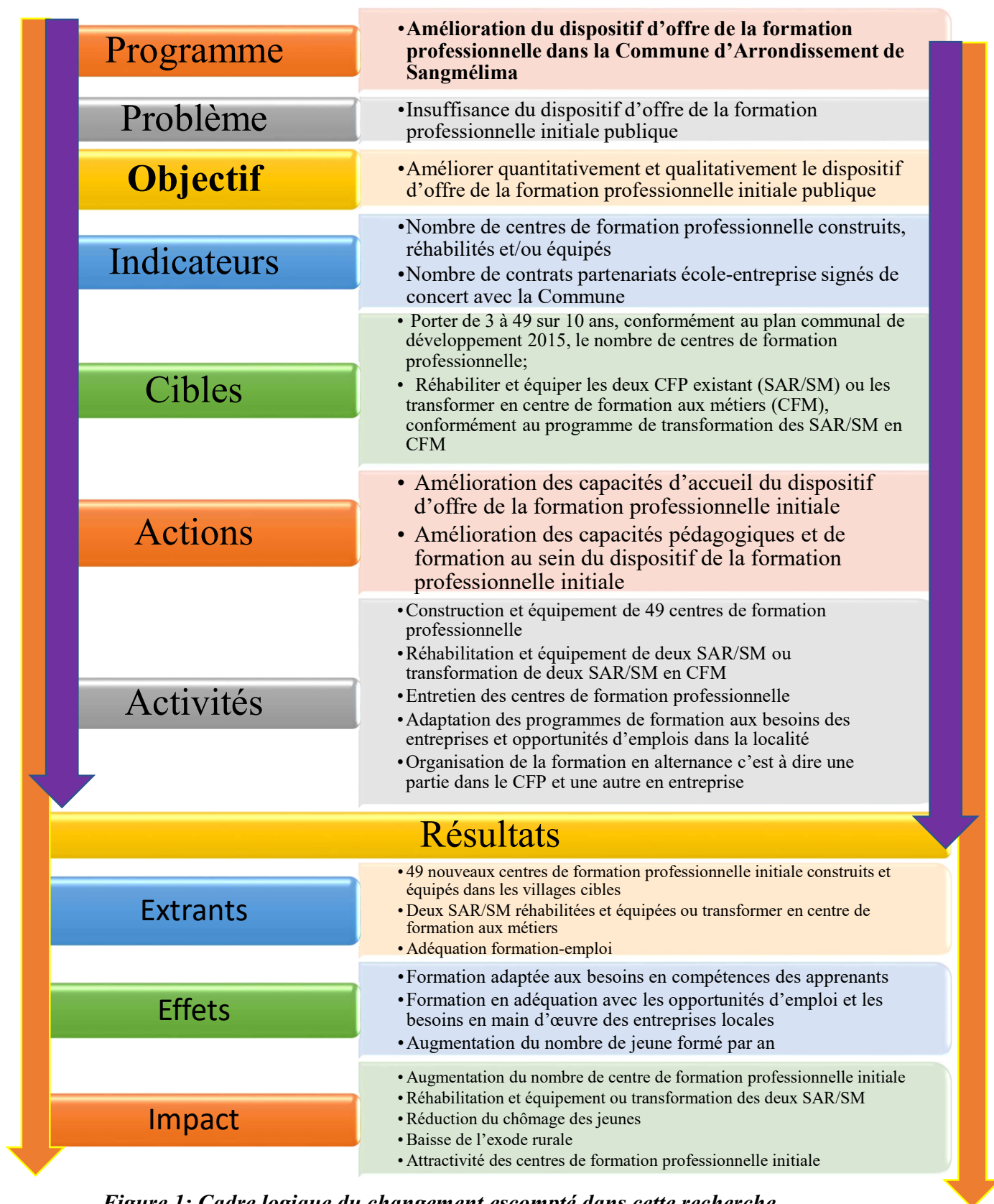
- Troisièmement, la théorie du changement est de plus en plus utilisée comme un moyen de forger et de gérer des partenariats et des stratégies de partenariat. Le processus consistant à convenir d'une théorie du changement donne lieu à l'expression d'hypothèses et de points de vue différents entre les planificateurs de programmes, les bénéficiaires, le personnel chargé des programmes, etc. Ce processus peut favoriser le consensus et motiver les parties prenantes en les associant au début du processus de planification et en leur montrant la contribution de leur travail et l'impact à long terme.

D'après P. Rogers (2014 : 2), une théorie du changement peut être utilisée dans le cadre d'une planification stratégique ou d'une planification des programmes et des politiques, afin d'identifier la situation existante (besoins et opportunités), la situation escomptée et ce qu'il convient de faire pour passer de l'une à l'autre. Cela peut contribuer à élaborer des objectifs plus réalistes, à préciser les responsabilités et à établir une interprétation commune des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Une théorie du changement peut également être utilisée au cours de la mise en œuvre afin d'identifier les indicateurs devant faire l'objet d'un suivi et d'expliquer au personnel, aux donateurs et aux partenaires comment le programme, la politique ou l'action fonctionne.

Il existe plusieurs définitions et descriptions de l'approche de la théorie du changement. Au cœur de l'ensemble de ces définitions et approches se trouve la notion de lier des intrants, des activités et des résultats en expliquant chaque fois comment et pourquoi ces changements devraient être observés (Anderson, 2005 : 3). Selon le Conseil du trésor du Canada (2012), une théorie du changement comporte quatre éléments essentiels : (i) un modèle logique ou une chaîne de résultats ; (ii) des hypothèses, une définition des risques et parfois des mécanismes associés à chaque lien du modèle logique ou de la chaîne de résultats ; (iii) un exposé des facteurs externes qui peuvent influencer sur les résultats projetés ; (iv) les preuves empiriques à l'appui des hypothèses et la définition des risques et des facteurs externes. La formation d'Innoweave (2016) sur la TdC parle plutôt de l'énoncé d'impact, lui-même composé des changements souhaités (quoi ?), du public cible (pour qui ?) et de l'échéance (quand ?), auquel on ajoute les stratégies à prioriser pour y arriver (comment ?). En somme, nous convenons avec De Reviens (2012 : 3) que l'élaboration d'une théorie du changement comporte quatre grandes étapes : « définir le changement visé, à long terme ; préciser les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible ; expliciter

les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement ; préciser l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention ».

Convoquer la TdC dans le cadre de ce travail nous oblige à esquisser un cadre logique du changement escompté dans notre étude. D'après Rogers (2014 : 7), un cadre logique de qualité représente la théorie du changement sous forme de matrice, dont les phases sont les suivantes : objectif général, but (objectif spécifique), résultats escomptés et activités. Cependant, la méthode du cadre logique retenue ici est celle du guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun. La figure suivante en est une illustration :



**Figure 1: Cadre logique du changement escompté dans cette recherche**

Figure adaptée selon la méthode du cadre logique du guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun, p.30. Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Division de la Prospective et de la Planification stratégique, édition 2011.

La synergie d'actions entre la Commune de Sangmélina et les entreprises locales doit aboutir à ce résultat pour renforcer son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale. Toutefois, De Reviers (2012 : 3) précise que «la ToC n'est pas une vérité absolue sur la façon dont le changement doit (ou va) se produire [... ni] une recette miracle qui permet d'éliminer l'incertitude relative aux processus sociaux complexes ».

#### **2.2.4. La théorie des systèmes**

Au plan étymologique, le mot système dérive du mot grec « systema » qui signifie « ensemble organisé ». Von Bertalanffy (1993 :53) définit un système en ces termes : « un complexe d'éléments en interaction ». Pour De Rosnay (1975 :91), « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ». Quant à Le Moigne (1977 : 61), un système est : « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique. ». Le même Le Moigne (1977 : 62) dira qu'« un système est un ensemble d'éléments en interaction tels que la modification de l'un d'eux entraîne la modification de tous les autres. (Cette modification porte bien sur les relations, et non pas sur les éléments) ». Ainsi définit, nous pouvons dire qu'un système est constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dont chacun concourt à l'objectif commun ou finalité du système.

La théorie des systèmes est une autre façon de penser, de comprendre, qui a émergé suite aux travaux du biologiste Ludwig von Bertalanffy dans les années 1940. L'approche systémique n'est pas seulement une théorie, c'est véritablement une méthode de penser. C'est une approche en opposé à l'approche analytique. Elle critique la démarche traditionnelle des sciences utilisée pour comprendre les choses. Selon cette démarche il s'agit de décomposer un phénomène pour étudier chaque composant. Or selon la théorie des systèmes, cela ne permet pas de saisir la constitution du « tout ». Car si un système est composé d'un ensemble d'éléments reliés entre eux, les interactions entre ces différents éléments constituent une totalité qui ne se réduit pas à la somme des parties. La modification (la variation) d'un des éléments du système peut affecter le système entier, d'où cette affirmation : « Le tout est plus que la somme des parties », sur laquelle von Bertalanffy a notamment beaucoup insisté. Pour l'auteur, une « simple somme » négligerait la totalité nouvelle qui naît du fait que les éléments ne sont pas simplement juxtaposés « dans » le système, mais entretiennent des relations organisées et structurées. Françoise Kourilsky-Belliard (2008) dira que : « dans la démarche systémique, c'est la question du « quoi » et des buts à atteindre qui est l'attitude de base pour appréhender

les problèmes. Là où l'approche analytique se penche sur le passé pour identifier comment évoluer, l'approche systémique se centre sur les objectifs à atteindre ».

Adopter une approche systémique, c'est adopter une démarche pour étudier un système qui s'efforce, au lieu de saisir séparément les différentes parties, d'appréhender de façon globale l'ensemble des composants du système en s'intéressant tout particulièrement à leurs liaisons et à leurs interactions. C'est aussi chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité. Appréhender un problème de façon systémique, c'est le replacer dans le système auquel il appartient ; c'est définir ce système qui n'existe pas de façon naturelle ; c'est donc déterminer l'ensemble des facteurs avec lesquels il a des liens, afin de pouvoir agir sur et dans le système.

Le premier concept sur lequel la systémique repose est, évidemment, celui de la totalité. Et surtout, sur le fait que cette totalité constitue « quelque chose de plus ». Ainsi, la simple addition des parties ne suffit pas, selon cette perspective, à définir un phénomène. Cette pensée holistique, est le fondement même de la systémique. Car ce sont bien dans les liens entre les parties, leurs interactions et leurs conséquences, en particulier à la notion de rétroaction (ou feed-back), que se trouvent, pour van Bertalanffy, être ces éléments indispensables à une compréhension totale d'un système. A ce principe de totalité (lorsqu'il y a un regroupement d'éléments, la logique de groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui le compose) se greffent : (i) le principe d'interaction ou d'interdépendance (chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux ; pour comprendre un élément, il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit) ; (ii) le principe de rétroaction appelé aussi feed-back ou causalité circulaire (l'effet B produit par A agit en retour sur la cause A qui l'a produite) ; (iii) le principe d'homéostasie (lorsqu'un système subit une légère transformation (d'origine interne ou externe), il a tendance à revenir à son état antérieur) ; (iv) le principe d'équifinalité (on peut obtenir un résultat identique à partir de conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents).

Pour Cécile Dutriaux (2019), dans « sa perspective téléologique », la théorie systémique se propose d'expliquer les situations en fonction de leurs buts et non en fonction de leur cause, et en perspective sociétale, cela change tout. Au lieu de chercher dans le passé des explications sur les raisons d'une situation, on passe sur une logique « résolution de problèmes » en axant le regard et donc, les moyens d'action qui l'accompagne. Intervenir donc selon une approche systémique, signifie s'efforcer d'influer sur un ensemble de facteurs, d'éléments interdépendants ou de composantes d'une situation.

L'intervention dans le cadre d'une approche systémique consiste préalablement à faire un diagnostic de la situation ou du problème. Une fois le diagnostic réalisé, elle consiste à définir le plan d'actions adapté et à intervenir de façon coordonnée sur les différents systèmes et sous-systèmes constitutifs de l'organisation, afin de réguler les réactions entre ses différentes composantes techniques, humaines, organisationnelles, culturelles. La phase de diagnostic doit permettre de vérifier le rôle et la pertinence des différents relais dans l'organisation, afin de déterminer ceux sur lesquels on pourra prioritairement s'appuyer pour accompagner le changement souhaité. Il s'agira le plus souvent d'une « combinaison » de ces relais déterminée par le contexte propre à l'organisation étudiée, le problème posé et la stratégie choisie. Ainsi, convoquer la théorie des systèmes dans le cadre de notre recherche nous permet de situer le problème de l'insuffisance du dispositif d'offre de la formation professionnelle au sein du système dont il découle et de déterminer l'ensemble des facteurs avec lesquels il a des liens, afin de pouvoir agir sur et dans le système.

Parvenu au terme de ce deuxième chapitre, il ressort clairement que la qualité et l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle demeure une préoccupation au sein des dispositifs de formation professionnelle en Afrique subsaharienne en général, au Cameroun en particulier, mais de façon spécifique dans la Commune de Sangmélima où se pose un problème d'insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale. Cette préoccupation s'origine dans la prise de conscience du rôle clé joué par la formation professionnelle dans les domaines d'adaptation, de réorientation et de qualification de la main-d'œuvre, de lutte contre le chômage, de l'entrepreneuriat, de la compétitivité économique et de l'inclusion sociale. La qualité étant un idéal à atteindre car n'étant jamais connu d'avance, plusieurs auteurs ont développés différentes hypothèses visant à améliorer la qualité des dispositifs de formation professionnelle dans les pays d'Afrique subsaharienne. Tout d'abord, S. Chougali, A. Roudane, A. Rebbani, K. Mansouri et M. Youssfi (2023) pense que la certification professionnelle est un moyen d'améliorer la qualité de la formation au sein des dispositifs de formation professionnelle initiale. Par la suite, Anthony Gewer (2021), pense que le renforcement de la qualité au sein des dispositifs de formation professionnelle initiale passe forcément par la valorisation ou formalisation des apprentissages informels. De plus, Maninga Gbato (2016) pense que le partenariat technique et financier est indispensable pour accompagner les États d'Afrique Subsaharienne à créer un cadre propice au développement de la FP et à implémenter leurs projets de FP. Enfin, le législateur camerounais pense que la coopération décentralisée est un moyen pouvant permettre à une commune de contribuer



efficacement au développement local, par extension au développement des systèmes de formation professionnelle sur le plan local.

N'ayant pas la prétention d'avoir épuisé toute la littérature dans ce sens, dans le cadre de ce travail, à la suite de ces auteurs, nous éprouvons l'hypothèse qu'une synergie d'actions entre la Commune de Sangmélina et les entreprises locales permet d'améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la commune. Pour ce faire nous avons sur le plan managérial, mobiliser quatre théories pouvant nous guider dans cette démarche. Premièrement, la théorie de l'action publique nous aide dans ce travail à traduire la politique publique de développement de la FP en action publique territoriale visant à trouver les solutions locales aux problèmes locaux de FP, car d'après cette théorie, l'État ne peut pas tout faire et on ne peut pas tout attendre de l'État. Pour une commune, orienter la FP vers une dynamique partenariale l'aide à renforcer son système de FP tout en faisant face aux contraintes budgétaires. Deuxièmement, la théorie des parties prenantes nous aide à identifier les différentes parties prenantes à la dynamique partenariale impulsé par l'exécutif communal et par ricochet le types de partenariats à contracter. Troisièmement, la théorie du changement nous permet de planifier et de programmer le changement souhaité tout en l'esquissant dans un cadre logique. Quanta la théorie systémique, elle nous permet d'appréhender de façon globale l'ensemble des composants du système de FP sur le plan territorial, en s'intéressant tout particulièrement à leurs liaisons et à leurs interactions. Elle nous permet également de comprendre comment chaque élément contribue à la finalité de ce système tout en préservant sa propre identité. La démarche à adopter pour éprouver notre hypothèse fait l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CONDUITE DE L'ENQUÊTE

Selon Richard T. SCHAEFER (1983), La méthode scientifique est une série d'étapes systématique et organisée qui garantissent un maximum d'objectivité et de consistance à la résolution d'un problème de recherche. Pour M. Grawitz (1996 : 317), la méthode scientifique est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline, ou branche de la connaissance, cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Johnson (1977 : 16) quant à lui parlera des méthodes et dira que les méthodes constituent un ensemble de procédures que les chercheurs suivent afin d'atteindre les objectifs et/ou les buts des études qu'ils conduisent. Dans son livre « La Formation de l'esprit scientifique », G. Bachelard (1965) a résumé la démarche scientifique en quelques mots : « Le fait scientifique est conquis, construit et constaté ». La même idée structure l'ensemble de l'ouvrage « Le Métier de sociologue de P. Bourdieu, J.-C. Chamboredon et J.-C. Passeron (1968). Les auteurs y décrivent la démarche comme un processus en trois actes dont l'ordre doit être, selon eux, respecté. C'est ce qu'ils appellent la hiérarchie des actes épistémologiques. Ces trois actes sont la rupture, la construction et la constatation (ou expérimentation).

La recherche quant à elle se définit selon Benoît Gauthier (2009 : 4 à 5) sous différents angles. D'abord de par sa nature, la recherche se définit comme un processus, une activité : quand on recherche, on fait quelque chose. Cette activité se précise par certaines caractéristiques qui définissent le concept d'objectivité : la recherche est une activité qui vise l'objectivité. Ensuite de par sa fonction, la recherche se définit comme une activité de quête objective de connaissances, connaissances théoriques ou « pures », connaissances immédiatement axées sur l'action, connaissances nécessaires à la prise de décision ou à la gestion sociale, etc. Enfin de par son objet, la recherche se définit comme une activité de quête objective de connaissances sur des questions factuelles. Ainsi après avoir définis ces deux concepts, nous comprenons aisément que le présent chapitre est essentiellement consacré à la méthodologie de notre recherche.

### 3.1. APPROCHE GÉNÉRALE DE RECHERCHE

#### 3.1.1. Positionnement épistémologique

La multiplicité des paradigmes et la diversité des méthodes imposent que tout chercheur précise sa posture épistémologique, c'est-à-dire qu'il fixe le public et les autres chercheurs sous

quel prisme ou sous quel angle il aborde un sujet, quelles méthodes il utilise afin d'être innovant, de légitimer et de valider sa recherche et ses produits. La posture épistémologique apparaît ici comme un choix que le chercheur opère pour limiter rigoureusement son champ de recherche et donner plus de visibilité à celle-ci. Le chercheur doit préciser sa posture épistémologique pour les raisons suivantes : i) contrôler la démarche de recherche (le chercheur lui-même) ; ii) accroître la légitimité et la validité de la connaissance issue de la recherche ; iii) lui conférer un caractère cumulable (inférence) ; iv) prouver la scientificité de ses énoncés ; v) permettre de bien construire l'objet de la recherche ; vi) permettre une réfutabilité objective ; vii) se positionner clairement sur le champ de la science. Nos recherches sur le sujet ont conduit à distinguer trois grands courants épistémologiques présentés sommairement dans le tableau 2, à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

**Tableau 2: Principales postures épistémologiques de recherche**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Positivisme</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Vision de la réalité</b>	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
<b>Relation sujet Objet</b>	Indépendance	Interaction	Interaction
<b>Objectifs de recherche</b>	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
<b>Validité de la connaissance</b>	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité, convenance par rapport à un projet

*Source : Allard-Poési et Marechal (1999 : 40)*

La posture épistémologique privilégiée dans le cadre de cette étude est l'interprétativisme au vu de l'objectif général de notre recherche qui est de proposer aux Collectivités Territoriales Décentralisées de dynamiser le partenariat avec les entreprises locales pour améliorer leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale. Notre démarche est fondée sur la compréhension des représentations, perceptions et/ou aspirations que les responsables des CTD ont ou peuvent avoir du partenariat avec les entreprises locales.

### **3.1.2. Type de recherche**

Le type d'investigation retenue ici est la recherche exploratoire. Elle se réalise à travers une étude sur le terrain. Il s'agit d'une recherche exploratoire qui consiste à comprendre les significations/aspirations que les acteurs communaux attachent à la notion de partenariat avec les entreprises locales. La recherche exploratoire dans le cadre de la dynamique partenariale au niveau local ne vise pas à vérifier un modèle préétabli d'une dynamique de partenariat, mais plutôt de faire ressortir des liens de divers éléments dans un schéma interprétatif de ce phénomène (Jamel Choukir, 1997 : 59).

La présente recherche exploratoire se définit, comme le souligne Legendre (2005 : 1150), telle « une recherche souple dont le but est d'obtenir une compréhension préliminaire et descriptive d'une situation [...] ». Selon Fortin et autres (1988) dans Legendre (2005 : 1150), ce type de recherche s'avère utile lorsqu'un chercheur a identifié un domaine d'intérêt pour lequel il existe peu de données. Elle sert donc à obtenir de nouvelles connaissances par la description, la comparaison et la classification relative à certains concepts. Le but de cette recherche est également de fournir des données manquantes dans la documentation sur le partenariat entre les CTD et les entreprises locales, principalement dans le domaine de la formation professionnelle. Toutefois, nous demeurons conscients des limites inhérentes à une recherche exploratoire. Par exemple, d'une part, son rôle se borne à l'expression d'intuitions et à la formation d'hypothèses à vérifier ultérieurement. D'autre part, son apport en réponses définitives à un problème s'avère réduit ; elle se révèle inopérante quant à l'établissement fiable de relations de cause à effet.

### **3.1.3. Démarche méthodologique**

La méthodologie suivie dans le cadre de cette investigation est qualitative au vu de la question de recherche. C'est une démarche dont les méthodes s'appuient généralement sur l'analyse de données narratives ou de comportements observables (Duhaim et Landry, 1995). La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. De façon plus générale, la recherche qualitative permet de répondre aux questions de type « pourquoi ? » ou « comment ? » et c'est le cas ici. Cette méthode accorde une marge de manœuvre discrétionnaire plus large au chercheur.

Pour éviter la subjectivité, la méthode qualitative doit satisfaire deux conditions ou répondre à deux critères : la saturation pour répondre à l'absence d'une taille de l'échantillon précise et la validation pour vérifier les résultats d'une recherche qualitative. La saturation vient combler l'absence de critères statistiques pour déterminer la taille de l'échantillon. La saturation est atteinte lorsque la recherche empirique ne révèle plus rien de nouveau. Ainsi, si on se rend compte que les réponses des entrevues sont des répétitions ou des reformulations des réponses apportées lors des entrevues précédentes, nous avons probablement atteint la saturation. À ce moment-là, nous pouvons mettre fin à la collecte et à l'analyse des données. La recherche est pratiquement terminée : car nous avons vu ce qu'il y avait à voir. Il n'y a plus rien à voir de nouveau. Quant à la validation, elle permet au chercheur de savoir s'il a bien compris ce que ses informateurs voulaient lui dire ou lui montrer. En d'autres termes, elle est un moyen

méthodologique qui évite au chercheur de mal interpréter le sens que donnent les acteurs sociaux étudiés à leurs actions ou à leurs situations sociales. Bref, la validation permet de « vérifier » les résultats d'une recherche qualitative.

#### **3.1.4. Approche méthodologique**

L'approche adoptée dans le cadre de cette recherche sera donc inductive. D'après Gaspard Claude (2020), la démarche inductive, aussi appelée approche empirico-inductive, est une méthode de travail qui part de faits, de données brutes réelles et observables, pour aller vers l'explication de celles-ci. À partir des phénomènes particuliers observés sur le terrain, le chercheur peut comprendre un phénomène général. On va du particulier au général. Cette approche est régie par six (6) principes fondamentaux définis par Thomas (2006) et rapportés par Blais et Martineau (2006) et qui vont nous guider dans notre démarche :

- L'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche,
- L'analyse se fait en prenant soin de lire les données brutes et de les interpréter,
- Les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de « réponses souhaitées » par le chercheur.
- L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle.
- Les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données.
- La confiance dans les critères de rigueur des résultats peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celle qui est employée avec d'autres types d'analyse.

### **3.2. POPULATION DE L'ÉTUDE**

Pour Christian Gourieroux (1981), la population d'étude constitue un ensemble d'« unités élémentaires sur lesquelles porte l'analyse<sup>12</sup> ». La présente étude est focalisée sur le champ spatial de la Commune de Sangmélina. Porter ce travail de recherche dans cette commune n'est pas un choix hasardeux. Le contexte sociopolitique marqué par des crises ethno-politiques ces derniers temps a été le principal mobile.

#### **3.2.1. Localisation de la Commune de Sangmélina**

Située à 175 km au Sud-Est de Yaoundé sur la route nationale N° 9 et à 105 km d'Ebolowa, la ville de Sangmélina, chef-lieu de la commune qui porte le même nom est située entre le 2ème degré 56 minutes de latitude Nord et le 11ème degré 59 minutes de longitude Est.

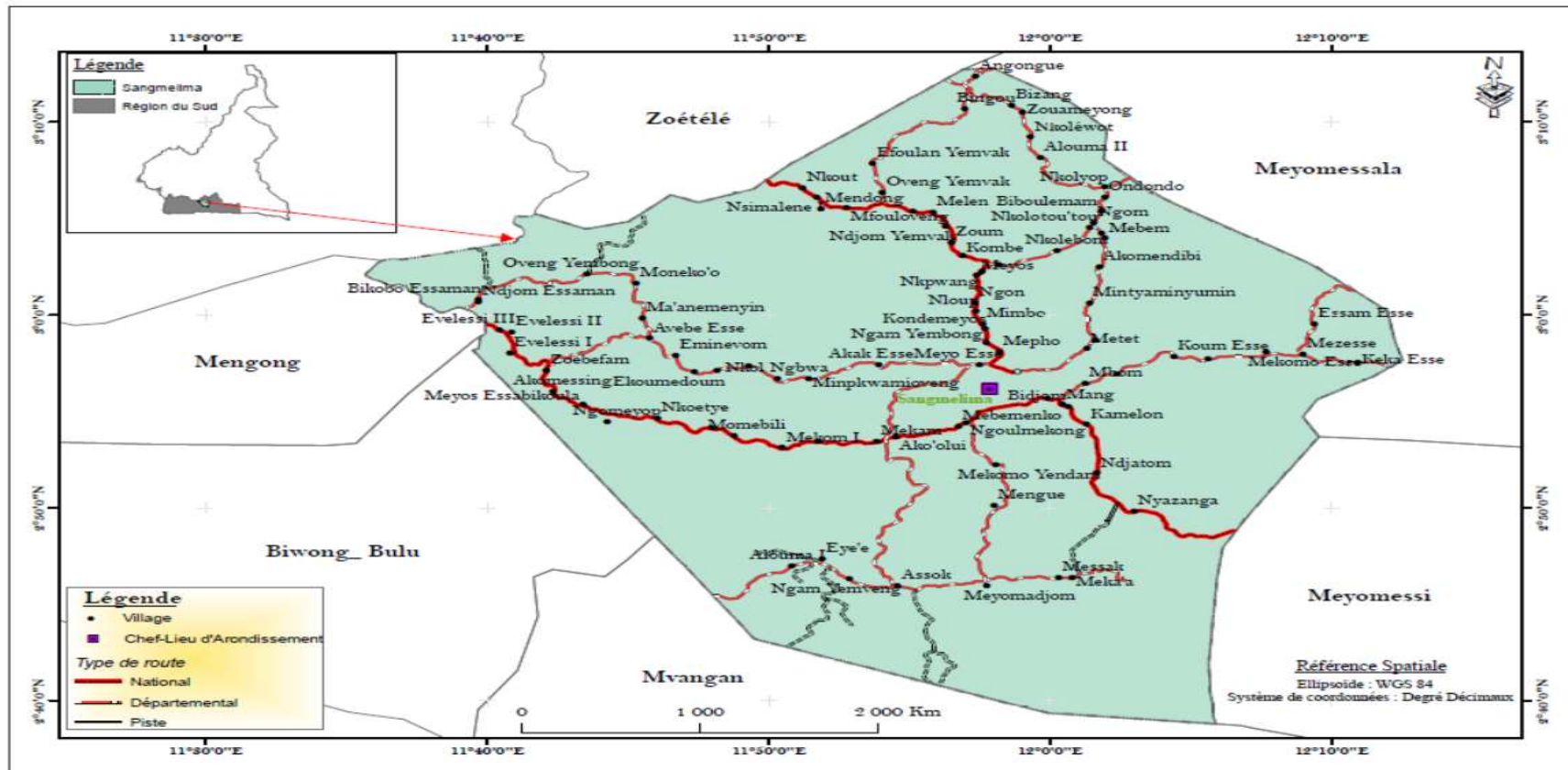
---

<sup>12</sup> Christian Gourieroux (1981). Théorie des sondages. *Paris, Economica*, p. 35.

