

ETUDE D’EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DES ENTREPRISES AUX COMORES

RAPPORT FINAL

Juin – Août 2016

Propos liminaires

La stratégie d'intervention privilégiée par le Bureau des Activités d'Employeurs (ACT/EMP) pour atteindre son objectif d'assistance aux organisations patronales est le développement d'activités à la suite d'une prise en compte réelle des besoins directs exprimés par celles-ci.

Dans le cadre de cette stratégie et dans le but de répondre aux besoins des organisations d'employeurs, le Bureau des Activités d'Employeurs (ACT/EMP), du Bureau International du Travail (BIT), s'est engagé à apporter un appui au MODEC. Le but de l'appui est l'accroissement de la capacité du Mouvement à remplir efficacement sa fonction de fourniture à ses membres des services de formation dans le but de rendre ces entreprises, plus compétitives.

Depuis trois ans, le Bureau ACT/EMP a déployé un audit organisationnel qui a permis de créer et définir une feuille de route pour la nouvelle organisation patronale des Comores (MODEC), sur les cendres de l'OPACO. Il s'en est suivi une démarche d'accompagnement de la jeune organisation par des appuis ciblés tels que l'appui à l'opérationnalisation du secrétariat, la formation des membres du bureau, la conception du site web, ...

Dans cette dynamique d'appui au MODEC, le Mouvement a exprimé le besoin d'être renforcé dans de nombreux domaines, et singulièrement dans celui de la formation Professionnelle. En effet, les entreprises connaissent d'énormes difficultés à trouver sur le marché du travail les compétences dont elles ont besoin, pour se développer et contribuer efficacement à l'essor économique national.

Sur cette base les deux parties se sont accordées sur la nécessité d'une assistance technique au bénéfice du MODEC. Le Bureau International du travail a apporté un appui technique et financier afin de réaliser une étude d'évaluation des besoins en formation des entreprises. L'étude s'est déroulée courant mois du 20 juin au 24 août 2016.

Le rapport provisoire de l'étude a été déposé en début août auprès du Bureau des Activités d'Employeurs du BIT. Un atelier s'est tenu le 23 août 2016 à Moroni (Hotel Le Retaj), pour valider le document.

Le Consultant M. Mossedé NGARHOUNOUM qui a conduit l'étude tient à remercier le spécialiste des activités pour les employeurs du BIT, la présidente du MODEC et les membres du MODEC, pour la bonne collaboration qui a régné durant la réalisation de l'étude.

Sommaire

Propos liminaires.....	2
I. Contexte de référence	6
II. Périmètre de l'étude	8
III. Finalités, Objectifs de la mission et orientations de l'étude.....	9
IV. Méthodologie utilisée pour la conduite de la mission.....	10
Chapitre 1 : Aperçu sur la formation professionnelle aux Comores et constats en matière de GRH et formation dans les entreprises	13
I. Analyse du système de formation professionnelle.....	13
I.1. Aperçu du dispositif de formation professionnelle.....	13
I.2. Les atouts du système	14
I.3. La question spécifique de la formation continue des actifs du secteur privé	15
II. Approche globale du plan de formation	16
II.1. Vue d'ensemble de l'approche	16
II.2. Définition des fondements et étapes d'élaboration du plan de formation	16
II.3. Les Constatations d'ordre général.....	18
II.3.1. Forces des entreprises Comoriennes.....	18
II.2. Faiblesses en gestion des RH et de la formation constatées lors de notre étude	18
III. Principes directeurs du plan de formation et difficultés rencontrées.....	22
III.1. Les principes directeurs et positionnement de l'étude	22
III.2. Les difficultés rencontrées	25
Chapitre 2 : Identification des besoins et actions de formation pour le secteur « Bâtiments et Travaux Publics »	26
I. Panorama du secteur	26
I.1. Entreprises du secteur et perception des facteurs de compétitivité.....	26
I.2. Les caractéristiques des entreprises du secteur	27
I.3. les activités des BTP	28
II. Organisation et gestion des ressources humaines du secteur BTP dans le contexte comorien.....	29
II.1. La faiblesse de la fonction GRH dans les entreprises de BTP.....	29
II.2. Un secteur peu formateur	30
II.3. Les emplois d'expertise technique et de gestion tenus par les expatriés	31
II.4. Des formations sur le tas en interne pour pallier le manque de qualifications. 31	
III. Données sur l'offre et les besoins de formation issues de l'analyse des enquêtes et interviews	32
III.1. Les structures locales de formation aux métiers de BTP.....	32
III.3. Compétences critiques et sensibles à développer en priorité	34
IV. Propositions pour la formation du secteur BTP.....	44
Chapitre 3 : Identification des besoins et actions de formation pour le secteur du tourisme	48
I. Enjeux et problèmes du secteur touristique.....	48
I.1. Enjeux du secteur	48
I.2. Les handicaps au développement de l'industrie touristique comorienne	49
II. Caractéristiques de l'offre touristique.....	50
II.1. Contenu de l'offre touristique	50
II.2. L'hôtellerie - restauration	52
III. Ressources humaines, offre de formation et besoins du secteur.....	54

III.1. Etat des ressources humaines et offre de formation du secteur touristique	54
III.2. Les besoins et actions de formation du secteur touristique.....	55
III.3. Récapitulatif des actions de formation des agents du secteur.....	55
Chapitre 4 : Identification des besoins et actions de formation pour le secteur « commerce, services et transformation ».....	59
I. Aperçu du secteur commerce et assurance.....	59
I.1. Aperçu du domaine de commerce & distribution.....	59
I.2. Aperçu de la branche d'activités « assurance » et des problèmes affectant sa compétitivité.....	59
II. Aperçu des activités et des difficultés du domaine de la transformation.....	60
II.1. Caractéristiques des unités de transformation	60
II.2. Distribution et commercialisation.....	62
II.3. Enjeux et obstacles au développement du sous-secteur de transformation	62
III. L'emploi et la formation dans le secteur de transformation & commerce.....	64
III.1. Formation des acteurs du secteur.....	64
III.2. Analyse de l'adéquation de l'offre de formation actuelle.....	65
III.3. Profils professionnels dans le commerce, la transformation et les services.....	65
III.4. Identification des besoins et actions de formation du secteur	66
III.5. conclusions/recommandations pour la formation des acteurs du commerce et transformation.....	72
Chapitre 5 : Proposition d'un cadre de mise en œuvre du plan de formation	73
I. Proposition d'un cadre et modalités de mise en œuvre du plan de formation	73
I.1. Le MODEC et la mise en œuvre du plan de formation.....	73
I.2. Faiblesses du MODEC et besoins de renforcement des capacités	74
I.3. Proposition pour l'achat et la réalisation des actions de formation	76
I.4. Aide à la mise en œuvre du plan, formation et information des Responsables RH / Formation.....	79
I.5. Conception et élaboration du système de suivi-évaluation du plan de formation	79
II. Evaluation des coûts de mise en œuvre des actions du plan de formation et propositions pour le financement.....	80
II.1. Estimation des coûts de mise en œuvre des actions de formation.....	80
II.2. Récapitulatif des coûts de mise en œuvre du plan.....	91
II.3. Appui institutionnel au MODEC pour la maîtrise d'ouvrage de la formation.....	91
II.3.1. Objectifs de l'appui institutionnel	91
II.3.2. Principales activités.....	92
II.3.3. Personnel clé de l'appui institutionnel.....	93
II.3.4. Mise en œuvre de l'appui institutionnel	94
II.3.5. Durée du projet et début de mise en œuvre.....	94
II.3.6. Modalités relatives au suivi et à l'évaluation des activités.....	94
II.3.7. Les ressources.....	95
II.3.8. Coût de mise en œuvre de l'appui institutionnel	95
II.4. Proposition pour la pérennisation du financement de formation	96
Conclusion.....	97
Annexes	98

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Liste de métiers à prendre en compte pour la formation et le développement des compétences dans le secteur BTP	37
Tableau N° 2 : formations retenues pour les entreprises du secteur BTP	38
Tableau N° 3: type de formation demandé par les entreprises du secteur touristique	55
Tableau N° 4 : thèmes de formation retenus pour les entreprises du secteur tourisme	56
Tableau N° 5 : formations retenues pour le renforcement de la compétitivité des entreprises du secteur « commerce, service et transformation »	68
Tableau N° 6 : Récapitulatif des taches de préparation, achat et suivi du plan	77
Tableau N° 7 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur BTP année 2017	82
Tableau N° 8 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur BTP, années 2018 – 2019	84
Tableau N° 9 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur « Commerce et transformation », année 2017	86
Tableau N° 10: récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur « Commerce et transformation », années 2018 – 2019	88
Tableau N° 11 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur du tourisme, année 2017	89
Tableau N° 12 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur du tourisme années 2018 – 2019	90
Tableau N° 13 : récapitulatif des coûts de mise en œuvre du plan de formation	91
Tableau 14 : cout de la mise en œuvre de l'appui institutionnel	95

Liste des figures

Figure N°1 : processus de diagnostic des besoins de formation	11
Figure N°2 : processus d'élaboration du plan de formation	17
Figure N°3 : Logique d'intervention pour le développement du secteur privé comorien	24
Figure N° 4. Circuit de distribution	62
Figure 5: Fonctionnement d'une organisation patronale	75

I. Contexte de référence

Contexte économique, priorités gouvernementales et programmes internationaux d'appui au secteur privé

L'Union des Comores est un Etat insulaire fragile, dont la structure économique n'a pas beaucoup évolué depuis l'accession à l'indépendance en 1975. L'agriculture représente 46% du PIB, emploie 57% de la population et fournit la majorité des recettes d'exportations (90%)¹. Les Comores exportent essentiellement des épices et des huiles essentielles (vanille, clou de girofle, ylang ylang) et importent 70% de leur nourriture. Le tourisme et la pêche demeurent deux secteurs porteurs les plus sous-exploités, malgré les atouts naturels de l'archipel (Zone Economique Exclusive se trouvant à cheval sur d'importantes zones de pêche de thon, milieu marin vierge, ...). Toutefois l'EDIC (2015-2019), reconnaît que : « les performances de l'économie comorienne depuis plusieurs années se sont améliorées, grâce à une meilleure gestion des finances publiques, des réformes institutionnelles et une réponse encourageante des PTF, tout cela étant rendu possible par la stabilité politique ».

Le gouvernement comorien a adopté en 2003 une Stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (SCRP) dont les modalités de mise en œuvre ont été précisées dans le Plan d'action 2006-2009.

Du fait des progrès limités des réformes prévues, la SCRP a été mise à jour en 2009 et a couvert la période 2010-2014. Six axes stratégiques ont été identifiés et déclinés en trente-deux programmes prioritaires. Les principales orientations retenues concernent les infrastructures, le fonctionnement institutionnel, la santé, l'éducation et la sécurité. Les mesures sectorielles ciblent plus particulièrement l'agriculture, la pêche, l'élevage et le tourisme.

Bien que les difficultés institutionnelles et économiques aient limité sa mise en œuvre au cours de la période prévue, cette stratégie a constitué le fondement des réformes que le pays envisage mener pour pouvoir accéder faciliter le développement du secteur privé.

Une nouvelle stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCA2D) 2015-2019 ambitionne de faire des Comores, un pays émergent d'ici 2040. Cette stratégie place le secteur privé au cœur du dispositif de croissance de l'archipel.

Le 3^e objectif général de la SCA2D « atteindre le stade de Nouveau pays Industrialisé » se décline en objectifs spécifiques suivants :

- Intensifier les investissements dans les secteurs productifs et les infrastructures ;
- Développer un secteur manufacturier compétitif et diversifié, capable d'inverser la structure du commerce extérieur ;
- Collecter l'épargne et financer la croissance et le développement ;
- S'intégrer dans la sphère financière internationale et améliorer l'intermédiation financière.

¹ Union des Comores. Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Union des Comores. EDIC (2015-2019). Avril 2015

Dans l'axe 1 de la SCA2D, les secteurs suivants ont été identifiés comme des secteurs à fort potentiel de croissance durable, donc du développement économique et social :

- la production des produits de l'agriculture et de l'élevage ;
- le secteur de la pêche et de la production halieutique ;
- le développement d'activités touristiques durables ;
- le secteur transformation et BTP.

A la lecture du SACDD, il semble que les enseignements suivants méritent d'être retenus, quant à la politique retenue par les autorités pour développer le secteur privé :

- La paix et la stabilité, ainsi que le renforcement de l'appareil administratif de l'Etat sont des conditions indispensables pour que les entreprises puissent se développer et pour que le pays parvienne à attirer des investissements étrangers.
- Pour œuvrer au développement des entreprises, il convient d'adopter une stratégie transversale (dont le succès dépend notamment de la capacité de l'appareil de l'Etat à mettre en œuvre une politique macroéconomique saine, de la capacité des parties prenantes (Etat et PTF) à instaurer des conditions d'ensemble propices au développement des entreprises, et de l'aptitude des entreprises à adopter des stratégies commerciales et des modes de fonctionnement compétitifs).

La stratégie de développement du secteur privé est donc bien intégrée dans la stratégie nationale de développement et/ou de croissance.

Cette stratégie a plus d'atouts pour réussir que les précédentes, d'autant plus qu'elle est soutenue par la pose de jalon d'un véritable dialogue entre les parties prenantes (secteur public, secteur privé). Un forum de dialogue s'est déjà tenu sous la houlette du Président de l'Union des Comores. Un autre forum est en préparation.

Il convient de souligner que cette plate forme de dialogue créée grâce au dynamisme du MODEC a conféré au secteur privé les moyens de prise en main des stratégies visant le développement du secteur, et lui a conféré une crédibilité auprès de tous les acteurs et partenaires de développement.

En outre, il convient de relever que les principaux PTF comme la BAD et l'AFD se sont positionnées depuis 2010, sur des axes d'intervention suivants: (i) soutien à la compétitivité du secteur privé et à la diversification de l'économie par l'amélioration de la qualité de la fourniture des services énergétiques (ii) développement de l'initiative privée et des entreprises en soutien à la création d'emplois, et (iii) appui à la bonne gouvernance économique (appui aux réformes structurelles, amélioration de la gestion des finances publiques (GFP) et du cadre fiduciaire permettant l'atteinte du Point d'Achèvement au titre de l'initiative PPTE.

II. Périmètre de l'étude

Le secteur privé est défini dans le cadre de cette étude comme les entreprises formelles menant des activités générant de la valeur ajoutée aux Comores.

Le périmètre de l'étude comprend toutes ces entreprises, au premier rang desquelles les entreprises membres actives du MODEC. Les entreprises ciblées prioritairement par le Consultant et le MODEC, représentent les différentes branches d'activités formelles du pays.

Le contexte dans lequel évolue le secteur privé Comorien est typiquement celui des pays moins avancés. Parmi ces éléments de contexte, on peut citer un tissu industriel et économique de faible densité en dehors du secteur agricole, des structures productives pour la plus grande partie de taille réduite et quelques PME², avec un personnel faiblement qualifié, l'absence d'une culture de la formation continue.

Le tissu économique demeure peu dense et est dominé au sommet par quatre grandes entreprises parapubliques... on estime à environ 49 000 le nombre d'entreprises privées aux Comores, incluant les secteurs formel et informel. Plus de 93 % sont des micro entreprises, environ 6 % des PME et moins de 1 % sont de grandes entreprises³.

De ce qui précède, il convient de retenir que le secteur privé comorien reste informel à une écrasante majorité.

Pour le reste des entreprises, les principales contraintes à l'essor du secteur privé sont :

- ✚ Difficultés d'accès au crédit et au conseil pour les entrepreneurs,
- ✚ Vétusté des infrastructures,
- ✚ Politique fiscale inefficace et injuste,
- ✚ Insuffisance de mesures d'incitation à la promotion de l'investissement,
- ✚ Inexistence d'une politique de développement des ressources humaines,
- ✚ Climat des affaires peu performant.

Cette prise de connaissance de difficultés des entreprises est nécessaire pour toute réflexion sur des stratégies de développement des entreprises comoriennes.

Aux Comores, les entreprises doivent relever des défis, saisir des opportunités et définir des priorités en matière de compétitivité qui leurs sont propres. Cependant selon l'EDIC, les enseignements de l'expérience et des pratiques adoptées par les autres petits états insulaires, ne sont pas sans intérêt, et offrent aux entreprises comoriennes, un large éventail de réflexions et de pratiques exemplaires.

² Il est difficile de donner une définition ou classification exacte des PME. Cela dépend de nombreux facteurs, dont le degré de développement économique et social du pays, la branche d'activité, la technologie. Parmi les critères généralement utilisés pour cerner le concept de la PME, l'on compte : le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, le capital investi.

³ République Française. Direction Générale de la Mondialisation, du Développement et des Partenariats. ***Evaluation du Document Cadre de Partenariat « France-Union des Comores »***. Septembre 2012. Page 33.

III. Finalités, Objectifs de la mission et orientations de l'étude

L'objet de l'étude vise le renforcement des capacités d'offre de service du MODEC, en direction de ses membres et de ses partenaires, en lui permettant de disposer d'un outil d'information, de planification stratégique, de promotion de l'emploi décent, de développement des ressources humaines et de lutte contre la pauvreté.

L'intérêt pratique est d'identifier des besoins et formuler des actions de formation des actifs des entreprises comoriennes (membres du MODEC) pour soutenir la compétitivité et la productivité du secteur privé. Pour se faire, l'étude s'attache à promouvoir une expression des besoins réels du secteur productif comorien.

Les objectifs spécifiques de la présente étude sont les suivants :

- ✓ Renforcer les capacités du MODEC, à l'effet de lui permettre d'assurer une meilleure gestion de la maîtrise d'ouvrage de la formation de ses membres ;
- ✓ identifier et évaluer les besoins en formations des agents des entreprises membres du MODEC,
- ✓ élaborer un plan de formation des acteurs du secteur privé membres du MODEC,
- ✓ Proposer tous les outils nécessaires, à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation d'un plan de formation,
- ✓ Renforcer les capacités du MODEC, à l'effet de lui permettre d'accroître sa capacité de production et d'analyse en matière de formulation et d'évaluation des politiques de formation.

A partir de ces objectifs, il est attendu du Consultant l'exécution des principales activités suivantes:

- Développer un plan de formation opérationnel et mettre en place un cadre de suivi des formations et de renforcement de capacités des agents ;
- Proposer les procédures permettant d'identifier annuellement les besoins en formation des agents ; les critères permettant de hiérarchiser les besoins de formation ;
- Proposer un cadre pour la mise en place d'un plan annuel de formation pour les agents et établir une programmation des activités de formation pour les agents du secteur privé ;
- Proposer des outils de gestion de la formation en général sur base du diagnostic effectué et l'état des lieux (de façon aussi exhaustive que possible) : outils d'identification des compétences des agents, outils d'identification d'objectifs, de coordination entre agents/direction ; des procédures permettant d'évaluer l'impact effectif des formations sur le travail des agents, etc ;
- Faire des Propositions spécifiques, en ce qui concerne la pérennité de financement de la formation, d'une démarche optimale de mobilisation, d'affectation et de régulation des ressources au regard du contexte actuel du secteur privé ;

- Proposer un cadre d'achat de la formation : lancement, contractualisation et supervision des prestations de formations confiées à des tiers (tous les outils appropriés à recommander) ;
- Définir les coûts financiers pour la réalisation des activités de formation ;
- Formuler d'autres recommandations et mesures si nécessaire au titre de la bonne gestion des ressources humaines et de la formation.

IV.Méthodologie utilisée pour la conduite de la mission

L'approche méthodologique adoptée pour la conduite de cette étude fait le mix des approches «assistée» et, « participative ».

Assistée dans le sens où le Consultant a impliqué la Direction Exécutive du MODEC, et fait en sorte qu'elle s'approprie de l'ensemble du processus.

Participative au sens où, outre les bénéficiaires directs, les autres parties prenantes (UE, AFD, Autorités Publiques, ...) ont aussi fourni des informations ayant contribué à l'élaboration du plan de formation.

Ainsi les principaux dirigeants d'entreprises ont été placés au cœur du processus de réalisation du plan de formation. Ce qui leur permet de s'approprier davantage le processus de recueil des besoins de formation, entrepris dans le cadre de cette mission.

En outre, il a été envisagé d'aborder l'évaluation des besoins en formation dans une perspective dynamique. Il est apparu qu'un examen préalable du contexte de chaque entreprise et branche d'activités est donc nécessaire pour comprendre les besoins en formation qui seront identifiés. Ce contexte est caractérisé par des évolutions significatives au niveau des pratiques, du marché de l'emploi, etc.

Il a été également proposé d'avoir une vision holistique. En d'autres termes, l'analyse devrait couvrir plusieurs fonctions de l'entreprise : technique ou de production, commerciale, finance et comptabilité, sécurité, etc.

La méthodologie utilisée tient aussi au caractère participatif de l'étude. Il s'agit de prendre en compte toutes les catégories de parties prenantes dans l'identification des besoins en formation. Les informations ont été collectées au moyen entretiens et des outils participatifs (focus group, brainstorming, etc.). La documentation disponible a été également exploitée.

L'analyse des besoins de formation ne s'est pas faite par un simple questionnaire du type : « quels sont vos besoins ou ceux de vos collaborateurs ? ». Notre étude considère que la formation a un rôle important à jouer dans le développement et la compétitivité des entreprises. Ce qui suppose que chaque formation proposée dans le plan, puisse régler les problèmes concrets rencontrés dans une ou des entreprises, ou contribuer à la réussite d'un projet.

Le Consultant s'est attelé à analyser les besoins en veillant à ce qu'ils soient en rapport avec les principales fonctions de chaque structure, grâce à un questionnaire systématique :

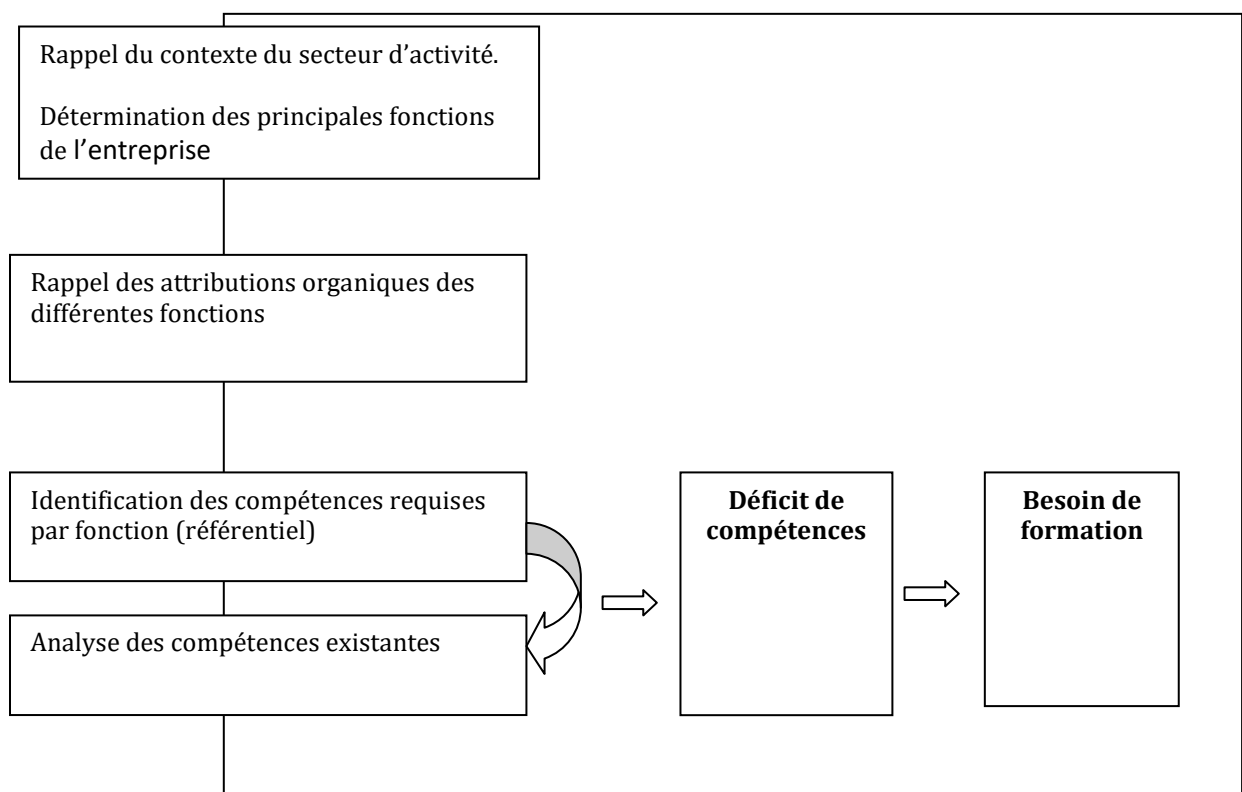
- Le besoin exprimé est-il en lien avec une fonction se rapportant au développement ou à la compétitivité de l'entreprise ?
- La formation prévue contribuera-t-elle à disposer des compétences requises ?

Cet exercice a permis à tous de donner le même sens à la notion de besoins en formation et de s'accorder sur la démarche à utiliser.

Ces échanges ont permis de relever que l'identification des besoins en formation implique trois situations : f

- + une situation actuelle correspondante aux compétences actuelles (effectives) par fonction; f
- + une situation idéale référant aux compétences exigées dans chaque fonction ; f
- + l'écart entre les compétences actuelles et les compétences exigées (requisés) constitue le besoin en formation.