Siège des institutions du département du Dja et Lobo (Région du Sud) elle a été créée en 1907 par l'administration coloniale allemande. Elle couvre une superficie d'environ 2931 km<sup>2</sup> pour une population de 144 918 habitants. La Commune de Sangmélina est limitée : (i) au Nord par la Commune de Zoétélé; (ii) au Nord-Ouest par la Commune de Ngoulemakong ; (iii) au Sud-Est par la Commune de Meyomessi; (iv) au Sud-Ouest par la Commune de Mvangan ; (v) à l'Est par la Commune de Meyomessala; (vi) à l'Ouest par les Communes de Mengong et de Biwong-Bulu. Outre la zone urbaine et ses 23 quartiers, la Commune de Sangmélina compte 93 villages regroupés en cinq cantons à savoir : Tekmo, Ndou-Libi, Mepho, Afamba-Libi et Nlobo-Nlobo. La principale langue locale parlée ici est le Bulu. La figure 2 ci-dessous renseigne davantage.

### **3.2.2. Contexte démographique de la commune**

D'après les estimations faites sur la base des résultats du Recensement Général de l'Habitat et de la Population (RGHP) de 2005, la population de la Commune de Sangmélina est évaluée à environ 104 613 habitants en 2014. Avec une superficie d'environ 2931 km<sup>2</sup>, la densité moyenne est donc de 36 habitants au Km<sup>2</sup> environ. Les données collectées sur le terrain lors des différentes étapes d'actualisation du PCD 2015 font plutôt état d'une population de 144 918 habitants dans la Commune de Sangmélina ; soit une densité de 50 habitants par Km<sup>2</sup>. Notons qu'à ce jour, aucune autre actualisation du PCD n'a eu lieu donc ces différents résultats peuvent être revus à la hausse au vu de l'afflux des populations dans la Commune en raison des opportunités d'emplois qu'offre la réalisation des projets structurants à l'instar de la construction des routes (sangmelima-Ébolowa ; Sangmelima-Djoum-Mintom-Ouessou), de l'ouverture l'Hôpital de référence de Sangmélina, du CFPE, de l'Université Inter-Etats Cameroun-Congo entre autres. Toutefois de l'analyse de cette population (tableau 3 ci-dessous), il ressort que la proportion des jeunes en âge de suivre une formation professionnelle représente 34,69% de la population. Dès lors si cette population est bien formée, elle constitue une garantie de main d'œuvre pour les entreprises locales, un potentiel capable de saisir les opportunités d'emplois ou même capable de créer des emplois. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si elle n'est pas formée, elle est sujette à des manipulations de toutes sortes aboutissant très souvent à des crises sociopolitiques qui mettent à mal le vivre ensemble au sein de la commune.



Carte 1: Carte de localisation de la Commune de Sangmélîma

Figure 2: Carte de la Commune de Sangmélîma

Source : Plan Communal de Développement de Sangmélîma (2015, p. 16)

**Tableau 3: Effectifs de la population par tranche d'âge dans l'ensemble de la Commune de Sangmélina**

Groupe spécifique	Espace urbain			Milieu rural			Total		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
<b>Ensemble de la population</b>	39 986	36 196	76 182	31 561	37 150	68 711	71 547	73 346	144 918
<b>Nourrissons (0-35 mois)</b>	4 279	3 873	8 152	3 374	3 976	7 350	7 653	7 849	15 502
<b>Nourrissons (35-59 mois)</b>	2 479	2 244	4 723	1 958	2 304	4 262	4 437	4 548	8 985
<b>Population d'âge préscolaire (4-5 ans)</b>	2 519	2 280	4 799	1 988	2 340	4 328	4 507	4 620	9 127
<b>Population d'âge scolaire dans le primaire (6-14 ans)</b>	9 357	8 470	17 827	7 386	8 702	16 088	16 743	17 172	33 915
<b>Population jeune (15-34 ans)</b>	13 875	12 560	26 435	10 953	12 889	23 842	24 828	25 449	50 277
<b>Population adulte (35-59 ans)</b>	5 478	4 959	10 437	4 321	5 090	9 411	9 799	10 049	19 848
<b>Population des personnes âgées (Plus de 60 ans)</b>	1 999	1 810	3 809	1 585	1 869	3 454	3 584	3 679	7 263

Source : Plan Communal de Développement, 2015, p. 22

### 3.2.3. Projets de renforcement du secteur de l'emploi et la formation professionnelle dans la Commune

Dans le cadre de son plan de développement, après un diagnostic sous sectoriel du sous-secteur emploi et formation professionnelle, s'était fixée comme objectifs de mener un certain nombre de projets visant à renforcer son dispositif d'offre de formation et améliorer au passage l'employabilité des apprenants. Nous pouvons citer : (i) la création et construction de 49 centres de formation professionnelle dans les villages cibles ; (ii) l'équipement de deux (02) centres de formation existants ; (iii) l'élaboration d'un fichier des sans-emploi ; (iv) la mise à jour des programmes de formation dans les centres de formation ; (v) la promotion et la vulgarisation des structures de placement ; (vi) le renforcement et la vulgarisation des programmes d'appui à l'auto emploi. Mais face à un budget limité et sujet à de sollicitations multiples la commune se retrouve dans l'incapacité de mener ces projets à ce jour.



### **3.3. COLLECTE DE DONNÉES**

#### **3.3.1. Technique d'échantillonnage**

Très souvent, il est impossible, impraticable et extrêmement coûteux d'enquêter toute la population mère couverte par une recherche surtout dans l'hypothèse où la taille de cette population est grande. Dans ce cas, ce problème de taille est réglé par les techniques d'échantillonnage. L'échantillonnage constitue, l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon. L'on distingue généralement deux techniques d'échantillonnage à savoir la technique probabiliste ou échantillonnage probabiliste et la technique non probabiliste ou échantillonnage non probabiliste. Dans le cadre de notre recherche, c'est la technique d'échantillonnage non probabiliste qui a été retenue compte tenu de la nature de notre recherche.

Comme son nom l'indique, les techniques non probabilistes ne se fondent pas sur la théorie des probabilités. Le choix des unités composant l'échantillon n'est pas dû au hasard. A cet effet, on peut présumer que les résultats issus de l'observation de ces échantillons ne sont pas aussi représentatifs que ceux d'un échantillon probabiliste. On ne peut donc pas connaître le degré de représentativité d'un échantillon non probabiliste. Toutefois, selon Benoît Gauthier (2009 : 260), les techniques non probabilistes offrent l'avantage de ne pas heurter le bon sens, d'être souvent facile à comprendre et à appliquer. Il dira d'ailleurs qu'elles sont peu coûteuses, rapides, faciles à appliquer, mais qu'on ne peut préciser l'erreur d'échantillonnage.

#### **3.3.2. L'échantillon**

Pires (1997 : 122) voit l'échantillon comme désignant une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème. Autrement dit l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de la transférabilité des connaissances qui seront produites par la recherche. Pour Savoie-Zajc (2006 : 104), poser le problème de l'échantillon s'avère alors être d'une importance stratégique et centrale car le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité.

Selon Mayer et Ouellet (1991 : 40), un bon échantillon en recherche qualitative est constitué de personnes qui témoignent de façon intéressante et pertinente de l'objet de l'étude. Les personnes interrogées ne sont donc pas représentatives de la population au sens statistique, mais elles devront, selon Deslauriers (1991 : 58), dans Mayer et Ouellet (1991 : 40), produire le maximum d'informations et des faits nouveaux.

D'après notre technique d'échantillonnage, non probabilistes cinq types d'échantillons s'offre à notre choix à savoir : (i) échantillonnage accidentel, (ii) échantillon par quotas, (iii)

échantillon typique (ou par choix raisonné ou encore intentionnel), (iv) l'échantillon boule de neige, (v) échantillon de volontaires. Dans le cadre de notre recherche, c'est l'échantillon typique ou par choix raisonné ou intentionnel qui a été retenu.

Cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomènes ou d'individus qui se distinguent des autres phénomènes ou d'individus selon certaines caractéristiques. Pour N'da (2015 : 106), il s'agit de choix raisonné ou intentionnel car la technique repose sur le jugement du chercheur qui fait le tri des cas à inclure dans l'échantillon répondant de façon satisfaisante à sa recherche. Le choix raisonné amène à sélectionner des individus que l'on déclare représentatifs d'un groupe. Représentatif<sup>13</sup> signifie ici « typique », « exemplaire ». Notre recherche se faisant dans un contexte de décentralisation de la formation professionnelle, le choix raisonné nous impose à ne retenir que les responsables de la Commune de Sangmélina comme faisant partie de notre échantillon exemplaire.

Parlant de la taille des échantillons exemplaires dans la recherche qualitative, Depelteau F. (2007 : 234) précisera qu'il n'existe pas de formule magique ou mathématique permettant de déterminer la taille idéale d'un échantillon exemplaire. Néanmoins, la plupart des spécialistes soulignent, à juste titre, qu'il ne sert à rien de continuer à observer des gens ou des phénomènes lorsqu'on a atteint le point de saturation. Nous allons ainsi collecter les données auprès des responsables de la Commune de Sangmélina jusqu'à saturation. Rappelons que la saturation signifie que l'observation de cas supplémentaires n'apporte plus rien de nouveau, quelle n'apprend rien de neuf au chercheur qui semble avoir tout vu et entendu.

### **3.3.3. Technique de collecte des données**

Les techniques de collecte de données sont des outils utilisés pour accéder aux sources et collecter des données. Il existe en sciences sociales cinq techniques de collecte des données : (i) la technique d'observation, (ii) l'enquête de recherche (interviews et/ou questionnaire), (iii) l'analyse des données secondaires (technique documentaire ou analyse de la littérature existante), (iv) l'analyse qualitative, (v) l'analyse quantitative. Chacune de ces techniques a des avantages et des limites (ou inconvénients).

Notre recherche se voulant exploratoire, qualitative et inductive, nous avons eu recours à l'enquête de recherche sur le terrain. Se référant à la définition de Beaud et Weber (2012), entreprendre une enquête de terrain c'est « aller sur place à la rencontre des hommes et des

---

<sup>13</sup> Un échantillon représentatif, c'est en quelque sorte une maquette de la population à étudier (Benoît Gauthier, 2009, p 260).

situations, observer dans des lieux inhabituels, faire des entretiens avec toute sorte d'enquêtés, les transcrire, passer beaucoup de temps dans des activités ordinaires ». L'enquête de terrain ou ethnographique a pour vocation d'aller sur le terrain pour recueillir et restituer les visions de l'intérieur du milieu, « les visions d'en bas » ; elle ne se contente pas des visions en surplomb et ne se satisfait pas des catégories déjà existantes de description du monde social. Elle se réserve le droit d'aller voir de plus près la réalité sociale. Le regard de l'ethnologue « montre sans fard les choses et les hommes tels qu'ils sont. Il porte une attention clinique aux actions et aux relations » (Stéphane Beaud, Florence Weber (1998 : 8)).

#### **3.3.4. Choix de l'instrument de collecte des données**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes servis des entretiens de recherche pour collecter nos données. Selon M. Grawitz (1990 : 242), l'entretien de recherche est « un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. Il s'agit d'une forme de communication établie entre deux personnes ayant pour but de recueillir certaines informations concernant un objet précis ». Pour M. A Tremblay (1968 : 312) : « L'entretien est une technique d'investigation qui comporte l'utilisation de questions, plus ou moins directes, adressées à un informateur rencontré fortuitement ou choisi en fonction de critères préalablement établis. Le but en est de recueillir des données essentielles sur une question, d'analyser l'informateur comme représentant d'un milieu particulier, ou de connaître sa personnalité, sa mentalité et sa conduite ».

Pour Garel (2005), cet instrument de collecte de données a trois principaux avantages qu'il ne faut pas perdre de vue : i) la richesse de l'information : les réponses des sujets ne se limitent pas à des choix multiples ; ii) le taux de participation élevé : on estime que plus de 80 % des sujets sollicités pour participer à des entretiens acceptent de le faire ; iii) la précision de l'information : l'intervieweur est en mesure d'expliquer aux sujets le sens précis des questions et, le cas échéant, de leur demander de reformuler leurs réponses en conséquence.

L'entretien dans une recherche qualitative peut prendre trois formes. Elle peut être structurée ou non, c'est-à-dire que le chercheur dispose d'une liste de questions spécifiques qu'il entend poser ou, au contraire, n'avoir qu'une idée générale des thèmes qu'il souhaite aborder avec la personne ciblée. L'entretien peut aussi être semi-structuré, c'est-à-dire que, bien que le chercheur ait des questions spécifiques à poser, il ne restreint pas la conversation à ces seules questions. Ainsi, la forme d'entretien qui a été retenue dans le cadre de ce travail est l'entretien semi-structuré.

### **3.3.5. Justification de l'instrument de collecte des données**

Lorsqu'un chercheur choisit d'entrer en contact direct et personnel pour obtenir des données de recherche, il privilégie l'entrevue semi-dirigée (Savoie-Zajc, 2003 : 295). Tel a été le cas dans cette recherche. Car « En recherche qualitative, on recourt plus rarement à l'entrevue standardisée du style question-réponse. On se sert plutôt des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère » (Deslauriers, 1991 : 36). Comme preuve, selon une étude sur les pratiques de recherche dans le domaine des sciences sociales et humaines au Québec (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009 : 69), l'entrevue semi-dirigée représente le dispositif le plus utilisé en ce qui concerne le type de recherche précédemment mentionné. Cet outil semble donc convenir à notre recherche car il sera question pour nous d'interviewer des personnes afin de recueillir des données utiles à cette recherche. Par ailleurs, rappelons que la présente recherche se situe dans le paradigme interprétatif qui demeure un « contexte approprié d'utilisation de l'entrevue semi-dirigée » (Savoie-Zajc dans Gauthier, 1998 : 263). De ce point de vue, la pertinence de l'emploi de cet instrument de collecte de données ici ne fait aucun doute.

D'après la classification des entretiens de N'da (2015 : 143), par rapport aux démarches adoptées, un entretien semi-directif ou semi-dirigé l'est en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Par la suite, selon le degré de liberté et de profondeur des réponses, l'entretien peut être centré. Dans ce cas, il se fonde sur une liste de thèmes précis à aborder. C'est sur ces thèmes que l'enquêteur veut obtenir des informations auprès des enquêtés dont la très grande liberté n'est limitée que par la liste de thèmes. Le chercheur lui-même a la liberté de ne pas être assujéti à un ordre des thèmes. Enfin selon le nombre de participant, l'entretien peut être individuel avec une personne à la fois. L'intérêt de cette modalité, c'est que la personne est seule et peut s'exprimer en toute liberté sans craindre d'être contredite et avec le sentiment de dire la vérité et d'être prise au sérieux parce que sollicitée pour donner son avis, ses opinions et aspirations, etc. D'après cette classification, nous avons mené des entretiens semi-directifs, centrés et individuels.

### **3.3.6. La conduite des entrevues semi-dirigées**

Une conduite efficace des entrevues semi-dirigées devant conduire à l'obtention de données authentiques et pertinentes, suppose un plan d'action, une série d'opérations et une suite d'étapes précises. En référence à un texte<sup>14</sup> particulièrement éclairant, nous avons retenu ci-dessous, une

---

<sup>14</sup> Savoie-Zajc, dans Gauthier Benoît. (1998 : 277). De la problématique à la collecte des données. *Presses de l'Université du Québec*.

démarche articulée en trois étapes pour échanger avec les responsables de la Commune de Sangmélina qui ont participé à ces entrevues, à savoir : l'accueil, l'entrevue elle-même et la clôture. Le tableau ci-dessous détaille à travers les trois étapes mentionnées, la manière dont les entrevues ont été conduites pour recueillir les opinions des participants.

**Tableau 4: Procédure de collecte de données dans le cadre de l'entrevue semi-dirigée**

<b>a) L'accueil</b>
- Prévoir une période d'accueil du répondant
- Briser la glace
- Établir une relation de confiance préalable aux confidences que le répondant décidera de faire ou non
- Exprimer sa reconnaissance de la valeur et de l'importance de l'information que donnera le répondant
- Marquer un respect envers le répondant en lui rappelant les buts de l'entrevue
- Assurer l'interlocuteur de la confidentialité des propos et l'informer des mesures prises pour la garantir
- S'enquérir de l'expérience du répondant à participer à une entrevue
- Demander à l'interlocuteur, l'autorisation d'enregistrer l'information
- Poser quelques questions d'ordre général pour mettre le répondant à l'aise.
<b>b) L'entrevue proprement dite</b>
➤ Nature des questions
- Poser des questions ouvertes, courtes, appropriées et neutres, c'est-à-dire dénuées de jugement et d'opinions du chercheur
- Formuler les questions de façon à permettre à l'interlocuteur d'exposer ses opinions, ses sentiments, ses croyances à propos de l'objet d'étude
- Formuler des questions de clarification de sens, de vérification de la compréhension
- Faire des reformulations
- Éviter les questions fermées ou dichotomiques, ou encore les questions dont la complexité pourrait désarçonner le répondant, au profit des questions simples et claires qui ne contiennent qu'une idée
- Être attentif au langage non verbal et aux réactions spontanées
- Commencer l'entrevue par des questions générales, de description d'expérience
- Poursuivre avec des questions de clarification de sentiments
- Réserver les sujets les plus intimes pour le milieu de l'entrevue après avoir mis le répondant en confiance
- Garder les questions relatives aux informations plus factuelles ou sociodémographiques pour la fin, moment de diminution de la concentration
- Par le biais des questions, faire des liens chronologiques pertinents et significatifs.
➤ Prises de notes
Prendre des notes pour :
- Retenir les idées les plus importantes émises pendant l'entretien
- Noter les propos qui nécessitent clarification
- Mettre l'accent sur des éléments nouveaux de compréhension qui ressortent
- Rester attentif et intervenir efficacement en cas de problème inattendu.

Source : Synthèse inspirée de Savoie-Zajc dans Gauthier (1998, p. 272), « De la problématique à la collecte des données. » Montréal : Presses de l'Université du Québec. 529 pages.

En définitive, la conduite minutieuse de nos entrevues nous a permis de recueillir des données qui ont nécessité une analyse nous permettant de les traduire en résultats pouvant être interpréter. Cette conduite a été faite à l'aide d'un guide d'entretien.

Pour Pierre paquet (2015), un guide d'entretien est avant tout une sorte de memento qui a pour rôle de structurer un entretien. Concrètement, il s'agit d'un document qui va cadrer le contexte et le déroulement de l'entretien, et qui va lister les questions à poser et/ou les thèmes à aborder lors de cet entretien. Il est dit « semi-directif » lorsqu'il va privilégier des questions ouvertes et va permettre, au besoin, d'anticiper d'éventuels changements, au niveau de la liste ou l'ordre des questions. Selon l'auteur, lors de la collecte de données, le guide d'entretien semi-directif va nous servir :

- De guide : le guide d'entretien en général va nous servir à structurer notre entretien de recherche dans son ensemble, ordonner son déroulement du début à la fin, afin qu'il soit le plus efficace possible ;
- De fiche et de bloc note : tel une fiche à porter de main, il va nous servir à noter les questions, les sujets, les thèmes à aborder ou à poser lors de l'entretien ;
- D'antisèche : au besoin, il peut nous aider à nous rappeler les objectifs, les hypothèses de l'étude...à l'interviewer s'il a « un trou » pendant l'entrevue.

D'après le même auteur, dans le contenu d'un guide d'entretien, on peut distinguer trois (03) grandes parties :

- L'introduction et la présentation du contexte et de l'étude, ainsi que l'objectif de l'entretien. Dans cette première partie on peut mettre : le titre de la recherche ou de l'entretien ; les remarques préliminaires ou l'explication de la méthodologie liée à l'entretien ; les remerciements à exprimer aux interviewés qui ont répondu à l'interview ; le thème de l'étude à annoncer aux interviewés ainsi que l'objectif de la recherche ; la présentation de l'interviewer aux interviewés ; les conditions ou les règles de l'entretien (comment procéder, combien de temps, matériel, etc.) à présenter aux interviewés ; les règles de confidentialités éventuellement à expliquer aux interviewés ;
- Les informations sur la (les) personnes à interroger : nom ; prénom ; sexe ; âge ; profession ; situation matrimoniale ; mais aussi, selon le thème ou le sujet de recherche, des caractéristiques plus spécifiques comme les activités, les loisirs, la catégorie socio-professionnelle, le revenu, etc.
- La liste des questions ou des thèmes à aborder, réfléchies et écrites à l'avance, les questions ouvertes doivent être pertinentes par rapport au sujet de recherche et répondre à l'objectif de l'analyse.

Le contenu du guide d'entretien de cette recherche a souscrit à cette structuration.

### **3.3.7. Choix de l'outil de collecte de données**

L'outil de collecte de données adaptées à notre instrument de collecte de données est sans doute le dictaphone. Un dictaphone autrement dit machine à dicter a pour fonction d'enregistrer la voix d'une personne dans le but d'être retranscrite par écrit.

### **3.3.8. Le prétest**

Le guide d'entretien finalisé et validé a été testé avec trois (03) participants, membre de la commune de Sangmélina. Ces tests ont visé cinq objectifs : (i) s'approprier le guide d'entretien pour pouvoir l'administrer aisément ; (ii) avoir une idée approximative de la durée d'une entrevue ; (iii) s'assurer que le matériel d'enregistrement (dictaphone) que nous allons utiliser fonctionne correctement. À l'issue du prétest, nous avons monté le guide d'entretien opératoire.

### **3.3.9. Présentation de l'instrument de collecte des données.**

Le guide d'entretien qui a servi de support à nos entrevues dans le cadre de cette étude était constitué des thèmes suivants :

- 1- Quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina
- 2- Infrastructures et équipements de formation dans les centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina
- 3- Adéquation formation-emploi au sein des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina
- 4- Formation en alternance dans les centres de formation professionnelle de la Commune
- 5- Partenariat avec les entreprises locales
- 6- Attractivités des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina
- 7- Perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina

## **3.4. ANALYSE DES DONNÉES**

### **3.4.1. Méthode d'analyse de données**

La méthode d'analyse des données qualitatives la plus connue est l'analyse de contenu. C'est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations (Krippendorff, 2003). Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. C'est une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les

interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible. Berelson (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». Plus précisément, elle « permet de classer et d'analyser le contenu des entrevues faites pour une recherche. » (Lacour, Provost, Saumier, 1995 : 3). Bardin (1997/2018) dira « qu'il s'agit d'un ensemble de techniques d'analyse de communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages ».

Bien que le nom « analyse de contenu » puisse nous faire penser qu'il s'agit d'une simple démarche, en réalité, il cache un domaine beaucoup plus vaste que ce qu'on pourrait penser à première vue. Albarello (2003), en citant Blanchet et Gotman (1992) distingue quatre types d'analyse de contenu : (i) l'analyse de l'entretien ; (ii) l'analyse thématique ; (iii) l'analyse propositionnelle du discours ; (iv) l'analyse des relations par opposition. Dans le cadre de cette étude, c'est l'analyse des entretiens qui a été retenue. Comme on peut l'imaginer, ce type d'analyse se fait sur la base des entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de récolter des données verbales qui peuvent être enregistrées à travers des dispositifs d'enregistrement audio (comme dans ce cas) ou notés sur papier.

### **3.4.2. Technique d'analyse des données**

La technique d'analyse de données retenue dans cette étude est l'analyse thématique. L'analyse thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique (ACT), est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996 : 259) ; en d'autres mots, l'analyse thématique consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé & Mucchielli, 2008:162). Par conséquent, l'ACT se veut avant tout une technique descriptive des matériaux étudiés, susceptible d'identifier, de recenser et de classer les éléments de leur contenu (Paillé & Mucchielli, 2008 : 162, 188), en vue d'opérations ultérieures de comparaison, de contextualisation et d'interprétation. Selon Negura (2006), « le but de l'analyse thématique comme technique d'analyse de contenu est de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursifs de l'énoncé ». D'après Bardin (1997/2018), l'analyse des entretiens peut être menée avec des techniques d'analyse de contenu classiques telles que l'analyse thématique, mais cela risque de limiter l'analyse sur le sens de ce qui est



dit, en risquant de laisser dans l'ombre une richesse d'informations qu'on peut déduire par d'autres signes.

L'analyse thématique a été choisie dans cette étude parce que, tout d'abord, cette analyse est qualifiée de polyvalente, pouvant s'exercer de manière inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes, ou encore, de manière déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié les thèmes à repérer. Ensuite, le sens dégagé par l'analyse peut servir les fins de la découverte, dans une approche inductive dans le paradigme interprétativiste. Dans cette approche, l'analyse essaie de comprendre le monde de l'autre et de trouver des éléments qui permettent, une fois agencés de comprendre le thème à l'étude. Cette technique d'analyse de données est pertinente dans cette étude puisqu'elle permet de faire émerger à partir des thèmes, les opinions et aspirations des participants à l'étude.

### **3.4.3. Retranscription des données**

La retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle (Auerbach, Silverstein, 2003). Il s'agit de faire l'inventaire des informations recueillies et de les mettre en forme par écrit. Ce texte appelé « verbatim » représente les données brutes de l'enquête. Les données qualitatives à retranscrire se présentent sous la forme de textes (de mots, phrases). Elles correspondent donc à une retranscription d'interviews. La retranscription d'interviews est menée en général à la main (Silverman, 1999). Elle note mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. Souvent, les discours hors contexte et hors sujet, ne sont pas retranscrits car ce sont des pauses que les participants se donnent pour se détendre. Nous avons dans cette étude souscrits à cette démarche.

### **3.4.4. Codage ou codification des données**

Le codage est un processus qui consiste à décomposer la variable étudiée en plusieurs sous-variables appelées catégories de code, puis suivre le déroulement du processus dans le temps à travers les dimensions que prend chacune des sous-variables appelées codes (Saubesty-Vallier, 2006). Rappelons que l'analyse thématique comme technique de traitement de données consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus (Paillé et Mucchielli, 2008 : 162). Ceci passe nécessairement par la codification des données. Dans l'analyse thématique, les codes sont généralement reliés à des thèmes. Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données

qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et qui a été réalisé dans cette étude et pour lesquels il n'existe aucun système automatique.

### **3.4.5. Le traitement des données qualitatives**

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Conchon, 2001). Dans le cas de cette recherche, nous avons analysé les données du point de vue statistique. Notons que le traitement statistique code et traite les données qualitatives à l'aide de logiciels spécifiques (Fielding, Lee, 1998). Les informations sont codées informatiquement et traitées quantitativement. Le sens des interviews ou des observations est mis en évidence par l'analyse statistique.