Figure N°1 : processus de diagnostic des besoins de formation



Avant d'enclencher le processus d'identification des besoins et des actions de formation, un diagnostic des pratiques de GRH et formation est mis en œuvre. Cet exercice a permis de :

- ✓ connaître le cadre, les outils et les pratiques de GRH ;
- ✓ faire le point sur ce qui existe et n'existe pas dans l'entreprise en matière de gestion de la formation (cadre, les outils et les pratiques) ;
- ✓ faire le point sur les procédures existant en matière de recueil et de traitement des demandes de formation, de la planification et du suivi-évaluation des actions ;
- ✓ identifier la ou les approches pertinentes et principaux axes de formation ;
- ✓ identifier les conditions de réussite et, ce faisant identifier, les leviers et les freins à la mise en œuvre des actions de formation.

La méthode consiste en une enquête qualitative par entretien semi-directif appliquée à un panel d'entreprises comoriennes du secteur, le plus stable possible. Pour des raisons liées au temps à passer sur le terrain de l'étude, et à l'étendu du champ à couvrir, il n'a pas été possible de travailler avec toutes les entreprises ciblées pour recueillir leurs besoins en formation.

Le présent rapport comprend 5 chapitres. Le premier chapitre se rapporte aux constatations générales dégagées de l'étude et les principes constitutifs du plan. Il sera suivi d'une suite de chapitres d'études par secteur d'activité. Chaque chapitre présentera dans un premier temps, un résumé de l'état des lieux des RH, des emplois et besoins du secteur, et dans un second temps, les besoins et actions de formations identifiés pour le secteur concerné.

Un dernier chapitre va énoncer une synthèse et des recommandations pour la mise en œuvre du plan.

Chapitre 1 : Aperçu sur la formation professionnelle aux Comores et constats en matière de GRH et formation dans les entreprises

En matière de formation professionnelle aux Comores, les pratiques n'ont pas évolué au même rythme que les idées et les politiques. La structure de l'offre de formation n'a pas toujours permis de mettre en œuvre des actions de formation au service du développement du secteur privé. Ce qui fait que dans les entreprises, d'une manière générale, les problèmes rencontrés se posent non seulement en termes de vétusté d'infrastructures, de moyens financiers mais surtout en termes de moyens humains. La croissance du secteur privé est liée au " capital humain ". Cependant, les ressources humaines sont non seulement insuffisantes, mais elles n'ont pas su s'adapter aux besoins du marché de travail.

C'est dans ce cadre que nous menons cette étude dont l'aboutissement est d'élaborer un plan de développement des compétences des agents des entreprises membres du MODEC qui se souffrent de ce déficit.

Dans ce premier chapitre, nous faisons d'abord une analyse du système de formation professionnelle, ensuite nous mettons en lumière les principes constitutifs du plan, et enfin nous dégageons les constats d'ordre général relevés pendant l'étude.

I. Analyse du système de formation professionnelle

I.1. Aperçu du dispositif de formation professionnelle

Le niveau général d'éducation et de formation est faible aux Comores. En effet, environ 60% de la population de 15 à 45 ans, ne sait pas lire⁴. Ce fort taux d'illettrisme n'est pas seulement observé chez les chômeurs mais aussi chez ceux qui exercent une activité. Par conséquent, il limite la productivité et l'efficacité des travailleurs, et freine ainsi l'amélioration des conditions économiques et sociales.

L'un des principaux défis que l'archipel doit relever est le leadership et le manque d'une main-d'œuvre qualifiée. Le problème s'est aggravé avec la fuite des cerveaux attirés vers les économies avancées. Les lacunes dans l'exécution des différents plans et stratégies de développement pointent le problème de faiblesse de la ressource humaine.

La formation professionnelle est faiblement développée aux Comores pour tous les secteurs. Le pays ne dispose pas d'établissements de formation en nombre et en qualité suffisants.

L'offre de formation au niveau du secteur primaire reste encore très faible alors qu'il est le premier secteur pourvoyeur d'emplois aux Comores. Le secteur secondaire est tout aussi insuffisamment couvert. Quant au secteur tertiaire, il souffre d'un déséquilibre interne dans la répartition des besoins de formation.

⁴ Union des Comores. Stratégie de Développement de la Formation Technique et Professionnelle 2014 - 2019

Quant aux autres systèmes d'apprentissage, ils sont confrontés à des difficultés, notamment l'absence de réglementation (normalisation), la non reconnaissance officielle des acquis professionnels à la fin de l'apprentissage. L'absence d'une politique de certification et de validation des acquis professionnels, constitue une contrainte majeure à l'établissement des passerelles entre les deux systèmes de formation (formation par apprentissage et formation initiale).

Il est à noter aussi que des expériences et des compétences acquises dans la vie professionnelle ne sont pas prises en compte pour l'obtention d'un titre reconnu officiellement (Validation de l'Acquis de l'Expérience).

Il manque de cadre ou de partenariats entreprises/opérateurs de formation professionnelle dans l'archipel. Dans la pratique actuelle, les entreprises à travers le MODEC interviennent au niveau du Conseil d'administration des établissements publics.

Il reste en général que, jusque là, les professionnels de l'entreprise ne participent pas directement à l'exécution des programmes de formation ni à leur évaluation. Toutefois il convient de relever le cas exceptionnel de l'Hôtel « Le RETAJ Moroni » qui met en place des formations courtes de qualification de 2 mois, entièrement animés par son personnel de direction.

Le dispositif d'enseignement technique et de formation professionnelle n'offre pas des possibilités de valorisation et de certification des acquis professionnels. C'est une lacune importante dans un pays où la plupart des ouvriers notamment dans le BTP viennent du secteur informel ayant appris le métier sur le tas ; de telles possibilités permettraient aux tâcherons ayant acquis par la pratique des compétences de valoriser leurs acquis et de les améliorer à travers une série de perfectionnement.

Pour ainsi résumer, les formations proposées ne sont pas orientées par les besoins des entreprises. En conséquence, le chômage des diplômés est élevé et les qualifications ne permettent pas de répondre aux demandes d'emplois. Enfin, l'apprentissage, très faiblement utilisé aux Comores, n'est pas normalisé comme mode d'acquisition de compétences.

I.2. Les atouts du système

Le système renferme cependant quelques atouts qui fournissent des opportunités à saisir. Parmi ces atouts, il faut citer :

- 1) Le taux d'occupation des établissements offre des marges de manœuvre ; ceci constitue une situation d'offre de possibilité d'accroissement de l'activité de formation à l'intérieur des espaces disponibles notamment sous forme de cours du soir.
- 2) Le fait que le pays dispose d'un établissement public répondant aux standards internationaux comme l'Institut Universitaire de technologie ;
- 3) Le fait que des approches nouvelles sont en train d'être expérimentées impliquant le secteur privé sous forme de partenariat au niveau des écoles

publiques et centre privés de qualification professionnelle. On peut citer en exemple l'Université de Comores et le Centre Djomani Mboudé, qui sont deux acteurs essentiels de formation professionnelle dont le MODEC a intégré leur administration.

Comme atout, notons aussi que la création et la mise en place de la plate-forme de dialogue public-privé permettront de développer d'autres partenariats en vue de créer d'autres centres de formation pour les secteurs porteurs. Il s'agit des secteurs pour lesquels les Comores présentent un avantage comparatif.

Un autre atout repose sur le fait que les autorités publiques et l'union Européenne, partenaire financier ont initié un Projet d'Appui à la Formation Professionnelle et Technique. Cependant, le MODEC ne dispose pas de toutes les compétences requises pour tirer pleinement profit de ce projet. Il convient dès lors de réfléchir sur les moyens de doter le MODEC de certaines compétences, notamment en ingénierie de la formation.

Dans le cadre de ce projet, un premier pas a été fait dans la voie de l'établissement de référentiels des compétences. Avec l'appui de l'union Européenne, une Consultante est en train d'élaborer des référentiels des métiers et des compétences dans les secteurs de BTP et hôtellerie. Ces référentiels, ne sont pas encore achevés et vulgarisés. Le dialogue sur les référentiels des compétences s'est fait de manière ad-hoc. Les membres du MODEC impliqués dans ce processus attendent ces référentiels pour les faire appliquer par les opérateurs de formation. Ce qui permettra à ceux-ci d'élaborer des de curricula de formation axés sur les compétences et basés sur les normes dûment validées.

Cependant, la création d'un cadre national de certification pourrait permettre à partir de ces référentiels de délivrer des certificats de qualification professionnelle, pour mieux piloter le système de DMO.

I.3. La question spécifique de la formation continue des actifs du secteur privé

La compétitivité et la rentabilité d'une entreprise reposent essentiellement sur les compétences et la motivation de son personnel, d'où l'importance de la formation, dont l'utilité n'est plus à démontrer.

Les études diagnostiques sur le développement des Comores soulignent une main d'œuvre de faible qualité comme frein au développement des entreprises et à l'investissement privé national ou étranger. Il y a un réel problème d'adéquation des ressources humaines formées par les dispositifs de formation et les besoins du marché du travail.

Cette inadéquation est beaucoup plus marquée dans la plupart des secteurs porteurs (BTP, tourisme, ...) où la disponibilité des ressources humaines et leur degré de professionnalisation permettent difficilement d'offrir une production capable de satisfaire la demande intérieure.

Le système national de formation professionnelle n'est pas aligné aux besoins du développement économique. L'offre de formation ne répond pas aux besoins actuels et futurs en ressources humaines des secteurs productifs du pays.

Partant de ce constat, les plus hautes autorités ont élaboré et exécutent présentement une Stratégie de Développement de la Formation Technique et Professionnelle.

Le BIT, partenaire technique à travers son bureau des activités pour les employeurs à la demande du MODEC se positionne dans cet axe. C'est ainsi que cette étude est menée pour développer la formation continue des actifs du secteur privé formel afin de soutenir l'économie nationale.

La préparation aux métiers de demain en vue d'anticiper sur les changements économiques et sociaux, est bien entendue prise en compte par le Projet soutenu par l'UE, cité ci-haut.

II. Approche globale du plan de formation

II.1. Vue d'ensemble de l'approche

La démarche « plan de formation » relève d'une démarche globale, logique et chronologique, qui consiste à :

- + comprendre : les problèmes professionnels rencontrés actuellement par des agents et les projets des entreprises ;
- + définir : les grands axes et les priorités de formation ;
- + identifier : les besoins de formation avec les référents-formation de chaque entreprise,
- + formaliser le plan de formation, en définissant les priorités ;
- + prévoir un dispositif pour l'exécution et l'évaluation des effets des formations.

Un préalable à l'élaboration du plan de formation est la préparation du terrain.

La préparation du terrain est une condition capitale pour la réussite de toute démarche d'élaboration du plan de formation. Elle a consisté à créer un environnement favorable à l'élaboration du plan de formation, et à impliquer fortement les Directeurs Généraux, de façon à soutenir la démarche et fournir les informations indispensables au plan de formation à construire.

Dans cette optique, la Direction exécutive du MODEC a informé les Directeurs Généraux de toutes les entreprises membres de l'objet de l'étude et de la période avant les travaux de terrain du Consultant. Tous les Responsables qui étaient disponibles pendant la période d'enquête du Consultant ont été programmés par la Direction exécutive du MODEC.

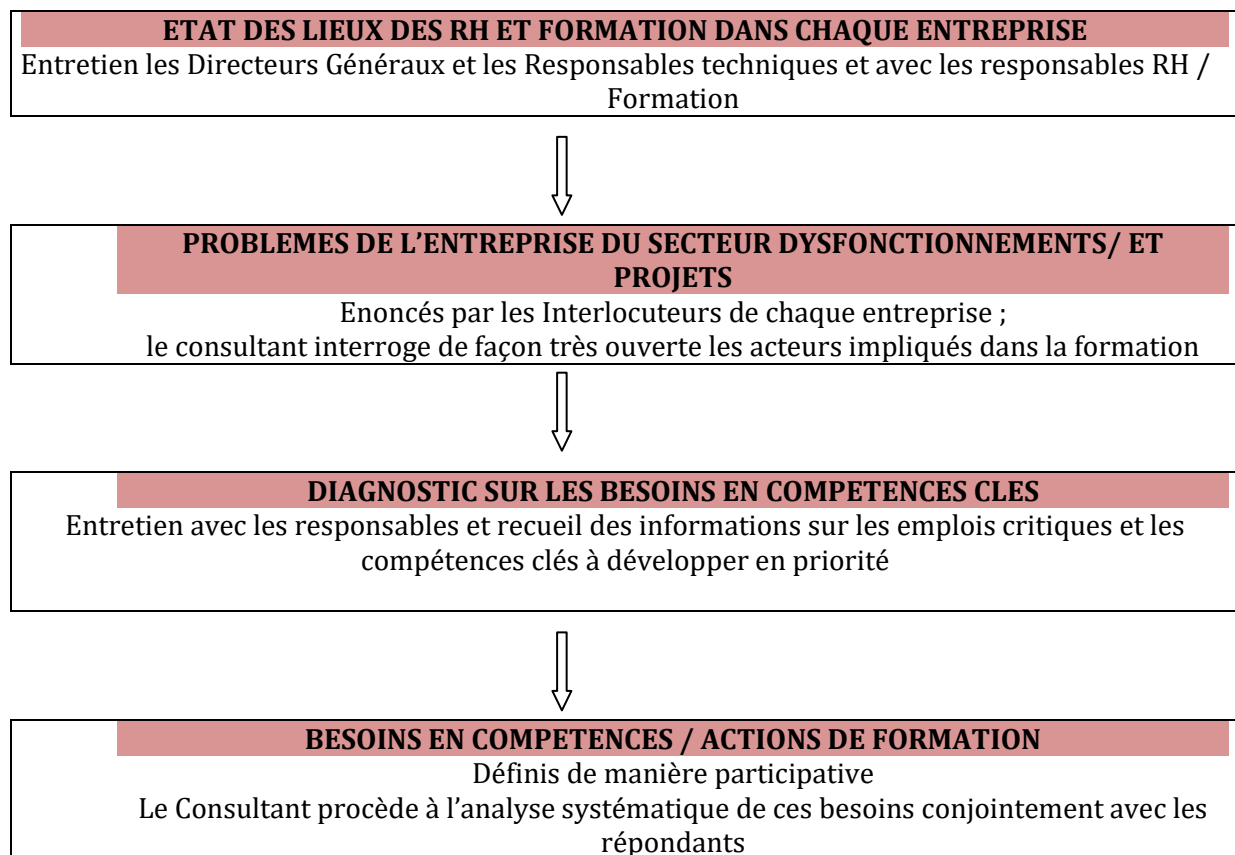
II.2. Définition des fondements et étapes d'élaboration du plan de formation

Le Consultant s'est appuyé sur les fondements suivants pour élaborer le plan de formation :

- ✓ Les problèmes et/ou faiblesses de chaque fonction essentielle de l'entreprise pour identifier les compétences clés à renforcer;
- ✓ Les projets en cours (changement de l'organisation, des outils, ...) dans l'entreprise.

Le processus d'élaboration du plan de formation peut être schématisé comme suit :

Figure N°2 : processus d'élaboration du plan de formation



Source : le Consultant

II.3. Les Constatations d'ordre général

Nous présentons ici les forces et faiblesses des entreprises membres du MODEC, rencontrées dans le domaine de la GRH et de formation, avec un autre regard ni adulateur ni corrosif. Ok ceci est un le but que nous poursuivons, poser sans complaisance le diagnostic et formuler des solutions.

II.3.1. Forces des entreprises Comoriennes

Nous avons au cours de notre enquête relevé les forces suivantes de quelques entreprises :

- ✓ Existence des organigrammes avec des unités dédiées à la gestion du personnel/ GRH (service/direction), dans la plupart des entreprises ;
- ✓ La plupart des unités dédiées à la GRH sont équipées de l'outil informatique ;
- ✓ Capacité à générer de la richesse, à créer de l'emploi...
- ✓ Flexibilité et capacité d'adaptation avec l'environnement ;
- ✓ Tous les responsables rencontrés ont une pureté d'intention sur le rôle que la formation peut jouer pour parvenir à une compétitivité durable de l'économie comorienne.

Cependant, cette pureté d'intention n'est pas soutenue d'actions concrètes, générant ainsi l'une de grande faiblesse en matière de développement des compétences. Elle n'est pas la seule.

II.2. Faiblesses en gestion des RH et de la formation constatées lors de notre étude

L'urgence de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises

La plupart des entreprises formelles du secteur BTP, les Hôtels et boulangeries disposent des structures en charge de la gestion des ressources humaines. Dans la réalité, du moins selon les informations recueillies par le Consultant, ces entités font plus de la gestion administrative du personnel que de la gestion des ressources humaines. En effet, la gestion administrative du personnel a pour finalité de gérer les éléments constitutifs de la paye, des absences, des congés, des retraites, etc. Bien que ces pratiques soient indispensables à la fonction de GRH, elles diffèrent cependant de celle-ci. (tout à fait).

En effet, La GRH est une démarche de recherche de la performance qui consiste à :

- ✚ Identifier les besoins c'est-à-dire à analyser les situations de travail pour repérer les compétences qu'elles requièrent et les motivations qu'elles induisent;

- ✚ Évaluer les ressources humaines en termes de compétences et de motivation;
- ✚ Mesurer les écarts existant entre les besoins et les ressources humaines;
- ✚ Choisir dans la palette des différents moyens de la GRH (formation, recrutement, mobilité, etc.), celui ou ceux qui sont les plus appropriés pour réduire les écarts constatés, avant de passer à leur mise en œuvre.

Au plan stratégique, la GRH couvre également, entre autres, les champs de la culture organisationnelle, développement organisationnel et de la conduite du changement.

En effet, débaptiser les services administratifs en les renommant services des ressources humaines ne suffit pas à leur conférer les compétences de gestion des ressources humaines. Ces unités doivent elles-mêmes être dotées de compétences en la matière.

Il apparaît dans toutes les entreprises visitées par le Consultant que, les activités importantes de la gestion opérationnelle des RH ne sont pas prises ces services : Hygiène, conditions de travail et de sécurité, relations sociales, organisation de la discipline générale ...

En outre certaines missions de premier rang ne sont pas assurées, à l'exemple des missions importantes comme celle de proposition des éléments d'une politique de GRH, d'assistance managériale (de Conseil et formation auprès de la hiérarchie), d'analyse et de rédaction des fiches emplois-compétences, de développement des outils de communication interne, etc.

La fonction GRH dans les entreprises comoriennes est marginalisée. Elle souffre d'un déficit de politique, d'instruments et de directives. Elle n'est pas systématiquement articulée avec les fonctions, ce qui ne permet pas de faire de la GRH une fonction stratégique.

Au-delà du discours sur la GRH, qui place le personnel au centre des préoccupations des chefs d'entreprises aux Comores, l'importance de la fonction dans la productivité et la compétitivité de la firme n'est pas encore réellement perçue au niveau des entreprises et de leurs dirigeants.

En effet, les informations obtenues par le Consultant sur la fonction sont sans équivoque : les pratiques de GRH dans les entreprises comoriennes sont si peu formalisées, si peu orthodoxes, tellement éloignées des canons universels qu'il faut s'interroger, si l'on est en présence de GRH.

La centralisation de pouvoirs de prise de décisions de GRH au niveau de la Direction Générale des entreprises, se traduit en pratique par la marginalisation de la gestion stratégique des RH au profit des activités d'exécution, la déresponsabilisation des structures de la GRH, l'absence de supports méthodologiques et d'outils de gestion dynamique du personnel.

Le Consultant a aussi identifié les facteurs suivants comme freins au développement de la fonction GRH dans les entreprises comoriennes :

- ✚ **L'absence de service du personnel dans certaines entreprises.** Cette situation se traduit par l'absence, d'une part, de politique et d'outils de gestion du personnel et, d'autre part, de définition claire des missions, des fonctions, des tâches de chacun des employés.
- ✚ **Une gestion informelle des recrutements.** L'embauche et l'emploi systématique de parents, même si leurs compétences ne sont pas adaptées, sont des pratiques courantes.
- ✚ **Les difficultés dans la gestion du temps.** La non-maîtrise du temps perturbe la gestion des activités et peut conduire au non respect des engagements contractuels
- ✚ **La tradition orale au détriment de la forme écrite des instructions et directives de travail.** Cette situation amplifie la rétention d'information et crée des situations chroniques d'asymétrie d'informations et de démotivation ;
- ✚ **L'absence de politique de rémunération équitable et motivante** (absence de système de rémunération ou iniquité dans la plupart des entreprises)
- ✚ **Le manque de répartition claire des missions et des tâches** entraîne de nombreux glissements de fonction ;
- ✚ **L'absentéisme est important et reste mal régulé ;**
- ✚ **Conditions et organisation du travail difficiles ;**
- ✚ **Les Cadres chargés de la GRH ne font preuve de leadership.**

Il convient, à cet égard d'envisager un appui technique auprès du MODEC pour résoudre durablement de problème de marginalisation de la fonction GRH.

La solution la plus adaptée serait de mettre à disposition de la DRH une assistance technique « long terme » d'un an au moins. Elle aurait pour mission :

- de travailler à l'intériorisation sans complexe des dirigeants d'entreprises, de la culture industrielle (en s'instruisant et en maîtrisant les notions de bonne gouvernance, les outils modernes de gestion, de la GRH, etc.),
- d'adapter des techniques managériales aux réalités culturelles comoriennes (concevoir une culture d'entreprise proche des réalités quotidiennes comoriennes qui intègre à la fois des valeurs tels que la solidarité, l'esprit de famille, etc), et développer l'assimilation organisationnelle de cette culture ;
- de définir une politique de GRH pour les entreprises du MODEC ;
- d'aider à appliquer tous les textes relatifs à la GRH et la formation ;
- de définir une stratégie de formation continue ;
- d'élaborer et d'implémenter dans les entreprises des manuels de procédures de GRH et formation et d'organiser la vérification de leur respect ;
- de former les personnels des services GRH sur le respect et la vérification du respect des textes et manuels de procédures ;
- de former les personnels des services GRH à la gestion stratégique et dynamique des RH ;
- de développer le leadership de la fonction et asseoir sa légitimité.

Constats de faiblesse des capacités en management de la formation

La majorité des entreprises interrogées ne disposent pas de politique cadre de formation, ni d'outil de cueillette des besoins de formation, par conséquent ils n'ont pas

de plan de formation et donc ne disposent d'indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation.

Les actions de formation continue sont réalisées en l'absence d'un cadre général d'orientation, de planification, de programmation et de coordination basé sur les objectifs et stratégies des politiques publiques.

En tant que fonction, la Formation dans la plupart des entreprises n'est pas toujours bien organisée. Perçue insuffisamment comme un outil de développement du professionnalisme, elle n'est pas réellement prise en main par la hiérarchie.

Dans les faits, le service GRH est pratiquement absent du processus de formation. Il ne produit aucun tableau de bord de la formation et ne tient pas à jour un dossier formation pour les agents.

Le constat peu flatteur concernant la formation au sein des entreprises, est le suivant :

- l'absence de procédures et outils permettant d'identifier annuellement les besoins en formations des agents, et les critères permettant l'analyse et la hiérarchisation de ces besoins ;
- l'absence d'outils de gestion (mise en œuvre) et d'évaluation des effets de formation reçue par les agents ;
- L'absence d'enregistrement centralisé au service personnel, permettant de lister les formations dont ont bénéficié les agents ;
- Le rôle des différents acteurs intervenant dans le management de la formation n'est pas clarifié ;
- L'absence de mécanisme de dialogue avec la hiérarchie des apprenants pour créer les conditions de mise en œuvre des acquis.
- L'absence de dialogue social sur la formation.

Un autre problème observé est l'absence de financement « organisé » de la formation continue. Il n'existe pas encore aux Comores un fonds de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage. L'Union Européenne dans le cadre de sa coopération avec le pays appuie le Ministère de l'emploi dans la démarche de création d'un fonds.

En outre la fonction d'inspection de travail qui devrait fournir une certaine expertise en matière sociale aux entreprises est quasiment inopérante. Il y a une pénurie d'inspecteurs de travail dans l'archipel.

En conclusion, le Consultant dégage deux constats :

- le premier est que la GRH en générale et la gestion de la formation en particulier, souffrent d'un déficit de stratégie et de professionnalisme dans les entreprises ;
- le second est que les blocages, à une GRH et à une gestion de la formation performante, tiennent en partie à l'accoutumance à certaines règles informelles en vigueur et incompatibles avec le minimum de rationalité, indispensable à la réussite de toute activité économique.

Ce constat d'ensemble est, bien sûr, à nuancer au cas par cas, car certaines entreprises font quelques efforts reconnus sur tel ou tel autre aspect, mais il décrit bien la situation générale de la plupart des entreprises.

III. Principes directeurs du plan de formation et difficultés rencontrées

III.1. Les principes directeurs et positionnement de l'étude

Les efforts en cours en faveur du développement du secteur privé ont beaucoup appris au Consultant. De ces enseignements et des différents entretiens, le Consultant a tiré une série de principes directeurs visant à maximiser l'impact du plan de formation.