La première application des logiciels qualitatifs est de retranscrire les données et de faire des analyses simples de texte. Son rôle est de stocker, de sauvegarder les informations et de constituer en quelque sorte un centre de documentation facilement consultable. Il est aussi de pouvoir repérer, trier, classer et compter les mots ou les morceaux de phrases. Une autre possibilité qu'offrent les logiciels qualitatifs est de coder les catégories, de calculer leur fréquence et de faire ressortir automatiquement les mots phrases qui sont derrière une catégorie. Ces traitements aboutissent à établir un dictionnaire des catégories étudiées. En plus de la retranscription et du codage, certains logiciels permettent de réaliser des analyses multiples. Ils servent à obtenir des représentations visuelles et des cartes perceptuelles à partir de programmes d'analyse statistique des données. Par exemple, ils peuvent étudier les relations entre les catégories et les modéliser à l'aide d'analyses en composantes principales. Ils peuvent également produire des diagrammes d'association d'idées ou des cartes mentales grâce à des analyses de similarité et de différence. Un dernier type de logiciels est spécialisé dans le multimédia et dans le traitement des données audio ou vidéo. Les logiciels de traitement automatisés de texte sont nombreux (Gibbs 2002). Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé le logiciel NVivo 10.

Le logiciel Nvivo est développé par la société QSR international et correspond à un programme informatique destiné à la mise en œuvre de démarche d'analyse qualitative. Pour V. Komis, C. Depover et T. Karsenti (2013 : 1), le « terme d'analyse qualitative désigne tout processus technique ou intellectuel pour traiter, manipuler, explorer et interpréter des données issues d'une recherche qualitative dans le but d'identifier des séquences, de repérer des modèles, de comprendre des processus, de former des catégorisations ou des classes d'objets et d'émettre des hypothèses et des conjectures concernant les aspects (sujets, objets ou

événements) du monde en question ». Ce logiciel a donc pour finalité de soutenir les méthodes de recherche qualitatives et mixtes en favorisant la collecte, l'organisation et l'analyse de contenu pour des données diversifiées : entretiens, discussions de groupes, documents audio et vidéo, réseaux sociaux et pages internet, etc.

Le principe d'analyse à la base du logiciel Nvivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Cette décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Le « sujet » regroupant les extraits reliés à ce thème s'appelle un code dans le langage de l'analyse qualitative. Paillé (1996) affirme d'ailleurs qu'un bon code en est un ou un lecteur externe peut résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué. La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens.

### **3.5. LES VARIABLES, LEURS INDICATEURS ET MODALITÉS**

#### **3.5.1. Les variables**

Une variable dans le domaine de la recherche est une entité susceptible de changer, un facteur dont-on pourrait attribuer plusieurs valeurs mesurables. On distingue deux types de variables utilisées dans une recherche, la variable indépendante et la variable dépendantes, l'une étant la cause et l'autre l'effet. La variable indépendante (VI) comme son nom l'indique est une variable autonome. Sa valeur ne change pas en raison de l'impact de toute autre variable. Le chercheur manipule la VI pour mesurer, décrire ou expliquer son impact sur d'autres variables. La variable indépendante a un rôle déterminant, un lien causal qui apparait la première dans l'hypothèse. C'est la variable qui explique, qui cause, qui détermine une autre variable. Par contre la variable dépendante (VD) comme son nom l'indique dépend d'autres variables. C'est la variable qui est testée dans la recherche. La variable dépendante est celle qui est supposée être expliquée par la variable indépendante (celle qui est expliquée, déterminée ou causée par une autre. Les variables de cette étude étant qualitatives nominales (variables qui correspondent à des noms, et n'ayant aucun ordre précis), la variable indépendante est donc la « dynamique partenariale » tandis que la variable dépendante est la « qualité de la formation professionnelle ».

#### **3.5.2. Les indicateurs et les modalités**

Dans le cadre de l'opérationnalisation des variables, les modalités sont comprises comme étant les premiers éléments constitutifs d'une variable, les indicateurs comme étant les éléments

descriptifs d'une variable et les indices comme étant les plus petits éléments différenciateurs d'une variable. Le tableau synoptique suivant nous renseigne davantage dans ce sens

**Tableau 5: Tableau synoptique de la recherche**

<b>Sujet</b>	<b>Problème de recherche</b>	<b>Questions de recherche principale</b>	<b>Questions de recherche spécifiques (QRS)</b>	<b>Objectif générale de l'étude</b>	<b>Objectifs spécifiques de l'étude (OSE)</b>	<b>Hypothèse générale de la recherche</b>	<b>Hypothèses de recherche spécifiques (HRS)</b>
<i>Dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélima</i>	<i>Insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima</i>	<i>Comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima ?</i>	<p><b><u>QRS1 :</u></b> <i>Comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer qualitativement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale ?</i></p> <p><b><u>QRS2 :</u></b> <i>Comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer quantitativement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale ?</i></p>	<i>Proposer aux Collectivités Territoriales Décentralisées des pistes de dynamisation du partenariat public-privé avec les organisations locales afin d'améliorer leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale.</i>	<p><b><u>OSE1 :</u></b> <i>Proposer des mesures visant à dynamiser le partenariat public-privé avec les organisations locales dans le sens d'une amélioration qualitative des dispositifs communaux d'offre de la formation professionnelle initiale</i></p> <p><b><u>OSE2 :</u></b> <i>Proposer des mesures visant à dynamiser le partenariat public-privé avec les organisations locales dans le sens d'une amélioration quantitative des dispositifs communaux d'offre de la formation professionnelle initiale</i></p> <p><b><u>OSE3 :</u></b> <i>Proposer des types de partenariats public-privé visant à améliorer qualitativement et quantitativement les dispositifs communaux de formation professionnelle initiale.</i></p>	<i>Une synergie d'actions entre la Commune de Sangmélima et les entreprises locales permet d'améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale.</i>	<p><b><u>HRS1 :</u></b> <i>Le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima</i></p> <p><b><u>HRS2 :</u></b> <i>Le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima</i></p>

	<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Indices</b>
<b>Variable Indépendante (VI)</b>	<i>Dynamique partenariale</i>	<i>Partenariat local ou public-public entre la Commune de Sangmélina et les entreprises et institutions publiques locales</i>	<i>Dynamique de collaboration entre la commune et les structures publiques locales (entreprise, institutions) visant le développement du dispositif de formation professionnelle</i>	<i>Collaboration commune organisations publiques locales dans le domaine de la formation professionnelle</i>
		<i>Partenariat public-privé entre la Commune de Sangmélina et les entreprises privées locales</i>	<i>Dynamique de collaboration entre la commune et les structures privées locales (entreprises, associations) visant le développement du dispositif de formation professionnelle</i>	<i>Coopération commune organisations privées locales dans le domaine de la formation professionnelle</i>
<b>Variable Dépendante (VD)</b>	<i>Qualité de la formation professionnelle</i>	<i>Accroissement de l'offre de la formation professionnelle initiale en termes de structures, d'infrastructures et d'équipements de formation</i>	<i>Nombre de centre de formation, quantité et qualité des infrastructures de formation dans les CFP Qualité et quantités des équipements de formation dans les CFP</i>	<i>Accroissement de l'offre de structures, d'infrastructures et d'équipements de formation</i>
		<i>Qualité et pertinence de la formation professionnelle initiale axée sur l'employabilité des apprenants</i>	<i>Formation en alternance Adéquation formation-emploi</i>	<i>Accroissement des effectifs dans les centres de formation professionnelle</i>

Sources : auteur

Parvenu au terme de ce troisième chapitre dédié exclusivement à la méthodologie de recherche, nous pouvons conclure en disant dans le cadre de cette étude, nous avons à partir du paradigme de recherche interprétativiste, mener une recherche exploratoire, qualitative, inductive. La population cible étant la Commune de Sangmélina, notre technique d'échantillonnage était non probabiliste et notre échantillon par choix raisonnée ou échantillon typique constitué exclusivement des responsables de la Mairie de Sangmélina. L'enquête de recherche sur le terrain ou enquête de terrain a été notre technique de collecte de données. Les données ont été collectées à partir des entrevues semi-dirigées, centrées et individuelles à base d'un guide d'entretien. La méthode d'analyse de donnée retenue était l'analyse de contenu et la technique d'analyse de données, l'analyse de contenu thématique ou analyse thématique. La variable indépendante de cette recherche est la « Dynamique partenariale » et la variable dépendante est la « qualité de la formation professionnelle ». Les différentes modalités, indicateurs et indices de chacune de ces variables figurent dans le tableau synoptique. Dès lors, la suite de cette démarche a consisté à descendre sur le terrain afin de collecter les données, les présenter puis les analyser. Ces différentes étapes font l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

La phase empirique de la présente étude est résumée dans ce chapitre, lequel est consacré à la présentation et à l'analyse statistique des données recueillies sur le terrain à l'aide des entretiens semi-directifs menés auprès de 3 responsables de la Commune de Sangmélina. Notons que les résultats constituent le véritable « plat de résistance » d'un travail de recherche (Cosette, 2016 :60). Ils permettent en effet de répondre à la problématique. C'est résultat seront dans un premier temps transcrit sous forme de verbatim et analyser par la suite à l'aide du logiciel NVivo 10.

### 4.1. TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

La transcription des entretiens fait le pont entre la récolte de l'information issue des entretiens et l'analyse de ces données encore appelées verbatim. Le verbatim est la reproduction intégrale des propos prononcés par l'interviewé. L'objectif est de capter les expressions par lesquelles les interviewés interprètent ou définissent un problème ou un sujet donné. Il s'agit d'avoir des éléments factuels sur ce qui se dit à propos de ce sujet. Le verbatim d'étude dans ce cas précis est donc le recueil des propos tenus par les responsables de la Commune de Sangmélina, observés lors de cette étude qualitative. Ces propos ont été reproduits tels qu'ils ont été tenus sans être corrigés ou transformés, à l'aide de différentes techniques de transcription de verbatim. Dans ce travail de recherche, l'étape de transcription des entretiens a été faite en trois phases clés que sont : le choix du type de transcription ; la sélection de l'outil pour retranscrire ; la transcription proprement dite.

#### 4.1.1. Choix du type de transcription des entretiens

L'essentiel dans la retranscription de l'enregistrement d'un entretien est de restituer les propos de l'interviewé de manière : (i) fidèle c'est à dire ne pas trahir son propos, ne pas commettre de contre-sens, ne pas confondre transcription et analyse ; (ii) compréhensible pour le lecteur et, a fortiori, pour l'analyste ; (iii) respectueuse pour l'interviewé(s) c'est-à-dire respecter ses droits, parfois ne pas transcrire certains passages comme il l'a demandé, etc. Trois techniques de retranscription peuvent nous être utile dans cette phase à savoir : la retranscription sociologique, la retranscription mot pour mot et la retranscription Ubiquus IO (Gaspard Claude, 2018). La retranscription mot pour mot est le type de transcription des entretiens qui a été utilisées pour transcrire nos entretiens. Car ce type de retranscription reprend l'ensemble des



mots prononcés par la personne interrogée, transforme les « j'veux pas » en « je ne veux pas » et permet aussi de supprimer les hésitations comme « euh... ».

#### **4.1.2. Sélection de l'outil de transcription**

La retranscription est un travail long et pénible, pour faciliter cette tâche, nous pouvons mobiliser divers outils afin de réaliser la retranscription de nos entretiens plus rapidement. Généralement, la transcription peut se faire à l'aide : des logiciels de retranscription en ligne gratuits ou payants ; des professionnels qui retranscrivent pour nous ; et par nous-même. C'est ce dernier outil qui nous semble le mieux adapter dans ce travail. Car réaliser la retranscription de nos entretiens nous-même a permis de découvrir des nouveaux éléments de réponse à la problématique à analyser. Cela a permis de gagner du temps lors de l'étape de l'analyse des données.

#### **4.1.3. La transcription des verbatim par thèmes d'analyse**

D'après Jolibert et Jourdan (2011), le temps d'un entretien semi-directif est de 30 minutes minimum et 1h30 minutes maximums. Les entretiens ci-dessous, ont souscrit à ce chrono.

**Thème 1** : Quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina

- 1- La Commune de Sangmélina ne dispose que de 03 centres de formation professionnelle sous tutelle du MINEFOP à savoir 02 SAR/SM et un Centre de Formation Professionnelle d'Excellence. Jugez-vous ce nombre suffisant pour la Commune ?

**Danielle** : Oui, il n'y a que 03 centres de formation professionnelle. Mais il y'a d'autres centres de formation privé qui existe, vous en avez plusieurs, en informatique, nous avons des partenariats avec d'autres centres, vous avez la maison de CPFF qui est un centre de formation professionnelle. Bon ce que je voulais dire, 03 ce n'est pas assez, il y en d'autres, mais c'est suffisant, c'est largement suffisant, c'est vrai que la Commune envisage avoir son centre communal de formation professionnelle. Mais ce qui est existant est sous exploité.

**Berthold** : En matière de centres de formation professionnelle, je pense que ce ne sont que ceux dont vous avez fait allusion. Sinon la Commune a entrepris des démarches dans le sens d'une amélioration de ce nombre. Le maire souhaite qu'on implante une antenne de l'école pratique d'agriculture en partenariat avec l'école pratique d'agriculture de Binguela à Sangmélina. Il a également sollicité une antenne de l'IAI Cameroun à Sangmélina. Mais en l'état actuel des choses, un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle a été mis sur pieds par la Commune en partenariat avec le Fonds National de l'Emploi. Grace à ce programme des jeunes reçoivent des

formations spécifiques par semestre, dans des secteurs d'activités variés, ce qui leurs offre la capacité d'exercer tout au moins des activités génératrices de revenus. Aussi avec le monde de l'emploi qui est diversifié, je pense qu'il nous faut des centres de formation professionnelle en ce qui concerne les nouvelles opportunités d'emploi, les TIC. Faudrait que la Commune fasse des recherches dans ce sens, comment faire pour former les populations, la jeunesse à acquérir des formations sur l'utilisation des TIC. Je pense que c'est dans ce sens que le maire à solliciter l'IAI Cameroun.

**Mireille :** En bon citoyen rien n'est jamais suffisant, moi je crois que plus on a de centres de formation professionnelle, mieux on sera et mieux on aura des opportunités diverses et selon les domaines de formation et les qualités de formation qui seront offertes. Donc le besoin en centre de formation professionnelle demeure et la mairie s'y attèle à trouver des solutions dans ce sens. Des projets sont en gestation à l'exemple de celui de la mise sur pieds d'un centre communal de formation professionnelle et bien d'autres encore.

**Thème 2 :** Infrastructures et équipements de formation dans les centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina

2- Pensez-vous que les centres de formation professionnelle de la Commune est suffisamment fournis en termes d'infrastructures et d'équipements de formation ?

**Danielle :** Vous pensez que l'État peut créer un centre d'excellence sans l'équiper, C'est des équipements de pointe. Es ce que les centres de Sangmélina son spécifique, ce n'est pas parce qu'un centre de formation de l'État vient à Sangmélina qu'il ne devrait pas être fournie en infrastructures et équipements, c'est des centres complets c'est-à-dire que j'ai du mal à penser qu'on dise que parce que c'est à Sangmélina, ce n'est pas l'affaire d'un individu, c'est l'État. Les trois auquel vous avez fait référence c'est des centres d'État, et ils sont identique ou qu'il se retrouve dans le pays. Donc pour les centres existants, tous les dispositifs existent.

**Berthold :** Pour ce qui des infrastructures et des équipements dans les centres de formation professionnelle, il est nécessaire de faire une différence à ce niveau entre les SAR/SM et le centre d'excellence. Les SAR/SM étant les plus anciens, ont quelque peu de problèmes dans ce sens. Il y'a des manquements qu'on observe çà et là, machines en pannes, absence d'ordinateurs parfois même d'électricité. Mais l'état actuel des infrastructures et des équipements dans les SAR/SM, permet tout au moins de former un maçon, un menuisier ou une couturière. Donc je peux dire que les infrastructures et les équipements dans ces centres sont à un certain niveau. Ne connaissant pas

exactement leur taux d'amortissement, je sais au moins qu'une réhabilitation de ces centres est nécessaire. Quant 'au centre d'excellence il, il fournit en termes d'infrastructures et d'équipements. Dans ce sens aucun problème ne se pose de ce côté.

**Mireille :** En termes d'infrastructures, pour ce qui est des SAR/SM, quand on fait un tour de ce côté, les bâtiments y sont, peut-être plus trop neuf, mais pas aussi trop vétuste, mais c'est suffisant pour assurer la formation de nos jeunes. Mais parfois ce sont les équipements de formation qui font défaut. À peine on retrouve de l'eau et parfois même de l'électricité et ça c'est uniquement en ville. Et même là, ils se plaignent de tout, internet, matériel et même les équipements pour travailler dans les salles informatiques, ce n'est pas toujours évident. Une modernisation est nécessaire de ce côté. Par contre le centre de formation professionnelle d'excellence dispose des infrastructures et des équipements à la pointe des technologies pour une formation de qualité.

**Thème 3 :** Adéquation formation emploi-emploi au sein des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina

- 3- Les formations dispensées dans les centres de formation professionnelle de la Commune sont-elles en adéquation avec les opportunités d'emplois et les besoins en compétences dans la Commune ?

**Danielle :** Certaines offres de formation sont parfaitement en adéquation avec les besoins en main d'œuvre de la localité. Le problème c'est que les jeunes ne s'y intéressent pas à la formation professionnelle. Vous allez dire à un enfant il faut aller au centre d'excellence pour apprendre la soudure, la mécanique il va te dire « mais attendez le manœuvre que je vois là chaque jour avec les « Koulbat<sup>15</sup> » comme ils disent sur le corps entrain de souder en longueur de journée moi je ne peux pas lui ressembler » et par ricochet il va refuser d'y aller. Par exemple les problèmes de restauration, comment est-ce qu'on mange à Sangmélina, dans les tournes dos, les secteurs bouillon et tout et tout, est-ce que les enfants qui devraient aller au CPFF pour apprendre l'hôtellerie, la restauration, est-ce qu'ils y vont ! Pourtant il y'a le besoin et il y'a l'offre de formation. On doit pouvoir manger dans des milieux propres, pas chers, et c'est des professionnels aux sorti de cette école. Tristement, on observe quelqu'un qui se lève un jour et se met à tourner son bouillon, beignets haricots, bouillie le matin, sans aucune formation au préalable.

**Berthold :** Pour les formations classiques telle que la maçonnerie, la menuiserie, la couture l'électricité, la plomberie pour ne citer que ceux-là, on peut dire que ces offres répondent aux besoins du marché local de l'emploi. On retrouve d'ailleurs les jeunes

---

<sup>15</sup> Koulbat = vêtement usé ou souillé servant pour les travaux champêtre et autres travaux laborieux (traduction française du mot en bulu par nous)

sorties de ces écoles dans les chantiers, ateliers et autres dans ces domaines d'activités. Donc certaines formations sont adéquation avec les besoins du marché. Mais il y'a une nécessité d'ajouter de nouvelles offres en relation avec les nouvelles opportunités d'emploi. C'est pourquoi nous avons évoqué les TIC. Le centre d'excellence offre des formations qui répondent aux besoins du marché local et même national.

**Mireille :** Je crois que oui. Je crois qu'il y en a même plusieurs offres de formation en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. D'ailleurs toutes les formations offertes au centre d'excellence répondent à cette préoccupation d'adéquation entre la formation et l'emploi

**Thème 4 :** Formation en alternance dans les centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmelima

4- La formation en alternance est-elle une réalité dans les parcours de formation au sein des centres de formation professionnelle de la Commune

**Danielle :** Je vous aurais redirigé immédiatement vers les administrateurs de ces centres parce que je ne suis pas administrateur. Mais quand on parle déjà de formation professionnelle, ça dépend des segments de formation. Le centre d'excellence vous forme des produits directs qui n'ont pas besoin d'aller en entreprise, les SAR/SM presque la même chose. Mais à un certain moment, comme ils sont pont, moins que le centre d'excellence, les SAR et autres centres de formation ont besoin d'envoyer les enfants en entreprise. Moi ici à la mairie, dans le domaine de la communication et de la coopération je reçois des stagiaires qui viennent des centres de formation. Je pense que les centres de formation envoient effectivement les enfants dans les entreprises, il vaut mieux parler de milieux professionnels que d'entreprises parce que la mairie certes est une grosse entreprise mais c'est un milieu professionnel. Nous en recevons ici à la mairie et nous supposons qu'ils partent aussi ailleurs.

**Berthold :** La formation en alternance est une réalité dans les centres de formation professionnelle ici. La preuve nous ici à la mairie nous recevons les stagiaires de tous les bords. J'imagine donc que même les autres institutions de la localité et même les entreprises en font autant et peut être même plus.

**Mireille :** Je crois que c'est une réalité. D'ailleurs ici à la mairie nous accueillons ces jeunes en stage ici très souvent. Bien que pour la grande majorité ce soient des stages de vacances, mais pour ce qui des services de la mairie qui sont en droite ligne avec les offres de formation, nous recevons les apprenants de ces centres de formation très souvent ici au sein de ces services. J'imagine aussi que les autres structures de la ville les accueillent également.

**Thème 5 :** Partenariat avec les entreprises locales

5- Pensez-vous que le partenariat avec les entreprises locales peut vous être bénéfique pour l'amélioration du dispositif de formation professionnelle au sein de la Commune ?

**Danielle :** Compter sur le partenariat avec les entreprises locales pour améliorer le dispositif de formation professionnel, il n'y a même pas de partenariat avec les entreprises, c'est un mot qui est délicat. Mais disons qu'est-ce-que la Commune a des partenaires qui peuvent l'accompagner dans ce sens, s'il faut peut-être recadrer la question, ces partenaires est-ce qu'ils sont locaux ! Il faut situer le niveau de localisation. C'est-à-dire est-ce que la Commune a des partenaires locaux à l'éducation qui peuvent soutenir l'œuvre de la formation ! Parce qu'en réalité on dit la professionnalisation des enseignements, c'est-à-dire que, ça c'est l'enseignant qui parle, nous ne devons plus avoir des formations théoriques universitaires, même dans vos filières on doit pouvoir former des produits qui répondent au besoin social. Alors je renverse la question. Si la Commune a déjà des centres de formation professionnelle qui sont sous-exploités, vous voyez donc que comment songer même à en créer ou en améliorer alors que ceux qui sont existant ne sont pas exploités de façon optimale ! Donc quels sont les besoins professionnels de la Commune, c'est à cela que s'arrime la Commande de la formation professionnelle avant de s'externaliser. Donc la Commune doit d'abord résorber ses besoins de formation, même pas, ses besoins sociaux. Donc un bon professionnel de la formation doit pouvoir répondre aux besoins locaux de la société et il arrime donc les programmes de formation. C'est pour cela qu'on dit quand on donne la compétence que ce n'est pas du dirigisme. La Commune ou la région à ses besoins. Si nous allons vers la régionalisation des diplômes et même des formations, c'est à dire que les écoles de t-elle région formerait les enfants dans cette région là pour répondre à leurs problèmes. Donc chaque enfant formé doit devenir un produit destiné à un marché bien précis. C'est-à-dire que quand on prend l'enfant en formation, cette formation doit pouvoir répondre à un besoin social, soit de sa localité, soit d'une localité, mais comme la formation est localisé, d'abord priorité pour sa propre localité. Il ne s'agit pas aussi de penser que la Commune par ses fonds propres peut tout faire. C'est pourquoi il y'a le volet de la coopération dont je m'occupe. Nous voulons par exemple un centre communal de formation, à nous de trouver les moyens. Ce n'est pas seulement sur la base des ressources propres, il y'a des financements, l'État peut même appuyer, les partenaires ainsi de suite.

**Berthold :** Il faut d'abord relever que la Commune de Sangmélina n'est pas une Commune industrielle, car il n'y a pas assez d'entreprises à Sangmélina pour pouvoir initier des contrats de partenariat qui peuvent aboutir à la formation et la production des ressources humaines que ces entreprises pourront solliciter. Donc ce qui est là, le partenariat en matière de formation il n'y en a pas réellement. Néanmoins il y'a quelques entreprises, les sociétés forestières dont-on a des partenariats qui vont dans d'autres sens et non dans le sens de la formation, mais qu'on peut également orienter dans l'appui à

la formation professionnelle dans une certaine mesure. Mais là il faudrait peut-être aussi associer une école de formation du domaine.

**Mireille :** Pour ce qui du partenariat avec les entreprises locales, il n'existe presque pas au sens strict du terme, car la localité abrite très peu d'entreprises. Les quelques qui y sont implantées au sein de la Commune sont des sociétés forestières et s'impliquent difficilement dans les questions de formation. Mais je sais que la Commune de façon générale nous travaillons avec tout le monde. Même dans le domaine qui vous préoccupe aujourd'hui, avec tous les responsables des structures concernées, nous travaillons en étroite collaboration, en partenariat. Mais avec l'arrivée de certaines structures qui sont mise sur pieds de plus en plus à Sangmélina, je pense au Fonds National de l'Emploi, qui dès son arrivée est venu changer la donne dans beaucoup de choses.

#### **Thème 6 :** Attractivités des centres de formation professionnelle de la Commune

6- Selon-vous qu'est ce qui peut justifier la faible attractivité de centres de formation professionnelle de la Commune ?

**Danielle :** Je pense que c'est un problème de paradigme de pensée, je parle de l'influence sociologique. Quand vous faites des études anthropologiques de la Commune de Sangmélina, vous allez vous rendre compte que les jeunes ne sont pas enclins à se former parce qu'ils ne comprennent pas. Ils se disent vau mieux aller à l'école et être un grand administrateur, un grand professeur ainsi de suite, parce que pour eux un professionnel dans un domaine précis est un esclave, c'est un sous-homme. Donc, c'est un problème de mentalité et de sociologie.

**Berthold :** Pour ce qui est de la faible attractivité faisons d'abord la différence entre les SAR/SM et le centre d'excellence. Je pense que les SAR/SM ne sont plus toujours trop sollicités, du fait de la présence des CETIC et CETIF dans la localité. Je pense aussi que le problème se situe au niveau de l'orientation en famille ou auprès des conseiller d'orientation. Les gens qui ont les diplômes requis pour accéder à ces établissements de formation sont confrontés à des offres alternatives dans l'enseignement technique. Il y'a également un autre volet, celui de l'apprentissage. Plusieurs enfants préfèrent se faire former directement dans les chantiers ou les ateliers parce que nous parlons là des emplois liés à la menuiserie, la maçonnerie, l'électricité, la couture etc., et généralement cette formation s'accompagne d'un petit revenu pour l'apprenant. Donc il y'a une concurrence dont ces établissements font face. Cependant en ce qui concerne le centre d'excellence, il y'a un défi dans ce centre, je pense que c'est le cout de la formation qui est un frein à l'attrait des uns et des autres.

**Mireille :** Pour les SAR/SM, je crois les attributions qui ont été arrêtées pour ces établissements depuis leur création, au regard de l'évolution actuelle, ne correspondent plus à la réalité actuelle. Je pense qu'il faut repenser une nouvelle politique pour ces établissements avec de nouvelles attributions. Car lorsqu'on aspire à des formations plus modernes, ce n'est pas vers les SAR/SM qu'on regarde. Le centre de formation d'excellence quant 'à lui a un problème d'effectifs jusque-là. Je crois que cela est dû au cout de la formation dans ce centre-là.

**Thème 7 :** Perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune

7- Selon vous qu'elle perspective peut-on envisager pour améliorer l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune ?

**Danielle :** Ce travail doit se faire plusieurs niveaux. D'abord il faut passer à travers les comités de développement, à travers les parents qui sont les principaux vecteurs de cette sociologie de la pensée, parce qu'un parent préfère entendre que son enfant est à l'université, en master... que d'apprendre qu'il est en agronomie et ...Et il y'a aussi beaucoup de formation. Il faut éduquer, faut sensibiliser. C'est une mission que la Commune s'est donnée et nous sommes en phase de sensibilisation pour mobiliser les jeunes, les femmes, bref les populations à aller vers les formations, qu'elle soit diplômante ou certifiante, ce qui est important c'est ce que les gens vont retenir et qu'ils vont capter pour pouvoir mettre en valeur afin d'améliorer leur condition et leur cadre de vie. Mais il y'a quand même une prise de conscience progressive des jeunes pour la formation professionnelle. Mais il faut des modèles, des leaders, des porteurs pour inspirer la jeunesse. Mais les habitudes ont la peau dure, faut toujours le dire, ce n'est pas facile, mais ça va arriver.

**Berthold :** Pour les SAR/SM, peut-être il faudrait penser une autre politique pour qu'on attire une autre catégorie de jeunesse dans ces établissements de formation. Mais pour le centre d'excellence, revoir le cout de formation à la baisse peut attirer un grand nombre de jeunes à aller se faire former.

**Mireille :** Pour les SAR/SM, il y'a beaucoup de choses qu'il faut revoir et mettre à jour pour les rendre plus attractif. Je me dis qu'il y'a trop de choses à faire dans le sens de l'actualisation et de la modernisation des formations qu'on donne dans les SAR/SM, pour que ce soit plus attrayant et que les gens y accourent davantage, et ceci concerne autant les infrastructures, les équipements et même les contenus de formation, y compris les commodités nécessaires pour une formation de qualité. Pour le centre d'excellence, je crois que revoir à la baisse le cout de la formation sera un facteur déterminant pouvant résoudre ce problème de faible attractivité. Je crois aussi que nous pêchons par

ignorance. Parce qu'on peut rester chez soi, ne pas savoir ce qui nous est offert là-bas tant qu'on n'y va pas. Je crois aussi qu'il faudra un grand travail de sensibilisation parce que les populations difficilement vont à la recherche de l'information. C'est à vous de vendre ce que vous avez. Donc c'est à la structure peut être de le faire. Mais je crois qu'on devrait plus travailler dans ce sens, pour informer davantage les populations de comprendre que peut être vous irez chercher autre chose ailleurs en pensant que c'est mieux alors que vous avez déjà peut-être même plus que ce que vous allez chercher ailleurs.

## 4.2. ANALYSE DE CONTENU

L'analyse qualitative de contenu est une méthode permettant de décrire systématiquement le sens de données qualitatives... (Schreier, 2014). C'est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste d'une communication (Berelson, 1952). Elle comprend deux formes : l'analyse lexicale et l'analyse thématique.

### 4.2.1. Analyse lexicale

#### 4.2.1.1. Présentation l'échantillon typique de l'étude

Le tableau ci-dessus présente les attributs des responsables de la Commune de Sangmélima qui ont participé à cette étude.

**Tableau 6: Attributs des participants à l'étude**

<b>Responsables de la Commune Interviewés</b>	<b>Sexe</b>	<b>Fonction occupée</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Ancienneté dans la commune</b>
Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM	Femme	Secrétaire générale de la Commune	Responsable des services de l'administration municipale	04 ans
M. Danielle Abessolo Mvoundi	Homme	Chef service de la communication, de la coopération et du partenariat local de la Commune	Responsable programmes de la Commune.	03 ans
M. NTYAME Berthold,	Homme	Chef service des affaires générale de la Commune	Responsable des affaires sociales et culturelles.	03 ans

Source : auteur

À la lumière des informations que véhicule ce tableau, nous pouvons qualifier cet échantillon représentatif aux vues des fonctions occupées par les participants à cette étude et de leurs responsabilités. Quoi que n'étant pas des élus locaux, les responsables de l'administration



de la commune dont l'action est décisive et déterminante, concourt au bon fonctionnement de la commune et à l'atteinte de ses objectifs, d'où la représentativité de nos participants.

#### 4.2.1.2. Analyse lexicale du corpus d'étude

L'analyse lexicale est une méthode d'analyse de texte qui consiste à étudier les mots et leur fréquence dans un corpus donné. Elle permet de dégager des tendances, des thèmes ou des motifs récurrents dans le discours. Elle est fondée sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle. Il s'agit d'un inventaire lexical du corpus traité, calcul des fréquences d'occurrence des mots, élaboration d'un réseau graphique de différentes notions, élaboration de classes. Le tableau suivant présente les mots les plus prononcés dans ces entretiens ainsi que leur fréquence d'utilisation et la figure suivante en fait une illustration visuelle.

**Tableau 7: Fréquence des mots les plus utilisés**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Formation	9	95	2,85
Professionnelle	15	41	1,23
D'excellence	12	17	0,51
Formations	10	14	0,42
Sangmélima	10	13	0,39
Partenariat	11	11	0,33
Entreprises	11	10	0,30
Équipements	11	9	0,27
Localité	8	7	0,21

Source : auteur

Le tableau 7 ci-dessus présente les mots de base qui ont été le plus répétés lors des entretiens avec les participants de l'étude. La fixation de la longueur permet de ne retenir que les mots les plus significatifs du discours. Ce tableau permet de se faire une idée générale du contenu des entretiens en rapport avec la problématique d'étude. De ce tableau il ressort que les mots au centre de cette recherche sont « formation » et « professionnelle », ce qui renvoie à l'objet de cette étude à savoir la formation professionnelle initiale principalement. Le nuage point suivant nous renseigne davantage.

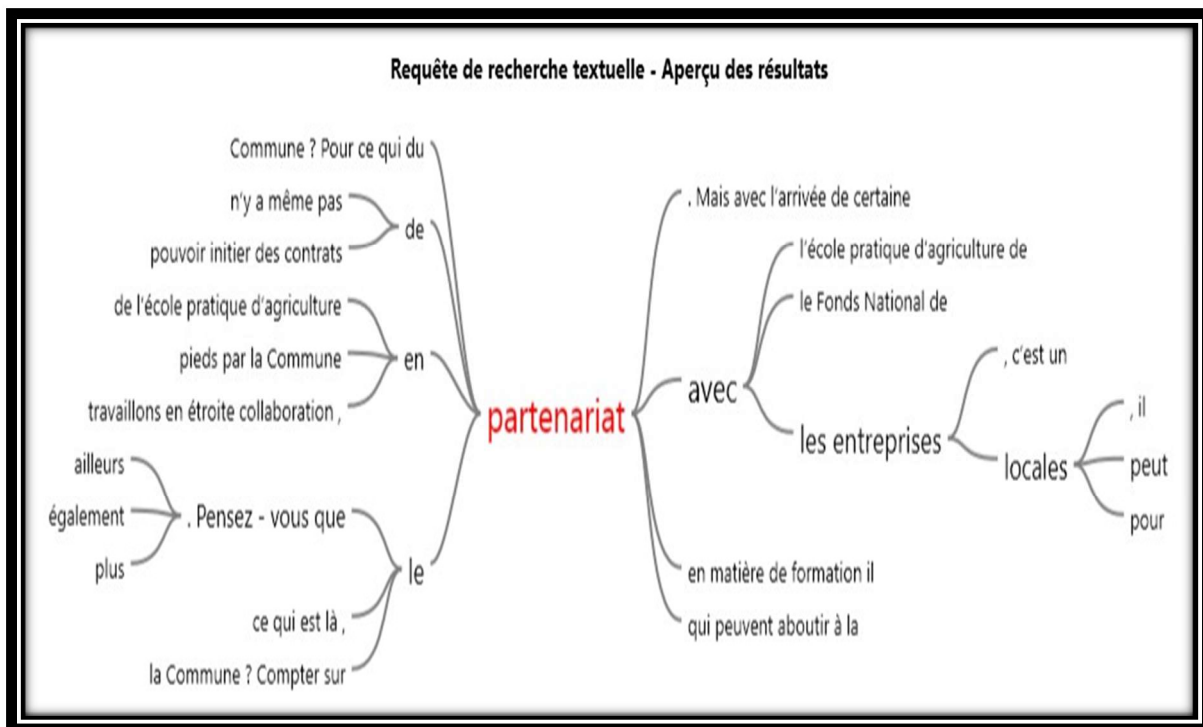


**Figure 3: Nuage des mots les plus utilisés**

Source : auteur

Le nuage des mots ci-dessus (figure 3) est une illustration visuelle des mots les plus utilisés. Les mots les plus utilisés que sont « formation » et « professionnelle » lors des entretiens sont affichés en plus grand et en gras, tandis que les mots moins fréquents sont affichés en plus petit. Cette représentation permet de visualiser rapidement les mots clés issus des entretiens et plonge les entretiens dans leur contexte. L'analyse lexicale des entretiens menés avec les responsables de la Commune de Sangmélina présenté dans le tableau 7 et la figure 4 ci-dessous nous permet ainsi de comprendre les enjeux et les préoccupations de la commune pour ce qui de la formation professionnelle initiale.

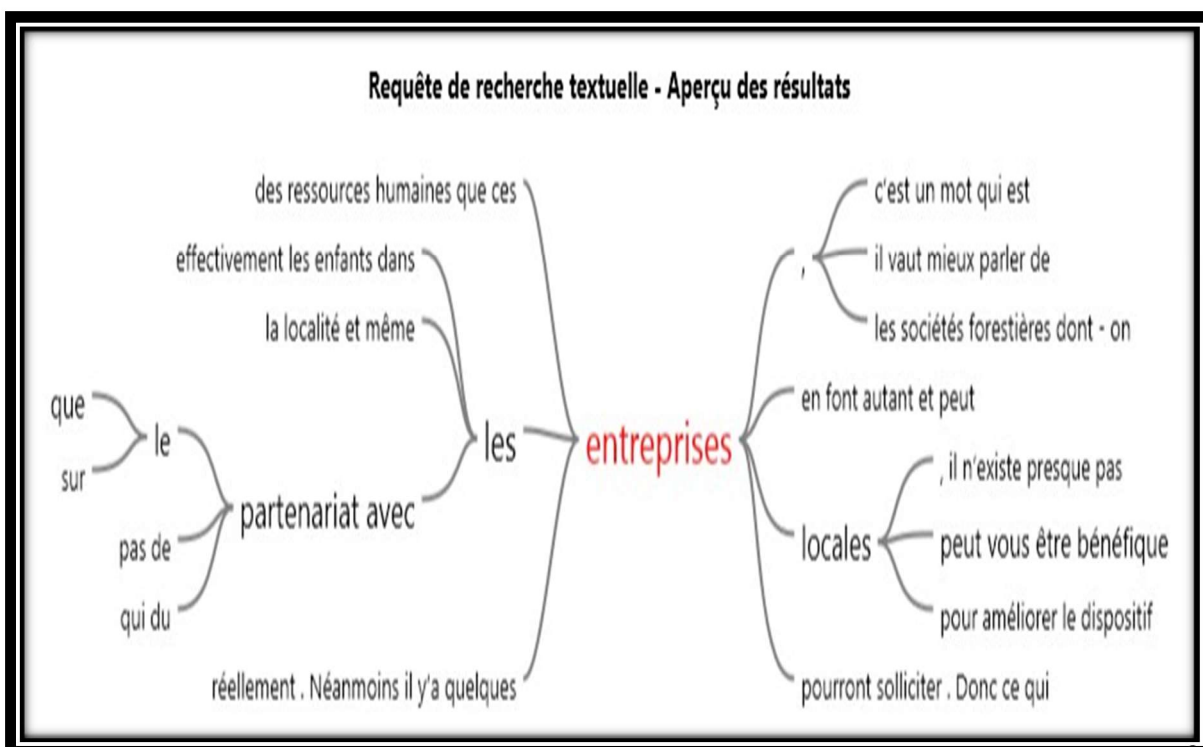
L'analyse lexicale peut également concerner un seul mot dans un corpus. Dans ce cas, elle se réfère à la façon dont ce mot est utilisé et relié à d'autres mots dans le texte. Cette analyse permet de comprendre les contextes dans lesquels le mot est utilisé, ce qui peut aider à comprendre son sens et sa signification dans ce corpus. Les figures 5, 6 et 7 suivantes nous présentent les synapses des mots partenariats, entreprises et formation professionnelle issus de notre corpus d'analyse.



**Figure 4: Synapse du mot partenariat**

Source : auteur

La synapse du mot partenariat (figure 4) nous permet de visualiser la façon dont le partenariat se déploie dans la Commune de Sangmélima. De même, la synapse du mot entreprise (figure 5) permet de visualiser comment les entreprises participent aux partenariats dans la formation professionnelle initiale dans la commune. Par ailleurs, la synapse du mot formation professionnelle (figure 6) permet de visualiser l'environnement dans lequel se déploie la formation professionnelle au sein de la Commune de Sangmélima.



**Figure 5: Synapse du mot entpris**

Source : auteur

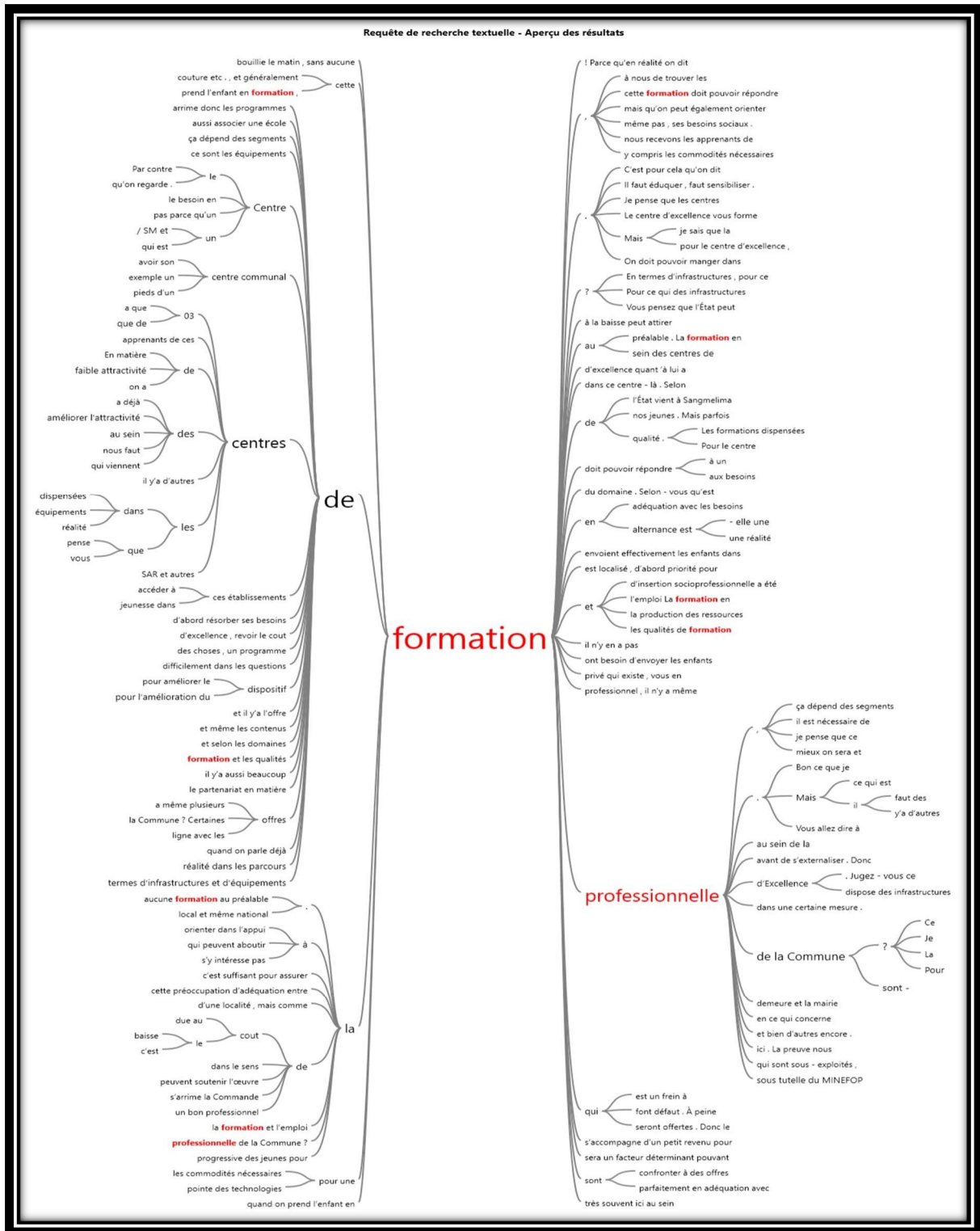


Figure 6 : Synapse du mot formation professionnelle

Source : auteur

#### 4.2.2. Analyse thématique

En analyse qualitative, l'analyse thématique a pour objectif de faire ressortir les thèmes centraux des références étudiées à partir d'un procédé de codification. Le procédé de thématisation « constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un

corpus de données en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche. L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paille et Mucchielli, 2010 : 162). Il s'agit de produire une reformulation du contenu de l'énoncé sous forme condensé et formelle, à partir d'un corpus de départ. Sa méthode est basée sur le repérage des idées significatives et leur catégorisation.

#### **4.2.2.1. Codage des résultats par thèmes**

Le procédé de codage ou d'encodage dans Nvivo 10 correspond à la segmentation du contenu d'un texte, d'un article, d'un entretien « en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées (des thèmes dans notre cas) en fonction de l'objet de recherche » (Averseng, 2011 : 377). Afin de procéder aux opérations de codages et de réaliser l'analyse thématique du contenu du corpus, le logiciel Nvivo 10 permet d'associer à un verbatim un thème (nommé nœud dans le logiciel). Un verbatim, une phrase par exemple, peut être associée à un seul nœud ou à plusieurs nœuds selon l'interprétation du chercheur. Le verbatim sera alors encodé à un seul ou plusieurs nœuds (thème). Nvivo 10 permet par la suite de visualiser l'ensemble des verbatim associé à un même thème dans la phase d'analyse à l'aide de la matrice à condenser.

Dans l'analyse thématique, la matrice à condenser permet de regrouper les termes les plus fréquents associés à un thème spécifique, ce qui facilite l'identification des principaux thèmes abordés dans un corpus d'étude. Elle permet de visualiser rapidement les relations entre les termes et les thèmes, ce qui peut aider à identifier des tendances dans les données. Elle permet surtout de synthétiser les informations et de mettre en évidence les associations les plus significatives entre les thèmes et les termes. C'est principalement le résultat du codage des verbatim par thème. La matrice à condenser présente l'essentiel des résultats d'une recherche qualitative dans un tableau à double entrée. Le tableau 8 ci-dessous en est une illustration.



**Tableau 8: Matrice à condenser de l'analyse thématique**

	<b>A : Adéquation formation-emploi au sein des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina</b>	<b>B : Attractivités des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina</b>	<b>C : Formation en alternance dans les centres de formation professionnelle de la Commune</b>	<b>D : Infrastructures et équipements de formation dans les centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina</b>	<b>E : Partenariat</b>	<b>F : Perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina</b>	<b>G : Quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina</b>
1 : M. Danielle Abessolo Mvoundi	<p>Certaines offres de formation sont parfaitement en adéquation avec les besoins en main d'œuvre de la localité</p>	<p>Mais ce qui est existant est sous exploité.</p> <p>Le problème c'est que les jeunes ne s'y intéressent pas à la formation professionnelle. Vous allez dire à un enfant il faut aller au centre d'excellence pour apprendre la soudure, la mécanique il va te dire « mais attendez la manœuvre que je vois là chaque jour avec les « Koulat » comme ils disent sur le corps entraîné de souder en longueur de journée moi je ne peux pas lui ressembler » et par ricochet il va refuser d'y aller.</p> <p>Je pense que c'est un problème de paradigme de pensée, je parle de l'influence sociologique.</p> <p>Quand vous faites des études anthropologiques de la Commune de Sangmélina, vous allez vous rendre compte que les jeunes ne sont pas enclins à se former</p> <p>parce que pour eux un professionnel dans un domaine précis est un esclave, c'est un sous-homme.</p> <p>c'est un problème de mentalité et de sociologie.</p>	<p>Le centre d'excellence vous forme des produits directs qui n'ont pas besoin d'aller en entreprise</p> <p>les SAR et autres centres de formation ont besoin d'envoyer les enfants en entreprise.</p> <p>Moi ici à la mairie, dans le domaine de la communication et de la coopération je reçois des stagiaires qui viennent des centres de formation.</p> <p>Je pense que les centres de formation envoient effectivement les enfants dans les entreprises, il vaut mieux parler de milieux professionnels que d'entreprises</p> <p>Nous en recevons ici à la mairie et nous supposons qu'ils partent aussi ailleurs.</p>	<p>C'est des équipements de pointe.</p> <p>ce n'est pas parce qu'un centre de formation de l'État vient à Sangmélina qu'il ne devrait pas être fournie en infrastructures et équipements, c'est des centres complets</p> <p>Donc pour les centres existants, tous les dispositifs existent.</p>	<p>Nous avons des partenariats avec d'autres centres</p> <p>Compter sur le partenariat avec les entreprises locales pour améliorer le dispositif de formation professionnel, il n'y a même pas de partenariat avec les entreprises</p> <p>est-ce que la Commune a des partenaires locaux à l'éducation qui peuvent soutenir l'œuvre de la formation</p> <p>Donc la Commune doit d'abord résorber ses besoins de formation</p> <p>Il ne s'agit pas aussi de penser que la Commune par ses fonds propres peut tout faire. C'est pourquoi il y'a le volet de la coopération</p> <p>sur la base des ressources propres, il y'a des financements, l'État peut même appuyer, les partenaires</p>	<p>Il faut passer à travers les comités de développement, à travers les parents qui sont les principaux vecteurs de cette sociologie de la pensée, parce qu'un parent préfère entendre que son enfant est à l'université, en master...que d'apprendre qu'il est en agronomie</p> <p>Il faut éduquer, faut sensibiliser. C'est une mission que la Commune s'est donnée et nous sommes en phase de sensibilisation pour mobiliser les jeunes, les femmes, bref les populations à aller vers les formations, qu'elle soit diplômante ou certifiante</p> <p>il faut des modèles, des leaders, des porteurs pour inspirer la jeunesse</p>	<p>Il y'a d'autres centres de formation privé qui existe</p> <p>03 ce n'est pas assez, il y en d'autres, mais c'est suffisant, c'est largement suffisant,</p> <p>c'est vrai que la Commune envisage avoir son centre communal de formation professionnelle</p>

2 : M. NTYAME Berthold	<p>Des jeunes reçoivent des formations spécifiques par semestre, dans des secteurs d'activités variés, ce qui leurs offre la capacité d'exercer tout au moins des activités génératrices de revenus. Pour les formations classiques telle que la maçonnerie, la menuiserie, la couture l'électricité, la plomberie pour ne citer que ceux-là, on peut dire que ces offres répondent aux besoins du marché local de l'emploi. Certaines formations sont adéquates avec les besoins du marché. Mais il y'a une nécessité d'ajouter de nouvelles offres en relation avec les nouvelles opportunités d'emploi. Le centre d'excellence offre des formations qui répondent aux besoins du marché local et même national.</p>	<p>Pour ce qui est de la faible attractivité faisons d'abord la différence entre les SAR/SM et le centre d'excellence. Je pense que les SAR/SM ne sont plus toujours trop sollicités, du fait de la présence des CETIC et CETIF dans la localité. Je pense aussi que le problème se situe au niveau de l'orientation en famille ou auprès des conseillers d'orientation. Les gens qui ont les diplômes requis pour accéder à ces établissements de formation sont confrontés à des offres alternatives dans l'enseignement technique. Il y'a également un autre volet, celui de l'apprentissage. Plusieurs enfants préfèrent se faire former directement dans les chantiers ou les ateliers parce que nous parlons là des emplois liés à la menuiserie, la maçonnerie, l'électricité, la couture etc., et généralement cette formation s'accompagne d'un petit revenu pour l'apprenant. Donc il y'a une concurrence dont ces établissements font face. Le centre d'excellence, il y'a un défi dans ce centre, je pense que c'est le coût de la formation qui est un frein à l'attrait des uns et des autres.</p>	<p>La formation en alternance est une réalité dans les centres de formation professionnelle ici. La preuve nous ici à la mairie nous recevons les stagiaires de tous les bords. J'imagine donc que même les autres institutions de la localité et même les entreprises en font autant et peut être même plus.</p>	<p>Les SAR/SM étant les plus anciens, ont quelque peu de problèmes dans ce sens. Il y'a des manquements qu'on observe çà et là, machines en panne, absence d'ordinateurs parfois même d'électricité. Mais l'état actuel des infrastructures et des équipements dans les SAR/SM, permet tout au moins de former un maçon, un menuisier ou une couturière. Donc je peux dire que les infrastructures et les équipements dans ces centres sont à un certain niveau. Quant au centre d'excellence il, il fournit en termes d'infrastructures et d'équipements.</p>	<p>partenariat avec l'école pratique d'agriculture de Binguéla un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle a été mis sur pieds par la Commune en partenariat avec le Fonds National de l'Emploi. Il faut d'abord relever que la Commune de Sangmélina n'est pas une Commune industrielle, car il n'y a pas assez d'entreprises à Sangmélina pour pouvoir initier des contrats de partenariat qui peuvent aboutir à la formation et la production des ressources humaines que ces entreprises pourront solliciter.</p>	<p>Pour les SAR/SM, peut-être il faudrait penser une autre politique pour qu'on attire une autre catégorie de jeunesse dans ces établissements de formation. Pour le centre d'excellence, revoir le coût de formation à la baisse peut attirer un grand nombre de jeunes à aller se faire former.</p>	<p>La Commune a entrepris des démarches dans le sens d'une amélioration de ce nombre. Le maire souhaite qu'on implante une antenne de l'école pratique d'agriculture en partenariat avec l'école pratique d'agriculture de Binguéla à Sangmélina. Il a également sollicité une antenne de l'IAI Cameroun à Sangmélina. un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle a été mis sur pieds par la Commune en partenariat avec le Fonds National de l'Emploi. Aussi avec le monde de l'emploi qui est diversifié, je pense qu'il nous faut des centres de formation professionnelle en ce qui concerne les nouvelles opportunités d'emploi, les TIC. Je pense que c'est dans ce sens que le maire à solliciter l'IAI Cameroun.</p>
------------------------	--	--	---	--	---	---	---



3 : Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM	<p>Je crois qu'il y en a même plusieurs offres de formation en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. D'ailleurs toutes les formations offertes au centre d'excellence répondent à cette préoccupation d'adéquation entre la formation et l'emploi</p>	<p>Pour les SAR/SM, je crois les attributions qui ont été arrêtées pour ces établissements depuis leur création, au regard de l'évolution actuelle, ne correspondent plus à la réalité actuelle. Car lorsqu'on aspire à des formations plus modernes, ce n'est pas vers les SAR/SM qu'on regarde. Le centre de formation d'excellence quant à lui a un problème d'effectifs jusque-là. Je crois que cela est dû au coût de la formation dans ce centre-là.</p>	<p>Pour ce qui des services de la mairie qui sont en droite ligne avec les offres de formation, nous recevons les apprenants de ces centres de formation très souvent ici au sein de ces services. J'imagine aussi que les autres structures de la ville les accueillent également.</p>	<p>En termes d'infrastructures, pour ce qui est des SAR/SM, quand on fait un tour de ce côté, les bâtiments y sont, peut-être plus trop neuf, mais pas aussi trop vétuste, mais c'est suffisant pour assurer la formation de nos jeunes. ce sont les équipements de formation qui font défaut. À peine on retrouve de l'eau et parfois même de l'électricité et ça c'est uniquement en ville. Et même là, ils se plaignent de tout, internet, matériel et même les équipements pour travailler dans les salles informatiques le centre de formation professionnelle d'excellence dispose des infrastructures et des équipements à la pointe des technologies pour une formation de qualité.</p>	<p>Pour ce qui du partenariat avec les entreprises locales, il n'existe presque pas au sens strict du terme, car la localité abrite très peu d'entreprises. La Commune de façon générale nous travaillons avec tout le monde avec tous les responsables des structures concernées, nous travaillons en étroite collaboration, en partenariat je pense au Fonds National de l'Emploi, qui dès son arrivée est venu changer la donne dans beaucoup de choses.</p>	<p>Une modernisation est nécessaire de ce côté. Je pense qu'il faut repenser une nouvelle politique pour ces établissements avec de nouvelles attributions. Pour les SAR/SM, il y'a beaucoup de choses qu'il faut revoir et mettre à jour pour les rendre plus attractif. dans le sens de l'actualisation et de la modernisation des formations qu'on donne dans les SAR/SM, pour que ce soit plus attrayant et que les gens y accourent davantage, et ceci concerne autant les infrastructures, les équipements et même les contenus de formation, y compris les commodités nécessaires pour une formation de qualité. Pour le centre d'excellence, je crois que revoir à la baisse le coût de la formation sera un facteur déterminant pouvant résoudre ce problème de faible attractivité. Je crois aussi qu'il faudra un grand travail de sensibilisation parce que les populations difficilement vont à la recherche de l'information je crois qu'on devrait plus travailler dans ce sens, pour informer davantage les populations</p>	<p>En bon citoyen rien n'est jamais suffisant, moi je crois que plus on a de centres de formation professionnelle, mieux on sera et mieux on aura des opportunités diverses et selon les domaines de formation et les qualités de formation qui seront offertes. le besoin en centre de formation professionnelle demeure. Des projets sont en gestation à l'exemple de celui de la mise sur pieds d'un centre communal de formation professionnelle et bien d'autres encore.</p>
---	--	--	---	---	---	---	---

#### 4.2.2.2. Analyse des sources

Il s'agit de montrer comment les sources ont été analysées dans le traitement de la donnée qualitative à l'aide du logiciel NVivo 10.