Ces principes directeurs sont les suivants :

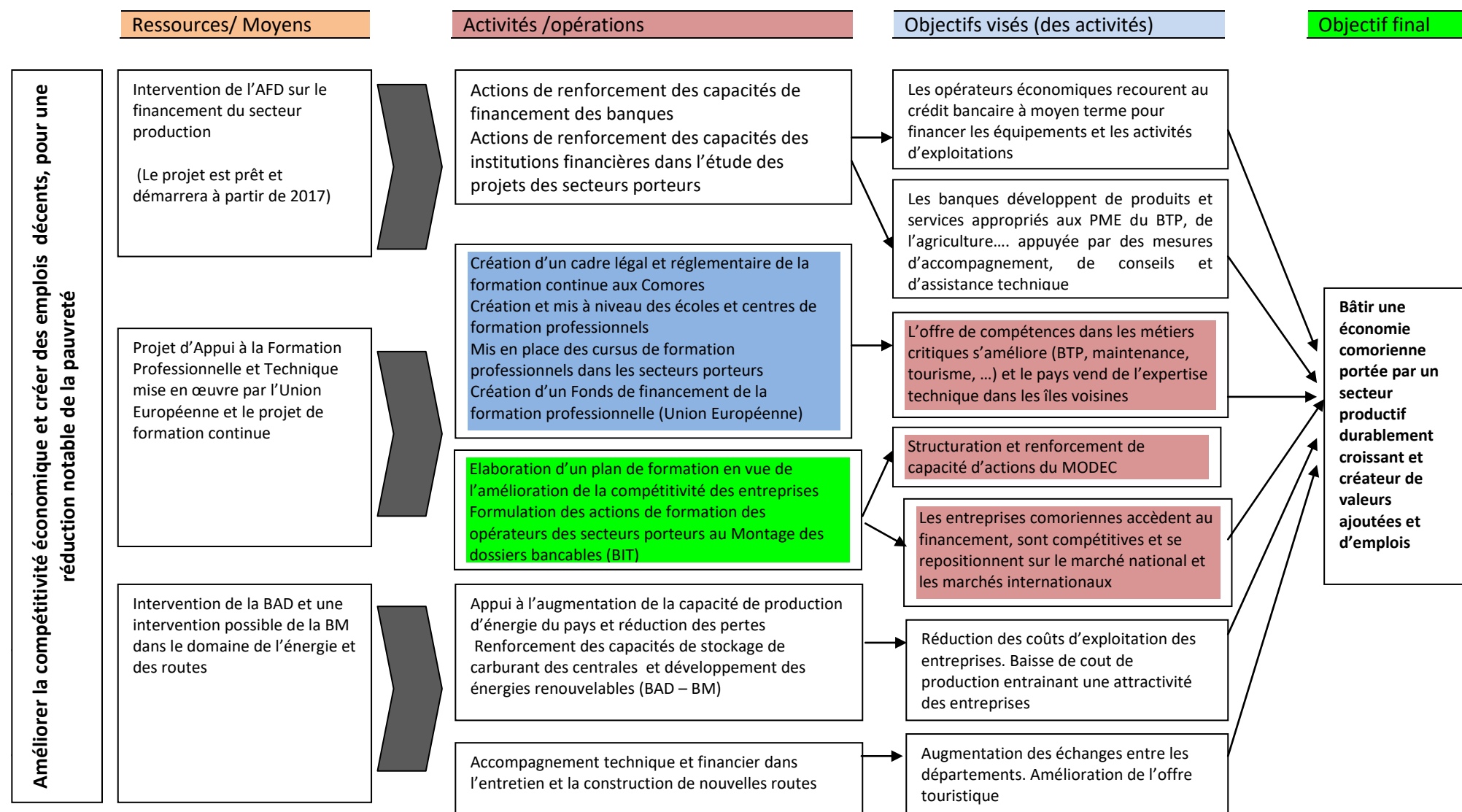
- 1) **Élaboration du plan de formation, après une solide préparation:** procéder à une évaluation stratégique de départ des sous-secteurs prioritaires ayant le plus grand potentiel de développement, des atouts et des faiblesses organisationnels, des goulets d'étranglement, des projets etc.
- 2) **Implication du MODEC dans la conception :** Impliquer le MODEC et lui donner un rôle moteur. Le Consultant fera participer les Cadres de la Direction Exécutive du MODEC, à la conception du plan de façon à assurer le contrôle de sa mise en œuvre et des résultats, ce qui contribuera à les pérenniser;
- 3) **Ancrage institutionnel :** La mise en œuvre du Plan de formation est placée sous l'autorité du MODEC qui déploiera un projet pour l'appuyer dans ce sens. Quant au pilotage du plan, il nécessitera une bonne répartition des rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans le processus (MODEC, Syndicats et partenaires) qui devront se concerter à tous les niveaux d'intervention. Il y a lieu de reformuler. Compte tenu du niveau de faiblesse structurelle du MODEC, il serait bon d'aller sur une démarche projet qui impliquerait au plan technique le BIT. Ne pas perdre de vue que le but ultime c'est de renforcer les capacités du MODEC à offrir des services pertinents aux membres. Je pense qu'il y a lieu d'avancer l'idée de projet qui aurait un partenaire technique le BIT et un partenaire financier l'Union européenne. L'encrage du projet sera forcément le MODEC et le BIT par son expertise travaillera pour un transfert de savoir faire. Le BIT est dans un processus de renforcement des capacités du MODEC.
- 4) **Exhaustivité et proximité :** Les formations doivent concerner tous les acteurs des entreprises, sur toutes les Iles Comores. Elles devront être réalisées au niveau le plus proche des entreprises. Pour cela, les actions de formation des personnels des Îles seront organisées autant que possible dans leur localité.

- 5) **Adéquation entre l'offre et les besoins de formation** : La stratégie veille à l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins de formation identifiés et analysés dans le cadre du renforcement des capacités des entreprises. Pour cela, des référentiels de compétence qui sont en cours d'élaboration, seront pris en compte pour servir de soubassement à la construction des programmes de formation.
- 6) **Réseautage des acteurs impliqués dans le développement du secteur privé.**
Encourager la mise en réseau: rapprocher les entreprises, les organismes de soutien, les PTF et les pouvoirs publics, à l'occasion de la conception et de la mise en œuvre du plan de formation;
- 7) **Ancrage local de la formation** : utiliser les institutions nationales de formation et collaborer avec elles, chaque fois que c'est possible : former une masse critique pour les compétences-clés et réduire le coût des actions;
- 8) **Contrôle de qualité de la formation** : Le contrôle de la qualité des formateurs et du contenu des formations sera au cœur des préoccupations de la Stratégie de formation des acteurs du secteur privé comorien. Ce contrôle se fera à travers, d'une part, la certification des modules de formation et, d'autre part, par l'agrément des structures/institutions et formateurs disposant d'un profil adéquat pour les actions de formation.
- 9) **Mise en place d'outils de suivi-évaluation** : La dimension Suivi Evaluation doit être prise en compte dans tout le processus de formation en vue d'une pérennisation des résultats. Pour se faire, le MODEC devra construire et faire marcher un système de suivi évaluation performant des actions de formation dès la phase de lancement de la mise en œuvre.
- 10) **Vocation structurant de plan** : l'exécution du plan sera mise à profit pour encourager le développement des dispositifs de gestion de la formation au sein des entreprises comoriennes. La vocation structurante du plan se rapporte aussi à l'amélioration globale de la qualité de prestation de formation pour les opérateurs de formation.

A la lecture de ces principes directeurs, il ressort que le plan se positionne comme un maillon important dans les actions mises en œuvre actuellement, pour soutenir le secteur privé comorien. Notre conception de la position de la présente étude parmi les actions d'appui est schématisée dans la figure ci-après.

Ce tableau est assez illustratif mais peut être enrichi avec cette idée de projet que j'ai avancée.

Figure 3 – Logique d'intervention pour le développement du secteur privé comorien



III.2. Les difficultés rencontrées

Les principales difficultés rencontrées dans le cadre de cette étude se rapportent :

- 1) au manque de disponibilité de certains responsables d'entreprises, qui n'ont pas donné de suite à notre sollicitude.
- 2) à la mauvaise organisation, entraînant l'annulation et le report de plusieurs rendez-vous de travail ;
- 3) au manque de moyens de transport occasionnant parfois de marche sur de longues distances pour rencontrer certains de nos interlocuteurs ;
- 4) à la difficulté à localiser géographiquement, certaines entreprises adhérentes du MODEC.

En conclusion, ce chapitre a permis tout d'abord de dessiner un tableau de l'état du système de formation comorien. Ensuite nous avons dégagé des constats d'ordre général, faits lors de notre étude. Ce chapitre finit par l'énonciation des principes constitutifs du plan de formation à élaborer.

Les prochains chapitres vont s'adonner aux présentations des besoins et actions de formation et les outils élaborés pour améliorer la gestion de la formation dans les entreprises.

Chapitre 2 : Identification des besoins et actions de formation pour le secteur « Bâtiments et Travaux Publics »

Le secteur BTP dans le cadre de notre étude comprend les entreprises de concassage, de construction des bâtiments, des routes, des ouvrages d'art et des producteurs de matériaux et équipements pour la construction.

Ce secteur aux Comores est un secteur important en termes économiques et à forte densité de main d'œuvre. La qualification des ressources humaines est un des facteurs de la qualité des prestations de ce secteur.

Dans ce chapitre, nous dégagons les principaux problèmes de ce secteur et ses besoins de formation, d'une part et nous présentons le paquet de formation qui en découle, d'autre part.

I. Panorama du secteur

I.1. Entreprises du secteur et perception des facteurs de compétitivité

Le secteur BTP aux Comores, est en expansion. En 2015, selon l'ANPI, sur 201 entreprises créées, 36 entreprises soit 18%, sont du secteur BTP. De 2013 à 2014, sur les 521 entreprises, tous secteurs confondus, le secteur du BTP occupe la seconde place derrière les services, avec 21% de sociétés créées. La forme société à responsabilité limitée (SARL) est restée majoritaire à 80% dans le choix de création d'entreprise de BTP.

Selon un professionnel du secteur rencontré : Les BTP aux Comores sont composés à 95% d'entreprises de moins de 10 salariés. Certaines emploient au plus deux salariés, et s'intéressent essentiellement aux activités de rénovation / entretien et moins aux activités de construction neuve.

Ce dernier a souligné qu'on fait face aujourd'hui à une **atomisation du secteur**. Entre 2013 et 2015, selon cet acteur du secteur, le nombre d'entreprises s'est accru d'environ 50 nouvelles entreprises créées, alors que sur cette même période les effectifs d'emploi dans le BTP n'ont pas augmenté. ???

Selon le document de politique nationale de l'emploi⁵, en ce qui concerne le secteur BTP, l'emploi créé n'est pas suffisamment comptabilisé ni documenté. Les investissements publics sont encore peu orientés vers le recours à l'approche Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO). L'on constate aussi que le pays manque d'une part, de micro, petites et moyennes entreprises spécialisées dans les domaines d'étude-conseil-encadrement, de la structure et de gros œuvre, d'équipement technique et d'aménagement et de finition ; et d'autre part, de cadres et d'ouvriers spécialisés.

⁵ Union des Comores document-cadre de la politique nationale de l'emploi, 2014

En ce qui concerne la compétitivité, les acteurs interviewés ont souligné que les facteurs clés de succès dans ce secteur aux Comores, c'est « construire mieux, plus vite, au meilleur coût tout en se préoccupant des conditions de travail ». Les entreprises de Travaux Publics œuvrent au quotidien pour satisfaire ces attentes et être performantes. La concurrence croissante du secteur est également un aiguillon qui pousse les entreprises à rechercher « l'excellence ».

I.2. Les caractéristiques des entreprises du secteur

La plupart des entreprises œuvrant dans le domaine de BTP présentent les traits communs suivants :

- + Entreprise familiale, avec peu d'ouverture aux capitaux externes ;
- + Forte concentration dans la capitale, plus de 80 % sont localisées à Moroni, la capitale ;
- + Parc équipement présentant des imperfections, la plupart des matériels des travaux publics ne reçoit pas l'entretien et la maintenance requis ;
- + Rareté de crédit d'investissement induisant un rythme de renouvellement des équipements trop lent ou l'acquisition des équipements chez les fournisseurs moins-disant ;
- + Budget de maintenance trop élevé dans les coûts d'exploitation ;
- + Manque de compétences au niveau national pour certains travaux : recours de plus en plus prononcé aux expatriés pour les postes de techniciens et parfois d'ouvriers spécialisés ;
- + Préférence pour l'autofinancement des acquisitions d'équipements.

Difficultés des PME de BTP

Les principales difficultés des PME comoriennes se résument comme suit :

- + Faible compétence du personnel en charge de la conduite des engins et de leur maintenance
- + L'accès au crédit est difficile, les garanties demandées sont trop élevées
- + Difficulté de la gestion de temps.
- + Manque de fonds propres et de trésorerie, qui se traduit par un sous-équipement et une faible capacité financière,
- + Carences en matière d'encadrement technique, d'organisation des travaux, de maintenance des équipements et de productivité du personnel et du matériel,
- + location de matériel difficile
- + carences de gestion et de management, se traduisant par un conflit interpersonnel répétitif (surtout des conflits entre dirigeants et salariés) ;
- + manque de personnel qualifié en matière d'encadrement technique, d'organisation des travaux, de maintenance
- + délais de paiement jugés excessifs

Choix des entreprises ayant participé à l'étude

Le choix des entreprises de BTP participant à l'enquête exploratoire, s'est effectué selon plusieurs critères :

- ✚ la prise en compte de l'affiliation au MODEC (même si les frais de renouvellement annuel d'adhésion ne sont pas encore versés) ;
- ✚ les effectifs des établissements (40 employés et plus) ;
- ✚ la couverture de tous les corps de métiers (Bâtiment et Travaux publics)
- ✚ l'inscription dans l'agenda de l'enquête préparé par le MODEC.

Afin d'enrichir notre enquête nous avons également interviewé divers intervenants du secteur (autorités publiques en charge de l'emploi et du Travail, chambre de commerce, les responsables ateliers de maintenance des engins de travaux...)

I.3. les activités des BTP

Ce secteur comprend les activités du bâtiment, et des travaux publics.

Les **activités du bâtiment** comprennent la structure, le gros œuvre, l'enveloppe extérieure, les équipements techniques, l'aménagement et les finitions. Mais les entreprises parlent plus communément de gros œuvre qui représentent un pourcentage plus grand d'activité) que le second œuvre.

Les Travaux Publics sont en charge de la construction d'infrastructures généralement destinées :

- ✚ à la réalisation et à l'aménagement de voies de transport avec leurs réseaux associés ;
- ✚ à l'aménagement des villes et à l'amélioration de leur environnement : réseaux d'eaux, digues....
- ✚ à l'édification d'ouvrages d'art : barrages, ponts...

Les principaux chantiers de Travaux Publics sont le plus souvent menés par les grandes entreprises à qui l'Etat donne mandat pour la construction des ouvrages.

Tous les acteurs à savoir les entreprises de construction, les promoteurs immobiliers, les industriels qui produisent les matériaux et les équipements, sont inclus dans le champ de cette étude.

Le secteur du BTP est composé d'une large palette de métiers très différents les uns des autres. Ils font chacun appel à des savoir-faire bien spécifiques dans des domaines d'activités bien distincts (construction de routes et de voiries, maçonnerie, charpente, plomberie, électricité, carrelage, coffrage, VRD, menuiserie ...).

Par contre, certains métiers sont communs à tous les domaines d'activités, petites et grandes entreprises confondues (conduite de chantier, gestion des contrats, montage de projets...).

Le contexte de travail des entreprises du BTP aux Comores se caractérise par :

Un secteur composé par des métiers "physiques" et un environnement spécifique (travail en hauteur, en extérieur ; exposition aux poussières, ...). Ce qui confronte le secteur à une fréquence et à un niveau de gravité d'accidents du travail et de maladies professionnelles plus importantes que dans d'autres secteurs.

II. Organisation et gestion des ressources humaines du secteur BTP dans le contexte comorien

II.1. La faiblesse de la fonction GRH dans les entreprises de BTP

D'une manière générale, les travaux exécutés au sein de la fonction GRH se limitent au traitement de la paie, à la gestion sociale et au contrôle de l'assiduité, les activités stratégiques de la fonction ne sont pas pleinement assumées par l'encadrement.

Les travaux essentiels suivants de la fonction sont marginalisés :

- ✚ mise au point d'une stratégie de gestion des ressources humaines ;
- ✚ analyse et description de poste (pour les entreprises disposant des fiches de postes, ces fiches ne sont tout simplement pas utilisées comme outil de la GRH) ;
- ✚ recrutement et sélection d'un employé (le recrutement se passe essentiellement par cooptation ou débauchage) ;
- ✚ définition, mise au point et évaluation d'un système de rémunération ;
- ✚ conduite d'une évaluation périodique de la performance ;
- ✚ organisation et offre de formation continue ;
- ✚ établissement de relations humaines positives et constantes (moins d'attention accordée au personnel) ;
- ✚ développement de politiques et de procédures en matière de ressources humaines et de systèmes de gestion d'archives.

De ce qui précède le Consultant note que les activités fondamentales de la GRH, comme la classification des emplois devant aboutir à la mise en place d'un système de rémunérations avec une grille salariale rationnelle et transparente ne sont pas mises en œuvre. Il s'en suit donc :

- ✚ une insuffisance ou un défaut de clarté de la relation entre la rémunération et la valeur du travail ;
- ✚ un défaut de transparence et de flexibilité dans la récompense des employés pour un travail bien fait.

Dans les entreprises de BTP que le Consultant a visitées, il existe bel et bien des postes de « chargé de ressources humaines ». Cependant, lors des entretiens, le Consultant finit par remarquer que la fonction Ressources Humaines est assurée effectivement par le chef d'entreprise qui participe parfois lui-même, comme la fonction « conduite des travaux ».

Cependant le consultant relève qu'il n'existe pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans ces entreprises, ni même de véritable fonction RH.

Pourtant, elle devrait permettre de détecter les métiers stratégiques ou sensibles et anticiper les besoins en compétences pour maintenir leur compétitivité et développer l'employabilité des salariés.

Des entretiens que le Consultant a eus avec les acteurs du secteur, quelques questions sont restées sans réponse : d'une part, à quels métiers et combien de personnes forme-t-on aujourd'hui dans les structures locales de formation? Et d'autre part, en fonction des grands projets de construction projetés dans les années à venir, que faut-il prévoir, en termes d'effectifs à former et en termes de métiers ?

Il convient de relever que les entreprises n'ont pas fait cet exercice de quantification des besoins en compétences ou de l'identification de nouveaux métiers pour permettre une anticipation de l'ajustement de l'offre et de la demande d'emploi.

Toutefois, tous nos interlocuteurs ont été unanimes qu'il faut doter le pays d'une masse critique de compétences de niveau intermédiaire dans les différents métiers.

II.2. Un secteur peu formateur

Le recours à la formation continue conventionnelle (stage de formation) dans les entreprises du BTP est faible et le secteur est un des moins formateurs avec ceux des industries agricoles, du commerce et de l'hébergement-restauration⁶.

Dans le secteur, la formation continue n'est pas souvent vécue comme un facteur permettant d'améliorer les compétences contrairement à la pratique des « gestes-métiers » qui sont bien plus valorisés. Ce faible recours peut surtout s'expliquer par un élément structurel : la taille des entreprises.

Par ailleurs les employeurs du secteur rencontrés, rapportent les réticences à la formation aux facteurs suivants :

Le problème de maîtrise de la langue

En effet, la formation de la plupart des salariés ouvriers, c'est la langue qui constitue une barrière, selon eux. En effet, il existe une part importante de salariés dans les métiers d'exécution des travaux du Bâtiment, qui ont des lacunes trop importantes pour pouvoir suivre des formations. Certains parmi eux sont même en situation d'illettrisme. Selon les propos d'un professionnel du secteur : « *le problème vient surtout du fait que ces ouvriers ne lisent pas* ».

Le coût économique

Les employeurs sont aussi peu enclins à envoyer leurs salariés dans des formations longues, à cause essentiellement du coût économique.

Le coût lié à l'absence du salarié est une autre raison évoquée. En effet cette absence peut impliquer un ralentissement du travail et une réorganisation des équipes sur les chantiers. C'est cette tendance qu'il faut inverser. Leur faire comprendre que l'investissement dans la formation est tout aussi important que l'investissement dans les équipements de production.

⁶ Constats formulés par le Consultant à l'issue des entretiens avec les acteurs du secteur privé.

La fuite du salarié et la perte des compétences

Il existe une autre réticence de la part des employeurs, qui est la peur de voir partir son salarié, formé aux techniques, dans une entreprise concurrente.

Un dirigeant d'une entreprise de BTP a souligné que : *«c'est une population très volatile qui, une fois bien formée, cherche un autre employeur qui le paiera mieux »*.

II.3. Les emplois d'expertise technique et de gestion tenus par les expatriés

Actuellement on peut considérer la plupart des travaux d'encadrement intermédiaire et techniques sont tenus par les expatriés dans le secteur. C'est une tendance difficile à apprécier. Les expatriés apportent l'expertise et l'expérience qui manquent aux Comores. Ce sont des professionnels rompus aux métiers des TP et « pointus », ingénieurs, électromécaniciens, électriciens, techniciens ou ouvriers, recrutés par les dirigeants des structures, dans tous les domaines (emplois spécifiques, emplois transversaux, emplois supports).

Directement et immédiatement opérationnels, ils jouent un rôle majeur dans la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement de l'ensemble du processus de réalisation des ouvrages de TP et dans le transfert de compétences.

Actuellement, les emplois les plus qualifiés du secteur BTP ne sont pas essentiellement tenus par des Comoriens, faute de qualification. La ressource humaine présente aux Comores est « estimée » par les professionnels du secteur au regard de trois critères :

- ✚ l'expérience de chantier BTP,
- ✚ l'expérience terrain dans le type d'emploi recherché,
- ✚ et l'opérationnalité immédiate.

La débauche est courante dans le secteur pour attirer les professionnels qualifiés. Les structures n'hésitent pas à proposer des conditions et rémunérations plus intéressantes.

Un point positif relevé par le Consultant est que chaque dirigeant d'entreprise de BTP possède également son carnet d'adresse d'experts ou de personnel qualifié. Parmi cette ressource, on trouve des cadres supérieurs, des experts dans des emplois « rares », des agents de maîtrise capables d'encadrer une équipe, des techniciens supérieurs, techniciens et ouvriers.

II.4. Des formations sur le tas en interne pour pallier le manque de qualifications

Les professionnels du secteur BTP aux Comores, sont pragmatiques. Une fois la ressource trouvée, la formation se fait en fonction des besoins immédiats. Elle couvre en général deux objectifs :

- ✚ adapter le personnel aux emplois du chantier (adaptation aux postes de travail) ;
- ✚ former aux engins, méthodes ou outils utilisés.

La formation se réalise de deux manières différentes :

- ✚ soit le personnel expatrié forme les personnes sur place et notamment au matériel et engins ;

- ✚ soit des formations sont montées avec des prestataires comoriens (cas plutôt rares).

Les formateurs sont donc des professionnels en activité, aguerris aux activités, au sens large du terme (techniques et autres). La formation est essentiellement nécessaire pour adapter les gens qualifiés aux travaux d'un chantier ou, dans certains emplois pour les pallier le manque de formation, le manque de réelles qualifications.

III. Données sur l'offre et les besoins de formation issues de l'analyse des enquêtes et interviews

III.1. Les structures locales de formation aux métiers de BTP

Les structures de formation implantées au niveau local font l'objet de commentaires contrastés de la part des professionnels du secteur rencontrés. Certains les considèrent comme étant adaptés aux exigences des milieux socioéconomiques et professionnels locaux, et estiment qu'ils ont permis à des entreprises de trouver des compétences professionnelles satisfaisantes sur le plan local. D'autres pointent les écueils persistant tant du point de vue des infrastructures, des moyens logistiques, matériels et financiers, que du point de vue des compétences du personnel de formation. Dans l'ensemble, ils déplorent et dénoncent :

- l'absence de prise en compte des besoins réels de formation du secteur BTP comorien ;
- l'offre limitée d'offre de formation continue ;
- le manque de visibilité des centres de formation ;
- leur manque d'innovation dans la formation ;
- la vétusté et l'insuffisance de leurs matériels de formation ;
- les conditions d'apprentissage difficiles (manque d'eau et d'électricité notamment) ;
- la pénurie et/ou sous-qualification du personnel de formation ;
- la prégnance de la théorie sur la pratique dans le processus de formation.

Ces différentes difficultés affectent sérieusement la qualité de la formation professionnelle qui y est dispensée. En même temps, elles peuvent renforcer la défiance que nourrissent les dirigeants vis-à-vis de la formation professionnelle qui est considérée comme moins adaptée aux réalités des chantiers.

Pour lever ces contraintes, les enquêtés proposent :

- l'accroissement, la diversification et l'harmonisation des modules de formation ;
- la formulation des offres de formation en fonction des besoins critiques identifiés en consultant les dirigeants et professionnels des BTP ;
- l'accroissement de la visibilité des centres de formation ;
- la multiplication des centres de formation ;
- la mise en place d'une politique de formation continue des formateurs ;
- la dotation d'équipements adaptés à la technologie moderne ;
- l'information et la sensibilisation les jeunes sur la nécessité de la formation professionnelle ;
- la subvention par l'Etat des centres sérieux ;

- la prédominance des cours pratiques dans les centres de formation et un complément obligatoire par des chantiers écoles.

Sur le plan quantitatif, il existe quatre établissements de formation aux métiers de BTP dont deux sont publics et forment des techniciens supérieurs de génie civil et deux forment des ouvriers qualifiés⁷.

III.2. Les besoins critiques du secteur en matière de ressources humaines

Tous les chantiers trouvent à se pourvoir en personnel, quel qu'il soit, mais sous ces faits coexistent des réalités multiples. Cependant les qualifications sont disparates. Parmi la population travaillant sur les chantiers, on trouve des artisans qualifiés et fidélisés par les entreprises qui constituent des viviers (estimation : 30% environ), des ouvriers considérés comme compétents (estimation : 50% dont 90% analphabètes) et des tâcherons sans qualification (estimation : 20%) sur les chantiers en fonction des besoins des mains d'œuvre pour des travaux de nature physique.

La catégorie de métiers sur laquelle le secteur du BTP note un déficit de compétences regroupe les métiers du Gros Œuvre et du Second œuvre.