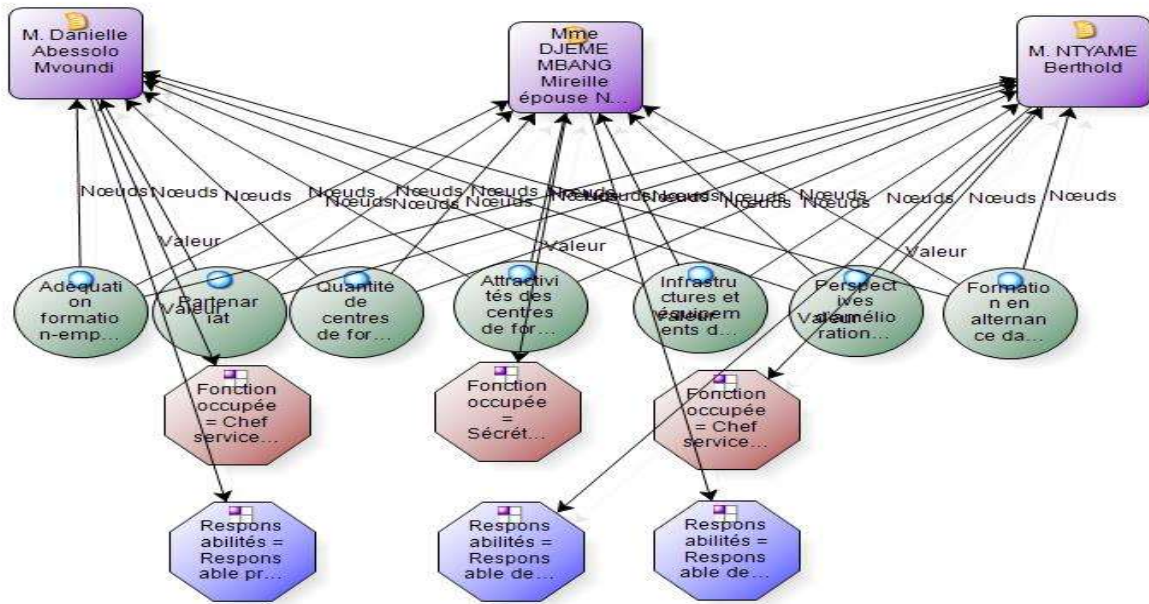
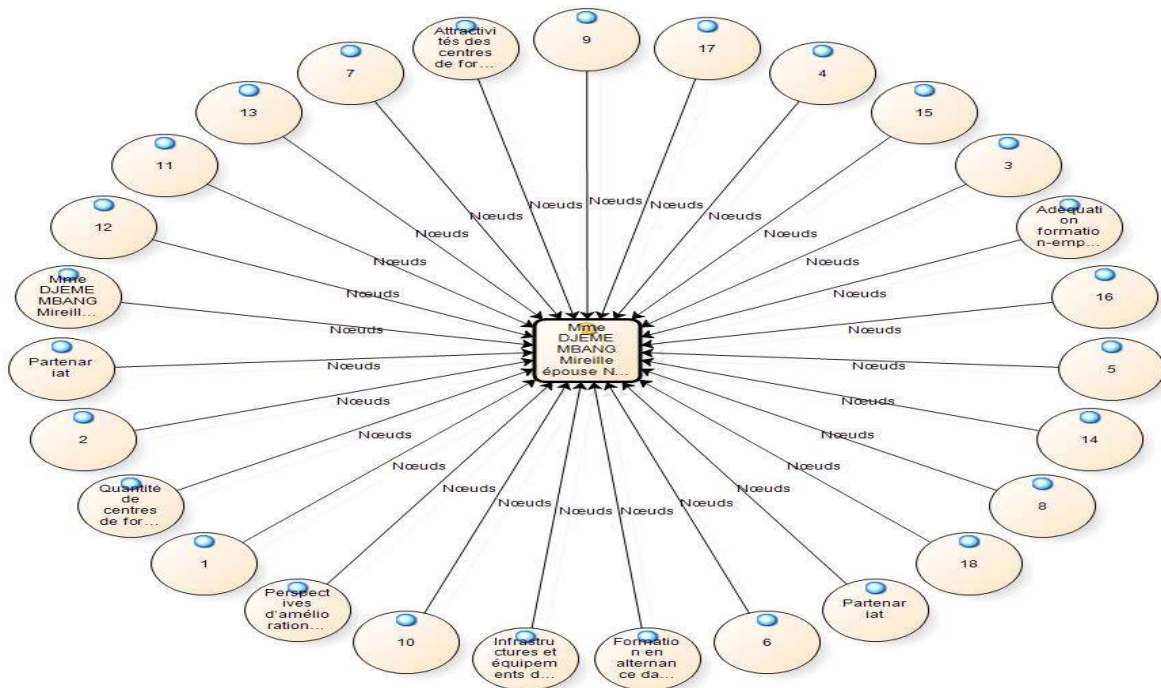
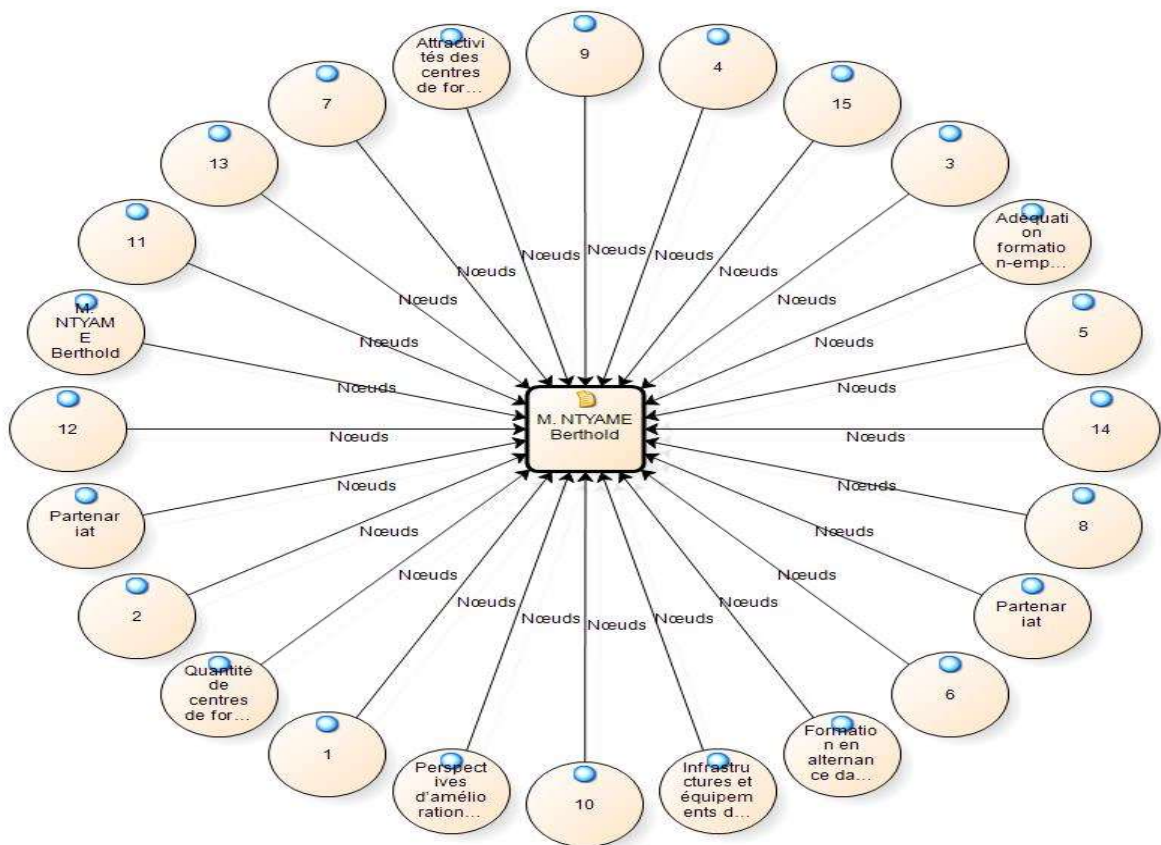
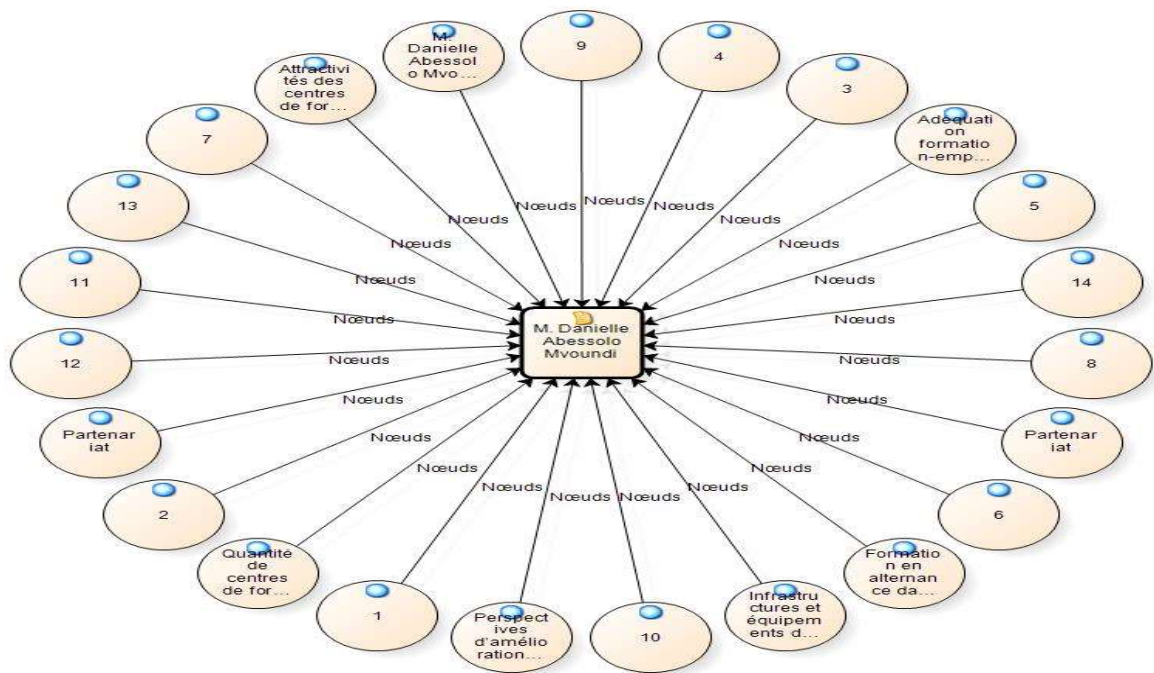


Figure 7: modèle d'analyse des sources

Source : auteur





**Figure 8: Graphiques d'utilisation des sources**  
 Source : auteur

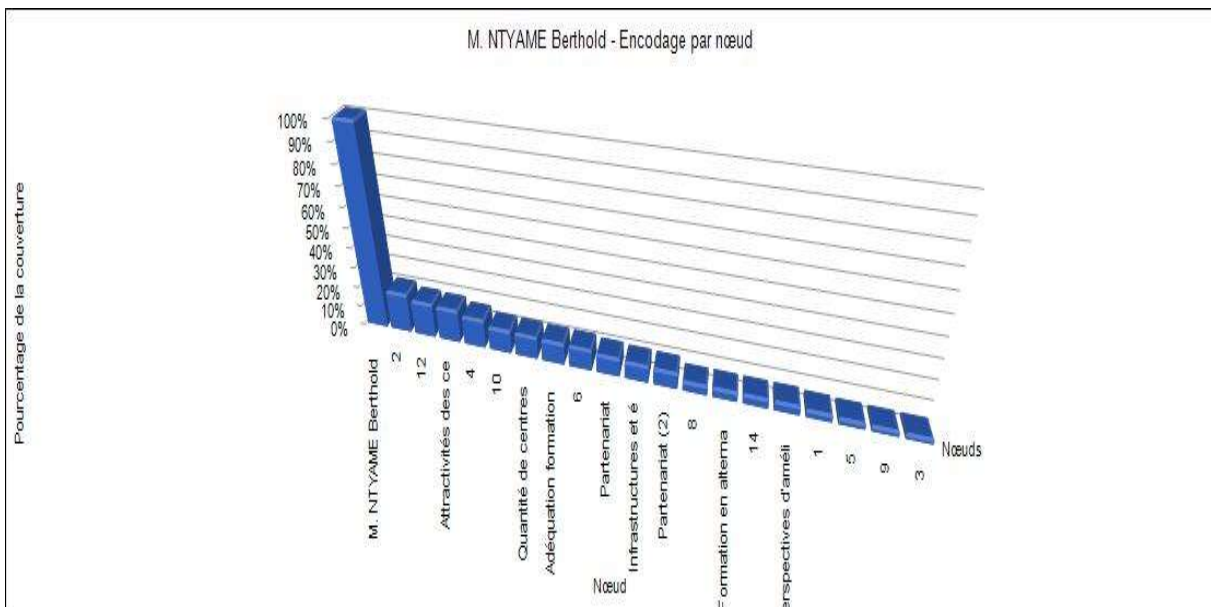
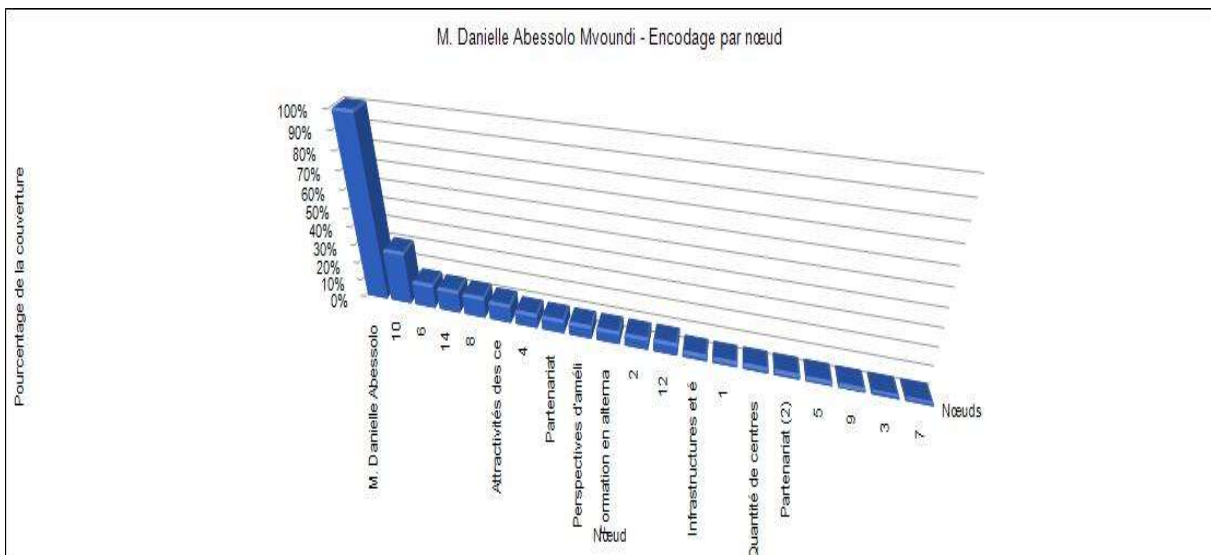
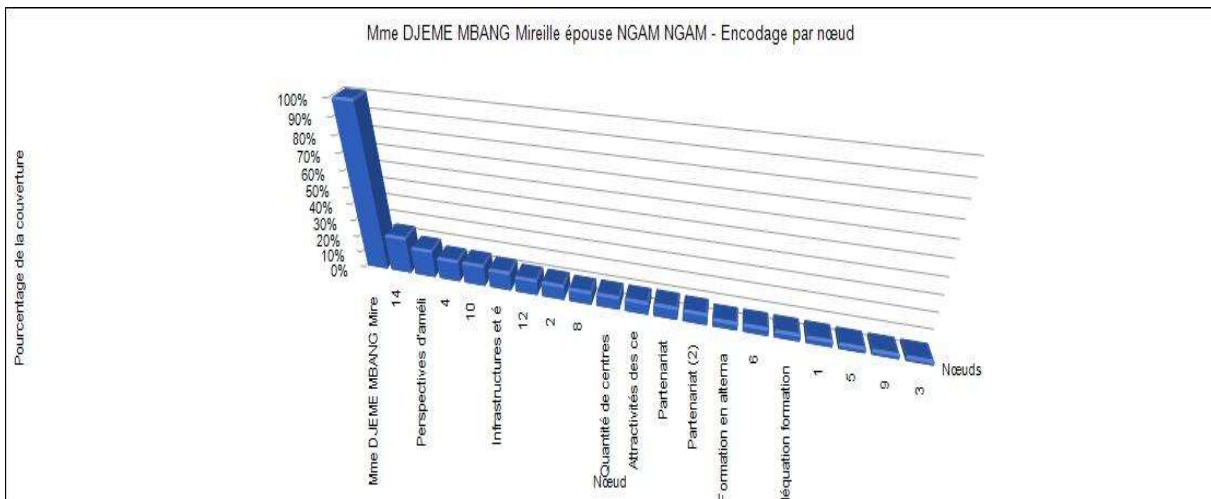


Figure 9: Graphiques d'encodage des sources par nœuds  
Source : auteur

Parvenu au terme de ce quatrième chapitre réservé à la présentation et à l'analyse des résultats, nous pouvons dire que les résultats ainsi présentés ont été obtenus à l'aide de trois entretiens réalisés auprès des responsables de la Commune de Sangmélima à savoir, le Secrétaire Générale de la commune, responsable des services de l'administration municipale, le Chef service de la communication, de la coopération et du partenariat local, responsables des programmes de la commune, le Chef service des affaires générale de la commune, responsable des affaires sociales et culturelles. Ce nombre d'entretiens ne remet nullement en doute la représentativité de notre échantillon aux vues de la qualité de nos interviewés et saurais remettre en doute la pertinence des résultats obtenus. De ces entretiens, mener selon des thèmes arrêtés au préalable et après analyse lexicale et analyse thématique du corpus à l'aide du logiciel NVivo 10, l'essentiel des résultats a été résumer dans une matrice à condenser. Par ailleurs l'analyse des sources nous présenter comment les différentes sources de données ont été traité lors de l'analyse des données. L'obligation de rendre ces résultats audibles fait l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

En recherche, l'interprétation des résultats et la discussion désignent la réflexion qu'il faut faire sur ses résultats à partir de la problématique et du cadre de référence. Elles consistent à donner un sens particulier aux résultats qui ont été observés lors de la recherche. Dans sa plus simple expression, l'interprétation des données concerne l'examen des données recueillies à travers des processus prédéfinis afin d'attribuer un sens à ces données primaires, puis d'en tirer une conclusion pertinente. Il s'agit de livrer le sens de ces résultats issus de l'analyse dans le contexte théorique de la recherche, de livrer le sens en rapport avec la problématique de recherche et à faire ressortir les pistes de recherche sur lesquelles les résultats nous amènent. En d'autres mots, il s'agit d'insérer les résultats obtenus dans la problématique d'ensemble, de montrer leur pertinence dans la discipline concernée, et d'indiquer quelles recherches nouvelles pourraient être entreprises sur la base de ces résultats. Ce chapitre se consacre donc à cet exercice.

### 5.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'interprétation a été faite ici suivant la structuration de la présentation des résultats. Conformément aux éléments décrits dans la méthodologie, l'interprétation factuelle a été privilégiée dans le cadre de cette recherche, car l'interprétation factuelle est la suite logique de l'analyse de contenu (Wolcott 1994). Elle détermine par écrit ce que l'on comprend des données et ce qu'elles veulent dire. Elle commente les résultats (le point de vue des interviewés) en fonction des questions posées par l'enquête. Elle procède à un diagnostic des informations analysées et les classe en identifiant les plus et les moins, les points forts et les points faibles, les hypothèses vérifiées ou non validées (Buber, Gadner, Richards, 2004). Dans le cadre de cette recherche l'interprétation des résultats consiste à éprouver nos deux hypothèses, ensuite à relever des faits nouveaux issus de la recherche et allant dans le sens de la problématique de recherche.

### 5.1.1. Vérification d'hypothèses de recherche

#### 5.1.1.1. Vérification hypothèse 1 : Le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina.

Émettre cette hypothèse consistait à observer la dynamique d'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale sous le prisme du partenariat public-public au sein de la Commune de Sangmélina. Il était question pour nous de saisir le niveau de collaboration de la commune avec les entreprises publiques locales (administrations, institutions et agences gouvernementales) dans l'optique d'un renforcement du sous-système de la formation professionnelle au sein de la commune. Dans ce sens, les interviewés ont été appelés à répondre à un certain nombre de questions donc les réponses ont été encodées sous les thèmes : (i) Quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina ; (ii) Adéquation formation-emploi au sein des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina, et résumées dans les matrices à condensés suivantes :

**Tableau 9: Matrice à condenser du thème « quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina »**

	<b>A : M. Danielle Abessolo Mvoundi</b>	<b>B : M. NTYAME Berthold</b>	<b>C : Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM</b>
1 : Quantité de centres de formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina	<p>Il y'a d'autres centres de formation privé qui existe</p> <p>03 ce n'est pas assez, il y en d'autres, mais c'est suffisant, c'est largement suffisant</p> <p>C'est vrai que la Commune envisage avoir son centre communal de formation professionnelle</p>	<p>La Commune a entrepris des démarches dans le sens d'une amélioration de ce nombre. Le maire souhaite qu'on implante une antenne de l'école pratique d'agriculture en partenariat avec l'école pratique d'agriculture de Binguela à Sangmélina. Il a également sollicité une antenne de l'IAI Cameroun à Sangmélina.</p> <p>un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle a été mis sur pieds par la Commune en partenariat avec le Fonds National</p>	<p>En bon citoyen rien n'est jamais suffisant, moi je crois que plus on a de centres de formation professionnelle, mieux on sera et mieux on aura des opportunités diverses et selon les domaines de formation et les qualités de formation qui seront offertes.</p> <p>le besoin en centre de formation professionnelle demeure</p> <p>Des projets sont en gestation à l'exemple de celui de la mise sur</p>

		<p>de l'Emploi Aussi avec le monde de l'emploi qui est diversifié, je pense qu'il nous faut des centres de formation professionnelle en ce qui concerne les nouvelles opportunités d'emploi, les TIC.</p> <p>Je pense que c'est dans ce sens que le maire à solliciter l'IAI Cameroun.</p>	<p>pièdes d'un centre communal de formation professionnelle et bien d'autres encore.</p>
--	--	--	--

**Tableau 10: Matrice à condenser du thème « adéquation formation-emploi »**

	<b>A : M. Danielle Abessolo Mvoundi</b>	<b>B : M. NTYAME Berthold</b>	<b>C : Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM</b>
<p>1 : Adéquation formation-emploi au sein des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélima</p>	<p>Certaines offres de formation sont parfaitement en adéquation avec les besoins en main d'œuvre de la localité.</p>	<p>Des jeunes reçoivent des formations spécifiques par semestre, dans des secteurs d'activités variés, ce qui leur offre la capacité d'exercer tout au moins des activités génératrices de revenus</p> <p>Pour les formations classiques telle que la maçonnerie, la menuiserie, la couture l'électricité, la plomberie pour ne citer que ceux-là, on peut dire que ces offres répondent aux besoins du marché local de l'emploi.</p> <p>certaines formations sont adéquation avec les besoins du marché. Mais il y'a une nécessité d'ajouter de</p>	<p>Je crois qu'il y en a même plusieurs offres de formation en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. D'ailleurs toutes les formations offertes au centre d'excellence répondent à cette préoccupation d'adéquation entre la formation et l'emploi</p>



		nouvelles offres en relation avec les nouvelles opportunités d'emploi  Le centre d'excellence offre des formations qui répondent aux besoins du marché local et même national.	
--	--	--	--

A la lumière de ces résultats, pour résorber son besoin en centre formation professionnelle spécialisés, notamment dans les domaines d'activités comme l'agriculture, l'élevage, les technologies de l'information et de la communication, la commune a sollicité une antenne de l'École Pratique d'Agriculture de Binguéla et une antenne de l'IAI-Cameroun à Sangmélima. Dans la même lancée, la commune a saisi l'opportunité de la présence d'une antenne du Fonds National de l'Emploi (FNE) pour offrir aux jeunes des formations axées directement sur l'emploi ou l'auto-emploi, renforçant ainsi le concept d'adéquation formation emploi. Rappelons que l'adéquation formation-emploi consiste à faire correspondre les compétences acquises par les apprenants grâce à leur formation et les compétences requises par les emplois disponibles ou les opportunités d'emplois sur le marché du travail. Par ailleurs, pour une meilleure implémentation des politiques publiques dans le domaine de la formation professionnelle, la commune travaille en collaboration avec les administrations concernées. Au regard des compétences transférées au Commune en matière de pilotage de la formation professionnelle à l'article 161 du Code Générale des CTD à savoir (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation, la commune envisage se doter, grâce à l'appui des partenaires et de l'État, un centre communal de formation professionnelle.

Dans sa dynamique de renforcement de son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, au regard de nos résultats, nous constatons que la Commune de Sangmélima s'appuie sur les entreprises publiques, à divers niveaux en fonction du cahier de charge de ces entreprises, institutions et administrations publiques pour une mutualisation des moyens et des compétences visant à bonifier la qualité de la formation au sein de ce dispositif. Nous pouvons donc conclure sans risque de se tromper que le partenariat local ou public-public contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima.

**5.1.1.2.Vérification hypothèse 2 : Le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima.**

Émettre cette hypothèse consistait à observer la dynamique d'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale sous le prisme du partenariat public-privé au sein de la Commune de Sangmélima. Il était question pour nous de saisir le niveau de coopération de la commune avec les entreprises privées locales dans l'optique d'un renforcement du sous-système de la formation professionnelle au sein de la commune. Dans ce sens, les interviewés ont été appelé à répondre à un certain nombre de question donc les réponses ont été encodées sous des thèmes : (i) Partenariat ; (ii) Formation en alternance, et résumées dans les matrices à condensés suivantes :

**Tableau 11: Matrice à condenser du thème « formation en alternance »**

<p>1 : Formation en alternance dans les centres de formation professionnelle de la Commune</p>	<p>Le centre d'excellence vous forme des produits directs qui n'ont pas besoin d'aller en entreprise</p> <p>les SAR et autres centres de formation ont besoin d'envoyer les enfants en entreprise.</p> <p>Moi ici à la mairie, dans le domaine de la communication et de la coopération je reçois des stagiaires qui viennent des centres de formation.</p> <p>Je pense que les centres de formation envoient effectivement les enfants dans les entreprises, il vaut mieux parler de milieux professionnels que d'entreprises</p> <p>Nous en recevons ici à la mairie et nous supposons qu'ils partent aussi ailleurs.</p>	<p>La formation en alternance est une réalité dans les centres de formation professionnelle ici. La preuve nous ici à la mairie nous recevons les stagiaires de tous les bords. J'imagine donc que même les autres institutions de la localité et même les entreprises en font autant et peut être même plus.</p>	<p>Pour ce qui des services de la mairie qui sont en droite ligne avec les offres de formation, nous recevons les apprenants de ces centres de formation très souvent ici au sein de ces services. J'imagine aussi que les autres structures de la ville les accueillent également.</p>
--	---	---	---

**Tableau 12: Matrice à condenser du thème « partenariat »**

<p>1 : Partenariat</p>	<p>Nous avons des partenariats avec d'autres centres</p> <p>Compter sur le partenariat avec les entreprises locales pour améliorer le dispositif de formation professionnel, il n'y a même pas de partenariat avec les entreprises</p> <p>est-ce que la Commune a des partenaires locaux à l'éducation qui peuvent soutenir l'œuvre de la formation</p> <p>Donc la Commune doit d'abord résorber ses besoins de formation</p> <p>Il ne s'agit pas aussi de penser que la Commune par ses fonds propres peut tout faire. C'est pourquoi il y'a le volet de la coopération</p> <p>sur la base des ressources propres, il y'a des financements, l'État peut même appuyer, les partenaires</p>	<p>partenariat avec l'école pratique d'agriculture de Binguela</p> <p>un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle a été mis sur pieds par la Commune en partenariat avec le Fonds National de l'Emploi</p> <p>Il faut d'abord relever que la Commune de Sangmelima n'est pas une Commune industrielle, car il n'y a pas assez d'entreprises à Sangmelima pour pouvoir initier des contrats de partenariat qui peuvent aboutir à la formation et la production des ressources humaines que ces entreprises pourront solliciter.</p>	<p>Pour ce qui du partenariat avec les entreprises locales, il n'existe presque pas au sens strict du terme, car la localité abrite très peu d'entreprises</p> <p>la Commune de façon générale nous travaillons avec tout le monde</p> <p>avec tous les responsables des structures concernées, nous travaillons en étroite collaboration, en partenariat</p> <p>je pense au Fonds National de l'Emploi, qui dès son arrivée est venu changer la donne dans beaucoup de choses.</p>
----------------------------	--	--	---

De ces résultats nous constatons d'emblée que le partenariat public-privé avec les entreprises privées locales bien qu'existant, n'est pas assez dynamique du fait d'une très faible présence d'entreprises privées dans la localité (selon les responsables interrogés), mais que ce partenariat est orienté ailleurs et non dans le domaine de formation professionnelle. Toutefois pour ce qui est de la formation en alternance, les milieux professionnels contribuent à l'amélioration qualitative du dispositif de formation professionnelle initiale en accordants des stages aux apprenants. Mais ces accords ne se font pas de concert avec la Commune de Sangmélima, car cette dernière préfère accorder elle-même des stages au sein de ses services, aux apprenants des centres de formations qui reçoivent des formations en lien avec ces services-là. Nous supposons donc que chaque apprenant de ces centres se débrouille à trouver lui-même un stage durant sa formation pourtant, ce volet est inscrit dans les parcours de formation dans

ces centres et est indispensable pour une formation de qualité. Nous déplorons donc au passage l'absence d'un dispositif institutionnalisé de mise en stage des apprenants piloté par la commune à travers son réseau de collaboration avec les entreprises privées notamment dans des domaines techniques et professionnels, au bénéfice des centres de formation professionnelle de la localité. Ceci ne facilite pas la distribution d'une formation en alternance au sein de ces centres.

Notons que la formation en alternance résulte de la relation centre de formation-entreprise qui peut être rendue possible de concert avec la commune dans le cadre d'un partenariat public-privé quand il s'agit des entreprises privées. C'est une méthode d'apprentissage qui combine des périodes de formation théorique au centre de formation et des périodes de travail pratique en entreprise. Pour P. Doray et C. Maroy (2011), cette dernière consiste à offrir un programme de formation en alternant, selon différentes modalités de gestion du temps, des activités d'apprentissage en établissement de formation et des activités en entreprise. La mise en œuvre de ce dispositif suppose donc qu'une partie de la formation soit donnée en entreprise, ce qui suppose une coopération entre les entreprises privées et les institutions de formation à plusieurs niveaux comme l'accueil des apprenants ou la détermination du contenu du stage. Elle permet à l'apprenant d'acquérir des compétences professionnelles concrètes tout en suivant une formation certifiante. C'est un levier de la d'adéquation formation-emploi et donc de lutte contre le chômage des jeunes.

Au regard des compétences transférées aux communes en matière de pilotage de la formation professionnelle à l'article 161 du Code Générale des CTD que sont (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle, le partenariat école de formation-entreprises privées locales de concert avec la Commune serait une aubaine aussi bien pour les centres de formation professionnelle qui offrirons à leurs apprenants des formations adaptées aux réalités du marché local de l'emploi grâce à de véritable parcours de formation en alternance, que pour les entreprises, car il va permettre à ces dernières de former directement leurs futurs salariés selon leur besoin et leurs spécificité, et pourront ainsi recrutés des jeunes motivés et formés selon leurs méthodes de travail. Au niveau de la Commune ceci participera efficacement à la lutte contre le chômage des jeunes, à la promotion de l'égalité des chances en offrant une voie d'accès à la formation et à l'emploi ou à l'auto-emploi pour tous.

Au regard de nos résultats nous soulignons une contribution volontaire des entreprises privés à l'amélioration qualitative du dispositif de formation à travers la fourniture des stages aux apprenants en cours de formation, mais aucune trace d'une contribution à l'amélioration quantitative du fait de leur nombre assez faible dans la localité. Toutefois, si ces entreprises travaillent en partenariat avec la commune, ces partenariats sont orientés ailleurs et non en matière de formation professionnelle. Nous pouvons donc conclure sans risque de se tromper que le partenariat public-privé ne contribue pas à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina. Quels peuvent être les raisons, cela fera l'objet d'une discussion.

#### **5.1.1.3.Éléments nouveaux en réponse à la problématique d'étude : l'attractivité des centres de formation professionnelle existant dans la Commune de Sangmélina**

Les thèmes portant sur l'attractivité des centres publics de formation initiale existants, quoi que ne faisant pas parti du cadre de référence de notre étude, a été retenu à l'issu des entretiens avec les responsables de la commune. Ce thème avait pour objectif de relever au-delà d'une insuffisance qualitative et quantitative du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la commune d'autres problèmes que connais ce dispositif et comment les résoudre, toujours dans la perspective de notre problématique à savoir « Comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina ». Il était question pour nous d'ouvrir notre champ de recherche à d'autres pistes de solutions pouvant tout autant contribuer à cette problématique. Dans ce sens, les interviewés ont été appelé à répondre à un certain nombre de question donc les réponses ont été encodés sous des thèmes : (i) Infrastructures et équipements de formation dans les centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina ; (ii) Attractivités des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina, (iii) Perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina.

**Tableau 13: Matrice à condenser du thème « attractivités des centres de formation professionnelle de la commune »**

	<b>A : M. Danielle Abessolo Mvoundi</b>	<b>B : M. NTYAME Berthold</b>	<b>C : Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM</b>
<p>1 : Attractivités des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélina</p>	<p>Mais ce qui est existant est sous exploité.</p> <p>Le problème c'est que les jeunes ne s'y intéressent pas à la formation professionnelle. Vous allez dire à un enfant il faut aller au centre d'excellence pour apprendre la soudure, la mécanique il va te dire « mais attendez le manœuvre que je vois là chaque jour avec les « Koulat » comme ils disent sur le corps entrain de souder en longueur de journée moi je ne peux pas lui ressembler » et par ricochet il va refuser d'y aller.</p> <p>Je pense que c'est un problème de paradigme de pensée, je parle de l'influence sociologique.</p> <p>Quand vous faites des études anthropologiques de la Commune de Sangmélina, vous allez vous rendre compte que les jeunes ne sont pas enclins à se former</p> <p>parce que pour eux un professionnel dans un domaine précis est un exclave, c'est un sous-homme.</p> <p>c'est un problème de mentalité et de sociologie.</p>	<p>Pour ce qui est de la faible attractivité faisons d'abord la différence entre les SAR/SM et le centre d'excellence.</p> <p>Je pense que les SAR/SM ne sont plus toujours trop sollicités, du fait de la présence des CETIC et CETIF dans la localité</p> <p>Je pense aussi que le problème se situe au niveau de l'orientation en famille ou auprès des conseiller d'orientation. Les gens qui ont les diplômes requis pour accéder à ces établissements de formation sont confrontés à des offres alternatives dans l'enseignement technique.</p> <p>Il y'a également un autre volet, celui de l'apprentissage. Plusieurs enfants préfèrent se faire former directement dans les chantiers ou les ateliers parce que nous parlons là des emplois liés à la menuiserie, la maçonnerie, l'électricité, la couture etc., et généralement cette formation s'accompagnent d'un petit revenu pour l'apprenant.</p> <p>Donc il y'a une concurrence dont ces établissements font face.</p> <p>le centre d'excellence, il y'a un défi dans ce centre, je pense que c'est le cout de la formation qui est un frein à l'attrait des uns et des autres.</p>	<p>Pour les SAR/SM, je crois les attributions qui ont été arrêtées pour ces établissements depuis leur création, au regard de l'évolution actuelle, ne correspondent plus à la réalité actuelle.</p> <p>Car lorsqu'on aspire à des formations plus modernes, ce n'est pas vers les SAR/SM qu'on regarde.</p> <p>Le centre de formation d'excellence quant 'à lui a un problème d'effectifs jusque-là. Je crois que cela est dû au cout de la formation dans ce centre-là.</p>

**Tableau 14: Matrice à condenser du thème « perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélima »**

	<b>A : M. Danielle Abessolo Mvoundi</b>	<b>B : M. NTYAME Berthold</b>	<b>C : Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM</b>
<p>1 : Perspectives d'amélioration de l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune de Sangmélima</p>	<p>Il faut passer à travers les comités de développement, à travers les parents qui sont les principaux vecteurs de cette sociologie de la pensée, parce qu'un parent préfère entendre que son enfant est à l'université, en master... que d'apprendre qu'il est en agronomie</p> <p>Il faut éduquer, faut sensibiliser. C'est une mission que la Commune s'est donnée et nous sommes en phase de sensibilisation pour mobiliser les jeunes, les femmes, bref les populations à aller vers les formations, qu'elle soit diplômante ou certifiante</p> <p>il faut des modèles, des leaders, des porteurs pour inspirer la jeunesse</p>	<p>Pour les SAR/SM, peut-être il faudrait penser une autre politique pour qu'on attire une autre catégorie de jeunesse dans ces établissements de formation.</p> <p>pour le centre d'excellence, revoir le cout de formation à la baisse peut attirer un grand nombre de jeunes à aller se faire former.</p>	<p>Une modernisation est nécessaire de ce côté.</p> <p>Je pense qu'il faut repenser une nouvelle politique pour ces établissements avec de nouvelles attributions.</p> <p>Pour les SAR/SM, il y'a beaucoup de choses qu'il faut revoir et mettre à jour pour les rendre plus attractif.</p> <p>dans le sens de l'actualisation et de la modernisation des formations qu'on donne dans les SAR/SM, pour que ce soit plus attrayant et que les gens y accourent davantage, et ceci concerne autant les infrastructures, les équipements et même les contenus de formation, y compris les commodités nécessaires pour une formation de qualité.</p> <p>Pour le centre d'excellence, je crois que revoir à la baisse le cout de la formation sera un facteur déterminant pouvant résoudre ce problème de faible attractivité.</p> <p>Je crois aussi qu'il faudra un grand travail de sensibilisation parce que les populations difficilement vont à la recherche de l'information je crois qu'on devrait plus travailler dans ce sens, pour informer davantage les populations</p>

Compte tenu de ces résultats de l'étude, il serait judicieux pour le cas du Centre de Formation Professionnelle d'Excellence, d'approfondir la recherche auprès des ménages de la Commune de Sangmélina, sur les effets du coût de la formation sur l'attractivité de ce centre de formation. Nous entendons par coût de la formation ici, l'ensemble des dépenses engagées par un ménage pour permettre à un apprenant d'acquérir de nouvelles compétences ou de se perfectionner dans un domaine spécifique. Ce coût peut inclure les frais de scolarités, les livres et les fournitures, les frais de transport, les coûts de logement et de subsistance, ainsi que les coûts liés à l'utilisation d'équipements et de technologies spécifiques. Mais ce qui nous intéresse davantage ici se sont les frais de scolarité, car les CFPE au Cameroun (Douala, Limbé et Sangmélina) offre une formation sur deux ans (24 mois) dont le coût est fixé à cinq cent mille francs CFA l'an. Pour le cas des SAR/SM par contre, un programme gouvernemental de transformation des SAR/SM en Centre de Formation aux Métiers (CFM) a déjà été mis sur pieds par le gouvernement. Ces centres de formation auront de nouvelles attributions et vont attirer certainement une autre catégorie de jeunes et ne seront plus en concurrence avec les offres alternatives tant dans l'enseignement technique professionnel que dans l'apprentissage en milieu professionnel. Mais globalement une meilleure perspective de recherche consisterait à étudier les représentations mentales de la formation professionnelle auprès des jeunes de la Commune de Sangmélina car ces derniers ne sont pas enclins à se faire former. Éclaircir ce phénomène permettra à la commune de mieux planifier et surtout de piloter efficacement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale.

## **5.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Partant de notre problématique « Comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina », nous avons émis une hypothèse générale de notre étude « Une synergie d'actions entre la Commune de Sangmélina et les entreprises locales permet d'améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale ». Cette hypothèse a été subdivisée en deux hypothèses spécifiques que sont « le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina » et « le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina ». Ces deux hypothèses spécifiques visaient en même temps une amélioration qualitative et quantitative du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina. Toutes fois, notre démarche étant



inductive, les données de terrain nous ont également renseignées dans le sens de la problématique de notre étude.

Rappelons que l'amélioration qualitative du dispositif public d'offre de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina signifie améliorer la qualité et la pertinence de la formation professionnelle des ressources humaines en mettant un accent sur leur employabilité, et ceci passe par la distribution d'une formation en adéquation avec les besoins en main d'œuvre des entreprises locales et des opportunités d'emplois de la localité d'une part, d'autre part par la distribution des cursus de formation en alternance, caution d'efficacité et d'excellence de cette formation. L'amélioration quantitative du dispositif public d'offre de la formation professionnelle quant 'à elle signifie améliorer l'offre de plateau technique et d'infrastructure de la formation professionnelle. C'est dans cette logique que nos hypothèses spécifiques ont été éprouvées. Il ressort de ces résultats que la première hypothèse « le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina » a été validée, tandis que la seconde hypothèse « le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina » a été invalidée. Ce dernier résultat est celui qui nous intéresse davantage dans cette étude.

Pour renforcer son dispositif de formation professionnelle, la SND 30 préconise entre autres, de développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du Partenariat Public-Privé et surtout d'adapter les formations professionnelles aux atouts et avantages spécifiques de chaque région (commune dans le cas de cette étude). Ce renforcement de l'offre de formation professionnelle passe entre autres par une promotion des investissements privés dans le secteur de la formation. Cette mesure permet d'accroître qualitativement et quantitativement l'offre de formation professionnelle, particulièrement en formation technique et professionnelle. Dans ce sens, la loi la loi N° 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées , qui confère à la FP un caractère décentralisé a transféré aux CTD, un certain nombre de compétences au commune : (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle ; (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation (article 161, alinéa c). La même loi (article 10) précise que les Collectivités Territoriales peuvent, dans le cadre de leurs missions, exécuter des projets en partenariat entre autres avec les entreprises du secteur privé. Si les cadres stratégique, juridique et organisationnel permettent à la commune d'exécuter des partenariats avec les entreprises privées locales, dans la Commune de Sangmélina, on estime qu'on ne saurait parler de

partenariat public-privé entre la commune et les entreprises privées locales au sens strict du terme, du fait de la faible présence des entreprises privées dans la localité. Pourtant la présence d'une seule entreprise privée peut justifier l'établissement d'un PPP, même si c'est pour garantir la mise en stage des apprenants issus des CFP de la localité.

Au regard des théories que nous avons convoquer dans cette recherche, ce résultat suscite un certain nombre d'interrogations à savoir, est-ce une volonté de l'action publique communal d'ignorer les entreprises privées dans leur processus de développement du dispositif de formation professionnelle, pourquoi ne considère-t-elle pas les entreprises privées comme parties prenantes du sous-système de la formation professionnelle, le fait d'orienter l'amélioration de son dispositif de formation professionnelle vers le secteur public local n'est-il pas motivé par d'autres intérêts en dehors de celui susmentionné, ou est-ce du fait des entreprises privées etc.

Faisant référence à la présence des entreprises au sein d'une commune, un résultat pareil a pourtant été obtenu par Eboue, Tiona Wamba et Dudjo Yen (2019) dans la Communauté Urbaine de Douala, lors d'une étude menée dans les Communes de Douala 1<sup>er</sup>, 2<sup>ième</sup> et 5<sup>ième</sup>. Les auteurs affirment qu'on ne saurait véritablement parler de partenariat public-privé au niveau local au sein de la Communauté Urbaine de Douala. Pourtant, comparé à la Commune de Sangmélima, la présence des entreprises privées au sein des Communes d'Arrondissement de Douala n'est pas à démontrer, néanmoins, les auteurs sont parvenus au même résultat que le nôtre dans la Commune de Sangmélima. Les responsables interrogés dans ces trois commune d'arrondissement affirment que les entreprises privées préfèrent collaborer avec les autorités de tutelle telles que la sous-préfecture, la préfecture et les services du gouverneur, qui sous-traitent les partenariats en direct avec les entreprises sans transiter par la mairie, malgré la motivation des CTD à collaborer avec elles.

Par rapport à la mise en œuvre de partenariats public-privé (PPP) en formation professionnelle, les analyses d'IPE-Pôle de Dakar (2019) révèlent les problématiques qui constituent des freins à la conception et à la mise en œuvre des PPP. On peut citer :

- Un manque de volonté politique des autorités au plus haut niveau pour la mise en place de PPP ;
- Une absence de compréhension commune par tous les acteurs du PPP dans la FP
- L'absence ou l'insuffisance de concertation entre les acteurs de la FP ;
- L'inexistence d'un cadre juridique et réglementaire adéquat sur les PPP ;
- L'absence de stratégie opérationnelle de développement de PPP ;

- L'absence ou l'insuffisance des ressources financières pour le développement et le fonctionnement de PPP ;
- Le manque d'informations et de compétences des acteurs nationaux pour mettre en place les PPP à tous les niveaux de décisions et de mise en œuvre de la FP.

Dans la même veine, pour Noé N'Semi (2017), l'absence de compétences techniques à même de gérer les programmes et projets de partenariat public-privé constitue un premier handicap pour les CTD. À cela s'ajoute le risque politique, l'incertitude juridique, le manque de transparence, manque de volonté politique, le manque de capacité institutionnelle, la corruption. Tous ces éléments sont en mesure de compromettre la réussite des projets de partenariats public-privé entre une CTD et les entreprises privées locales.

Parvenu au terme de ce dernier chapitre consacré à l'interprétation et à la discussion des résultats de notre étude, il découle de ces résultats que pour améliorer qualitativement mais aussi quantitativement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale, la Commune de Sangmélina s'appuie davantage sur le partenariat local ou public-public au détriment du partenariat public-privé. S'il est vrai que le secteur public demeure le principal moteur du développement local dans la Commune de Sangmélina, dynamiser le partenariat public-privé pour améliorer son dispositif d'offre de formation professionnelle permettra à cette commune de réaliser des performances allant bien au-delà de ses capacités actuelles. Car le partenariat public-privé s'impose à ce jour comme l'une des voies pour améliorer le lien entre la FP et le monde du travail surtout dans les formations de techniques industrielles. Si dans la Commune de Sangmélina on estime qu'on ne peut pas parler de partenariat public-privé du fait d'une faible présence de ce type d'entreprise, ce même résultat a été observé dans la Communauté Urbaine de Douala, qui regorge pourtant l'essentiel des entreprises du Cameroun. Toutes fois, le pilotage de la formation professionnelle étant désormais du ressort des CTD, impliquer les entreprises privées locales pour contribuer aux renforcements des dispositifs de FP va permettre de répondre à la fois aux exigences des entreprises en termes de mains d'œuvre, à la question de l'insertion socioprofessionnelle des formés et à l'adaptation des formations aux besoins du marché du travail en qualifications professionnelles. Pour toutes ces raisons, nous proposons aux responsables de la Commune de Sangmélina de dynamiser le partenariat public-privé dans le domaine de la formation professionnelle tout en renforçant le partenariat local afin d'améliorer efficacement et durablement son dispositif de formation professionnelle initiale.

La recherche que nous avons effectuée dans la Commune de Sangmélina pour qu'elle soit complète doit s'élargir vers d'autres acteurs partenaires de la formation professionnelle et

ce sur d'autres aspect afin de résoudre le problème d'insuffisance du dispositif public de l'offre de la formation professionnelle initiale au sein de la commune. Nous pouvons citer les partenaires sociaux à travers le mode de représentation (comités de développement, associations, communautés religieuses...) ; les associations des promoteurs des structures de formation professionnelle, ainsi que celles d'information et d'orientation professionnelles ; les groupements professionnels, les organisations non gouvernementales, les institutions universitaires spécialisées à l'instar de l'Université Inter-États Cameroun-Congo. Nous proposons à la Commune de Sangmélima de s'ouvrir davantage vers tous ces milieux professionnelles, partenaire de la formation professionnelle sur le plan local afin d'améliorer efficacement et durablement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale et ce dans divers secteurs d'activités porteurs d'opportunités d'emplois.

Pour dynamiser le partenariat public-privé avec les organisations locales, acteurs de la formation professionnelle nous proposons aux CTD les actions suivantes ainsi que les types de partenariats pouvant accompagner ce type d'actions :

- ☞ Identifier les besoins locaux en compétences : Les collectivités territoriales et les organisations locales doivent identifier les besoins en matière de formation professionnelle en fonction des secteurs économiques locaux et de la demande du marché du travail ;
- ☞ Mobiliser les acteurs public et privés : Les collectivités territoriales doivent mobiliser les acteurs publics et privés pour participer à ce type de partenariat. Les entreprises locales, les associations professionnelles, les organisations de la société civile et les établissements de formation professionnelle doivent être impliqués ;
- ☞ Mettre en place d'un cadre partenarial formalisé incitatif : Le cadre partenariale pour les partenariat public-privé doit être simplifié et incitatif pour encourager la participation des acteurs privés. Il est important de mettre en place des mécanismes d'incitation fiscale, de financement et de reconnaissances des partenariats réussis ;
- ☞ Développer des initiatives réussies : Il est important de développer des initiatives réussies de partenariats public-privé en matière de formation professionnelle, notamment dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de l'artisanat et même dans les métiers du numériques porteurs d'opportunités d'emplois ;
- ☞ Favoriser l'échange de bonnes pratiques : Il est important de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre les collectivités territoriales et les acteurs publics et privés pour améliorer la qualité et l'efficacité des partenariats public-privé en matière de formation professionnelle ;

Dans le processus de planification de l'offre de la formation professionnelle au niveau local, ces actions peuvent être formalisées dans le cadre du plan communal de développement, dans le volet développement éducatif et particulièrement en ce qui concerne la formation professionnelle. Ils peuvent ainsi faire l'objet de quatre types de partenariat :

- ☞ **Partenariat informatif** : Dans ce type de partenariat, c'est la collectivité territoriale qui domine ce processus et en informe les partenaires à travers des mécanismes plus ou moins capillaires selon les différents cas de figure. Les acteurs publics locaux (structures déconcentrées, établissements de formation, Fonds, Agences...) participent aux fonctions de ce processus en apportant des éléments, notamment des contributions sur les axes et les actions à mener dans les contextes locaux et des apports en termes d'information quantitative et qualitative sur l'offre de formation et la demande sociale. Le dispositif de communication et orientation au sein de ce processus est aussi dominé par la collectivité territoriale, qui le conçoit, le met en œuvre et le propose aux potentiels utilisateurs (jeunes et actifs) en les informant sur les exigences des métiers et l'offre de formation disponible dans les secteurs porteurs. Les acteurs privés et sociaux (à l'exception des établissements privés de formation) qui sont inclus dans la planification sont informés des décisions du secteur public. Car ces derniers peuvent avoir leurs propres stratégies et plans d'action opérationnels sans lien avec les stratégies et planifications publiques. De ces stratégies et plans découlent de nombreuses actions de formation et développement des compétences, mais qui ne s'arriment pas à des objectifs partagés.
- ☞ **Le partenariat consultatif** : Dans ce type de partenariat, la collectivité territoriale est toujours responsable et moteur du processus de planification de l'offre de formation professionnelle, elle décide d'ouvrir un canal de consultation avec les organisations professionnelles locales. Cette consultation se fait à différents niveaux : les établissements de formation publics sollicitent les avis des acteurs privés œuvrant dans la commune et les font remonter aux structures déconcentrées des ministères en charge de la FP qui, à leur tour, organisent des consultations avec tous les acteurs communaux de la FP, qui fournissent leurs avis sur la base de leurs politiques et leurs plans de formation développés pour répondre, de façon non harmonisée avec les politiques publiques, aux défis et aux besoins en compétences qu'ils confrontent. Ils font remonter leurs besoins en compétences au niveau du dispositif de communication et d'orientation, participant ainsi à une meilleure visibilité sur la demande du marché. Les autres bénéficiaires directs et indirects du dispositif de

formation, notamment les apprenants et les parents (réunis en associations) commencent à être inclus, toujours à titre consultatif, dans ce processus, ce qui leur permet d'exprimer leurs attentes et donc de rendre manifeste la demande sociale en matière de développement de compétences. Ces acteurs commencent aussi à faire entendre leur voix quant à l'efficacité des dispositifs de communication et orientation et y jouent un rôle actif, à travers une « fonction-relais » qui permet, à travers des mécanismes de « boules de neige » de faire circuler l'information reçue auprès d'autres potentiels apprenants et de leurs familles.