Pour certains métiers comme électricien bâtiment, électricien industriel, technicien de maintenance des engins de travaux, plombiers, étanchéistes, pour ne citer que ceux-là, l'âge élevé des tacherons constitue une préoccupation pour l'avenir pour les entreprises de BTP les plus anciennes.

Les emplois et compétences critiques ci-dessous mentionnés sont issus de l'enquête menée auprès des trois principales entreprises de BTP de la ville de Moroni, représentatives du secteur.

Après analyse conjointe par le Consultant et les Chefs d'entreprise concernées et les responsables Techniques, on peut retenir les besoins en emplois critiques pour le développement du secteur, d'une part et d'autre part les compétences complémentaires critiques.

Plus spécifiquement, les emplois critiques pour le développement du secteur sont des emplois qui, compte tenu des spécificités du BTP aux Comores, constitueront durablement un maillon sensible dans la production et la réalisation des travaux. C'est sur ces emplois et compétences que l'effort de formation structurante devra être dirigé.

L'ensemble des interlocuteurs interrogés souligne le besoin de compétences dans les emplois critiques pour le développement du secteur qui sont :

⁷ Ces données ont été extraites de la liste des établissements de formation professionnelle remise par la Direction Nationale de Formation Professionnelle

Ouvrier professionnel qualifié en voirie et réseaux divers

Le caractère massif et critique du besoin pour ces emplois est justifié par les importants chantiers actuels et à venir liés à l'indispensable remise à niveau des infrastructures routières, d'adduction d'eau et d'assainissement aux Comores. Il n'existe pas actuellement de formations professionnelles spécifiques à ce métier, dans le pays.

Conducteur et technicien de maintenance d'engins de Travaux Publics

Les besoins exprimés concernent les principaux types d'engins de terrassement et de l'industrie routière. Le besoin est lié à l'importance des chantiers d'infrastructure. Il n'existe actuellement pas de formation à la conduite et à la maintenance des engins d'engins aux Comores. Pour satisfaire ce type de besoin, la profession se trouve dans l'obligation d'importer la main d'œuvre qualifiée étrangère.

Techniciens de gestion et d'organisation de chantier

Les techniciens et chefs de chantier manquent de compétences pratiques complémentaires pour organiser techniquement les activités de chantier. Il y a un manque criard de compétences en gestion de chantier.

Les emplois de chef de chantier sont actuellement majoritairement occupés par des bons ouvriers qui ont progressé, grâce à leurs compétences acquises par l'expérience, mais dont les connaissances réglementaires et techniques ne sont pas suffisantes pour les exigences auxquelles est confronté le secteur aujourd'hui et plus particulièrement avec la concurrence croissante.

Ouvriers professionnels qualifiés et chefs d'équipes en maçonnerie traditionnelle, électricien bâtiment, béton armé, plomberie et installation sanitaire et carrelage

Les ouvriers permanents ou occasionnels, très nombreux dans le secteur, pour la plupart, sont des ouvriers spécialisés dont les compétences ont été exclusivement acquises par expérience. La plupart des ouvriers possède des compétences « métier » jugées insuffisantes et est analphabète. La demande d'ouvriers professionnels véritablement qualifiés est très forte.

Personnel administratif compétent : Chargé de ressources humaines et comptable performants.

Le Consultant a aussi identifié des difficultés relatives à la pratique de la comptabilité, les techniques de contrôle de la fiabilité des comptes, la gestion des stocks et la gestion stratégique, prévisionnelle & administrative du personnel ...

III.3. Compétences critiques et sensibles à développer en priorité

Le Consultant a identifié de manière participative avec les acteurs du secteur, les domaines de compétences sur lesquels les plus graves insuffisances sont observées chez les salariés du secteur et qui auront un impact direct sur la compétitivité des entreprises. Ces critères sont :

-  La réponse aux besoins les plus immédiats du marché ;
-  L'impact sur la qualité et les processus ;
-  L'anticipation et la préparation de l'avenir.

Le premier critère correspond à un besoin massif de renforcement des qualifications pour les métiers du Gros Œuvre et du Second Œuvre. Tous les entretiens font état de cette demande qui concerne forcément un nombre important de salariés, ouvriers, tâcherons, jeunes.

On parle ici de métiers de base du secteur, c'est-à-dire des métiers les plus demandés sur le marché. Il s'agira aussi dans cet axe de veiller à l'alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers.

Le deuxième critère fait référence à des métiers clés ou sensibles. Si tous les métiers sont indispensables au secteur du BTP, certains ont un impact direct sur la qualité, les processus, les ressources et les matériels. Les métiers clés sont ceux dont la tenue insuffisante peut avoir des conséquences financières, techniques, humaines, sociales, etc. Les métiers ou les emplois sensibles sont ceux dont le contenu est susceptible de varier sous l'influence des facteurs d'évolution et qui peut être amené à se transformer ; on parle ici de la maintenance par exemple.

Le troisième critère renvoie aux métiers en émergence ou nouveaux. Les métiers en émergence traduisent des orientations stratégiques voulues dans le pays (environnement, énergie). La demande émerge progressivement.

Ce qu'on appelle un métier nouveau est soit une réalité mise au jour (constructeur polyvalent) soit des métiers sur lesquels il convient de se positionner dès maintenant. Dans tous les cas, il s'agit d'anticiper la demande.

Ces critères ont permis de repérer plusieurs types de métiers : les métiers de base, les métiers clé, les métiers sensibles, les métiers en émergence et nouveaux.

Les métiers clés et sensibles sont :

Conduite et maintenance d'engins de travaux publics.

Toutes les entreprises enquêtées ont souligné les coûts d'immobilisation des engins, liés à l'actuel déficit de capacités de maintenance. La principale faiblesse identifiée est le manque de compétences et de connaissances des conducteurs et des techniciens quant à la maintenance des engins.

Les métiers clés de base :

Maîtrise du geste professionnel et respect des règles de l'art pour les ouvriers d'exécution dans les différentes spécialités.

Maîtrise des principes et pratiques de sécurité sur des chantiers.

Le tableau N° 1 ci-après ressort les compétences dont aura besoin le secteur BTP de l'Union des Comores. Ce tableau reprend les facteurs de compétitivité, les définitions et donne la liste des métiers à prendre en compte pour développer les compétences.

La sélection des métiers qui apparaissent dans ce tableau ne signifie aucunement que les autres métiers sont sans importance ou sans intérêt. L'accent est simplement mis sur les besoins les plus importants du marché tels qu'indiqués par les interlocuteurs rencontrés.

Le Consultant insiste sur le fait qu'il est urgent et indispensable que la formation des acteurs du secteur soit lancée immédiatement car les problèmes de pénurie de main-d'œuvre sont omniprésents, qu'ils compromettent les succès opérationnels actuels et qu'ils risquent de nuire à la santé future du secteur et de l'économie comorienne.

La mise en œuvre des actions contenues dans le présent plan, permettra d'enrichir les connaissances et les compétences - des travailleurs du secteur. Le projet de formation des jeunes en liaison avec l'emploi initié par l'UE permettra pour sa part d'augmenter l'offre de main-d'œuvre - en matière de travailleurs qualifiés et non qualifiés, du secteur.

Le Tableau N° 2 donne une vue du paquet synoptique de formations retenus à l'issue de l'analyse des besoins de formation identifiés lors de notre enquête.

Tableau N° 1. Liste de métiers à prendre en compte pour la formation et le développement des compétences dans le secteur BTP

Facteur de compétitivité	Définition	Métiers concernés	Implications pour la formation et l'amélioration des compétences
Réponse aux besoins du marché	Les métiers de base du secteur Ce sont les métiers les plus demandés sur le marché	Maçon Coffreur métallique ou Bois Ferrailleur Charpentier Carreleur Plombier Electricien Bâtiment Peintre en bâtiment	Priorité au renforcement des compétences de base du secteur Formation continue spécifique à ces métiers Alphabétisation fonctionnelle et technique des manœuvres
Impact sur la qualité et les processus	Les métiers clé Ce sont les métiers qui ont un impact important sur l'ensemble du processus de construction, en termes de qualité de conception et qualité de réalisation	Chef de chantier Technicien BTP Chef d'équipe des travaux de route Contrôle des chantiers	Formation et amélioration des compétences en vue de l'amélioration continue de la construction des ouvrages
Impact sur la pérennité des matériels	Les métiers sensibles Et notamment, les métiers pour lesquels aucune formation n'existe mais dont l'impact est sensible notamment sur le matériel, les engins, les bâtiments	Régleur des machines ou des équipements de chantier Conducteur d'engins BTP Agent de maintenance Bât /TP Technicien de maintenance d'engins BTP Mécanicien automobile	Formation et amélioration des compétences en vue d'une meilleure utilisation et l'entretien des ressources matérielles
Impact sur la qualité de la ressource humaine	Les métiers clé Ce sont les métiers qui permettent à des personnes compétentes et expérimentées de faire passer leurs savoir-faire ou d'organiser ces transferts	Formateur BTP Formateur Hygiène et sécurité Maître d'apprentissage ou tuteur Chargé de l'alphabétisation fonctionnelle et technique	Formation des formateurs pour améliorer la qualité de la ressource humaine au sein des entreprises
Anticipation	Les métiers en émergence Ce sont des métiers en lien avec des secteurs stratégiques mis en valeur stratégiquement dans le pays (environnement, énergie)	Installateur d'équipement solaire électrique Paysagiste-aménagiste Constructeur polyvalent	Préparer une main d'œuvre pour répondre aux axes stratégiques de développement du pays.

Tableau N° 2 : formations retenues pour les entreprises du secteur BTP

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Public cible	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/ Année
Alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers	Les ouvriers communiquent efficacement avec leurs co-équipiers et le personnel d'encadrement intermédiaire.	Ouvriers illettrés Estimation : 200 personnes	15		Centre Culturel Français	2017 - 2019
Séminaire-atelier de formation à la gestion d'un parc matériel de Travaux Publics	Les méthodes de gestion du parc matériel sont améliorées et les outils mis en place Les engins sont durablement en service Les couts de maintenance dans les charges d'exploitation s'amenuisent	Chefs de parcs, Techniciens de maintenance et conducteurs de travaux Estimation : 45 personnes	6	3	Institut Universitaire de Technologie (IUT), de Moroni/ Formateur International	2017
Formation à la conduite d'engin	Renforcer les compétences en matière de conduite d'engin de TP des conducteurs employés par les sociétés de TP et de location de matériel	Chefs de parcs, Conducteurs d'engins Estimation : 45 personnes	10	3	IUT de Moroni / Formateur International	2017 - 2018
Formation mécanicien engins de TP	Les agents revoient les procédures de maintenance afin de les mettre en cohérence avec les modes opératoires Les bonnes pratiques en maintenance des engins de TP et d'entretien de matériel de TP sont implémentées dans les entreprises	Chefs de parcs, Techniciens de maintenance Estimation : 45 personnes	30	3	IUT de Moroni / Formateur International	2017 - 2018
Hygiène et sécurité dans les chantiers et au travail	Les personnes formées assument pleinement leur rôle en matière d'hygiène et de sécurité. Ce qui permet de réduire considérablement le nombre d'accident dans les entreprises de BTP.	Chefs de chantiers, conducteurs de travaux, ingénieurs et techniciens BTP Estimation : 40 personnes	6	2	IUT de Moroni / Formateur International	2017 - 2018
Bâtir des ouvrages en maçonnerie	Les entreprises de BTP disposent des agents ayant une maîtrise totale des techniques de réalisation des travaux de maçonnerie de qualité. Les entreprises de BTP réalisent des travaux d'entretien et d'aménagement sur des ouvrages simples de maçonnerie.	Techniciens BTP, maçons Estimation : 40 personnes	30	4	Centre de formation Djomani Mboudé	2017 - 2018
Techniques de coffrage et de coulage de béton	Les entreprises de BTP disposent des compétences pour la réalisation du coffrage en traditionnel bois et métallique (mise en place des armatures d'un ouvrage en béton	Techniciens BTP, maçons Estimation : 60 personnes	15	4	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur	2017 - 2019

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Public cible	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/ Année
	armé) Les agents formés confectionnent le coffrage des dalles, et réalisent le coulage du béton d'un ouvrage en béton armé.				International	
Menuiserie	Les entreprises de BTP disposent des compétences essentielles du métier de menuisier de bâtiment. Les agents formés comprennent les conditions d'emploi du bois, les techniques de débitage, l'art des assemblages, les méthodes de réalisation de placards de rangement, de portes ou de fenêtres.	Techniciens BTP, menuisiers et charpentiers Estimation : 40 personnes	30	4	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2017 - 2018
Plomberie	Les agents formés appliquent les règles de sécurité, d'installation, d'implémentation et de maintien des installations de plomberie. Ils assurent le dépannage des installations de plomberie sanitaire.	Techniciens BTP, plombiers, ouvriers polyvalents Estimation : 60 personnes	10	4	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2017 - 2019
Carrelage	Les entreprises disposent des compétences pour la réalisation des travaux de pose de carrelages, de revêtements de carrelage aussi bien pour les sols que pour les murs.	Finisseurs, carreleurs, ouvriers polyvalents Estimation : 30 personnes	10	3	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2018
Peinture en bâtiments	Les entreprises de BTP disposent des compétences techniques et esthétiques, de décoration, d'entretien et de rénovation de l'intérieur comme de l'extérieur des bâtiments. Les agents formés réalisent des travaux de peinture, posent des papiers peints, et des revêtements muraux. Ils réalisent des décors : patine, imitation bois, faux-marbre, etc.	Finisseurs, peintres, ouvriers polyvalents Estimation : 30 personnes	10	3	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2018
Perfectionnement aux techniques de soudure	Les compétences et performances des soudeurs, chaudronniers et tuyauteurs des chantiers de BTP sont améliorées. Les agents formés maîtrisent les méthodes de soudage et exécutent les différentes soudures	Soudeurs, régleurs, ouvriers polyvalents Estimation : 20 personnes	12	2	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2017 - 2018

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Public cible	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/ Année
	sur des chantiers.					
Perfectionnement aux techniques de ferrailage	Les agents formés assimilent les méthodes de lecture et d'interprétation des plans et bordereaux de ferrailage. Ils connaissent les différentes sortes de barres, leurs caractéristiques et leurs fonctions, appliquent les techniques de coupe et de pliage, les techniques d'assemblage et maîtrisent les règles de positionnement, d'écartement, de recouvrement,	Techniciens BTP, ferrailleurs, ouvriers polyvalents Estimation : 30 personnes	12	3	Organisme national de formation / Consultant-Formateur International	2017 - 2018
Station de concassage	La conduite des opérations de concassage se fait dans le respect des hauts standards de qualité et de sécurité. Les machines et outils de concassage sont exploités de manière optimale.	Mineurs, conducteurs d'engins Estimation : 10 personnes	6	1	IUT de Moroni / Formateur International (Metso France)	2018
Les bases de la topographie	Les agents formés maîtrisent les notions de base de la topographie en planimétrie et altimétrie. Ils sont capables de résoudre des problèmes simples de topographie.	Topographes Estimation : 10 personnes	10	2	IUT de Moroni / Formateur International	2019
Electricité auto (niveau 1 / 2 et 3)	L'entreprise dispose des compétences pour maintenir en état de fonctionnement tous les organes électriques des automobiles, réparer les circuits de charge, d'allumage et de démarrage, câbler les équipements d'éclairage et de signalisation et réparer les circuits de commande des appareils de confort, ...	Techniciens de maintenance, électricien, mécanicien Estimation : 30 personnes	10	3	IUT de Moroni / Formateur International (Autobio consulting pedussaulty@autobioconsulting.fr +33 5 34 14 39 30)	2017 - 2019
Electricité industrielle (niveau 1 / 2 et 3)	Les agents formés exécutent correctement les opérations de pose, de montage et de fixation de composants électriques sur différents supports, destinés à la réalisation d'ensembles électriques à partir de dossiers ou de schémas électriques. Ils assurent également des modifications de câblage, des essais et des réglages pour des	Techniciens de maintenance, électromécanicien Estimation : 30 personnes	10	3	IUT de Moroni / Formateur International Autobio consulting	2017 - 2019

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Public cible	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/ Année
	travaux d'installation ou de mise en état du matériel.					
Perfectionnement aux techniques de plâtrerie	Les entreprises de BTP disposent des compétences pour conduire les travaux de l'enduit plâtre et des procédés d'assemblage des éléments préfabriqués en plâtre: carreaux de plâtre, plaque de plâtre à parement lisse, plaques de plâtre à enduire, Les agents formés réalisent des raccords d'enduit, montent des cloisons en carreaux de plâtre, posent un doublage mural et assurer la finition, ...	Finisseurs, platreurs, ouvriers polyvalents Estimation : 30 personnes	12	3	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2019
Perfectionnement des chefs de chantier	Les entreprises de BTP disposent des compétences pour la préparation des chantiers, l'organisation des tâches, le choix de l'outillage et des matériaux, la gestion de la sécurité des chantiers. Les chefs de chantier formés assurent une gestion efficace des fins de chantier. Ils gèrent, traitent, trient et recyclent les déchets de fin de chantier, et organisent le rangement et / ou le stockage les outillages et matériels.	Techniciens BTP, Chefs de chantiers Estimation : 30 personnes	15	2	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2017 - 2018
Formation aux techniques de formateur et tutorat	Les techniciens formés comprennent les enjeux de la mission de « tuteur ». Ils préparent et organisent les parcours de formation : les référentiels. Ils appliquent les bonnes pratiques de formation en situation de travail, mesurent les acquis et évaluent les progressions.	Ingénieurs/ Techniciens, Conducteurs de travaux, Chefs d'équipe, Chefs de chantiers Estimation : 15 personnes	10	4	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2017
Gestion administrative et juridique du personnel	La gestion administrative du personnel est organisée selon des processus normalisés et conformes aux dispositions légales et conventionnelles. Les entreprises gèrent la paie conformément aux obligations sociales et fiscales.	Directeur Administratif, Chargés de RH, Agent administratif, Estimation : 15 personnes	6	1	Institut Consulaire de formation UCCIA - Moroni	2017

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Public cible	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/ Année
GPEC	Les chargés de la fonction GRH cherchent des informations sur les projets de l'entreprise à moyen terme et définissent des plans de dotation en personnel	Directeur Administratif, Chargés de RH, Agent administratif, Estimation : 15 personnes	4	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018
Formation aux techniques comptables : imputation des écritures	Les agents formés appliquent les bonnes pratiques en matière comptable. Ils pratiquent les écritures comptables de trésorerie et appliquent les techniques de contrôle de la fiabilité des comptes.	Comptables Estimation : 15 personnes	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017
Comptabilité (travaux de fin de période)	Les opérations de clôture d'exercice sont diligentées dans le respect des règles de l'art. Les techniques d'inventaire des immobilisations et de montage du tableau de TVA sont maîtrisées et le résultat fiscal déterminé selon les normes.	Directeur Administratif et Financier, Comptables Estimation : 15 personnes	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018
Leadership, management et développement de l'efficacité personnel	Le personnel d'encadrement sait mobiliser les équipes au travail et les motiver Ils organisent le travail, fixent les objectifs et évaluent leurs collaborateurs Ils planifient les activités et gèrent leur temps Ils améliorent leur professionnalisme et engagement au travail	Directeur, Chefs de département/ service Estimation : 15 personnes	6	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017
Certification Arc-En-Ciel & MBTI	Les dirigeants certifiés disposent des outils pour améliorer les performances de leurs équipes. Ils accompagnent efficacement les projets de changement d'entreprise en assurant le développement de l'efficacité relationnelle. Ils améliorent leur évaluation dans le processus de recrutement et appliquent les bonnes pratiques pour l'amélioration de la communication,	Directeurs – Gérants d'entreprise	6	30	Cabinet International de certification	2017
Gestion optimale des stocks des matériaux des chantiers	Des procédures rationnelles sont mises en œuvre pour les approvisionnements, le transport des matériaux, le contrôle et	Gestionnaire de stocks, Chefs de chantiers, Estimation : 15 personnes	6	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni	2017

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Public cible	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/ Année
	manutention, ainsi que le contrôle de stocks et inventaire.				CUFOP/ Université des Comores - Moroni	
Installateur d'équipement solaire électrique	Développer les compétences pour préparer les techniciens aux métiers de l'avenir dans le secteur	Electricien bâtiment Estimation : 30 personnes	60	2	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2019
Paysagiste-aménagiste		Chefs de chantier Estimation : 30 personnes	45	2	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2019
Constructeur polyvalent		Maçon, ferailleur, coffreur, etc. Estimation : 30 personnes	90	2	Centre de formation Djomani Mboudé / Formateur International	2019

IV. Propositions pour la formation du secteur BTP

Plusieurs propositions sont faites pour une meilleure offre de formation aux acteurs du secteur BTP.

Reconnaître et situer les métiers ainsi que les différents niveaux de maîtrise

Il y aurait lieu de stabiliser la Nomenclature des métiers au niveau national afin de pouvoir inscrire chaque ouvrier dans un métier. Par cette formule, il sera entendu « maçon » quelqu'un qui exerce l'ensemble des activités qui composent le métier de construction et il sera appelé « chef de chantier », quelqu'un qui exerce les activités d'un chef de chantier.

Cette simple volonté de reconnaître le métier de chacun nécessite que des niveaux soient élaborés et que ceux-ci permettent de positionner chaque agent dans une grille d'emplois. Ce travail organisationnel permettra de constituer des groupes homogènes, qui tireront le profit optimal des sessions de formation.

Une fois les différents emplois classés, il sera possible à travers le système de certification de qualifications professionnelles de changer le classement d'un agent certifié sur la grille.

Elaborer les référentiels

Les référentiels sont indispensables à l'élaboration des cursus de formation et à la certification de qualifications professionnelles. Il en existe peu encore dans le secteur au regard des métiers répertoriés. Nous insistons sur le fait que les référentiels doivent précéder la construction des programmes de formation : en effet, la nomenclature des métiers puis les référentiels situent les exigences, c'est-à-dire ce qui est attendu des métiers.

Publicité sur l'offre de formation

Il importe de mettre en place une offre de formation répondant aux demandes de chaque catégorie d'emplois et de la rendre visible et lisible aux yeux des ouvriers / tâcherons / artisans du secteur.

Mettre en place un système de reconnaissance de la qualification

Toutes les certifications concernant les qualifications techniques ne doivent pas seulement attester de connaissances théoriques mais également de pratique ou d'expérience utile. La reconnaissance permet aux personnes compétentes ou qui ont fait l'effort de se former, de trouver une contrepartie.

Le Consultant propose que soit reconnu et institutionnalisé au niveau sectoriel sous le contrôle de qualité du MODEC, les quatre différents niveaux de qualification des ouvriers et techniciens, notamment pour les métiers ciblés.

Faire de l'alphabétisation fonctionnelle des ouvriers une priorité pour face à la technicité grandissante des emplois

Le terme « ouvrier analphabète » est revenu à plusieurs reprises dans le cadre des entretiens. L'analphabète est la personne qui n'a pas été scolarisée du tout. Certains emplois peuvent être tenus par des personnes qui ne maîtrisent ni la lecture, ni l'écriture et il fut un temps où la conduite des engins lourds était proposée à des analphabètes. Aujourd'hui, la nécessité de connaître les outils modernes de travail, de lire des plans de chantier, l'évolution de la technicité des machines, etc., impose non seulement que les personnes parlent et écrivent le français, mais de plus, qu'elles entrent dans une formation professionnelle. Les emplois deviennent techniquement plus complexes.

Dans ce contexte, il devient urgent et important pour les entreprises comoriennes de BTP de recourir à l'alphabétisation fonctionnelle et technique de leurs ouvriers. Il s'agit essentiellement de donner une préformation technique à la main d'œuvre analphabète, de manière à accroître sa productivité.

En outre les séances d'alphabétisation technique et fonctionnelle en milieu de BTP permettront à chaque salarié analphabète :

- D'être autonome dans l'identification des outils, la compréhension des modes/guides d'utilisation, afin d'en faire bon usage ;
- De communiquer techniquement et efficacement avec les autres techniciens et ingénieurs, dans les chantiers ;
- De lire des plans et d'identifier des repères critiques du chantier.

Créer et opérationnaliser un Centre de formation pour transformer les besoins de recrutements de demain en besoins de formation aujourd'hui

Pour accompagner le développement du secteur BTP aux Comores, il faudrait parvenir à répondre à la question : comment transformer les besoins de recrutements de demain en besoins de formation aujourd'hui ?

Etant donné que les entreprises de BTP n'arrivent pas à mettre en place une véritable GPEC puisqu'elles sont le plus souvent encore au stade d'une gestion à court terme, la réponse à cette question ne peut être pertinente qu'au niveau du secteur.

Ainsi, des Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences (ADEC) pourraient être envisagées par le MODEC, pour le secteur professionnel des BTP en collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers. Ces actions qui devront prendre la forme d'une approche collective permettront d'anticiper les besoins et aligner la production de la main d'œuvre qualifiée aux perspectives du secteur dans l'Union des Comores. Elles profiteront à l'ensemble du secteur et non uniquement aux entreprises du MODEC.

Eu égard à l'état actuel de l'offre, ***le Consultant propose que le MODEC dans le cadre de la mise en place du projet qui va l'appuyer, initie sans attendre, une étude d'opportunité pour la création d'un centre de formation pour les métiers du bâtiment et des travaux publics aux Comores.***

Ce centre pourra être très utile pour le déroulé du présent plan de formation et permettre de transformer les besoins de recrutements de demain en besoins de formation aujourd'hui.

Le Consultant propose pour que le Centre soit différent de ceux existants actuellement, d'introduire le CAB (Certificat d'Apprentissage de Base), qui n'existe pas actuellement.

Le CAB serait accessible à tous les ouvriers qui auront suivi un cursus d'alphabétisation fonctionnelle et technique, y compris, toutes les personnes qui ont appris à lire et écrire en français. Il permet d'intégrer des personnes qui ont développé une habileté professionnelle sur le terrain, les chantiers ou par apprentissage traditionnel auprès d'un patron. Le CAB peut s'obtenir par validation des acquis de l'expérience (VAE) et par validation successive de modules, si l'Etat Comorien met en place le dispositif de VAE.

Le centre pourra aussi mettre en place un programme de formations autres que techniques, centrées sur l'efficacité (organisation du poste de travail et du chantier), sur le travail collectif, (le travail d'équipe, la communication).

Le Consultant recommande fortement la mise en place d'un appui institutionnel qui dotera le MODEC d'une infrastructure humaine technique adéquate de soutenir la mise en œuvre des actions du secteur et l'application des acquis de la formation dans les chantiers.

Il s'agit là de fournir dans le cadre du Projet d'appui au MODEC, deux Conseillers sous forme assistance technique moyen terme au MODEC. Il s'agit d'un Conseiller Formation et d'un Conseiller technique chargé de l'inspection des chantiers. Le Conseiller formation va mettre en œuvre l'ensemble des actions du plan, pour tous les secteurs.

Le Conseiller technique sera chargé du contrôle qualité et inspection de conformité des chantiers de BTP.

Le Profil de ce conseiller est celui d'un Consultant indépendant expérimenté de préférence étranger, ayant une longue expérience professionnelle dans le domaine de direction et de contrôle des chantiers de BTP.

A titre indicatif, ses prestations techniques vont concerner:

-  Le conseil et l'audit technique de chantier à la demande du chef d'entreprise ;
-  Le suivi de développement de l'ouvrage, contrôle et approbation des plans ;
-  L'audit de dysfonctionnement des chantiers à la demande des entreprises, afin de détecter et corriger les mauvaises pratiques en cours de travaux et contribuer à l'émission d'attestation de prise en compte de la réglementation sans écart ;
-  La formation et l'assistance technique aux ingénieurs pour la résolution de problèmes techniques en proposant des solutions ;
-  Le contrôle de qualité à chaque étape de la construction pour respecter le délai et la qualité requis ;
-  L'inspection finale de contrôle de qualité de conformité au cahier des charges de l'ouvrage avant livraison.

Le Conseiller technique peut aussi vérifier la conformité des installations techniques, équipements et process lors de leur mise en service ou de leur exploitation dans les chantiers par rapport aux standards et bonnes pratiques internationaux.

Les retombées de cette action pour les entreprises BTP comoriennes sont :

Les points de non conformité de chaque entreprise et de chaque chantier sont identifiés et les actions correctives mises en œuvre

Le Conseiller doit conduire une mission d'inspection pour donner à chaque entreprise, une vue d'ensemble des points à améliorer pour se mettre en conformité, avec les standards de qualité acceptables sur le plan international.

Les entreprises sont à jour et peuvent rechercher une certification qualité

Le Conseiller planifie les inspections des chantiers, installations, équipements, processus de construction en suivant les périodicités imposées par l'organisme de certification. Ce qui permet aux entreprises de se préparer à d'éventuels pré-audits de qualité.

Le niveau de sécurité s'améliore grâce à l'identification des points de vulnérabilité

L'entreprise peut souhaiter aller au-delà des exigences réglementaires de sécurité et demander par exemple une inspection de l'état général d'une installation, sa fiabilité, les causes d'un dysfonctionnement, les risques de pannes... Pour répondre à ces demandes, Le Conseiller utilisera son expérience des "bonnes pratiques" et sa connaissance des "règles de l'art".

L'appui à l'organisation des chantiers

Le Conseiller apportera aussi son expertise organisationnelle sur le plan de classement des ouvriers dans une grille d'emplois sur les chantiers et l'organisation des différents reportings.

Avec la présence de ce Conseiller, le MODEC pourra envisager son label pour les BTP comoriennes, qui sera attribué après l'inspection technique. Ce label permettra de qualifier et de valoriser les bonnes pratiques d'organisation des chantiers et de réalisation des ouvrages dans les métiers de BTP. ***C'est une attestation de savoir-faire technique reconnu par les professionnels, base que doit détenir toute entreprise de BTP, qui se respecte.***

Renforcement des capacités et moyens de contrôle de l'inspection du travail (Ministère en charge du travail), notamment dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail des chantiers de BTP.

Cette action pourra se faire par une formation complémentaire de contrôle des chantiers et le renforcement du dispositif juridico-institutionnel national. Ce qui permettra par exemple à l'inspection du travail de prendre toutes mesures utiles devant une situation de danger grave et imminent pour la vie ou la santé des travailleurs du secteur BTP.

Chapitre 3 : Identification des besoins et actions de formation pour le secteur du tourisme

Le secteur touristique comorien est en attente d'un déclic qui booste la chaîne de valeurs. La formation est un facteur à prendre en compte pour un passage réussi des potentialités de développement du tourisme à un réel décollage du secteur.

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord le secteur, et nous allons ensuite présenter les résultats de notre évaluation des besoins dans le secteur.

I. Enjeux et problèmes du secteur touristique

I.1. Enjeux du secteur

Dans ses stratégies de développement, l'Union des Comores envisage de développer un secteur touristique rentable, de qualité, satisfaisant pour ses clients et pour ses exploitants, et valorisant pour l'économie nationale. En témoignent les instruments juridico-institutionnels mis en place (Loi sur le tourisme et décrets d'applications, Ministère et Office National du tourisme, ...). Dans le SCA2D, l'Etat comorien cible en ce qui concerne le tourisme, un taux de croissance moyen annuel de 7,5%⁸.

Aux termes du décret n° 12-024/PR, portant promulgation de la Loi n° 11-024/AU, sur le Tourisme, le tourisme est défini aux Comores, comme une industrie qui concerne l'ensemble des activités économiques offrant des services aux touristes.

Le secteur touristique comorien est animé par divers acteurs qui sont entre autres :

- + L'Etat à travers le ministère en charge du tourisme et de l'artisanat, ainsi l'Office Nationale du tourisme (ONT)
- + Les réceptifs (agences de voyages)
- + Les hôtels
- + Les restaurants
- + Les entreprises de location de voitures etc.
- + Les acteurs des marchés de produits et d'animation touristiques
- + Les personnes exerçant des activités connexes telles que les guides, les accompagnateurs.

La méconnaissance du poids réel du secteur touristique est un véritable problème. En effet, les données quantitatives comme qualitatives sont très limitées dans la mesure où l'Etat comorien n'a pas à sa disposition un système efficace de collecte et d'analyse des données statistiques relatives à l'activité touristique.

Le décret d'application de la Loi sur le tourisme évoqué stipule dans son article 7 que : « l'Etat comorien a l'obligation d'œuvrer par ses organes, la direction nationale du

⁸ Union des Comores. Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Union des Comores. EDIC 2015 -2017,

tourisme et les directions insulaires, l'Office National du tourisme (ONT) de l'Union des Comores (....), pour :

- Déterminer et mettre en œuvre, dans le cadre du plan d'aménagement et de développement durable, les orientations du développement touristique du pays ;
- Assurer le recueil, le traitement et la diffusion des données relatives à l'activité touristique ;
- Coordonner les initiatives publiques et privées dans le cadre du développement, de la promotion, de l'information touristique du pays ;
- Etc.

Cependant, lors de l'interview du Directeur de l'ONT par le Consultant, cette activité n'est pas prise en compte au niveau de l'Office.

Ainsi, l'ONT ne dispose pas de baromètres ou source d'information sur les tendances et les marchés touristiques. Le constat est saisissant, car les informations concernant l'apport du tourisme au PIB national, l'importance du tourisme par rapport à d'autres secteurs économiques, l'importance de l'investissement dans le tourisme, etc. demandées par le Consultant sont restées sans réponse de la part du Directeur. Il a relevé que de telles informations ne sont pas encore produites. Toutefois, le nombre d'emplois créés par le tourisme au sein de l'économie est estimé à 500 emplois directs et 500 emplois indirects, dans tout le pays, majoritairement dans les hôtels et restaurants⁹.

I.2. Les handicaps au développement de l'industrie touristique comorienne

Le potentiel touristique de l'archipel est réel et n'est plus à démontrer. Tous les acteurs du secteur reconnaissent que les formes de tourisme les plus appropriées au contexte comorien sont celles en lien avec la découverte du patrimoine naturel. Néanmoins, les atouts indéniables de la destination « Comores » sont contrebalancés par des facteurs pour la plupart internes. Des blocages empêchent actuellement la pleine exploitation de l'énorme potentiel du tourisme dans l'archipel.

Le premier d'entre eux est sans doute l'absence d'une politique volontariste et efficace pour booster l'industrie du tourisme. Or le tourisme est une industrie très évolutive avec de nouvelles données à prendre en compte particulièrement au niveau des tendances du marché.

Le deuxième point qui concerne l'ensemble des acteurs est la carence des études de marchés et les bonnes pratiques du marketing et de la communication du secteur.

Le secteur est incontestablement fébrile à cause de son manque de connaissance sur les marchés touristiques actuels et potentiels. Très peu de données sont disponibles sur le nombre de visiteurs, leur profil, le motif de leur voyage, leur dépense, etc.

Il n'y a pas un système fiable de collecte des données. Ainsi, élaborer une stratégie marketing est pour le moins difficile quand on ne sait pas à qui s'adresser. L'insuffisance de promotion de la destination « Iles Comores » est préoccupante. Les ressources touristiques (naturelles) ne sont pas assez valorisées, et l'offre de service touristique

⁹ EDIC 2015 -2017, op cit

(transport, hébergement, restauration, guidage, etc.), est soit mal organisée, soit de qualité insatisfaisante, dans la plupart des cas.

L'artisanat et les traditions culturelles (musique et danse, rites initiatiques, ...), ne sont pas promus. Ce manque de promotion du tourisme fait que les touristes qui fréquentent l'archipel, ont pour la plupart des motifs professionnels, selon un des professionnels rencontrés par le Consultant.

D'autres blocages structurels persistent et confortent cette situation morose :

- l'absence d'une véritable politique de développement touristique ;
- un manque d'expertise sectorielle ;
- un environnement d'affaires trop contraignant et donc peu favorable au développement de projets dans le tourisme ;
- l'insuffisance d'infrastructures (électricité, route, ...) ;
- le manque de professionnalisme dans le secteur : une qualité insuffisante pour être compétitif sur le marché international : dans tous les secteurs d'activité (hébergement, restauration, accueil, guidage) ;
- une faible synergie entre les acteurs locaux, Agences de voyages et hôtels installés dans le pays ;
- manque d'animations (musées, spectacles folkloriques, exposition, excursions, ...) ;
- déficit des moyens de promotion (l'office du tourisme n'a pas les moyens pour faire face à tous les besoins de communication requis par le secteur : publications, participation à des salons spécialisés, coopération avec les tours opérateurs et les compagnies aériennes, etc ;
- l'absence ou insuffisance de formations pour les métiers du tourisme : conceptualisation, opérationnel, gestion, etc ;
- la méconnaissance par les populations locales des enjeux du tourisme, de ses avantages et de ses inconvénients d'où un manque d'implication et d'initiative (surtout les artisans).

Pour pallier ces difficultés, il convient de stimuler les opérateurs et les différentes parties prenantes directes et indirectes qui gravitent autour du secteur grâce à des politiques volontaristes et participatives. Ce qui implique de mettre en place une stratégie touristique durable. Cette stratégie devrait porter sur une structuration de l'offre touristique et hôtelière, la formation de guides et leur organisation, l'éducation à l'environnement, etc.

II. Caractéristiques de l'offre touristique

L'archipel est doté d'une grande diversité de ressources naturelles et de paysages. Ces éléments permettent d'offrir un large éventail de produits : tourisme de nature, écotourisme, tourisme sportif/d'aventure, tourisme balnéaire, etc.

II.1. Contenu de l'offre touristique

Dans la pratique l'archipel offre :

L'hébergement - restauration

L'hébergement est de type traditionnel : hôtel ou guest house. Selon le fichier tenu par l'ONT l'archipel compte 12 hôtels dont :

- ✓ 4 à Moroni (2 hôtels à 4 étoiles, 1 hôtel à 3 étoiles, et 1 hôtel à 2 étoiles),
- ✓ 5 à Anjouan (2 hôtels à 3 étoiles, et 3 hôtels, sans étoiles),
- ✓ et 3 hôtels à Mohéli, dont 1 hôtel 3 étoiles.

Moroni compte 10 pensions et maisons d'hôtes ou bungalows et 17 restaurants. Mohéli comprend 17 pensions et maisons d'hôtes et 5 restaurants. Anjouan 14 pensions et maisons d'hôtes ou bungalows et 13 restaurants.

Selon l'EDIC (2015-2019, par rapport à la sous-région, avec une offre actuelle de 640 lits, le pays souffre d'une faible capacité hôtelière.

Le transport

Au plan national le pays bénéficie d'un transport aérien acceptable. Quatre (4) agences de transport inter-îles, deux agences qui desservent l'océan indien et trois agences qui ouvrent l'archipel au monde.

Seize (16) agences réceptives (agences de voyage) ont été recensées par l'ONT, dont onze (11) exercent dans la grande Comores, deux (2) à Anjouan et trois (3) à Mohéli.

Dans la pratique, c'est le transport aérien qui prime. Les îles de l'Union sont desservies à des fréquences variables. Toutefois les connections maritimes sont aussi développées entre les îles.

Les attractions

L'archipel dispose des sites touristiques remarquables. Les sites touristiques les plus importants sont incontestablement : le Kartala (plus grand cratère du monde), le lac salé, la chaîne du dragon, plages de Mitsamiouli, trou du prophète, etc.

Les principaux attractions touristiques recensés au niveau de l'ONT sont au nombre de vingt (20) sites, dont treize dans la grande Comores, six (6) à Anjouan et deux (2) à Mohéli. Il est pour le moment très compliqué de proposer un circuit au plan national. Les problèmes d'accessibilité, des sites freinent incontestablement le processus.

Les guides

Ils sont en général des personnes physiques agréées par l'ONT. L'ONT a enregistré neuf (9) guides pour la grande Comores. Il y en a six (6) à Anjouan dont une ONG (Dahari qui organise les excursions éco touristiques), et douze (12) à Anjouan.

Le talon d'Achille de l'industrie reste l'hôtellerie. En effet, il n'y a pas de tourisme de qualité et attractif, sans hôtellerie - restauration de qualité. Pour cela, nous faisons ci-après, un scan rapide du sous-secteur.

II.2. L'hôtellerie - restauration

Place de l'hôtellerie-restauration

L'hôtellerie peut être définie comme étant un ensemble d'activités économiques, commerciales et sociales offrant à une clientèle de passage, des prestations de service comprenant l'hébergement, la restauration et divers autres services.

Bien qu'on ne cesse de dire dans toute la société Comorienne, que l'archipel regorge d'un immense potentiel touristique, rien ne semble être fait pour améliorer l'image du tourisme aux Comores. C'est comme s'il suffit que les îles soient une formidable destination, avec leur variété de paysages touristiques, sans parler d'hôtellerie, de restauration pour que le tourisme fonctionne tout seul.

Dans le secteur du tourisme, l'hôtellerie mérite une attention particulière et une professionnalisation à la base. Le mécanisme de fonctionnement du marché, les attentes des clientèles, le contrôle de qualité dans l'exercice, les normes et labels nationaux, les règles,... tout est ignoré.

Ce qui explique que pour la plupart des acteurs du secteur (petites entreprises familiales d'hébergement & de restauration), ne considèrent pas l'hôtellerie comme une véritable industrie de service complexe, nécessitant d'investissements importants, et une gestion dynamique pour faire face à des charges fixes.

Les Comores disposent d'une offre hôtelière très limitée, avec une prédominance des propositions de prestations à petits prix : des auberges, des guest house, des hôtels intégrés. Les hôtels de chaînes sont généralement ceux qui offrent le des prestations qui se rapprochent des standards internationaux.

L'hôtellerie indépendante est très majoritaire, avec un grand nombre d'établissements de type familial, donc généralement de petite capacité. Cette situation pose à la profession un problème de plus en plus imposant de son développement dans l'archipel.

Caractéristiques du sous-secteur hôtellerie - restauration

L'hôtellerie comorienne est en important décalage avec les attentes de ces clientèles.

Les hôteliers ne cherchent pas à comprendre ce que veulent leurs clients. Ils manquent de connaissances sur les attentes des clients d'hôtels, selon leur typologie, leurs motifs et styles de séjours, etc. Ils naviguent dans le brouillard. Or, comment savoir comment équiper son établissement ou dans quel sens le rénover, si on ne dispose pas d'informations sur les attentes des clients ? Comment créer les services ou offres connexes, sans connaissance du comportement du client ?

Le retard de modernité du secteur

Le retard de modernité de l'offre hôtelière dénoncé par la clientèle hôtelière (en la comparant avec l'offre des autres îles telles que Maurice ou Madagascar) n'est pas seulement du fait des hôteliers eux-mêmes.

Les offres hôtelières sont élaborées selon des règles empiriques, dans le mimétisme le plus courant. Beaucoup d'hôtels sont conçus et organisés sans la connaissance objective des nouvelles attentes des consommateurs de prestations hôtelières.

Faiblesse des institutions d'encadrement et insuffisante prise en compte de la demande

Après investigations du Consultant, il se trouve qu'aux Comores, les professionnels et l'office d'encadrement¹⁰, ont une connaissance très limitée sur la clientèle hôtelière : leurs attentes, leurs besoins, leurs motivations de séjours. En effet, aucune étude n'a été faite auprès des clients d'hôtels.

Il n'existe pas non plus des normes hôtelières, et des contrôles de l'Office du Tourisme pour s'assurer de la qualité des prestations.

L'office en charge du tourisme, qui aurait pu trouver les financements nécessaires pour lancer une étude idoine sur les clientèles hôtelières, ne l'a jamais fait.

Les deux plus grands hôtels de Moroni n'offrent pas les services qui sont en général les plus prisés ou demandés tels que la présence d'un bar (dans ou à côté de l'hôtel), d'une bagagerie, d'une bibliothèque, d'une salle de jeux, des distributeurs de friandises,...

Les clients d'hôtels cherchent aussi en général à connaître les ressources touristiques et productions artisanales locales. Pour ce faire, les hôtels devraient disposer en leurs seins des mini offices de tourisme, mettant à la disposition de leurs clients des informations touristiques et autres guides et plans, ainsi que de mini centres de distribution des produits artisanaux locaux.

L'équipement touristique, l'accueil touristique et l'organisation touristique sont largement perfectibles. Les hôteliers comoriens raisonnent en termes de «fonctions», et non en termes de qualité de leurs installations à la clientèle. Ils revendiquent qu'il ne faut pas comparer leurs hôtels avec ceux des autres pays, tant ils sont persuadés offrir une prestation acceptable dans le contexte.

Moderniser les établissements hôteliers, adapter les équipements, intégrer les nouvelles technologies aux modes de gestion, de commercialisation et de fidélisation, séduire une nouvelle clientèle, ... tout cela est plus que nécessaire pour le tourisme comorien.

Problème de financement

«Le secteur est handicapé par un très difficile accès aux emprunts et aux financements, avec plus globalement un mauvais soutien bancaire. La conséquence : une extrême fragilisation économique des entreprises hôtelières (en dehors des filiales des grands groupes) et un investissement minimaliste dans respect des standards.»

Les banquiers comoriens sont dubitatifs à l'égard du secteur. Cela crée un véritable problème pour la branche (hormis les chaînes intégrées) qui, faute de financements, voit l'inadaptation de ses hôtels progresser. En outre, le défaut du financement est encore plus criant face aux jeunes entrepreneurs que les banques ont du mal à aider à s'installer.

Les hôteliers comoriens faute d'autofinancement ou d'accès au crédit, abandonnent ou minimisent tout engagement de modernisation de leur établissement.

¹⁰ L'Office National du Tourisme

Le Gouvernement à travers l'ONT devrait définir des mécanismes pour soutenir (financièrement mais aussi techniquement), les jeunes chefs d'entreprises pour s'installer dans leur première affaire. Une telle initiative peut aider à revitaliser le secteur qui voit de temps en temps les hôtels fermer, notamment parce que les exploitants souhaitant vendre leur hôtel, ne trouvent pas de repreneurs.

III. Ressources humaines, offre de formation et besoins du secteur

III.1. Etat des ressources humaines et offre de formation du secteur touristique

Un des problèmes que rencontrent les hôteliers est la difficulté à trouver mais aussi à garder leur personnel. La carence en formation nuit également à la compétitivité de l'hôtellerie-restauration. Les exploitants ont pris pour habitude de se débrouiller avec les moyens du bord.

Les compétences en matière de tourisme sont limitées aux Comores. Il y a un manque d'expertise à tous les échelons. Néanmoins, il semble que les opérateurs du secteur aient décidé de remédier à ce problème en recrutant et en formant chaque année des jeunes. A titre d'exemple, l'Hôtel « Le RETAJ Moroni » met en place chaque année depuis deux ans, des formations courtes de qualification de 25 à 50 personnes par an. Ces formations sont entièrement animées par son personnel de direction. Elle est gratuite pour les participants. En outre, l'hôtel recrute 25% des agents qui obtiennent l'attestation de formation, après une évaluation. Le reste des agents peut s'insérer dans d'autres structures ou aller travailler à l'étranger.

Il manque d'infrastructures adéquates pour former les jeunes comoriens dans les métiers de l'hôtellerie. Il n'y a pas un seul établissement spécialisé dans la formation qualifiante aux métiers du tourisme et d'hôtellerie. Des recherches effectuées auprès de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle du Ministère en charge de l'emploi, seuls deux établissements offrent une formation certifiante dans le domaine de la cuisine dont 1 à Moroni et l'autre à Anjouan.

Il n'y a aucune offre de formation pour les autres domaines tels que la cuisine, la gestion du restaurant, du bar, l'hygiène alimentaire, la pâtisserie...

Pour la formation dans les métiers supports (financier, informaticien, RH, ...), l'offre est assurée par les organismes locaux de formation qui sont au nombre de 12.

La demande de formation dans ce secteur se répartit comme suit :

Tableau N° 3: type de formation demandé par les entreprises du secteur touristique

Type de formation	Total
Formation technique « métier »	5
Formation transversale « support »	11

III.2. Les besoins et actions de formation du secteur touristique

Les principaux besoins induisant des solutions- formation dans ce secteur se rapportent à :

- + L'insuffisante maîtrise des techniques modernes de pâtisserie et d'organisation ;
- + L'insuffisance des compétences pour élaborer et mettre en œuvre un plan marketing ;
- + L'insuffisance des compétences dans les fonctions de gestion comptable et financière;
- + L'insuffisance de compétences pour la conception et la mise en œuvre des actions commerciales ;
- + L'insuffisante maîtrise des techniques de gestion de la restauration ;
- + Niveau de compétence insuffisant pour assumer pleinement les fonctions de gestion des stocks ;
- + Méconnaissance des bonnes pratiques de négociation en achat dans les situations critiques ;
- + Les principes et normes de comportement professionnel en milieu hôtelier (gestes et postures) ne sont pas appliqués à tous les niveaux ;
- + Des difficultés rencontrées par des agents à utiliser Outlook pour améliorer l'organisation de leur travail ;
- + L'insuffisante pratique de l'anglais des affaires, par la plupart des agents de front office ;
- + Un manque de certification de qualification des guides et accompagnateurs touristiques.

L'objectif principal du recueil des besoins est d'identifier dans chaque entreprise, les compétences à développer pour un ensemble de personnes concernées par les projets ou dysfonctionnements.

En général, les besoins de formation compétences concernent des groupes d'agents occupant ou non la même fonction, exerçant ou non le même métier mais rencontrant des problèmes similaires.