- ☞ Le partenariat concertatif : Dans ce type de partenariat, la collectivité territoriale un décide de se concerter avec tous les acteurs publics et privés pour définir les orientations globales de la politique de formation, les actions à mettre en œuvre avec les ressources financières nécessaires pour les réaliser et les traits et caractéristiques du dispositif à mettre en place et pour une communication fluide au service des potentiels utilisateurs du dispositif de formation. C'est ainsi qu'au niveau local, les établissements de formation publics commencent à développer des projets d'établissement intégrant la planification pluriannuelle d'actions et sa budgétisation ; ce processus se fait en concertation avec les acteurs économiques et sociaux, partenaires de l'établissement (groupements professionnels, entreprises, parents, apprenants). Ce cadre facilite un échange dynamique d'idées et d'orientation en lien avec la politique et la planification locale, que les projets d'établissement alimentent et avec lesquelles ils s'alignent. Dans ce cadre, les structures déconcentrées des ministères en charge de la FP supervisent le processus d'élaboration et valident les projets d'établissement. La commune quant 'à elle veillent à l'équilibre entre la demande sociale et la demande économique dans le processus de planification de la FP.
- ☞ Le partenariat contributif : Dans ce type partenariat, la responsabilité dans la conception, dans la formulation, dans la planification et le financement de la politique de formation professionnel au niveau local est partagée par tous les acteurs, selon les rôles et les contributions définis dans le cadre partenarial opérationnel et juridique du volet formation professionnelle issu du PCD. L'effet positif d'une telle démarche repose aussi sur le « contrat social » qui se construit parmi les partenaires, avec une tendance poussée vers l'intégration de toute action de formation par les acteurs privés dans la politique publique et leur alignement à ses objectifs, conjointement définis. Cela a évidemment une conséquence importante sur le

financement du dispositif, qui lui aussi devient complètement partenarial et plus durable et différencié. Les actions locales, intégrées dans les projets d'établissement et dans les plans d'action des centres de formation professionnel ainsi que dans les composantes de formation des actions et plans de développement économique communaux s'alignent elles-aussi aux objectifs de la politique et deviennent d'ailleurs une source importante de territorialisation de la politique et de la planification de l'offre de formation.

Procédé de cette manière, le partenariat public-privé entre les CTD et les organisations locales sera efficacement, durablement et solidement implanté au sein de ces communes et va contribuer sans doute à l'amélioration qualitative et quantitative de leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale et ce dans tous les secteurs d'activités. L'intégration du partenariat public-privé comme axe prioritaire dans les Plans Communaux de Développement constitue une action forte à mener par les CTD pour consacrer l'avènement du partenariat public-privé dans le domaine de la formation professionnelle en contexte de décentralisation.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le pilotage de la formation professionnelle sur le plan local étant l'une des compétences transférées aux Collectivités Territoriales Décentralisées en matière de développement éducatif, la présente recherche a tenté de répondre à la problématique de l'insuffisance du dispositif public d'offre de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina. Pour ce faire, nous avons posé respectivement une question de recherche principale et deux questions de recherche spécifiques :

- Comment améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina ?
- Q1 : Comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer qualitativement son dispositif public d'offre de formation la formation professionnelle initiale ?
- Q2 : Comment une Collectivité Territoriale Décentralisée peut-elle renforcer quantitativement son dispositif public d'offre de formation la formation professionnelle initiale ?

Par la suite nous avons émis respectivement une hypothèse générale et deux hypothèses de recherche :

- Une synergie d'actions entre la Commune de Sangmélina et les entreprises locales permet d'améliorer le dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina
- H1 : Le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina
- H2 : Le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina

Cette recherche se voulant exploratoire, qualitative et inductive, nous avons effectué à la Commune de Sangmélina une enquête de terrain auprès de trois (03) responsables de la commune. À l'aide d'un guide d'entretien, nous avons mené trois entretiens semi-directifs d'une durée minimale de 30 minutes chacun, sur sept thèmes préalablement arrêtés. Ceci nous a permis d'observer la dynamique de renforcement du dispositif public de formation professionnelle dans une logique partenariale au sein de la commune. Les enregistrements issus des entretiens ont été transcrits sous forme de verbatim d'étude et analysés à l'aide du logiciel



NVivo 10. Après obtention, analyse et interprétation des résultats, il s'avère que la première hypothèse a été validée tandis que la seconde a été invalidée.

Pour ce qui est de la première hypothèse, il ressort des entretiens menés sur le terrain que pour résorber son besoin en centre formation professionnelle spécialisés, notamment dans les domaines d'activités comme l'agriculture, l'élevage, les technologies de l'information et de la communication, dans un premier temps, la commune envisage se doter, grâce à l'appui des partenaires et de l'État, un centre communal de formation professionnelle. Par la suite, la commune a sollicité une antenne de l'École Pratique d'Agriculture de Binguela (EPAB) et une antenne de l'IAI-Cameroun à Sangmélima. Dans la même lancée, la commune a saisi l'opportunité de la présence nouvelle d'une antenne du Fonds National de l'Emploi (FNE) pour offrir aux jeunes des formations axées directement sur l'emploi ou l'auto-emploi, renforçant ainsi le concept d'adéquation formation emploi au sein de son dispositif de formation professionnelle. Par ailleurs, pour une meilleure implémentation des politiques publiques dans le domaine de la formation professionnelle, la commune travaille en collaboration avec les administrations concernées. Nous pouvons donc conclure sans risque de se tromper que le partenariat local ou public-public contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima, ce qui confirme notre première hypothèse.

Quant à la seconde hypothèse, il ressort des entretiens menés sur le terrain que le partenariat public-privé bien qu'existant au sein, n'est pas assez dynamique du fait d'une très faible présence d'entreprises privées dans la localité, la commune n'étant pas une commune industrielle. Toutefois pour ce qui est de la formation en alternance, les milieux professionnels contribuent à l'amélioration qualitative du dispositif de formation professionnelle initiale en accordants des stages aux apprenants et ce de façon non institutionnalisée. Nous pouvons donc conclure sans risque de se tromper que le partenariat public-privé ne contribue pas à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima. Nous proposons donc aux responsables de cette commune de dynamiser ce volet du partenariat avec les entreprises privées locales.

À la question de recherche à savoir comment améliorer le dispositif public d'offre de formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélima, et ce façon qualitative et quantitative, la présente étude révèle que pour améliorer ce dispositif, la révision à la baisse du coût de la formation au Centre de Formation Professionnelle d'Excellence, la transformation des SAR/SM en Centre de Formations aux Métiers, la construction d'un centre communal de formation professionnelle spécialisé dans les métiers de l'agriculture et des technologies de

l'information et de la communication sont des actions à mener dans un cadre partenariale. Par ailleurs, la construction d'un cadre partenarial institutionnalisé et incitatif avec les organisations professionnelles locales, l'intégration du partenariat public-privé comme axe prioritaire dans le plan communal de développement en ce qui concerne le volet du développement éducatif conformément aux compétences transférées sont également des actions fortes à mener au sein de la Commune de Sangmélima. Toutefois, pour les CTD, dynamiser les partenariats public-privé au niveau local avec les organisations locales pour d'améliorer leurs dispositifs publics d'offre de la formation professionnelle initiale peut suivre certaines pistes et encren dans un certain type de partenariats codifiés.

Ainsi, au regards des résultats auxquels nous sommes parvenu, et pour asseoir durablement le partenariat public-privé dans la formation professionnelle initiale dans les communes dans un contexte de décentralisation, il serait tout-à-fait indiquer :

- ☞ Que les acteurs sectoriels élaborent un document cadre ou un mémorandum d'entente avec les organisations socioprofessionnelles pour que la dialogue demeure permanent et qu'il y ait co-construction du dispositif de formation professionnelle initiale. Il faut qu'il y ait un document codifier qui encadre et oriente les relations entre les centres publics de formation professionnelle et les acteurs socioprofessionnels ;
- ☞ Que les acteurs sous-sectoriels élaborent des programmes de formation professionnelle adaptées aux atouts et avantages spécifiques de chaque région, axés sur une perspective de besoin en compétences, compte tenu de la demande sociale (y compris les soucis d'accès, de démocratisation et d'inclusivité) et des coûts induits par les choix effectués, et qui doivent constituer un système d'apprentissage tout au long de la vie, capable de garantir, pour tous, l'accès à des possibilités d'apprentissage qui, simultanément, promeuvent le développement des aptitudes et des compétences nécessaires au travail décent, la participation sociale et politique, le développement culturel et l'épanouissement personnel.
- ☞ Que les communes intègrent le partenariat public-privé dans les Plans Communaux de Développement. Cette intégration s'articule autour des étapes de diagnostic sous-sectoriel, de formulation des axes stratégiques, d'organisation des interventions à travers un dispositif de mise en œuvre couplé d'une programmation / budgétisation, de suivi/évaluation des activités éclairées par des constructions théoriques éprouvées. L'ensemble de ces préoccupations doit être intégré dans les Plan Communaux de Développement, au regard des dispositions de la loi portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées.

La rédaction de ce mémoire présente tout de même une limite sur le plan de la conduite de l'enquête sur le terrain en ce qui concerne les participants aux entretiens en termes de nombre et de représentativité. Pour ce qui est de la représentativité de l'échantillon, rappelons que nous avons construit celui-ci selon un mode typique ou intentionnel comme préconisé par Mayer, Ouellet et Des lauriers pour qui un bon échantillon en recherche qualitative est constitué de témoignages pertinents et intéressants pour l'objet de l'étude et qui doivent produire le maximum d'informations et des faits nouveaux. Le fait de n'avoir interrogé que les responsables administratifs de la commune qui sont des acteurs nommés et de n'avoir pas interrogé les membres du conseil municipal qui sont des élus locaux peut semer un doute quant à la représentativité de notre échantillon et par ricochet sur la qualité des résultats obtenus. Mais, les responsables de l'administration de la commune qui ont participé à cette étude et dont l'action est décisive et déterminante, concourent au bon fonctionnement de la commune et à l'atteinte de ses objectifs, d'où leur représentativité et par ricochet la fiabilité des résultats issus de cette recherche.

Quant à au nombre, le nombre restreint des responsables interrogés dans la commune (03) peut constituer un frein à la généralisation de nos observations. Cependant, même si une généralisation au sens large ne nous paraît pas possible, il faut toutefois signaler que certains éléments permettent de croire au bien-fondé des résultats, et ce, par les observations que nos connaissances du milieu permettent de faire. Étant originaire du département du Dja et Lobo donc la ville de Sangmélina en est le chef-lieu, l'enseignement général continue d'être l'ordre d'enseignement le plus attractif au détriment de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Selon les jeunes de la localité, la formation professionnelle est réservée à ceux qui n'ont pas réussi dans le système d'enseignement formel. Par ailleurs, elle forme les sous-hommes, les manœuvres de chantiers, les esclaves des plantations des diplômés de l'enseignement général.

Pour finir, nous proposons à la Commune de Sangmélina de s'ouvrir davantage vers les milieux professionnelles, partenaire de la formation professionnelle au niveau local afin d'améliorer efficacement et durablement son dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale et ce dans divers secteurs d'activités porteurs d'opportunités d'emplois.

## REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agence Française de Développement. (2013). *Étude sur les partenariats public-privé dans le domaine de la formation professionnelle*. Rapport final, AFPI rhodanienne.

Agence Française de Développement. (2014). *Les Partenariats Public-Privés dans le domaine de la formation professionnelle : bilan de l'expérience de l'AFD et recommandations stratégiques*.

[https://pefop.iiep.unesco.org/fr/system/files/resources/Pef000191\\_AFD\\_Partnerships\\_Public\\_Prives\\_FP\\_Global\\_2014.pdf](https://pefop.iiep.unesco.org/fr/system/files/resources/Pef000191_AFD_Partnerships_Public_Prives_FP_Global_2014.pdf)

Alain Faure. Action publique territoriale. *Alistair Cole, Sébastien Guigner, Romain Pasquier. Dictionnaire des politiques territoriales, Presses de Sciences Po, 25-33.*

<https://shs.hal.science/halshs-00660363/document&ved>

Ali Chelbi. (2012). Réflexion sur la gouvernance des centres de formation professionnelle en Tunisie. *AFD, ACC*.

Anthony Gewer. (2021). Formation professionnelle formelle et informelle en Afrique subsaharienne : Vue d'ensemble, perspectives et rôle de la FP duale. *National Business Initiative (NBI)*

Badji, Henry Michel Kader. (2021-2022). *Les contrats de partenariats Public-Privé, un succès rapide dissimulant beaucoup de risques : le cas de l'aéroport international Blaise Diagne de Dakar*. [Mémoire de maîtrise]. Université de Liège.

<http://hdl.handle.net/2268.2/16205>

Benoît Gauthier. (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 5e édition, Presses de l'Université du Québec

Bernard Rey. (2009). Compétence et compétence professionnelle : Autours des mots. *Recherche et formation 60, la formation des enseignants, 103-116.*

<https://doi.org/10.4000/rechercheformation>

Bernard-Raymond Guimdo Dongmo. (2016). Initiation à la compréhension des contrats de partenariat public-privé.

Commune de Sangmélima. (2015, Septembre). *Plan Communal de Développement de Sangmélima*. République du Cameroun.

[https://s1084e755aa436055.jimcontent.com/download/version/1583430633/module/12132974057/name/PCD\\_Sangmelima.pdf](https://s1084e755aa436055.jimcontent.com/download/version/1583430633/module/12132974057/name/PCD_Sangmelima.pdf)

Corinne Merini. (2001). Le partenariat : histoire et essai de définition. *Actes de la Journée nationale de l'OZP*.

Christian Puren. (2013). Méthodologie de la recherche en didactique des langues-cultures : Boucler sa recherche : de l'introduction à la conclusion générales. *Cours en ligne, chapitre 6.*

<http://www.christianpuren.com/cours-méthodologie-de-la-recherche-en-dlc/chapitre-6-boucler-sa-recherche/>

David Atchoarena. (1998). *Le partenariat dans l'enseignement technique et la formation professionnelle : Le concept et son application*. UNESCO, Institut international de planification de l'éducation

Décret n° 2008/0115/PM du 24 janvier 2008 précisant les modalités d'application de la loi n° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.

Décret N° 2009/248 du 05 Aout 2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation. *République du Cameroun*.

Décret N° 2023/034 du 20 janvier 2023 fixant la répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2023. *République du Cameroun*.

Dhekra Mekki. (2014). *Revue systématique des écrits sur les projets de partenariats public-privé*. [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Chicoutimi.

Éric Verdier. (2004). Pour une sociologie de l'action publique en matière d'éducation et de formation. *Colloque INRP « Éducation et Sociétés : la sociologie de l'éducation à l'épreuve des changements sociaux : réflexions prospectives »*, Institut National de Recherche Pédagogique, 7.  
<https://shs.hal.science/halshs-00087348/document&ved>

Florinda Sauli. (2022). *Perceptions de la qualité de la formation professionnelle initiale duale par le terrain et les responsables institutionnel-le-s*. [Thèse de doctorat, Université de Lausanne, Suisse].

Frédéric Deschenaux, Sylvain Bourdon. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.

Gagnon, Christiane et Juan-Luis Klein. (1991). Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social. *Cahiers de géographie du Québec*, 35(95), 239–255.  
<https://doi.org/10.7202/022177ar>

Gérard Pirotton. (2020). Introduction à la théorie des systèmes. *Initiation-théorie-systèmes*.  
<https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/initiation-theorie-gp-systemique.pdf&ved>

Gilles Willett. (1996). Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? *Communication et organisation*, 10.  
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1873>

Groupe des Nations Unies pour le Développement. *Théorie du Changement*. Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD.  
[https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theorie\\_du\\_Changement.pdf&ved](https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theorie_du_Changement.pdf&ved)

Hachimi Sanni Yaya. (2005). Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Volume 10 (3).

Hervé Dumez. (2011). Méthodologie de la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 47-58.  
<https://hal.science/hal-00657925>

Houda Lechheb et Fatima Zahra El Achabi. (2021). PPP à travers une revue compréhensive de la littérature : approche historique, conceptuelle et théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 573-584.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5149417>

Iñigo Retolaza Eguren. (2016). *La Theorie du Changement : Une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social*. PNUD/Hivos.  
[https://www.academia.edu/38458869/retolaza\\_2016\\_la\\_theorie\\_du\\_changement\\_pdf&ved](https://www.academia.edu/38458869/retolaza_2016_la_theorie_du_changement_pdf&ved)

Institut Economique de Montréal. (2004). *Les partenariats public-privé : une solution pour des services publics plus efficaces*. Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans le cadre de la consultation générale sur le projet de loi n°61, loi sur l'agence des partenariats public-privé du Québec.

Institut International de Planification de l'Education-Pôle de Dakar. (2019). *Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle*. IFEF, IPE-Pôle de Dakar – Unesco.

Institut International de Planification de l'Education-Pôle de Dakar. (2018). Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique. IFEF, LuxDev, Unesco - IPE-Pôle de Dakar.

Jamel Choukir. (1997). *Le partenariat dans le domaine de la formation professionnelle*. [Thèse de doctorat, Université de Montréal, Canada].  
<https://www.researchgate.net/publication/323014679>

Jean-Claude Andreani, Françoise Conchon. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing. *Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150*.

Jean-Claude Thoenig. (2005). Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique. *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octarès, 285-306.  
<https://shs.hal.science/halshs-00140212/document&ved>

Jean-Louis Berger, Matilde Wenger, Florinda Sauli. (2020). La qualité de la formation professionnelle duale en Suisse. *Education Permanente n° 223/2020-2. Dossier : L'introuvable qualité en formation*, 91-100.  
<https://www.researchgate.net/publication/342241967>

Jean-Paul Géhin. (2009). Les politiques de formation professionnelle en région : un processus lent et complexe de construction de l'action publique régionale. *Les politiques d'éducation et de formation à l'épreuve des changements institutionnels*, 7.  
<https://doi.org/10.4000/ree.4317>

Jean-Pierre Deslauriers. (1987). L'analyse en recherche qualitative. *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 5, n° 2, 145-152.

Jeffrey Delmon. (2010). *Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures : Guide pratique à l'intention des décideurs publics*. The World Bank.

Jehanne De Grasset. (2015). Les partenariats éducatifs, vecteurs d'accompagnement du changement ? *Les Cahiers du CERFEE* 38.

<https://doi.org/10.4000/edso.1245>

Judith Richter. (2005). Partenariats public-privé et politique de développement. *Annuaire suisse de politique de développement* 24-2.

<https://doi.org/10.4000/aspd.365>

Lilian Negura. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *Théories et recherches*.

<https://doi.org/10.4000/sociologies.993>

Loi n° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat. *République du Cameroun*.

Loi N° 2022/020 du 27 décembre 2022 portant loi de finances de la république du Cameroun pour l'exercice 2023. *République du Cameroun*.

Magali Ayache, Hervé Dumez. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'ÆGIS*, 33-46.

<https://hal.science/hal-00657490>

Maninga Gbato. (2016). Construire un système de formation professionnelle : l'expérience ivoirienne. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*.

<https://doi.org/10.4000/ries.4637>

Marx Lisa et Reverdy Catherine. (2020). Travailler en partenariat à l'école. *Dossier de veille de l'IFÉ*, n° 134.

<https://veille-et-analyses.ens-lyon.fr>

Mathilde Plard et Aurélien Martineau. Analyse qualitative assistée par Nvivo® : Structurer et analyser un corpus de recherche dans Nvivo®.

Mindja Alex. (2021). Les nouvelles trajectoires de la coopération décentralisée Sud-Sud. Essai d'analyse de l'accord de jumelage des villes de Sangmélina au Cameroun et d'Owando au Congo. *International Social Sciences & Management Journal | ISSM/05*

Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. (2011). Guide Méthodologique de Planification Stratégique au Cameroun. *Division de la Prospective et de la Planification Stratégique, République du Cameroun*.

Mireille Blais, Stéphane Martineau. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, vol .26(2), 1-18.

<http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Nassreddine Maatala, Majid Benabdellah, Pierre Lebailly. (2017). Les Partenariats Public-Privé : Fondement théorique et analyse économique.

<https://www.researchgate.net/publication/317225986>

Nicolas Perrin. (2005). La méthode inductive, un outil pertinent pour une formation par la recherche ? Quelques enjeux pour le mémoire professionnel. *Formation et pratiques d'enseignement en question* N°2, 125-137

Observatoire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. (2020-2021). *Annuaire statistique de la formation de la formation professionnelle*. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, république du Cameroun.

Observatoire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. (2020-2021). *Rapport d'analyse statistique du sous-système « Formation Professionnelle »*. (2020-2021). Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, république du Cameroun.

Organisation Internationale de la Francophonie. (2016). *Guide de gestion des systèmes de formation professionnelle et d'apprentissage en Afrique subsaharienne* : Programme Appui à l'insertion et à la formation professionnelle.

Oumari Loubna. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, volume 5(2), 994-1009.

Paillé Pierre et Mucchielli Alex. (2010). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* Paris, Armand Colin.

Patrice Duran. (1999). Penser l'action publique. *LGDJ, Paris*, 212, 273-275.  
<https://doi.org/10.4000/sdt.34962>

Philippe Perrenoud. (1998). La qualité d'une formation professionnelle se joue d'abord dans sa conception. *Pédagogie collégiale (Québec)*, n° 3, volume 11, 16-22.  
[http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1998/1998\\_11.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1998/1998_11.html)

Philippe Wanlin. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives, hors-série numéro 3*.

Pierre Lannoy. (2012). L'analyse thématique. *Analyse qualitative en sciences sociales, SOCA-D-467*

René Caspar, Gilda Farrell et Samuel Thirion. (1997). Organiser le partenariat local : Innovation en milieu rural. *Observatoire européen leader, cahier N° 2*

Richard Suzanne. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. *Recherches qualitatives*, 26(1), 181-207.  
<https://doi.org/10.7202/1085403ar>

Rogers Patricia. (2014). Théorie du changement. *Note méthodologique n° 2, Centre de recherche Innocenti, Florence*.  
<http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>



Sallami Chougali, Roudane Asmaa, Ahmed Rebbani, Khalifa Mansouri. (2023). Amélioration de la qualité de la formation à l'aide de la certification académique et professionnelle. *Signaux, Systèmes Distribués et Intelligence Artificielle (SSDIA)*.

[https://www.researchgate.net/publication/301613221\\_Amelioration\\_de\\_la\\_qualite\\_de\\_la\\_formation\\_a\\_l\\_aide\\_de\\_la\\_certification\\_academique\\_et\\_professionnelle&ved](https://www.researchgate.net/publication/301613221_Amelioration_de_la_qualite_de_la_formation_a_l_aide_de_la_certification_academique_et_professionnelle&ved)

Salma Damak-Ayadi, Yvon Pesqueux. (2003). La théorie des parties prenantes en perspective.

[https://www.researchgate.net/publication/41221568\\_La\\_theorie\\_des\\_parties\\_prenantes\\_en\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/41221568_La_theorie_des_parties_prenantes_en_perspective)

Samuel Mercier. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature in Décider avec les parties prenantes. *Economica*.

<https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-page-157.htm&ved>

Stéphanie Gasse. (2011). La dynamique partenariale en contexte décentralisé : une conception de l'ingénierie au sein de l'expertise éducationnelle. *Transformation n°5*, 47-56.

Vincent Dubois. (2009). L'action publique. *Nouveau manuel de science politique*, Cohen (A.), Lacroix (B.), Riutort (Ph.), 311-325.

<https://shs.hal.science/halshs-00498038/document&ved>

Vincent Troger. (2003). Une exception française : la scolarisation de la formation professionnelle initiale. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 34.

<https://doi.org/10.4000/ries.1722>

Werner Gruber et Dieter Rothenberger. (2005). Les partenariats public-privé ou comment améliorer l'approvisionnement en infrastructures. *Annuaire suisse de politique de développement*, 24-2.

<https://doi.org/10.4000/aspd.347>

Yves Delas. (2004). *Intégration de l'approche par compétences québécoise dans la réorganisation du système de formation professionnelle en Tunisie : représentations des partenaires*. [Mémoire de maîtrise]. Université de Montréal.

Yvon Pesqueux. (2017). R. E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question.

<https://core.ac.uk/download/pdf/6344943.pdf&ved>

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES</b> .....	<b>vi</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE PROBLÉMATIQUE ET CONCEPTUEL DE LA QUALITÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE EN CONTEXTE DE DECENTRALISATION</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. PROBLÈME DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. QUESTIONS DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1. Question de recherche principale</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2. Questions de recherche secondaires</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.1. Hypothèse générale</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4.2. Hypothèses de recherche</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.1. Objectif général de la recherche</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.2. Objectifs opérationnels de la recherche</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6. INTERÊT DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6.1. Intérêt psychopédagogique</b> .....	<b>15</b>
<b>1.6.2. Intérêt social</b> .....	<b>16</b>
<b>1.6.3. Intérêt scientifique</b> .....	<b>16</b>
<b>1.6.4. Intérêt planificateur</b> .....	<b>17</b>
<b>1.7.DÉLIMITATION DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>17</b>

1.7.1.	Délimitation thématique.....	17
1.7.2.	Délimitation spatiale.....	18
1.7.3.	Délimitation temporelle.....	18
1.7.4.	Délimitation méthodologique.....	18
1.8.	APPROCHE NOTIONNELLE.....	19
1.8.1.	Le concept de qualité de la formation professionnelle initiale .....	19
1.8.2.	Le concept de partenariat .....	25
1.8.3.	Le concept de partenariat local ou partenariat public-public.....	27
1.8.4.	Le concept de partenariat public-privé (PPP) .....	29
1.8.5.	La Commune comme Collectivité Territoriale Décentralisée .....	30
1.8.6.	Le concept de planification de la formation professionnelle .....	31
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DES ÉCRITS SUR LES STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....</b>		<b>33</b>
2.1.	REVUE DE LITTÉRATURE .....	33
2.1.1.	La certification professionnelle comme levier d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle initiale .....	34
2.1.2.	La valorisation des apprentissages informels comme mesure de renforcement de la qualité de la formation au sein des dispositifs de formation professionnelle.....	36
2.1.3.	Le partenariat technique et financier comme levier de développement des dispositifs de formation professionnelle.....	38
2.1.4.	La coopération décentralisée comme levier de développement des systèmes de formation professionnelle .....	40
2.2.	THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE .....	42
2.2.1.	La théorie de l'action publique.....	42
2.2.2.	La théorie des parties prenantes .....	45
2.2.3.	La théorie du changement .....	47
2.2.4.	La théorie des systèmes .....	52
<b>CHAPITRE 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET CONDUITE DE L'ENQUÊTE .....</b>		<b>56</b>
3.1.	APPROCHE GÉNÉRALE DE RECHERCHE.....	56
3.1.1.	Positionnement épistémologique .....	56
3.1.2.	Type de recherche.....	57
3.1.3.	Démarche méthodologique .....	58
3.1.4.	Approche méthodologique .....	59
3.2.	POPULATION DE L'ÉTUDE .....	59

3.2.1.	Localisation de la Commune de Sangmélima .....	59
3.2.3.	Projets de renforcement du secteur de l'emploi et la formation professionnelle dans la Commune .....	62
3.3.	COLLECTE DE DONNÉES.....	63
3.3.1.	Technique d'échantillonnage.....	63
3.3.2.	L'échantillon .....	63
3.3.3.	Technique de collecte des données .....	64
3.3.4.	Choix de l'instrument de collecte des données.....	65
3.3.5.	Justification de l'instrument de collecte des données.....	66
3.3.6.	La conduite des entrevues semi-dirigées .....	66
3.3.8.	Le prétest .....	69
3.3.9.	Présentation de l'instrument de collecte des données. ....	69
3.4.	ANALYSE DES DONNÉES.....	69
3.4.1.	Méthode d'analyse de données .....	69
3.4.2.	Technique d'analyse des données.....	70
3.4.3.	Retranscription des données.....	71
3.4.4.	Codage ou codification des données.....	71
3.4.5.	Le traitement des données qualitatives.....	72
3.5.	LES VARIABLES, LEURS INDICATEURS ET MODALITÉS .....	73
3.5.1.	Les variables.....	73
3.5.2.	Les indicateurs et les modalités .....	73
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>		<b>78</b>
4.1.	TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS .....	78
4.1.1.	Choix du type de transcription des entretiens .....	78
4.1.2.	Sélection de l'outil de transcription .....	79
4.1.3.	La transcription des verbatim par thèmes d'analyse.....	79
4.2.	ANALYSE DE CONTENU .....	86
4.2.1.	Analyse lexicale .....	86
4.2.1.1.	Présentation l'échantillon typique de l'étude.....	86
4.2.1.2.	Analyse lexicale du corpus d'étude .....	87
4.2.2.	Analyse thématique .....	90
4.2.2.1.	Codage des résultats par thèmes .....	91
4.2.2.2.	Analyse des sources .....	96
<b>CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>		<b>100</b>
5.1.	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	100
5.1.1.	Vérification d'hypothèses de recherche.....	101

5.1.1.1. Vérification hypothèse 1 : Le partenariat local contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina.....	101
5.1.1.2. Vérification hypothèse 2 : Le partenariat public-privé contribue à l'amélioration du dispositif public d'offre de la formation professionnelle initiale dans la Commune de Sangmélina.....	104
5.1.1.3. Éléments nouveaux en réponse à la problématique d'étude : l'attractivité des centres de formation professionnelle existant dans la Commune de Sangmélina.....	107
5.2.DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	110
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	118
REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	122
TABLE DES MATIÈRES.....	128
ANNEXES.....	132

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : Verbatim entretien N° 1

Jour : 01/06/2023

Lieu : Mairie de Sangmélina

Durée : 45 minutes

- **Partie 1 : Attributs de l'interviewé**

**Moi** : Bonjour Monsieur

**Lui** : Bonjour

**Moi** : Je vais d'abord me présenter. Moi c'est M. ANGO BILE Gaétan Anthony, étudiant inscrit en Master 2 à la faculté des sciences de l'éducation de l'université de Yaoundé 1. Dans le cadre de mes travaux de recherche pour l'obtention du diplôme de Master 2, je mène auprès des responsables de la Commune, une étude intitulé « Dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina ». Je vais vous interviewer dans ce sens. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour votre contribution à cette étude. Là je vais vous prier de vous présenter. Comment on vous appelle Monsieur ?