III.3. Récapitulatif des actions de formation des agents du secteur

La synthèse des actions pertinentes pour les entreprises du secteur touristique sont consignées dans la matrice ci-après :

Tableau N° 4 : thèmes de formation retenus pour les entreprises du secteur tourisme

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
Pâtisserie	Les entreprises hôtelières disposent des compétences pour la confection de produits en chocolat, de desserts glacés, de viennoiseries, de desserts à la commande et à l'assiette. Les pièces de pâtisseries servies sont bien décorées et contribuent à la satisfaction du client.	Le Retaj Ets NASSIB Estimation : 15 personnes	30	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Incendie – premiers secours	Les agents formés appliquent les bonnes pratiques de maîtrise un début d'incendie et secourir les victimes. Les agents formés appliquent des gestes de Premiers Secours sur différentes situations	Les Arcades Le Retaj Ets NASSIB Estimation : 20 personnes	5	1	Organisme national de formation	2017
Hygiène et sécurité en milieu hôtelier	Renforcer le personnel à la sécurité durant l'exercice de leurs tâches lors du service au restaurant et du nettoyage des chambres Maîtriser les règles fondamentales et spécifiques de la sécurité alimentaire	Les Arcades Le Retaj Ets NASSIB Estimation : 30 personnes	10	2	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Gestion de restaurant	Les entreprises appliquent les bonnes pratiques de contrôle des coûts et des approvisionnements d'une cuisine. La qualité de gestion de l'équipe de restauration et des salles à manger, s'améliore continuellement.	Les Arcades Ets NASSIB Estimation : 15 personnes	6	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2018
Techniques de e – marketing et Utilisation des réseaux sociaux	Les capacités d'attraction, de conquête et de fidélisation des clients sur internet sont créés; Les entreprises pratiquent une communication internet plus efficace et mesurent les retombées. Les participants gèrent en toute autonomie les stratégies marketing en ligne et savent choisir et animer des plateformes sociales majeures : Facebook, LinkedIn et Twitter	AB Aviation Le Retaj Estimation : 15 personnes	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Elaboration d'un plan marketing	Les entreprises du secteur touristiques disposent d'un plan d'actions commerciales efficace Les agents formés, élaborent leur plan marketing, compatible avec les contraintes humaines, techniques et financières de l'entreprise. Ils appliquent des bonnes pratiques d'analyse du	AB Aviation Estimation : 5 personnes	6	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
	marché, son évolution et son environnement					
Formation démarche qualité en hôtellerie restauration : Développer la qualité de service dans votre établissement	Créer dans les entreprises hôtelières des capacités de : Gestion de la qualité Repérage des insatisfactions Réalisation des apports techniques pour une meilleure compréhension des enjeux d'une démarche qualité	Les Arcades Ets NASSIB Estimation : 15 personnes	6	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2018
Les fondamentaux de la comptabilité d'entreprise et de la gestion budgétaire	Les agents enregistrent des opérations et classent des documents comptables selon la nature des informations collectées, les schémas comptables, Ils effectuent les rapprochements bancaires et appliquent les techniques de contrôle de la fiabilité des comptes. Ils participent activement au processus d'élaboration du budget de l'entreprise	AB Aviation Ets NASSIB Le Retaj Estimation : 20 personnes	10	2	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017 – 2018
Préparer, établir et clôturer les comptes annuels	Les agents formés élaborent le bilan annuel et les comptes de gestion selon les principes OHADA ; Ils traitent avec professionnalisme les aspects comptables et fiscaux de la TVA.	AB Aviation Ets NASSIB Le Retaj Estimation : 33 personnes	10	2	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017 – 2018
Gestion et pilotage de la fonction RH	Les Responsables et cadres des fonctions RH et de formation maîtrisent des outils de gestion de la fonction : recrutement, GPEC, gestion des présences, rémunération, évaluation, ... Et des outils de pilotage tels que les tableaux de bord,	AB Aviation Ets NASSIB Le Retaj Estimation : 10 personnes	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017
Anglais des affaires	Le programme vise à augmenter sensiblement les connaissances et la capacité d'interaction des agents en anglais langue d'échange avec la clientèle	Le RETAJ AB Aviation Estimation : 20 personnes	90	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017 – 2018
Gestion des approvisionnements et des stocks	Les outils fiables de gestion des stocks et des approvisionnements sont appliqués Les agents formés contribuent à la réduction du coût du stock. Ils anticipent les besoins en matières premières. Les entreprises déterminent le stock de sécurité en	Le Retaj Les Arcades Ets NASSIB Estimation :	6	2	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017 – 2018

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
	fonction du taux de service à obtenir. Le pilotage de la gestion des stocks est optimisé.	30 personnes				
Informatique organisationnelle : utilisation de Outlook	Les agents exploitent les principales options et les fonctions plus avancées de la messagerie Outlook. Ils approfondissent leurs connaissances de la partie Calendrier, ainsi que les autres modules tels que le gestionnaire de tâche et de contact, le partage des boîtes de courriels, des calendriers et des emplois du temps des réunions.	Le Retaj Ets NASSIB Estimation : 20 personnes	6	3	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017 – 2018
Professionnalisation des guides/ Accompagnateurs Touristiques & Réceptifs	Accueillir, guider de groupes sur des sites touristiques, sur des thèmes de voyages-découvertes, culturels, techniques, nature, loisirs... animer et informer la clientèle tout au long du circuit, en veillant à la bonne exécution du programme établi. prendre en charge les clients pour le compte d'un Tour Opérateur : transferts aéroports, informations, organisation d'excursions	Tous les guides Estimation : 10 personnes	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Perfectionnement à la Négociation d'Achats	Les agents formés s'approprient les méthodes nécessaires à la réussite de ces négociations difficiles Ils appliquent les bonnes pratiques de négociation dans les situations critiques	Le Retaj Les Arcades Ets NASSIB Estimation : 15 personnes	7	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017 – 2018
Perfectionnement des chefs de parc automobile	Les agents formés optent pour des solutions basées sur les meilleures pratiques de l'industrie en matière de gestion de parc de véhicules. Ils élaborent un plan d'action permettant d'améliorer la gestion d'un parc de véhicules de façon significative. Ils améliorent la performance de gestion de la maintenance du parc et mettent en pratique de saines méthodes de gestion de carburant.	Le Retaj Les Arcades Ets NASSIB Estimation : 10 personnes	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2018

Chapitre 4 : Identification des besoins et actions de formation pour le secteur « commerce, services et transformation »

Dans ce regroupement, on retrouve des opérateurs du commerce & distribution, de l'assurance et des unités de transformation.

Dans un premier temps, nous dégagons les principaux problèmes de ce secteur et ses besoins de formation. Dans un second temps, nous présentons le paquet de formation qui découle de notre évaluation des besoins du secteur.

I. Aperçu du secteur commerce et assurance

I.1. Aperçu du domaine de commerce & distribution

Le développement du commerce et de la grande distribution doit s'appuyer sur la mise en place d'un réseau de magasins et d'entrepôts organisés grâce à des schémas logistiques adaptés. Or l'état actuel des infrastructures, ne permet pas le développement de chaînes logistiques inter – régionales efficaces. Les faiblesses constatées sont donc à la fois d'ordre physique (vétusté des infrastructures), organisationnelles et institutionnelles.

Dans l'archipel, la distribution moderne est encore dans un état embryonnaire. Quatre (4) enseignes se partagent le marché (KOMO Cash, SAWA Prix, Sara).

Les canaux de distribution les plus importants sont les marchés traditionnels ainsi que les petites boutiques de proximité. Cela peut s'expliquer par la relative faiblesse des revenus des populations africaines, ainsi que le faible niveau de développement des infrastructures qui ne permet pas au commerce de masse de se développer de façon compétitive.

La majorité des opérateurs du commerce ne sont présents que dans la distribution de détail et s'approvisionne majoritairement par les importations. Les opérations des acteurs du commerce des Comores sont faiblement intégrées sur la chaîne de valeur agroalimentaire. Ce manque d'intégration verticale trouve ses origines dans la faiblesse de la production et transformation locales.

I.2. Aperçu de la branche d'activités « assurance » et des problèmes affectant sa compétitivité

Le marché national des assurances est composé principalement de sociétés comoriennes et de quelques représentations des grands groupes tels que Alliance Insurance, ... Ce marché est régi par le Code des assurances de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA), établi en 1992.

Si on tient compte du nombre d'assurés par rapport à la taille de la population, on peut affirmer que le secteur de l'assurance aux Comores possède des marges de progression importantes. Les populations, en majorité, disposent de faibles revenus, et manquent de

culture d'assurance. Par conséquent, la demande d'assurance est structurellement limitée à une très faible fraction d'agents économiques, avec une forte concentration sur les entreprises formelles. L'assurance comorienne est encore trop élitiste, et la faiblesse de l'activité économique réduit considérablement la matière assurable.

Les difficultés et les enjeux à relever pour l'assurance Comorienne restent cependant importants :

- + L'inadéquation entre les offres de produits et les besoins des organisations (faible différenciation des acteurs). Le secteur comorien des assurances est orienté vers la logique de l'offre. En d'autres termes, les attentes du consommateur ne sont pas prises en considération ;
- + Le nombre insuffisant de ressources humaines qualifiées et fuite de cerveaux (Brain Drain) ;
- + Une économie informelle omniprésente qui n'a pas de produits d'assurance adaptés ;
- + Des infrastructures technologiques déficientes et encore trop onéreuses (internet, électricité,...) ;
- + Une absence de confiance entre les assurés et les assureurs.

Un autre problème qui se pose est celui du manque d'information. Les entreprises elles-mêmes ne communiquent pas assez sur leurs produits.

Les besoins des compagnies d'assurance mettent clairement en lumière le besoin d'une formation destinée aux agents ayant déjà reçu une formation de base mais dont le contenu métier est faible. La formation demandée concernant différents modules nécessaires à la maîtrise des différents métiers de l'assurance :

- + actuariat
- + commercialisation/marketing
- + gestion des risques
- + gestion financière

II. Aperçu des activités et des difficultés du domaine de la transformation

II.1. Caractéristiques des unités de transformation

L'Union des Comores, grande productrice de matières premières, présente un tissu industriel de transformation à haut potentiel qui reste cependant inexploité.

Le climat de type tropical humide insulaire à deux saisons, l'une sèche et «fraîche», l'autre humide et chaude de l'archipel est favorable au développement de cultures agricoles diversifiées. Ses 132 000 ha de terres cultivées (terres arables et cultures permanentes), représentant 59 % de la superficie totale du pays, font de la zone un important producteur de matières premières. L'industrie de transformation peut donc compter sur une production abondante de matières premières, pour sa compétitivité. Il s'agit entre autres, des plantes à parfum (Ylang-ylang, Jasmin, Basilic, etc.) cultivées et, le plus souvent, distillées sur place, ou des épices tels que les clous de girofle, poivre, cannelle, ainsi que de la vanille, etc.

Le sous-secteur de transformation comorien est caractérisé par une offre essentiellement portée par des PME locales et des transformateurs artisanaux.

La transformation fait partie d'une chaîne, allant de l'agriculture jusqu'à la distribution en assurant les fonctions suivantes :

- ✚ la transformation de matières premières, notamment aux plans de la nature même de la matière (distillation de Ylang- Ylang, de la vanille, ...);
- ✚ le conditionnement et l'expédition des produits vers les centres de distribution.

Le Consultant a retenu dans le contexte actuel des Comores, une classification en trois (3) filières de transformation :

- préparation et exportation de la vanille ;
- distillation de Ylang – Ylang, son conditionnement et l'exportation ;
- préparation des épices, conditionnement et commercialisation dans les circuits nationaux de distribution.

Ces filières de transformation ont une couverture de marché local. Les filières qui participent aux échanges internationaux sont issues de la vanille, et ylang ylang, jasmin.

Deux (2) catégories d'acteurs majeurs se distinguent dans le tissu industriel de transformation dans l'archipel :

- les artisans très majoritaires, qui sont de petits acteurs n'utilisant pas de technologie élaborée et dont le travail conduit généralement à des productions de faible volume ;
- les petites et moyennes entreprises de transformation (en petit nombre), avec une certaine capacité de production grâce à l'utilisation de machines (mais toujours avec des procédés anciens), et qui emploient une main d'œuvre semi-qualifiée. Certaines utilisent le système artisanal de prestation de service, notamment pour le décortilage et la mouture des céréales, etc.

Les activités de pâtisserie, de boulangerie et de viennoiserie sont considérées comme faisant partie du sous-secteur de transformation. Ce sont des entreprises à la limite entre le secteur artisanal et industriel parce qu'une partie importante des opérations (seconde transformation) est encore manuelle.

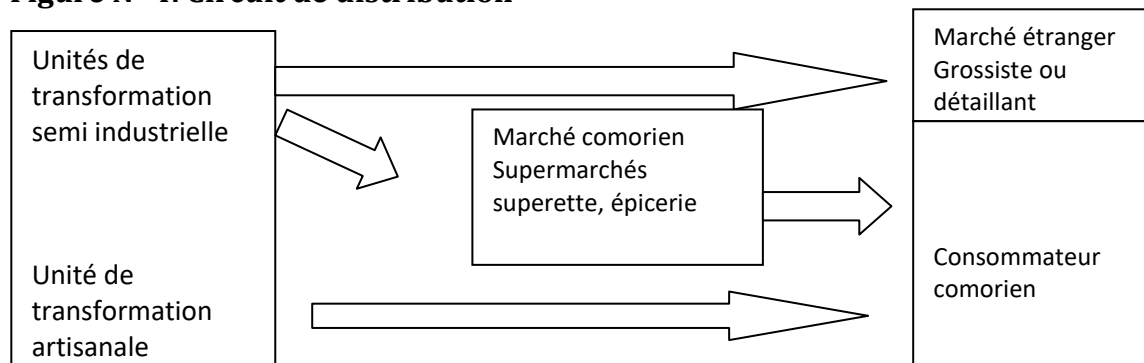
Globalement, les performances du secteur demeurent largement en deçà de ses potentialités. Les faibles taux d'investissement et le retard technologique, la sous qualification du capital humain et la prédominance du travail précaire, la faiblesse de l'innovation et le défaut de normalisation, ainsi que les carences de l'organisation des entreprises, caractérisent l'évolution structurelle de cette industrie.

A ces contraintes auxquelles sont confrontées les unités de transformations aux Comores s'ajoutent le manque d'information technologique et technologies de transformation.

II.2. Distribution et commercialisation

Cette fonction concerne l'ensemble des opérations par lesquelles les biens sortant de l'appareil de transformation sont mis à la disposition du consommateur.

Figure N° 4. Circuit de distribution



A la lecture de ce schéma, il ressort que les produits transformés sont distribués le biais d'un circuit de distribution en trois (3) profils :

✚ le circuit ultra court

Le circuit ultra court est celui des transformateurs qui distribuent directement les produits transformés sans recourir à des intermédiaires.

✚ le circuit court

Les acteurs les plus concernés par ce mode de distribution sont les entreprises semi industrielles qui ont recours à des détaillants pour assurer la distribution de leurs produits. Leurs produits sont généralement distribués dans les superettes et les boutiques de quartiers.

✚ le circuit de l'international

Ce circuit est utilisé pour livrer les produits aux entreprises industrielles et de distribution dans d'autres pays. C'est le cas des filières ylang-ylang, vanille ou les épices, qui à côté de la distribution dans les commerces locaux, livrent aux entreprises étrangères.

II.3. Enjeux et obstacles au développement du sous-secteur de transformation

Les exportations comoriennes sont composées entre 80 à 90% des produits de rente, ayant subi une transformation d'au moins 1^{er} degré. Il s'agit de la vanille, girofle, ylang ylang¹¹. Dans le SCA2D, l'Etat comorien cible en ce qui concerne ce sous-secteur, de doubler et la valeur à travers des améliorations substantielles de diversification, de transformation et d'accès aux marchés internationaux.

¹¹ Union des Comores. Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Union des Comores (EDIC 2015-2019). Avril 2015

Toutes les conditions pour l'émergence d'une industrie de transformation plus performante et profitable sont loin d'être remplies. De nombreuses barrières sont à l'origine de cette situation. Il s'agit notamment :

- ✚ des difficultés liées aux infrastructures de base dont l'électricité et le transport ;
- ✚ du manque de la réglementation et de la normalisation pour rehausser la conformité des productions aux exigences du marché international en termes de qualité des offres.
- ✚ de l'inadaptation de sources de financements aux besoins du sous-secteur ;
- ✚ des problèmes de maintenance de l'équipement productif (manque d'atelier et d'expertise technique) ;
- ✚ de l'environnement des affaires très peu attractif.

Nous développons ci-après, les principaux obstacles.

Obstacles liés au coût de production

Toutes les îles qui constituent l'archipel connaissent des coupures très fréquentes d'électricité principalement dues à un déficit énergétique. La production d'énergie électrique dans le pays est l'une des plus faibles, pour des coûts parmi les plus élevés dans la sous-région. Ce facteur est handicapant pour l'industrie de transformation. Les entreprises du sous-secteur sont obligées d'intégrer la production électrique pour couvrir leurs besoins (groupes électrogènes) et assurer la continuité des activités, avec comme conséquences des surcoûts de charges d'exploitation. Dans ces conditions, non seulement il y a une augmentation des coûts de production mais aussi un problème de trésorerie pour les entreprises qui sont obligées d'investir dans l'auto production d'énergie.

Obstacles liés au financement

Le système bancaire de l'archipel dans sa configuration actuelle apparaît inadapté pour assurer la promotion de l'industrie de transformation composée en grande majorité de PME. Que ce soit pour la création d'entreprises ou pour le développement des activités, les besoins en financement sont importants, car investir dans l'industrie de transformation nécessite des capitaux.

De leur côté, les banques commerciales ne satisfont généralement pas les demandes qui sont jugées risquées et coûteuses. En outre les établissements bancaires pratiquent des taux élevés des prêts, qui ne sont pas compatibles avec les besoins et la rentabilité des entreprises de transformation.

Selon les acteurs rencontrés (AFD), les espoirs placés dans le système de micro- finance (MECK), ont été déçus, car comme les services financiers du secteur formel, ces établissements privilégient les produits d'épargne et de crédit à court terme seulement utiles pour les investissements en fonds de roulement.

Obstacles liés, aux normes

Le principal objectif des normes et exigences industrielles est de gérer les risques relatifs à la qualité et la sécurité sanitaire des produits. Au cours des dernières années, les normes relatives aux processus ont également connu un fort regain d'intérêt, s'intéressant notamment : (i) à la gestion durable de l'environnement, (ii) au commerce équitable, (iii) à la sécurité sanitaire des aliments, (iv) aux appellations d'origine, ou à

une combinaison des critères cités précédemment et s'appuyant sur des marques ou des labels octroyés souvent à l'issue de processus de certification.

Le Consultant souligne que seul un transformateur est labellisé « ECOCERT », une certification « BIO », pour ses produits : vanille et ylang-ylang.

III. L'emploi et la formation dans le secteur de transformation & commerce

III.1. Formation des acteurs du secteur

Les unités de transformation emploient une main-d'œuvre pouvant aller à 20 personnes. Cette main-d'œuvre est salariée et est rétribuée selon les besoins circonstanciels. On distingue en général deux types d'emploi :

- + des emplois à la tâche généralement réservés aux activités qui nécessitent une force physique, c'est le cas des employés utilisés pour transport de la matière première, le stockage des produits finis etc.... ;
- + les emplois fixes constitués par des agents rémunérés par mois.

Dans ce secteur, l'espace de production constitue généralement un lieu de formation et d'apprentissage mutuels.

La formation professionnelle de la main d'œuvre est mentionnée par les entrepreneurs du domaine de la transformation, comme un de leurs principaux besoins.

Les entreprises du secteur ont des difficultés à financer le coût complet de la formation professionnelle, d'une part, et l'offre de formation professionnelle n'est pas suffisamment adaptée à leurs besoins, d'autre part. En effet, l'offre de formation professionnelle et d'enseignement technique public comorien est insuffisamment reliée aux attentes du secteur de transformation.

Le système de l'apprentissage qui prévaut dans les unités de transformation constitue un dispositif de formation professionnelle, qui assure la qualification du plus grand nombre d'agents.

Sur le plan du développement organisationnel et managérial, la comptabilité est souvent réduite au minimum. L'attitude marketing est rarement offensive, peu ciblée et sans politique systématique de promotion des produits.

Les promoteurs et dirigeants des unités de transformation, sont en général:

- + des chefs d'entreprise ayant la volonté et les capacités de créer ou de développer une petite entreprise de transformation ;
- + ils disposent des projets de développement d'activités économiquement rentables, liées aux filières porteuses (vanille, ylang – ylang, épices, miel, ...), mais souffrent notamment d'un accès insuffisant aux institutions de crédit, pour financer leurs activités ;

✚ ils montent des dossiers de recherche de financement à travers le circuit bancaire, mais les banquiers ne leur accordent ni financement, ni l'accompagnement bancaire, avec une offre de conseil etc....

Pour le sous-secteur commerce, les carences relevées par le Consultant sur le plan des compétences et qualifications techniques se rapportent à la vente (notamment aux organisations le B to B), le merchandising, l'appui aux activités promotionnelles, la gestion des stocks, la comptabilité et l'utilisation de systèmes informatiques spécialisés.

III.2. Analyse de l'adéquation de l'offre de formation actuelle

Il existe quelques formations diplômantes dans certains domaines relevant des profils professionnels du secteur. Cependant, celles-ci sont plutôt de haut niveau, destinées davantage à des emplois dans l'industrie (BTS) ou axées uniquement sur le domaine commercial.

L'essentiel de l'offre publique de formation initiale aux techniques de maintenance (6 établissements, dont 3 de niveau de formation supérieur), est fourni par les centres est insuffisamment orientée vers les spécificités du sous-secteur de transformation. Les contenus de formation sont généralement encyclopédiques et obsolètes¹², faute de référentiels de types de métiers ou de référentiels de compétences sur la base desquels, les programmes devraient être conçus. Ces contenus n'évoluent pas et les moyens des prestataires publics sont limités.

Le secteur privé (5 établissements) propose également des sessions de formations, surtout techniques). On note que dans ce secteur, de nombreuses formations courtes sont organisées ou réalisées avec l'appui des projets et organismes d'appui (rarement intégrées dans un cursus de certification et jamais considérées comme une étape d'un cursus de formation). Ces formations visent pour l'essentiel à renforcer les compétences techniques. Quelques actions des prestataires privés de formations ont également concerné la commercialisation, l'hygiène et la qualité.

Des avis des professionnels rencontrés, le Consultant note que la plupart des formations privées ne donnent lieu qu'à une attestation de formation remise en général à tous les participants qu'ils aient suivi entièrement ou pas la formation. Il n'y a pas ou rarement d'objectifs précis d'acquisition de compétences et pas de contrôle ou d'évaluation des acquis en fin de formation.

III.3. Profils professionnels dans le commerce, la transformation et les services

Pour identifier les « vrais » besoins de formation du secteur, il convient d'abord d'établir les profils professionnels du secteur afin de mettre en lumière les aptitudes et les compétences qu'il faut développer.

L'enquête réalisée par le Consultant fournit des informations sur la composition de la

¹² Source : Union des Comores. Stratégie de développement de la formation technique et professionnelle 2014 - 2019

population active et sur les profils professionnels dans le commerce, la transformation et les services dans l'archipel.

Il en ressort pour le sous-secteur du commerce, que la majeure partie des travailleurs opère dans l'administration commerciale et la logistique viennent ensuite les agents chargés d'exécuter des tâches telles, ranger les rayons et aider les clients (assistants-clientèle).

Pour le sous-secteur de la transformation, une vue d'ensemble de principales familles d'emplois permet de distinguer :

- Gestion administrative et vente
- Métiers spécialisés (séchage, distillation, emballage ...)
- emplois élémentaires (exécution des tâches physiques)
- Conducteurs d'installations et de machines.

En général, aucun niveau d'études particulier n'est exigé à l'heure actuelle pour ces activités. La plupart des agents en dehors de la fonction (administrative (comptabilité, RH et gestion commerciale), commence dans le secteur en assumant des fonctions élémentaires. Au fil du temps, la plupart des tâches à accomplir sont apprises sur le tas.

Etant donné que les entreprises du secteur sont en situation de faible concurrence, elles cherchent avant tout à augmenter leurs marges. Les possibilités de promotion à des postes d'encadrement, pour des travailleurs situés au bas de l'échelle sont très réduites, étant donné des organigrammes plats ou manque d'organisation dans le secteur.

Seul, le personnel de direction possède un diplôme d'études supérieures dans le domaine commercial.

III.4. Identification des besoins et actions de formation du secteur

Les principaux besoins recueillis par le truchement des investigations du Consultant, pour ce secteur se rapportent à :

- + des difficultés à se doter des équipements adaptés et fiables et à optimiser la productivité des processus de production ;
- + L'insuffisante maîtrise des bonnes pratiques de gestion de la chaîne de d'approvisionnement ;
- + L'insuffisante maîtrise des bonnes pratiques de production : gestion de la chaîne de transformation de l'acquisition de la matière première au produit semi-fini emballé ;
- + Besoins de professionnalisation des techniques de conditionnement et d'emballage ;
- + L'insuffisante maîtrise des outils d'évaluation des besoins techniques de mécanisation de la chaîne de transformation ;
- + Besoins de développer des compétences de négociation et d'achat d'un équipement productif, pour les chaînes de productions ;
- + L'insuffisante maîtrise des bonnes pratiques de maintenance sur des équipements productifs ;
- + L'insuffisante maîtrise de la manipulation de l'outillage et des équipements de diagnostic des pannes d'électricité ;

- + L'insuffisance des compétences pour la conduite professionnelle des véhicules de distribution, dans le respect des règles de sécurité ;
- + L'insuffisante maîtrise des bonnes pratiques de prévention et de gestion des risques électriques ;
- + L'insuffisante maîtrise des règles de la Sécurité au travail, appliquée aux ateliers de transformation
- + L'insuffisante maîtrise de la gestion du parc automobile (pour les boulangeries) ;
- + L'insuffisance de compétence dans le domaine de l'Incendie et des premiers secours ;
- + L'insuffisante maîtrise des bonnes pratiques d'élaboration des stratégies marketing et de gestion du portefeuille client ;
- + L'insuffisance de compétence dans le domaine de Contrôle de qualité dans une usine de transformation ;

Les Objectifs poursuivis par ces actions de formation sont les suivants :

- + Faire évoluer les compétences des salariés dans les unités de transformation ;
- + Améliorer l'attractivité des métiers du secteur : informer sur les métiers, les formations et les opportunités d'emploi,
- + améliorer l'organisation du travail,
- + développer la formation continue et la compétence des salariés du secteur,
- + Développer la gestion des ressources humaines.

Après recueil des besoins de formation, il découle une synthèse des actions pertinentes de formation des personnels des entreprises du secteur, qui suivent :

Tableau N° 5 : formations retenues pour le renforcement de la compétitivité des entreprises du secteur « commerce, service et transformation »

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
Gestion de la chaîne de d'approvisionnement	Les agents formés appliquent les bonnes pratiques de gestion de l'approvisionnement, du transport et de l'entreposage des produits depuis la source de production jusqu'au lieu de consommation. Pour les entreprises, cela se traduit par des solutions pratiques pour surmonter les problèmes liés à la demande des marchés d'exportation et pour les acheteurs, par une optimisation des options de sourcing.	Komo Cash Maison Doudou TAINAMOR VANIACOM NASSIB Estimation : 15	7	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Formation à la prise en main de la chaîne d'activité de transformation	Les entreprises disposent des compétences pour gérer l'ensemble des activités de transformation les activités de transformation physique (séparation, séchage, fragmentation, extraction, fermentation, mélanges, traitements thermiques, conditionnement, etc.)	VANIACOM NASSIB Estimation : 10	15	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017
Perfectionnement aux techniques de conditionnement et d'emballage	Les activités de conditionnement et d'emballage sont professionnalisées. Les produits exportés parviennent à destination en parfait état. L'emballage sert également à positionner le produit, le distinguer des autres et séduire le consommateur, tout en étant composé de matériaux conformes aux réglementations en vigueur des pays de destination	Komo Cash Maison Doudou TAINAMOR VANIACOM Estimation : 25	7	2	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017 – 2018
Evaluation des besoins techniques de mécanisation d'une chaîne de transformation	Créer et développer au sein des entreprises, des capacités de conduite d'évaluation des besoins techniques de mécanisation de la chaîne de transformation ;	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 10	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Négociation et achat d'un équipement productif	Créer et développer au sein des entreprises, des capacités de conduite de négociation et d'achat d'un équipement productif, pour les chaînes de productions ;	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR NASSIB	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur	2018

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
		Estimation : 15			International	
Sécurité au travail, appliquée aux ateliers de transformation et aux grandes surfaces de distribution	L'entreprise dispose d'une cartographie des risques possibles dans les différents ateliers et les espaces de distribution;	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR NASSIB Estimation : 20	7	2	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017 – 2018
Conduite et entretien d'une chaîne de transformation	Les opérateurs manipulent et exécutent les travaux d'entretien de premier degré sur les machines (maintenance niveau 1 : Nettoyage, lubrification). L'exploitation de la chaîne de transformation est optimisée et la productivité s'accroît. Les techniciens de production assument pleinement les fonctions de contrôle et de suivi des indicateurs de fonctionnement de la machine.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR NASSIB Estimation : 15	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Techniques de vente	Les commerciaux s'approprient l'art de la persuasion des clients. Ils vendent plus en adaptant les techniques de vente à chaque situation client. Ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 30	10	2	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018 – 2019
Management opérationnel	Le personnel d'encadrement ajuste en permanence ses pratiques managériales aux situations et collaborateurs. Les meilleures d'organisation du travail et de gestion du temps sont appliquées. L'efficacité collective et individuelle est améliorée et la dynamique managériale est maintenue. La mobilisation et la motivation du personnel améliorent la productivité.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 20	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018
Manager le magasin et gérer efficacement les stocks	Les magasins sont organisés selon les règles de l'art et permettent aux services de disposer à temps tous les consommables et matières premières.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 15	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université	2017

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
	Les bonnes pratiques de gestion des stocks, des approvisionnements et du flux entrant et sortant, sont appliquées.				des Comores - Moroni	
Arrêté des comptes - Aspects comptables et fiscaux	Tous les textes et éléments de doctrine ayant une incidence sur l'arrêté des comptes sont appliqués. Les aspects comptables et fiscaux sont traités selon les règles de l'art, en mettant en évidence la connexion comptabilité-fiscalité. Les bonnes pratiques de détermination du résultat comptable et du résultat fiscal, sont observées.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 20	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018
Management de la qualité dans l'industrie de transformation	Les meilleures approches de maîtrise sanitaire des produits alimentaires et les réglementations sont appliquées. Les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication sont déployées et permettent de mitiger des risques sanitaires ; Les entreprises disposent des différents référentiels et approches qualité adaptés à leur contexte.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR NASSIB Estimation : 20	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2018
Gestion administrative du personnel et de la paie	La gestion administrative du personnel est organisée selon des processus normalisés et conformes aux dispositions légales et conventionnelles. Les entreprises gèrent la paie conformément aux obligations sociales et fiscales.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 10	12	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2017
Incendie – premiers secours	Les agents formés appliquent les bonnes pratiques de maîtrise un début d'incendie et secourir les victimes. Les agents formés appliquent des gestes de Premiers Secours sur différentes situations	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR NASSIB Estimation : 15	4	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Anglais des affaires	Le personnel en contact avec les clients communique aisément en anglais, et fidélise les clients anglophiles (entreprises et	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR	90	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni	2017

Thème de formation	Résultats attendus/compétences à développer	Nbre de pers concernées	Nbre de jours	Nbre de sessions	Prestataire pressenti	Priorité/Année
	organisations internationales).	Estimation : 15			CUFOP/ Université des Comores - Moroni	
La Maîtrise des Incoterms dans le Commerce International	Les entreprises négocient les contrats d'achat et de vente à l'étranger avec un avantage concurrentiel ; Les agents formés assimilent les implications des Incoterms en transport, douane et assurance.	VANIACOM Maison Doudou TAINAMOR Estimation : 10	10	1	Institut Consulaire de formation UCCIA – Moroni CUFOP/ Université des Comores - Moroni	2018
Techniques et outils d'amélioration de l'image de l'assureur auprès de l'assuré-consommateur	L'image des assurances s'améliore auprès de la population. La culture de l'assurance se développe dans l'archipel	Alliance Insurance Estimation : 10	5	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Initiation à l'actuariat	Les agents formés appliquent les bonnes méthodes et outils actuariels pour développer une vision globale sur le business de leur compagnie et mieux dialoguer au sein de leur environnement.	Alliance Insurance Estimation : 5	15	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Risk management	Les agents formés élaborent une cartographie de risques des opérations et activités de leur compagnie ; Ils appliquent les techniques de contrôle des risques et des mesures de mitigation.	Alliance Insurance Estimation : 10	10	1	Organisme national de formation/ Consultant-Formateur International	2017
Alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers	Les ouvriers communiquent efficacement avec leurs coéquipiers et le personnel d'encadrement intermédiaire.	Ouvriers illettrés Estimation : 200 personnes	15	1	Centre Culturel Français	2017 - 2019

III.5. conclusions/recommandations pour la formation des acteurs du commerce et transformation

Définition et reconnaissance des métiers du sous-secteur « transformation »

La transformation comme domaine d'activité, reste encore mal connu et peu reconnu comme secteur d'activités productives. Il est soit intégré dans les activités agricoles, soit dans le simple commerce et services. Il apparaît nécessaire de définir les différents métiers de transformation, pour pouvoir légitimer ce secteur dans les politiques de formation professionnelle, en cours d'élaboration, avec l'aide de l'UE. Ceci est évident vu le niveau de développement économique du pays. L'industrie est très embryonnaire.

Définition d'un référentiel de qualification et de formation par métiers

A partir de la définition des métiers, il est nécessaire d'engager un travail d'élaboration d'un référentiel de compétences et de formation. Ce travail mené avec les organisations professionnelles (le MODEC avec une association des « transformateurs », membre), doit permettre de définir les compétences nécessaires à partir d'une analyse des activités. Ces compétences ne sont pas uniquement techniques. Elles renvoient également à l'éducation de base (lire, écrire, compter mais également formation/information sur les conditions de travail, l'hygiène, la législation).

L'importance de lier formations techniques et alphabétisation fonctionnelle

Le secteur de la transformation des produits alimentaires se caractérise par le nombre important d'analphabètes travaillant dans les unités de transformation. Ce constat est dégagé à partir des réponses des opérateurs du sous-secteur que le Consultant a rencontrés. Si l'accès aux savoirs de base (lire, écrire, compter) n'apparaît pas indispensable à l'instant, pour apprendre les techniques permettant d'exercer les métiers de la transformation, pour autant l'accès à ces savoirs de base est déterminant pour la diversification des savoir-faire et l'adaptation du personnel, au cas où, l'entreprise arrive à acquérir une chaîne de production avec une technologie un peu plus élaborée.

En effet, concernant ce dernier point, le Consultant note que de l'avis des opérateurs concernés, le sous-secteur est transitoire. En effet, les opérateurs du secteur sont conscients que leurs unités de transformation actuelles et leurs procédés sont anciens et ne permettent pas d'être compétitifs. Ils comptent donc que dans la poursuite et le développement de leur activité, il convient de se doter d'unités avec une technologie mieux élaborée, pour bénéficier des économies d'échelle.

Ainsi pour le personnel technique exécutant directement les tâches de transformation, l'efficacité d'une offre de formation technique peut nécessiter en préalable une étape d'alphabétisation.

Pour finir, le pays ne disposant pas de structure de normalisation qui puisse définir un cadre et adapter les normes internationales aux Comores, le Consultant recommande, notamment dans le cadre de l'appui de l'AFD, de recourir à une assistance technique pour opérationnaliser une structure nationale de normalisation. Cette structure s'avère nécessaire pour le développement du sous-secteur transformation.

Chapitre 5 : Proposition d'un cadre de mis en œuvre du plan de formation

Ce chapitre est consacré aux propositions d'éléments devant permettre de mettre en œuvre de façon satisfaisante et correcte, le plan de formation.

Il présente dans tout d'abord, un cadre et les modalités la mise en œuvre du plan de formation. Ensuite, il propose une évaluation des couts de mis en œuvre des actions de formation. Enfin, des propositions sont faites, pour assurer la pérennité de financement de la formation du secteur privé.

I. Proposition d'un cadre et modalités de mise en œuvre du plan de formation

I.1. Le MODEC et la mise en œuvre du plan de formation

Le MODEC, compte environ 100 adhérents, selon l'agent chargé de la gestion du fichier d'adhérents. Cependant, lorsqu'on cherche à voir l'aspect « cotisation annuelle », on constate un tassement, voire une baisse de cotisation, d'une année à l'autre. Cette baisse a sérieusement impacté le budget du MODEC, qui peine à faire face à ses charges ordinaires de fonctionnement.

La répartition sectorielle des entreprises membres du MODEC, laisse apparaître la prédominance de trois secteurs (BTP, Hôtellerie-restauration, distribution et commerce général,) qui apportent l'essentiel des ressources de l'organisation. Ceci pourrait refléter, d'une part, la place importante de ces secteurs dans l'économie comorienne et, d'autre part, les contraintes et les exigences d'attraction des investissements dans d'autres secteurs d'activités.

Le MODEC dispose d'une Direction Exécutive qui est son organe ou son centre opérationnel. Par conséquent, la Direction exécutive du MODEC sera chargée de la gestion du plan, de la mise en œuvre et du suivi des différentes actions prévues dans le présent plan sous la supervision du Bureau exécutif du MODEC.

Pour assurer la mise en œuvre du plan de formation dans les meilleures conditions, il est proposé de renforcer l'effectif de la Direction Exécutive (qui n'a que deux employés très jeunes). Vu la faiblesse structurelle du scretariat, je reste convaincu que l'approche projet reste pertinent. Ceci permettra de renforcer les capacités du secrétariat en terme technique mais aussi en ressources humaines tout court.

En effet, sur la base des thèmes de formation retenus, la Direction exécutive a la responsabilité d'élaborer avec les bénéficiaires, les cahiers de charge qui permettront d'identifier et de mobiliser des personnes ressources (experts-formateurs court terme) qui vont participer à l'animation des modules de formation.

Ce qui nécessite de disposer des cadres ayant une expertise en ingénierie de développement des compétences. Dans cette optique, il est urgent de doter le MODEC d'un Expert en gestion des ressources humaines.

De plus cette proposition est urgente, car un des intérêts les plus importants pour le MODEC à travers ce projet, est de devenir un interlocuteur crédible vis-à-vis des pouvoirs publics pour toute décision en rapport avec la formation dans le secteur privé. Cette analyse doit être revue en vue d'intégrer la dimension projet.

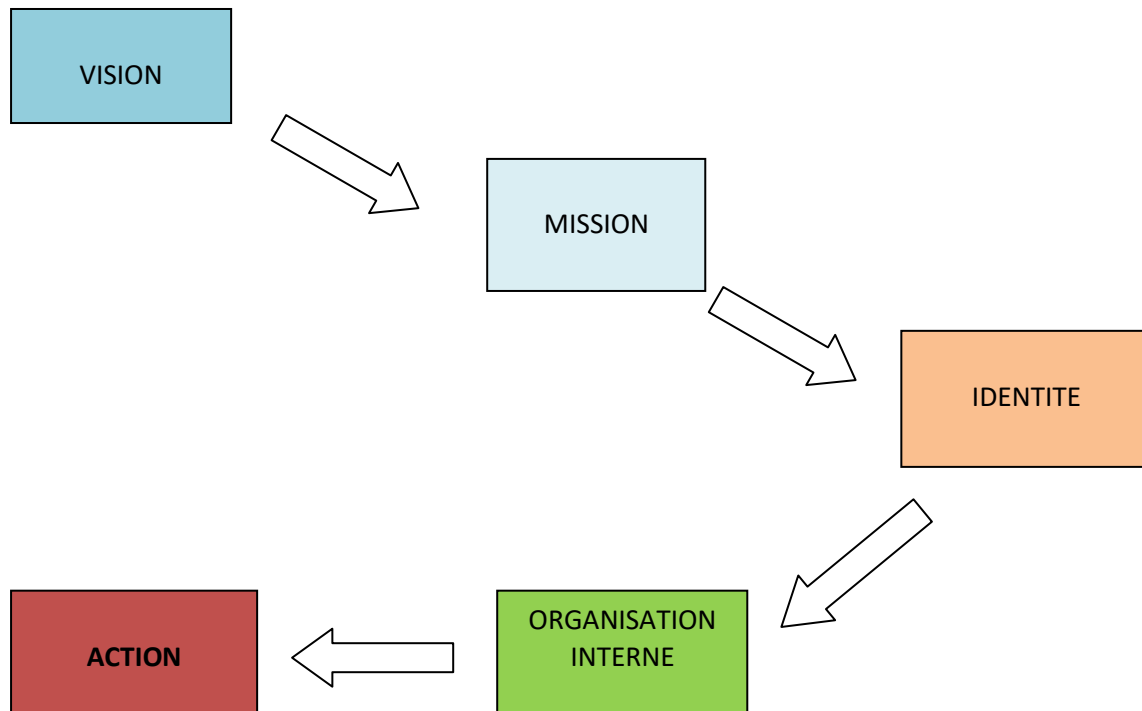
I.2. Faiblesses du MODEC et besoins de renforcement des capacités

De entretiens que le Consultant a eus avec les acteurs ont permis de mettre en évidence les faiblesses des MODEC, telles que:

- + L'absence de vision de développement harmonisée et partagée par tous ses membres. Cette absence de repère peut être un facteur générateur des conflits entre les membres et qui pourrait devenir préjudiciable à l'existence même du MODEC. L'incapacité du MODEC à s'impliquer activement dans le processus de formulation des politiques publiques de développement du secteur privé, la défense des intérêts de ses membres ;
- + La faiblesse des capacités humaines, matérielles et financières du Mouvement ;
- + Le faible niveau de culture associative étendue à tous ses membres. Le Consultant a observé un faible niveau d'implication et d'efficacité des membres dans le fonctionnement du MODEC. Cette situation se caractérise par la faible présence et participation aux travaux statutaires et/ou ponctuels, par le niveau d'absentéisme, par la non participation aux réunions, par le manque de loyauté exprimée par le non paiement des cotisations exigées, etc.
- + La faible capacité technique, d'analyse et d'identification des enjeux des politiques publiques ;
- + La faible capacité de négociation et propositions vis-à-vis des pouvoirs publics.

Le schéma ci-après présente le fonctionnement d'une organisation patronale et permet de préciser le niveau d'intervention du renforcement des capacités.

Figure 5: Fonctionnement d'une organisation patronale



Le renforcement des capacités va porter sur deux aspects : l'organisation interne et l'action.

L'organisation interne

Il s'agira de renforcer le MODEC pour une structuration optimale, un fonctionnement selon les règles de l'art des organisations patronales et ses documents constitutifs (statut et règlement intérieur).

Le but étant de l'accompagner dans la mise en place et la maîtrise des outils de gestion qui lui garantissent un fonctionnement harmonieux, efficace et efficient.

Sur ce plan, il convient de recruter au moins deux cadres pour la Direction exécutive, former les patrons à leur rôle au sein du MODEC, doter la Direction exécutive des outils de travail (base de données, ordinateurs, moyens roulants, etc).

Formation à travers l'action

Il s'agit d'appuyer le MODEC pour développer les capacités nécessaires à la « **gestion de ce plan de formation selon la démarche projet** ».

L'action permettra d'améliorer le niveau de compétences des ressources humaines internes à l'organisation, et le degré de maîtrise de la mise en œuvre et de reporting d'un projet.

Sur ce plan, il convient de doter le MODEC d'un Consultant spécialiste de la GRH, qui à travers l'action permettra l'apprentissage par les Cadres de la Direction exécutive, des bonnes pratiques.

Le résultat final du renforcement du MODEC est "le développement de l'identité et du fonctionnement de l'institution". Il s'agit de rendre le mouvement capable de se gérer d'une façon autonome, en ayant :

- + une structuration appropriée et des compétences requises ;
- + une culture associative étendue à tous ses membres ;
- + une capacité de réflexion et d'analyse critique et propositions au gouvernement comorien ;
- + une capacité de négociation avec ses partenaires ;
- + une capacité d'élaboration et de maîtrise de plans, projets et des actions à mener ;
- + une capacité de mobilisation de ressources pour ses projets ;
- + une capacité de formation continue des membres et du personnel ;
- + les capacités techniques pour produire les services attendus par les membres.

I.3. Proposition pour l'achat et la réalisation des actions de formation

La mise en œuvre du plan de formation se fera en trois phases :

Phase I : Préparation, achat et mise en œuvre des actions prévues de formation.

Phase II : Réalisation et pilotage des actions prévues dans le plan de formation.

Phase III : Evaluation et suivi de l'exécution du plan de formation.

Tableau N° 6 : Récapitulatif des taches de préparation, achat et suivi du plan de formation

N°	Phase	Activités et tâches de mise en œuvre du plan de formation
I	Préparation et achat des actions prévues dans le plan de formation	• Programmation de l'exécution des modules par trimestre¹³. • Rédiger le cahier des charges de la formation ; • Lancer l'appel d'offre relatif à la réalisation de la formation au titre du trimestre ; • Etablir des réunions de sélection des offres (les critères sont donnés en annexe) ; • Inspection des locaux ou sites de formation ; • Repérer les participants ; • Informer les participants et distribuer les plans de séance ; • Inscrire les participants (pour les formations individuelles) ; • Procéder à la contractualisation avec l'organisme de formation.
II	Mise en œuvre des actions prévues dans le plan de formation et suivi	- Superviser le démarrage des travaux de chaque session de formation ; - Veiller au déroulement des travaux de la session de formation (fiches de pointage journalier des formateurs) - Veiller à la bonne gestion du temps (calendrier, horaire et programme du jour) ; - Assurer l'intégration des participants dans les sessions de formation en prenant soin de leur : * Rappeler toutes les informations (objectifs, contenu et méthodes de formation ainsi que le climat pédagogique professionnel, ...) ; * Assurer la logique professionnelle et pédagogique de l'enchaînement des interventions par rapport aux objectifs de la session, du module et du plan général de formation. - Pour la coordination avec les opérateurs : collecter les documents de suivi/évaluation de la formation, (contrôle d'assiduité, résultats des tests et évaluations, etc), rester en contact régulier avec les opérateurs, être à l'écoute des difficultés rencontrées. - Pour la tenue du Tableau de bord de formation : ▪ mettre en place une grille d'indicateurs de suivi des formations, ▪ renseigner cette grille au fur et à mesure de l'avancement du programme de

¹³ **Programme trimestriel de formation**

Une programmation trimestrielle des sessions faite par la Direction Exécutive, est envoyée à toutes les entreprises en début de trimestre, il comporte :

- Les intitulés des modules de formation à dispenser ;
- Les noms des prestataires de formation retenus ;
- Le nombre de participants repartis par direction ;
- Lieux de la formation ;
- Période de déroulement : date de début et date de fin.

		formation, ▪ communiquer les éléments du Tbf aux responsables des entreprises et référents- formations. ▪ enregistrer toutes les dépenses liées à la formation, et tenir à jour une situation financière mensuelle permettant de suivre les prévisions et les réalisations. Faire le bilan après chaque session et lot de formation ; - Prévoir au préalable un questionnaire d'évaluation et l'administrer en fin de session ; - Dépouiller le questionnaire et en faire une analyse des données, pour l'amélioration des organisations pédagogique et matérielle des futures sessions ; Transcrire les résultats de la formation et en assumer la présentation.
	Evaluation de l'exécution des actions du plan de formation	Réaliser les évaluations intermédiaires et opérer les réajustements jugés nécessaires ; - Evaluation des modules : déclenchée en fin de module, elle permet aux stagiaires d'exprimer leur degré de satisfaction par rapport à la formation reçue de contenu du programme, d'atteinte des objectifs, de pédagogie, de communication au sein du groupe, etc. - L'évaluation des performances professionnelles : c'est une évaluation du transfert sur les situations de travail. Ce mode d'évaluation permet de répondre à la question de savoir si les participants appliquent ou non ce qu'ils ont appris ; - L'évaluation d'impact ou des effets de la formation : ce mode d'évaluation permet de connaître si la formation dispensée a bien permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés. Elle a pour but d'apprécier dans quelle mesure les actions de formation ont contribué à l'atteinte des objectifs globaux des entreprises, à l'évolution des comportements et à l'adaptation à de nouvelles procédures de travail. - Elaborer le rapport de synthèse trimestriel (véritable outil de travail pour le public concerné : participants, entreprise, formateurs, organisateur de la formation, ...).
IV	Suivi de l'exécution du plan de formation	• Définir et préparer les principales modalités de suivi des actions de formation ; • Mener le suivi sur le terrain professionnel des participants et les aider à appliquer dans leur contexte les savoirs, les savoir-faire cognitifs, les savoir-faire pratiques et les savoir-être qui ont fait l'objet des actions de formation ; • Elaborer le rapport d'exécution des actions de formation

Source : notre étude

I.4. Aide à la mise en œuvre du plan, formation et information des Responsables RH / Formation

Quelques opérations à effectuer en itération doivent être distinguées et mises en œuvre :

⇒ *Décrire les "cahiers des charges" (voir modèle en annexe) de chacune des actions de formation.*

Chaque cahier des charges explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation.

⇒ *Ordonner les actions de formation*

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

⇒ *Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes*

La Direction Exécutive du MODEC s'assurera de la cohérence et de la compatibilité de chaque action :

- avec les orientations et projet de l'entreprise, au moment de la mise en œuvre ;
- avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

La mise en œuvre des formations et l'organisation logistique doit toujours être confiées à un organisme de formation.

A la fin de chaque trimestre, la Direction Exécutive du MODEC doit organiser une rencontre d'information de tous les DRH, pour présenter le bilan des actions de formation réalisées pendant le trimestre écoulé. Elle présente aussi à cette occasion les difficultés rencontrées et des propositions d'amélioration des conditions de réussite des actions de formation. Pendant cette rencontre, la programmation du trimestre suivant doit être présentée et validée.

Cette rencontre sera réservée en partie aux échanges sur les questions liées à la gestion et au développement des ressources humaines des entreprises membres du MODEC. Il sera question pour la Direction Exécutive du MODEC, de rassembler toutes les préoccupations des professionnels dans le domaine des ressources humaines et particulièrement de la formation, et qu'elle propose de solutions à ces problématiques.

I.5. Conception et élaboration du système de suivi-évaluation du plan de formation

Pour renforcer les aspects pratiques et professionnels de la mise en œuvre des formations, il est nécessaire de mettre en place un système de suivi et d'évaluation.

Pour assurer le suivi, la Direction Exécutive du MODEC se dotera d'un outil de pilotage sous forme d'un tableau de bord contenant des indicateurs de mesure du degré d'atteinte des objectifs escomptés et résultats attendus (exemples : les indicateurs de « mise en œuvre » des formations (nombre d'heures), les indicateurs sur les effectifs formés ; les indicateurs de dépenses et de financement des dépenses de formation, etc).

En outre, la Direction Exécutive du MODEC devra se doter des outils d'évaluation. L'objet est d'évaluer les acquis des formations. Ce qui exige de combiner plusieurs mécanismes d'évaluation. Il s'agit alors de se doter de divers types d'évaluation. Ces derniers s'imposent pour plusieurs raisons :

- Pour apprécier les difficultés qu'éprouvent les participants au cours de l'apprentissage : c'est une **évaluation diagnostique** ;
- Pour déterminer ce que les participants ont réellement appris au cours de l'apprentissage : c'est une **évaluation formative** ;
- Pour confirmer que les participants sont prêts pour accéder à un autre niveau de la spécialité : c'est une **évaluation cumulative** ;
- Pour déterminer dans quelle mesure une méthode ou une technique pédagogique a été plus efficace qu'une autre : c'est une **évaluation du programme ou plan de formation**.

En outre, d'autres éléments sont à prendre en considération lors de l'administration de l'évaluation. Ces éléments sont de 4 ordres :

1. **L'évaluation de satisfaction** : ce mode d'évaluation permet de savoir quelle est l'opinion « à chaud » des participants sur la prestation de la formation.
2. **L'évaluation pédagogique** : ce mode d'évaluation permet de renseigner si les participants ont bien acquis les connaissances et les savoir-faire prévus et s'ils les ont bien assimilés ou intégrés.
3. **L'évaluation des performances professionnelles** : c'est une évaluation du transfert sur les situations de travail. Ce mode d'évaluation permet de répondre à la question de savoir si les participants appliquent ou non ce qu'ils ont appris.
4. **L'évaluation d'impact ou des effets de la formation** : ce mode d'évaluation permet de connaître si la formation dispensée a bien permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés.