**Lui** : Bonjour. Je m'appelle Danielle Abessolo Mvoundi, je suis administrateur de la recherche, je suis aussi expert en décentralisation, ingénieur du développement territorial, je suis enseignant associé aux hautes études pour la décentralisation et la gouvernance territoriale. À la Commune de Sangmélina je suis en appui, je m'occupe de la communication, de la coopération, du partenariat local et en même temps je suis le responsable programme de la Commune.

**Moi** : Quel est votre ancienneté à ce poste ?

**Lui** : Naturellement c'est avec le mandat, le mandat encours, je suis venu en appui à l'exécutif en place

- **Partie 2 : Mise en contexte**

**Moi** : La déclinaison de vos responsabilités au sein de la Commune confirme que vous êtes la personne idéale aux questions qui suivent. Je vais d'abord vous mettre dans le contexte. La loi portant Code Générale des Collectivités Territoriales Décentralisées (article 161) transfère les compétences suivantes au Commune en matière de formation technique et professionnelle : (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle ; (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation. La même loi (article 10) précise que les Collectivités Territoriales peuvent, dans le cadre de leurs missions, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'État, les établissements publics, les entreprises du

secteur public, parapublic et privé, les organisations de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par les lois et règlements en vigueur. Nous allons donc parler de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina.

- **Partie 3 : Questions**

1- La Commune de Sangmélina ne dispose que de 03 centres de formation professionnelle sous tutelle du MINEFOP à savoir 02 SAR/SM et un Centre de Formation Professionnelle d'Excellence. Jugez-vous ce nombre suffisant pour la Commune ?

Oui, il n'y a que 03 centres de formation professionnelle. Mais il y'a d'autres centres de formation privé qui existe, vous en avez plusieurs, en informatique, nous avons des partenariats avec d'autres centres, vous avez la maison de CPFF qui est un centre de formation professionnelle. Bon ce que je voulais dire, 03 ce n'est pas assez, il y en d'autres, mais c'est suffisant, c'est largement suffisant, c'est vrai que la Commune envisage avoir son centre communal de formation professionnelle. Mais ce qui est existant est sous exploité.

2- Pensez-vous que les centres de formation professionnelle de la Commune est suffisamment fournis en termes d'infrastructures et d'équipements de formation ?

Vous pensez que l'État peut créer un centre d'excellence sans l'équiper, C'est des équipements de pointe. Es ce que les centres de Sangmélina son spécifique, ce n'est pas parce qu'un centre de formation de l'État vient à Sangmélina qu'il ne devrait pas être fournie en infrastructures et équipements, c'est des centres complets c'est-à-dire que j'ai du mal à penser qu'on dise que parce que c'est à Sangmélina, ce n'est pas l'affaire d'un individu, c'est l'État. Les trois auquel vous avez fait référence c'est des centres d'État, et ils sont identique ou qu'il se retrouve dans le pays. Donc pour les centres existants, tous les dispositifs existent.

3- Les formations dispensées dans les centres de formation professionnelle de la Commune sont-elles en adéquation avec les opportunités d'emplois et les besoins en compétences dans la Commune ?

Certaines offres de formation sont parfaitement en adéquation avec les besoins en main d'œuvre de la localité. Le problème c'est que les jeunes ne s'y intéressent pas à la formation professionnelle. Vous allez dire à un enfant il faut aller au centre d'excellence pour apprendre la soudure, la mécanique il va te dire « mais attendez le manœuvre que

je vois là chaque jour avec les « Koulbats <sup>16</sup> » comme ils disent sur le corps entraîné de souder en longueur de journée moi je ne peux pas lui ressembler » et par ricochet il va refuser d'y aller. Par exemple les problèmes de restauration, comment est-ce qu'on mange à Sangmélina, dans les tournes dos, les secteurs bouillon et tout et tout, est-ce que les enfants qui devraient aller au CPFF pour apprendre l'hôtellerie, la restauration, est-ce qu'ils y vont ! Pourtant il y'a le besoin et il y'a l'offre de formation. On doit pouvoir manger dans des milieux propres, pas chers, et c'est des professionnels aux sorties de cette école. Tristement, on observe quelqu'un qui se lève un jour et puis se met à tourner son bouillon, beignets haricots, bouillie le matin, sans aucune formation au préalable.

- 4- La formation en alternance est-elle une réalité dans les parcours de formation au sein des centres de formation professionnelle de la Commune ?

Je vous aurais redirigé immédiatement vers les administrateurs de ces centres parce que je ne suis pas administrateur. Mais quand on parle déjà de formation professionnelle, ça dépend des segments de formation. Le centre d'excellence vous forme des produits directs qui n'ont pas besoin d'aller en entreprise, les SAR/SM presque la même chose. Mais à un certain moment, comme ils sont pont, moins que le centre d'excellence, les SAR et autres centres de formation ont besoin d'envoyer les enfants en entreprise. Moi ici à la mairie, dans le domaine de la communication et de la coopération je reçois des stagiaires qui viennent des centres de formation. Je pense que les centres de formation envoient effectivement les enfants dans les entreprises, il vaut mieux parler de milieux professionnels que d'entreprises parce que la mairie certes est une grosse entreprise mais c'est un milieu professionnel. Nous en recevons ici à la mairie et nous supposons qu'ils partent aussi ailleurs.

- 5- Pensez-vous que le partenariat avec les entreprises locales peut vous être bénéfique pour l'amélioration du dispositif de formation professionnelle au sein de la Commune ?

Compter sur le partenariat avec les entreprises locales pour améliorer le dispositif de formation professionnel, il n'y a même pas de partenariat avec les entreprises, c'est un mot qui est délicat. Mais disons qu'est-ce que la Commune a des partenaires qui peuvent l'accompagner dans ce sens, s'il faut peut-être recadrer la question, ces partenaires est-ce qu'ils sont locaux ! Il faut situer le niveau de localisation. C'est-à-dire est-ce que la

---

<sup>16</sup> Koulbats = vêtement usé ou souillé servant pour les travaux champêtre et autres travaux laborieux (traduction française du mot en bulu par nous)



Commune a des partenaires locaux à l'éducation qui peuvent soutenir l'œuvre de la formation ! Parce qu'en réalité on dit la professionnalisation des enseignements, c'est-à-dire que, ça c'est l'enseignant qui parle, nous ne devons plus avoir des formations théoriques universitaires, même dans vos filières on doit pouvoir former des produits qui répondent au besoin social. Alors je renverse la question. Si la Commune a déjà des centres de formation professionnelle qui sont sous-exploités, vous voyez donc que comment songer même à en créer ou en améliorer alors que ceux qui sont existant ne sont pas exploités de façon optimale ! Donc quels sont les besoins professionnels de la Commune, c'est à cela que s'arrime la Commande de la formation professionnelle avant de s'externaliser. Donc la Commune doit d'abord résorber ses besoins de formation, même pas, ses besoins sociaux. Donc un bon professionnel de la formation doit pouvoir répondre aux besoins locaux de la société et il arrime donc les programmes de formation. C'est pour cela qu'on dit quand on donne la compétence que ce n'est pas du dirigisme. La Commune ou la région à ses besoins. Si nous allons vers la régionalisation des diplômes et même des formations, c'est à dire que les écoles de t-elle région formerait les enfants dans cette région là pour répondre à leurs problèmes. Donc chaque enfant formé doit devenir un produit destiné à un marché bien précis. C'est-à-dire que quand on prend l'enfant en formation, cette formation doit pouvoir répondre à un besoin social, soit de sa localité, soit d'une localité, mais comme la formation est localisé, d'abord priorité pour sa propre localité. Il ne s'agit pas aussi de penser que la Commune par ses fonds propres peut tout faire. C'est pourquoi il y'a le volet de la coopération dont je m'occupe. Nous voulons par exemple un centre communal de formation, à nous de trouver les moyens. Ce n'est pas seulement sur la base des ressources propres, il y'a des financements, l'État peut même appuyer, les partenaires ainsi de suite.

- 6- Selon-vous qu'est ce qui peut justifier la faible attractivité de centres de formation professionnelle de la Commune ?

Je pense que c'est un problème de paradigme de pensée, je parle de l'influence sociologique. Quand vous faites des études anthropologiques de la Commune de Sangmélina, vous allez vous rendre compte que les jeunes ne sont pas enclins à se former parce qu'ils ne comprennent pas. Ils se disent vau mieux aller à l'école et être un grand administrateur, un grand professeur ainsi de suite, parce que pour eux un professionnel dans un domaine précis est un esclave, c'est un sous-homme. Donc, c'est un problème de mentalité et de sociologie.

7- Selon vous qu'elle perspective peut-on envisager pour améliorer l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune ?

Ce travail doit se faire plusieurs niveaux. D'abord il faut passer à travers les comités de développement, à travers les parents qui sont les principaux vecteurs de cette sociologie de la pensée, parce qu'un parent préfère entendre que son enfant est à l'université, en master...que d'apprendre qu'il est en agronomie et ...Et il y'a aussi beaucoup de formation. Il faut éduquer, faut sensibiliser. C'est une mission que la Commune s'est donnée et nous sommes en phase de sensibilisation pour mobiliser les jeunes, les femmes, bref les populations à aller vers les formations, qu'elle soit diplômante ou certifiante, ce qui est important c'est ce que les gens vont retenir et qu'ils vont capter pour pouvoir mettre en valeur afin d'améliorer leur condition et leur cadre de vie. Mais il y'a quand même une prise de conscience progressive des jeunes pour la formation professionnelle. Mais il faut des modèles, des leaders, des porteurs pour inspirer la jeunesse. Mais les habitudes ont la peau dure, faut toujours le dire, ce n'est pas facile, mais ça va arriver.

## **ANNEXE 2 : Verbatim Entretien N° 2**

Jour : 01/06/2023

Lieu : Mairie de Sangmélina

Durée : 40 minutes

### **• Partie 1 : Attributs de l'interviewé**

**Moi :** Bonjour Monsieur

**Lui :** Bonjour

**Moi :** Je vais d'abord me présenter. Moi c'est M. ANGO BILE Gaétan Anthony, étudiant inscrit en Master 2 à la faculté des sciences de l'éducation de l'université de Yaoundé 1. Dans le cadre de mes travaux de recherche pour l'obtention du diplôme de Master 2, je mène auprès des responsables de la Commune, une étude intitulé « Dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina ». Je vais vous interviewer dans ce sens. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour votre contribution à cette étude. Là je vais vous prier de vous présenter. Comment on vous appelle Monsieur ?

**Lui :** D'accord. Moi c'est M. NTYAME Berthold, chef service des affaires générale de la Commune de Sangmélina.

**Moi :** Qu'elle est votre ancienneté à ce poste ?

**Lui :** C'est vrai que j'y suis depuis pratiquement quatre mois, sinon avant de l'occuper j'étais le chef service des affaires sociales et culturelles.

**Moi :** Donc vous avez été en charge des questions d'éducation et de formation ?

**Lui :** Bien évidemment, à ce précédent poste, les questions d'éducation et de formation faisaient parties de mes responsabilités

**Moi :** Votre profil poste correspond parfaitement à mon étude. Décrivez-moi un peu vos responsabilités à ce précédent poste ?

**Lui :** Le cahier de charge du service des affaires sociales et culturelles demande qu'on soit un appui, d'abord un appui conseil en matière d'éducation et formation, sport, culture... du social.

- **Partie 2 : Mise en contexte**

**Moi :** La déclinaison de vos responsabilités au sein de la Commune confirme que vous êtes la personne idéale aux questions qui suivent. Je vais d'abord vous mettre dans le contexte. La loi portant Code Générale des Collectivités Territoriales Décentralisées (article 161) transfère les compétences suivantes au Commune en matière de formation technique et professionnelle : (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle ; (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation. La même loi (article 10) précise que les Collectivités Territoriales peuvent, dans le cadre de leurs missions, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'État, les établissements publics, les entreprises du secteur public, parapublic et privé, les organisations de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par les lois et règlements en vigueur. Nous allons donc parler de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélima.

- **Partie 3 : Questions**

1- La Commune de Sangmélima ne dispose que de 03 centres de formation professionnelle sous tutelle du MINEFOP à savoir 02 SAR/SM et un Centre de Formation Professionnelle d'Excellence. Jugez-vous ce nombre suffisant pour la Commune ?

En matière de centres de formation professionnelle, je pense que ce ne sont que ceux dont vous avez fait allusion. Sinon la Commune a entrepris des démarches dans le sens d'une amélioration de ce nombre. Le maire souhaite qu'on implante une antenne de l'école pratique d'agriculture en partenariat avec l'école pratique d'agriculture de Binguela à Sangmélima. Il a également sollicité une antenne de l'IAI Cameroun à Sangmélima. Mais en l'état actuel des choses, un programme de formation et d'insertion socioprofessionnelle a été mis sur pieds par la Commune en partenariat avec le Fonds National de l'Emploi. Grâce à ce programme des jeunes reçoivent des formations spécifiques par semestre, dans des secteurs d'activités variés, ce qui leurs offre la capacité d'exercer tout au moins des activités génératrices de revenus. Aussi avec le

monde de l'emploi qui est diversifié, je pense qu'il nous faut des centres de formation professionnelle en ce qui concerne les nouvelles opportunités d'emploi, les TIC. Faudrait que la Commune fasse des recherches dans ce sens, comment faire pour former les populations, la jeunesse à acquérir des formations sur l'utilisation des TIC. Je pense que c'est dans ce sens que le maire à solliciter l'IAI Cameroun.

- 2- Pensez-vous que les centres de formation professionnelle de la Commune sont suffisamment fournis en termes d'infrastructures et d'équipements de formation ?

Pour ce qui est des infrastructures et des équipements dans les centres de formation professionnelle, il est nécessaire de faire une différence à ce niveau entre les SAR/SM et le centre d'excellence. Les SAR/SM étant les plus anciens, ont quelques problèmes dans ce sens. Il y a des manquements qu'on observe çà et là, machines en panne, absence d'ordinateurs parfois même d'électricité. Mais l'état actuel des infrastructures et des équipements dans les SAR/SM, permet tout au moins de former un maçon, un menuisier ou une couturière. Donc je peux dire que les infrastructures et les équipements dans ces centres sont à un certain niveau. Ne connaissant pas exactement leur taux d'amortissement, je sais au moins qu'une réhabilitation de ces centres est nécessaire. Quant à au centre d'excellence il, il fournit en termes d'infrastructures et d'équipements. Dans ce sens aucun problème ne se pose de ce côté.

- 3- Les formations dispensées dans les centres de formation professionnelle de la Commune sont-elles en adéquation avec les opportunités d'emplois et les besoins en compétences dans la Commune ?

Pour les formations classiques telle que la maçonnerie, la menuiserie, la couture l'électricité, la plomberie pour ne citer que ceux-là, on peut dire que ces offres répondent aux besoins du marché local de l'emploi. On retrouve d'ailleurs les jeunes sortis de ces écoles dans les chantiers, ateliers et autres dans ces domaines d'activités. Donc certaines formations sont en adéquation avec les besoins du marché. Mais il y a une nécessité d'ajouter de nouvelles offres en relation avec les nouvelles opportunités d'emploi. C'est pourquoi nous avons évoqué les TIC. Le centre d'excellence offre des formations qui répondent aux besoins du marché local et même national.

- 4- La formation en alternance est-elle une réalité dans les parcours de formation au sein des centres de formation professionnelle de la Commune ?

La formation en alternance est une réalité dans les centres de formation professionnelle ici. La preuve nous ici à la mairie nous recevons les stagiaires de tous les bords.

J'imagine donc que même les autres institutions de la localité et même les entreprises en font autant et peut être même plus.

- 5- Pensez-vous que le partenariat avec les entreprises locales peut vous être bénéfique pour l'amélioration du dispositif de formation professionnelle au sein de la Commune ?

Il faut d'abord relever que la Commune de Sangmélina n'est pas une Commune industrielle, car il n'y a pas assez d'entreprises à Sangmélina pour pouvoir initier des contrats de partenariat qui peuvent aboutir à la formation et la production des ressources humaines que ces entreprises pourront solliciter. Donc ce qui est là, le partenariat en matière de formation il n'y en a pas réellement. Néanmoins il y'a quelques entreprises, les sociétés forestières dont-on a des partenariats qui vont dans d'autres sens et non dans le sens de la formation, mais qu'on peut également orienter dans l'appui à la formation professionnelle dans une certaine mesure. Mais là il faudrait peut-être aussi associer une école de formation du domaine.

- 6- Selon-vous qu'est ce qui peut justifier la faible attractivité de centres de formation professionnelle de la Commune ?

Pour ce qui est de la faible attractivité faisons d'abord la différence entre les SAR/SM et le centre d'excellence. Je pense que les SAR/SM ne sont plus toujours trop sollicités, du fait de la présence des CETIC et CETIF dans la localité. Je pense aussi que le problème se situe au niveau de l'orientation en famille ou auprès des conseiller d'orientation. Les gens qui ont les diplômes requis pour accéder à ces établissements de formation sont confrontés à des offres alternatives dans l'enseignement technique. Il y'a également un autre volet, celui de l'apprentissage. Plusieurs enfants préfèrent se faire former directement dans les chantiers ou les ateliers parce que nous parlons là des emplois liés à la menuiserie, la maçonnerie, l'électricité, la couture etc., et généralement cette formation s'accompagne d'un petit revenu pour l'apprenant. Donc il y'a une concurrence dont ces établissements font face. Cependant en ce qui concerne le centre d'excellence, il y'a un défi dans ce centre, je pense que c'est le cout de la formation qui est un frein à l'attrait des uns et des autres.

- 7- Selon vous qu'elle perspective peut-on envisager pour améliorer l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune ?

Pour les SAR/SM, peut-être il faudrait penser une autre politique pour qu'on attire une autre catégorie de jeunesse dans ces établissements de formation. Mais pour le centre d'excellence, revoir le cout de formation à la baisse peut attirer un grand nombre de jeunes à aller se faire former.

### **ANNEXE 3 : Verbatim entretien N° 3**

Jour : 01/06/2023

Lieu : Mairie de Sangmélina

Durée : 35 minutes

#### **• Partie 1 : Attributs de l'interviewé**

**Moi :** Bonjour Monsieur

**Elle :** Bonjour

**Moi :** Je vais d'abord me présenter. Moi c'est M. ANGO BILE Gaetan Anthony, étudiant inscrit en Master 2 à la faculté des sciences de l'éducation de l'université de Yaoundé 1. Dans le cadre de mes travaux de recherche pour l'obtention du diplôme de Master 2, je mène auprès des responsables de la Commune, une étude intitulé « Dynamique partenariale et qualité de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina ». Je vais vous interviewer dans ce sens. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour votre contribution à cette étude. Là je vais vous prier de vous présenter. Comment on vous appelle Madame ?

**Elle :** Alors, je m'appelle Mme DJEME MBANG Mireille épouse NGAM NGAM, secrétaire générale de la Commune de Sangmélina.

**Moi :** Qu'elle est votre ancienneté à ce poste ?

**Elle :** Je suis arrivée ici en novembre 2019.

#### **• Partie 2 : Mise en contexte**

**Moi :** La déclinaison de vos responsabilités au sein de la Commune confirme que vous êtes la personne idéale aux questions qui suivent. Je vais d'abord vous mettre dans le contexte. La loi portant Code Générale des Collectivités Territoriales Décentralisées (article 161) transfère les compétences suivantes au Commune en matière de formation technique et professionnelle : (i) l'élaboration d'un plan prévisionnel local de formation et de recyclage ; (ii) l'élaboration d'un plan communal d'insertion ou de réinsertion professionnelle ; (iii) la participation à la mise en place, à l'entretien et à l'administration des centres de formation. La même loi (article 10) précise que les Collectivités Territoriales peuvent, dans le cadre de leurs missions, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'État, les établissements publics, les entreprises du secteur public, parapublic et privé, les organisations de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par les lois et règlements en vigueur. Nous allons donc parler de la formation professionnelle dans la Commune de Sangmélina.

#### **• Partie 3 : Questions**

- 1- La Commune de Sangmélina ne dispose que de 03 centres de formation professionnelle sous tutelle du MINEFOP à savoir 02 SAR/SM et un Centre de Formation Professionnelle d'Excellence. Jugez-vous ce nombre suffisant pour la Commune ?

En bon citoyen rien n'est jamais suffisant, moi je crois que plus on a de centres de formation professionnelle, mieux on sera et mieux on aura des opportunités diverses et selon les domaines de formation et les qualités de formation qui seront offertes. Donc le besoin en centre de formation professionnelle demeure et la mairie s'y attèle à trouver des solutions dans ce sens. Des projets sont en gestation à l'exemple de celui de la mise sur pieds d'un centre communal de formation professionnelle et bien d'autres encore.

- 2- Pensez-vous que les centres de formation professionnelle de la Commune est suffisamment fournis en termes d'infrastructures et d'équipements de formation ?

En termes d'infrastructures, pour ce qui est des SAR/SM, quand on fait un tour de ce côté, les bâtiments y sont, peut-être plus trop neuf, mais pas aussi trop vétuste, mais c'est suffisant pour assurer la formation de nos jeunes. Mais parfois ce sont les équipements de formation qui font défaut. À peine on retrouve de l'eau et parfois même de l'électricité et ça c'est uniquement en ville. Et même là, ils se plaignent de tout, internet, matériel et même les équipements pour travailler dans les salles informatiques, ce n'est pas toujours évident. Une modernisation est nécessaire de ce côté. Par contre le centre de formation professionnelle d'excellence dispose des infrastructures et des équipements à la pointe des technologies pour une formation de qualité.

- 3- Les formations dispensées dans les centres de formation professionnelle de la Commune sont-elles en adéquation avec les opportunités d'emplois et les besoins en compétences dans la Commune ?

Je crois que oui. Je crois qu'il y en a même plusieurs offres de formation en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. D'ailleurs toutes les formations offertes au centre d'excellence répondent à cette préoccupation d'adéquation entre la formation et l'emploi

- 4- La formation en alternance est-elle une réalité dans les parcours de formation au sein des centres de formation professionnelle de la Commune ?

Je crois que c'est une réalité. D'ailleurs ici à la mairie nous accueillons ces jeunes en stage ici très souvent. Bien que pour la grande majorité ce soient des stages de vacances, mais pour ce qui des services de la mairie qui sont en droite ligne avec les offres de formation, nous recevons les apprenants de ces centres de formation très souvent ici au sein de ces services. J'imagine aussi que les autres structures de la ville les accueillent également.

- 5- Pensez-vous que le partenariat avec les entreprises locales peut vous être bénéfique pour l'amélioration du dispositif de formation professionnelle au sein de la Commune ?

Pour ce qui du partenariat avec les entreprises locales, il n'existe presque pas au sens strict du terme, car la localité abrite très peu d'entreprises. Les quelques qui y sont implantées au sein de la Commune sont des sociétés forestières et s'impliquent difficilement dans les questions de formation. Mais je sais que la Commune de façon générale nous travaillons avec tout le monde. Même dans le domaine qui vous préoccupe aujourd'hui, avec tous les responsables des structures concernées, nous travaillons en étroite collaboration, en partenariat. Mais avec l'arrivée de certaine structure qui sont mise sur pieds de plus en plus à Sangmélima, je pense au Fonds National de l'Emploi, qui dès son arrivée est venu changer la donne dans beaucoup de choses.

- 6- Selon-vous qu'est ce qui peut justifier la faible attractivité de centres de formation professionnelle de la Commune ?

Pour les SAR/SM, je crois les attributions qui ont été arrêtées pour ces établissements depuis leur création, au regard de l'évolution actuelle, ne correspondent plus à la réalité actuelle. Je pense qu'il faut repenser une nouvelle politique pour ces établissements avec de nouvelles attributions. Car lorsqu'on aspire à des formations plus modernes, ce n'est pas vers les SAR/SM qu'on regarde. Le centre de formation d'excellence quant 'à lui a un problème d'effectifs jusque-là. Je crois que cela est dû au cout de la formation dans ce centre-là.

- 7- Selon vous qu'elle perspective peut-on envisager pour améliorer l'attractivité des centres de formation professionnelle de la Commune ?

Pour les SAR/SM, il y'a beaucoup de choses qu'il faut revoir et mettre à jour pour les rendre plus attractif. Je me dis qu'il y'a trop de choses à faire dans le sens de l'actualisation et de la modernisation des formations qu'on donne dans les SAR/SM, pour que ce soit plus attrayant et que les gens y accourent davantage, et ceci concerne autant les infrastructures, les équipements et même les contenus de formation, y compris les commodités nécessaires pour une formation de qualité. Pour le centre d'excellence, je crois que revoir à la baisse le cout de la formation sera un facteur déterminant pouvant résoudre ce problème de faible attractivité. Je crois aussi que nous pêchons par ignorance. Parce qu'on peut rester chez soi, ne pas savoir ce qui nous est offert là-bas tant qu'on n'y va pas. Je crois aussi qu'il faudra un grand travail de sensibilisation parce que les populations difficilement vont à la recherche de l'information. C'est à vous de vendre ce que vous avez. Donc c'est à la structure peut être de le faire. Mais je crois qu'on devrait plus travailler dans ce sens, pour informer davantage les populations de comprendre que peut être vous irez chercher autre chose ailleurs en pensant que c'est mieux alors que vous avez déjà peut-être même plus que ce que vous allez chercher ailleurs.