Notons que les deux premiers modes d'évaluation sont centrés sur les réactions et les apprentissages et sont à effectuer immédiatement pendant la formation ou juste à la fin de la formation. Les outils de conduite de ces évaluations sont en annexe.

II. Evaluation des coûts de mise en œuvre des actions du plan de formation et propositions pour le financement

II.1. Estimation des coûts de mise en œuvre des actions de formation

Il convient de rappeler que l'objectif visé par l'évaluation des coûts ne consiste pas à élaborer un budget qui inclut les frais de personnel, d'équipement et les charges normales de fonctionnement de la Direction Exécutive du MODEC.

Le principe de base est que le budget prenne en charge le financement de la réalisation de l'action de formation.

Les postes de dépenses suivants sont retenus pour l'estimation du coût de chaque action :

Consultant-Formateur International

Honoraires : entre 350 Euros et 600 Euros/ jour (en fonction du degré de technicité);

Perdiem : 160 Euros/ jr ;

Transport (billet d'avion) : 3 000 Euros. Pour les sessions qui se suivent, le calcul des coûts considère un seul billet d'avion.

Consultant-Formateur National

Honoraires : 350 Euros/ jour : BAC+5 ou plus avec une dizaine d'année d'expérience.

225 Euros par jour BAC +4/ 5 avec autour de 5 ans et 150 euros/jour, pour les formateurs en Bureautique, gestion des magasins,

Organisation d'une session de formation :

Salle : 55 Euros / jour ;

Pause café et Déjeuné : 15 Euros par participant et par jour ;

Fournitures et dépenses diverses : forfait de 750 Euros, pour une dizaine de participants et moins de 20 participants ;

Location ordinateur : 14 euros/ personne/ jour.

Frais d'encadrement, frais généraux et bénéfice de la firme commise à l'organisation matérielle et pédagogique : 10 à 20% du montant total à négociier¹⁴.

Sur ces bases, le Consultant a fait l'estimatif des coûts qui se trouve dans les tableaux ci-après.

¹⁴ Cette option est à prendre en compte, puisque le MODEC n'est pas appelé à faire de la maîtrise d'œuvre. En plus, cette imputation aura une vocation structurante pour les organismes locaux de formation.

❖ **Cout des formations pour les entreprises du BTP**

Tableau N° 7 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur BTP année 2017

Thème de formation	honoraire	perdiem	transport	salle	fourniture	restauration	Ordinateur	Total	prestataire	Cout de l'action
Alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers										
Séminaire-atelier de formation à la gestion d'un parc matériel de Travaux Publics	2400	1280	3000	330	500	1350		8860	1329	10189
Formation à la conduite d'engin	4000	1920	3000	550	750	2250		12470	1870,5	14340,5
Formation mécanicien engins de TP	12000	6400	3000	1650	750	4500		28300	4245	32545
Hygiène et sécurité dans les chantiers et au travail	2400	1280	3000	330	500	1800		9310	1396,5	10706,5
Bâtir des ouvrages en maçonnerie	12000	6400	3000	1650	750	4500		28300	4245	32545
Techniques de coffrage et de coulage de béton	6000	3200	3000	825	750	3375		17150	2572,5	19722,5
Menuiserie	12000	64000	3000	1650	750	4500		85900	12885	98785
Plomberie	4000	1920	3000	550	750	2250		12470	1870,5	14340,5
Perfectionnement aux techniques de soudure	4800	2400	3000	660	750	1800		13410	2011,5	15421,5
Perfectionnement aux techniques de ferrailage	4800	2400	3000	660	750	1800		13410	2011,5	15421,5
Electricité auto (niveau 1 / 2 et 3)	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
Electricité industrielle (niveau 1 / 2 et 3)	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
									0	0

Perfectionnement des chefs de chantier	6000	3200	3000	825	750	3375		17150	2572,5	19722,5
Formation aux techniques de formateur et tutorat	4000	1920	3000	550	750	2250		12470	1870,5	14340,5
Gestion administrative et juridique du personnel	1800	0	0	330	500	1350		3980	597	4577
Formation aux techniques comptables : imputation des écritures	3500	0	0	550	750	2250		7050	1057,5	8107,5
Leadership, management et développement de l'efficacité personnel	1800	0	0	330	500	1350		3980	597	4577
Certification Arc-En-Ciel & MBTI	10500		3000					13500	2025	15525
Gestion optimale des stocks des matériaux des chantiers	1800	0	0	330	500	1350		3980	597	4577
										369299,5

Tableau N° 8 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur BTP, années 2018 - 2019

Thème de formation	honoraire	perdiem	transport	salle	fourniture	restauration	Ordinateur	Total	prestataire	Cout de l'action
Alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers										
Formation à la conduite d'engin	4000	1920	3000	550	750	2250		12470	1870,5	14340,5
								0	0	0
Formation mécanicien engins de TP	12000	6400	3000	1650	750	4500		28300	4245	32545
Hygiène et sécurité dans les chantiers et au travail	2400	1280	3000	330	500	1800		9310	1396,5	10706,5
Bâtir des ouvrages en maçonnerie	12000	6400	3000	1650	750	4500		28300	4245	32545
Techniques de coffrage et de coulage de béton	6000	3200	3000	825	750	3375		17150	2572,5	19722,5
Menuiserie	12000	64000	3000	1650	750	4500		85900	12885	98785
Plomberie	4000	1920	3000	550	750	2250		12470	1870,5	14340,5
Carrelage	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
Peinture en bâtiments	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
Perfectionnement aux techniques de soudure	4800	2400	3000	660	750	1800		13410	2011,5	15421,5
Perfectionnement aux techniques de ferrailage	4800	2400	3000	660	750	1800		13410	2011,5	15421,5
Station de concassage	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
								0	0	0
Les bases de la topographie	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
Electricité auto (niveau 1 / 2 et 3)	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928
Electricité industrielle (niveau 1 / 2 et 3)	4000	1920	3000	550	750	4500		14720	2208	16928

Perfectionnement aux techniques de plâtrerie	4800	2400	3000	660	750	1800		13410	2011,5	15421,5
Perfectionnement des chefs de chantier	6000	3200	3000	825	750	3375		17150	2572,5	19722,5
GPEC	1400	0	0	220	500	900		3020	453	3473
Comptabilité (travaux de fin de période)	3500	0	0	550	750	2250		7050	1057,5	8107,5
Installateur d'équipement solaire électrique	21000	12000	3000	3300	1000	13500		53800	8070	61870
Paysagiste-aménagiste	18000	8800	3000	2475	1000	10125		43400	6510	49910
Constructeur polyvalent	21000	12000	3000	3300	1000	13500		53800	8070	61870
									0	575770,5

❖ **Cout des formations pour les entreprises du « Commerce, services et transformation »,**

**Tableau N° 9 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur « Commerce et transformation »,
année 2017**

Thème de formation	honoraire	perdiem	transport	salle	fourniture	restauration	Total	prestataire	Cout de l'action
Gestion de la chaîne de d'approvisionnement	3500	1440	3000	385	750	1575	10650	1597,5	12247,5
Formation à la prise en main de la chaîne d'activité de transformation	4500	0	0	825	750	2250	8325	1248,75	9573,75
Perfectionnement aux techniques de conditionnement et d'emballage	3500	1440	3000	385	750	1365	10440	1566	12006
Evaluation des besoins techniques de mécanisation d'une chaîne de transformation	5000	1920	3000	550	750	1500	12720	1908	14628
Sécurité au travail, appliquée aux ateliers de transformation et aux grandes surfaces de distribution	3500	1440	3000	385	750	1050	10125	1518,75	11643,75
Conduite et entretien d'une chaîne de transformation	5000	1920	3000	550	750	1500	12720	1908	14628
Manager le magasin et gérer efficacement les stocks	3000	0	0	550	750	1500	5800	870	6670
Gestion administrative du personnel et de la paie	3000	0	0	550	750	1800	6100	915	7015
Incendie – premiers secours	1200	0	0	220	500	900	2820	423	3243
Anglais des affaires							0	0	0
Techniques et outils d'amélioration de l'image de l'assureur auprès de l'assuré-	2500	1120	3000	275	500	750	8145	1221,75	9366,75

consommateur									
Initiation à l'actuariat	7500	3200	3000	825	750	1125	16400	2460	18860
Risk management	5000	1920	3000	550	750	1500	12720	1908	14628
Alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers									
	Total								134509,75

Tableau N° 10: récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur « Commerce et transformation », années 2018 - 2019

Thème de formation	honoraire	perdiem	transport	salle	fourniture	restauration	Total	prestataire	Cout de l'action
Perfectionnement aux techniques de conditionnement et d'emballage	3500	1440	3000	385	750	1365	10440	1566	12006
Négociation et achat d'un équipement productif	5000	1920	3000	550	750	2250	13470	2020,5	15490,5
Sécurité au travail, appliquée aux ateliers de transformation et aux grandes surfaces de distribution	3500	1440	3000	385	750	1050	10125	1518,75	11643,75
Techniques de vente	3000	0	0	550	750	1500	5800	870	6670
Management opérationnel	3000	0	0	550	750	3000	7300	1095	8395
Arrêté des comptes - Aspects comptables et fiscaux	3000	0	0	550	750	3000	7300	1095	8395
Management de la qualité dans l'industrie de transformation	3000	0	0	550	750	3000	7300	1095	8395
La Maîtrise des Incoterms dans le Commerce International	3000	0	0	550	750	1500	5800	870	6670
Alphabétisation fonctionnelle et technique des ouvriers									
	Total								77665,25

❖ **Cout des formations pour les entreprises du secteur tourisme**

Tableau N° 11 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur du tourisme, année 2017

Thème de formation	honoraire	perdiem	transport	salle	fourniture	restauration	Ordinateur	Total	prestataire	Cout de l'action
Pâtisserie	10500	6400	3000	1650	750	6750		29050	4357,5	33407,5
Incendie – premiers secours	1500	0	0	275	500	1125		3400	510	3910
Hygiène et sécurité en milieu hôtelier	4000	1920	3000	550	750	1500		11720	1758	13478
Techniques de e – marketing et Utilisation des réseaux sociaux	4000	1920	3000	550	750	2250	1500	13970	2095,5	16065,5
Les fondamentaux de la comptabilité d'entreprise et de la gestion budgétaire	3500	0	0	550	750	3000		7800	1170	8970
Préparer, établir et clôturer les comptes annuels	3500	0	0	550	750	4950		9750	1462,5	11212,5
Gestion et pilotage de la fonction RH	3500	0	0	550	750	1500		6300	945	7245
Anglais des affaires								0	0	0
Gestion des approvisionnements et des stocks	2100	0	0	330	750	1350		4530	679,5	5209,5
Informatique organisationnelle : utilisation de Outlook	2400	960	3000	330	750	1800	1500	10740	1611	12351
Professionnalisation des guides/ Accompagnateurs Touristiques & Réceptifs	4000	1920	3000	550	750	1500		11720	1758	13478
Perfectionnement à la Négociation d'Achats	2800	1600	3000	385	750	1575		10110	1516,5	11626,5
	Total									136953,5

Tableau N° 12 : récapitulatif des actions de formation avec les coûts afférents pour le secteur du tourisme années 2018 - 2019

Thème de formation	honoraire	perdiem	transport	salle	fourniture	restauration	Total	prestataire	Cout de l'action
Gestion de restaurant	2400	1280	3000	330	500	1350	8860	1329	10189
Elaboration d'un plan marketing	2100	0	0	330	350	450	3230	484,5	3714,5
Formation démarche qualité en hôtellerie restauration : Développer la qualité de service dans votre établissement	2400	1280	3000	330	500	1350	8860	1329	10189
Les fondamentaux de la comptabilité d'entreprise et de la gestion budgétaire	3500	0	0	550	750	3000	7800	1170	8970
Préparer, établir et clôturer les comptes annuels	3500	0	0	550	750	4950	9750	1462,5	11212,5
Anglais des affaires							0	0	0
Gestion des approvisionnements et des stocks	2100	0	0	330	750	1350	4530	679,5	5209,5
Perfectionnement à la Négociation d'Achats	2800	1600	3000	385	750	1575	10110	1516,5	11626,5
Perfectionnement des chefs de parc automobile	4000	1920	3000	550	750	1500	11720	1758	13478
							0		
Total									74589

II.2. Récapitulatif des coûts de mise en œuvre du plan

Le tableau ci-après donne un état récapitulatif des coûts estimés en Euros, pour la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités.

Tableau N° 13 : récapitulatif des coûts de mise en œuvre du plan de formation

Formation par secteur	Coût estimé en euros
Formations secteur « commerce, services et transformation »	212 175
Formations secteur BTP	945 070
Formations secteur tourisme	211 542,5
Total	1 368 787,5

II.3. Appui institutionnel au MODEC pour la maîtrise d'ouvrage de la formation

Pour participer effectivement au développement des Comores et des entreprises, le MODEC devrait être aujourd'hui:

- ↳ une force de proposition vis-à-vis des pouvoirs publics, notamment dans le cadre de l'élaboration et du suivi des politiques économiques et sociales et en tenant compte des politiques préconisées par les institutions financières internationales;
- ↳ une force de négociation vis-à-vis des partenaires sociaux;
- ↳ une force d'assistance vis-à-vis de ses membres constitués par les entreprises, dans les domaines de l'information, du conseil et de la formation.

Or dans l'état actuel du mouvement, elle ne représente pas encore une véritable « force ». Cette étude est arrivée aux conclusions, qu'avec des actions bien ciblées de renforcement des capacités par un appui institutionnel, le MODEC pourra assurer les fonctions essentielles de gestion de son développement et jouer ainsi un rôle plus dynamique dans la compétitivité des entreprises comoriennes.

II.3.1. Objectifs de l'appui institutionnel

La recommandation vise à soutenir la croissance économique à travers le renforcement des entreprises du secteur privé, l'émergence d'un marché de services d'appui aux entreprises et la consolidation du dialogue public-privé.

Elle a pour objectifs spécifiques :

- ↳ de renforcer le MODEC dans son rôle de structure intermédiaire d'appui et centre de services aux entreprises,
- ↳ de développer des outils modernes d'information économique de nature à favoriser les investissements et les échanges extérieurs,
- ↳ de structurer l'offre de formation professionnelle du mouvement,
- ↳ de développer les capacités de participation aux cadres de dialogue.

II.3.2. Principales activités

L'appui institutionnel consiste à concevoir et exécuter quatre volets complémentaires d'activités, dont la finalité sera de renforcer le MODEC pour une meilleure offre de services à ses membres, dans les domaines de la formation continue, de l'information commerciale et de soutien aux pépinières d'industries:

Volet 1 : Développement des capacités d'ingénierie des ressources humaines et offre de service de formation ;

- ✍ Veiller à l'identifier les besoins en formation et en recrutement des entreprises du MODEC
- ✍ Conseiller et offrir un service d'appui et de conseil aux entreprises sur les sujets qui touchent la formation et l'emploi: réglementation, offres et demandes d'emploi, conseils, statistiques...
- ✍ Promouvoir la formation professionnelle, notamment à travers des actions de communication et de contacts directs avec les parties prenantes ;
- ✍ Porter des projets de formation pour les ressources humaines et dirigeants des entreprises sur la base des besoins exprimés par celles-ci,
- ✍ Développer et organiser des activités visant à développer, structurer et améliorer le fonctionnement du dispositif de la FP (formation des tuteurs en cas de développement de l'apprentissage, labellisation des entreprises formatrices, participation à l'élaboration et à la gestion d'un répertoire de métiers et de compétences, ,...)
- ✍ Etc.

Volet 2 : mise en place de nouveaux outils d'amélioration de la production et de la diffusion de l'information économique pour stimuler l'activité et les partenariats ;

- ✍ Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises du MODEC
- ✍ Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé
- ✍ Optimiser les flux d'informations entre les opérateurs économiques d'autres pays et les entreprises comoriennes
- ✍ Concevoir les banques de données en fonction des besoins des membres du MODEC (carnets d'adresses utiles aux entreprises)
- ✍ Organiser les cadres de concertation public-privé
- ✍ Appuyer et conseiller le MODEC dans le développement et/ou l'implantation des services de promotion des entreprises
- ✍ Créer et animer un centre de documentation et d'informations (information réglementaire, juridique, sociale et fiscale)
- ✍ Editer périodiquement un bulletin d'informations et un Guide des sources de financement
- ✍ Faire la refonte du site internet du MODEC et son administration
- ✍ Développer des outils permettant de gérer de façon professionnelle les contacts du MODEC avec les entreprises membres et d'avoir en temps réel, l'état de paiement des cotisations.

- ✍️ fidéliser et assurer une communication personnalisée avec les membres ainsi que communiquer à l'endroit des membres potentiels pour stimuler leur adhésion au MODEC.
- ✍️ Etc.

Volet 3 : mise en place de nouveaux outils d'inspection et d'assurance qualité dans les BTP

- ✍️ Conduire des audits techniques de chantier à la demande du chef d'entreprise ;
- ✍️ Former et apporter une assistance technique aux ingénieurs pour la résolution de problèmes techniques en proposant des solutions ;
- ✍️ Contrôler la qualité à chaque étape de la construction pour respecter le délai et la qualité requis ;
- ✍️ Inspection les ouvrages avant leur livraison pour contrôler la conformité au cahier des charges de l'ouvrage avant livraison ;
- ✍️ Conseiller et préparer un label de BTP pour les BTP ;
- ✍️ Apporter aux partenaires sociaux du secteur BTP l'appui technique pour définir les référentiels de métiers et les certificats de qualification professionnelle ;
- ✍️ Mener une étude d'opportunité pour la création d'un centre de formation pour les métiers du bâtiment et des travaux publics aux Comores.
- ✍️ Etc.

Volet 4 : Appui à l'industrie de la transformation et à la promotion de l'entrepreneuriat féminin

- ✍️ Mener une étude d'évaluation de l'environnement des affaires pour le développement de l'entrepreneuriat féminin et disséminer les conclusions ;
- ✍️ Formuler une politique nationale de développement de l'entrepreneuriat féminin
- ✍️ Mise en place de mécanismes de financement favorisant la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat féminin
- ✍️ Implémenter les outils du BIT-Développement Entrepreneuriat Féminin pour la formation des femmes entrepreneurs
- ✍️ Mettre en œuvre un projet pour la promotion de l'industrie de transformation (ylang- ylang, vanille, jasmin, épices, ...)

II.3.3. Personnel clé de l'appui institutionnel

- 1 Coordonnateur de l'appui. Expert en Intelligence économique et veille stratégique. Il est en même temps l'expert chargé de la composante 2
- 1 expert Ressources Humaines et ingénierie de la Formation
- 1 conseiller chargé d'inspection et de l'assurance qualité dans le secteur des BTP

- 1 expert économiste chargé du développement de l'industrie de transformation et de l'entrepreneuriat féminin

Chaque Expert travaillera 220 jours par an, en raison de 11 mois de travail effectif de 22 jours et 1 mois de congés.

II.3.4. Mise en œuvre de l'appui institutionnel

L'équipe d'experts mobilisée pour l'appui sera mise en position d'assistance technique au Bureau Exécutif du MODEC. La maîtrise d'ouvrage déléguée du Projet sera assurée par le BIT.

Un comité de pilotage assurera la supervision de la mise œuvre des activités de l'appui. Le comité de pilotage sera composé de : outre le Président du MODEC qui en assure la Présidence, les membres du conseil exécutifs du MODEC, les administrations en charge de la formation professionnelle, du développement des entreprises et du secteur privé, les partenaires techniques et financiers.

Tous les projets de coopération technique actifs ou futurs des Comores seront impliqués dans les actions de monitoring pour une meilleure synergie dans la mise en œuvre des activités, afin de maximiser l'utilisation des ressources et faire converger tous les efforts vers le développement du pays.

Pour la mise en œuvre de l'appui institutionnel, le MODEC entend signer un accord avec le BIT, comme agence d'exécution. Le BIT qui a une forte expérience mobilisera le soutien et l'expertise de tous les projets et programmes de coopération technique, afin d'assurer le succès de l'assistance au MODEC.

L'expertise du BIT pourra apporter un appui méthodologique et organisationnel à la mise en œuvre de l'appui institutionnel.

En effet, le BIT a acquis en Afrique et dans des pays d'autres continents des expériences en matière du développement des compétences et du renforcement des organisations patronales. Ces expériences seront mises à profit dans la conception et la mise en œuvre de cet appui.

Le BIT mettra en place une assistance technique sur place et à distance dans le cadre du partenariat avec les organisations patronales. Cette assistance a pour rôle d'appuyer et de conseiller la MODEC dans le développement et/ou l'implantation des services de promotion des entreprises et de formation continue.

II.3.5. Durée du projet et début de mise en œuvre

Deux ans renouvelables. Projet à mettre en place à partir de janvier 2017.

II.3.6. Modalités relatives au suivi et à l'évaluation des activités

Le suivi et l'évaluation sont de la responsabilité du comité de pilotage avec l'appui du BIT. Dans le cadre de son appui le BIT veillera, entre autres, au respect des règles et pratiques en matière de mise en œuvre de programmes; en l'occurrence l'établissement des rapports annuels à mi-parcours, et final d'évaluation. Le suivi et évaluation

porteront sur l'impact de l'appui institutionnel en terme qualitatif et quantitatif sur la base des indicateurs retenus. Ainsi, le BIT envisage une autoévaluation semestrielle, afin de faire le point sur les avancées et de procéder éventuellement aux ajustements nécessaires en fonction des évolutions de natures diverses observées dans le pays.

Une évaluation interviendra en fin d'année, et sera conduite en étroite collaboration avec les mandants tripartites. De même, une réunion de revue annuelle sera organisée pour faire le point de la mise en œuvre de l'appui institutionnel.

II.3.7. Les ressources

La mobilisation des ressources est un élément clé de la réussite du projet. Il s'agira en particulier pour le MODEC, porteur du Projet en collaboration avec le BIT, de mobiliser toutes les ressources possibles susceptibles de favoriser la bonne mise en œuvre des activités. A cet égard, la mobilisation des ressources des PTF et des projets de coopération technique reste la voie la plus crédible.

II.3.8. Coût de mise en œuvre de l'appui institutionnel

Les éléments de coût pour la mise en œuvre de l'appui comprennent : les honoraires des experts mobilisés, les frais de l'agence d'exécution et le transport international des experts (2 billets aller-retour) par an.

Tableau 14 : cout de la mise en œuvre de l'appui institutionnel

	Unité	Nombre	Coût unitaire	Coût total
1. Honoraire des Experts				
1.1. Expert Ressources Humaines et ingénierie de la Formation	homme/jour	220	500	110 000
1.2. Expert en Intelligence économique et veille stratégique	homme/jour	220	500	110 000
1.3. Conseiller chargé d'inspection et de l'assurance qualité du secteur des BTP	homme/jour	220	500	110 000
1.4. Expert chargé du développement de l'industrie de transformation et de l'entrepreneuriat féminin	homme/jour	220	500	110 000
Sous total 1				440 000
Rémunération agence d'exécution (15%) des honoraires				66 000
TOTAL DES PRESTATION INTELLECTUELLES PAR AN				506 000
2. Frais de transport international des experts				
2.1. billet d'avion (2 billets par Expert par an)	2 hommes/billet	4	3 000	48 000
TOTAL GENERAL PAR AN				554 000
TOTAL POUR LES DEUX ANS DE L'APPUI INSTITUTIONNEL				1 108 000

II.4. Proposition pour la pérennisation du financement de formation

Pour le Consultant, la pérennisation du financement de la formation, l'optimisation de la mobilisation des ressources et la régulation des ressources au regard du contexte actuel du secteur privé Comorien, passe par la création et l'opérationnalisation d'un Fonds National pour la Formation Professionnelle.

Ce Fonds sera alimenté par la contribution des entreprises à travers l'instauration d'une taxe généralement prélevée sur la masse salariale des entreprises et la contribution de l'Etat. Le Fonds aura un statut d'Etablissement Public, cependant il convient qu'il dispose des canaux budgétaires distincts de l'Etat pour la collecte et la répartition des ressources au profit du développement des compétences du secteur privé.

Il est très important que le Fonds prélève directement la Taxe auprès des entreprises et les verse sur un compte géré de manière autonome sans passer par le Trésor. Dans ce schéma, il y aura une mobilisation effective des ressources au profit des formations. Pour plus d'efficacité, le Fonds devrait être piloté par un organe de gestion tripartite comprenant des représentants de l'Etat, du MODEC et des syndicats.

Le Consultant recommande au MODEC, d'engager les plaidoyers pour faire financer une mission d'appui technique à la création et à l'opérationnalisation du fonds de formation professionnelle.

Telles sont les préconisations faites par le Consultant pour assurer la pérennisation du financement de la formation, l'optimisation de la mobilisation des ressources et la régulation des ressources au regard du contexte actuel du secteur privé comorien.

Conclusion

Au terme de cette étude exploratoire, il convient de faire un résumé des principales réalisations :

- Un plan de formation par secteur d'activités est élaboré et un cadre de mise en œuvre et de suivi des formations est construit. les coûts financiers pour la réalisation des activités de formation sont aussi évalués ;
- Les procédures permettant d'identifier annuellement les besoins en formation des agents des entreprises et les critères permettant de hiérarchiser les besoins de formation sont proposés ;
- Des outils de gestion de la formation sont élaborés par le Consultant ;
- Des Propositions sont faites par le Consultant, en ce qui concerne la pérennité de financement de la formation, au regard du contexte actuel du secteur privé ;
- Une proposition d'approche d'information et de formation des Responsables de RH et formation des entreprises est faite ;
- D'autres recommandations sont formulées par le Consultant au titre de la bonne gestion des ressources humaines et de la formation ;
- Quelques données qualitatives et quantitatives, par secteur d'activités, sur l'offre et la demande de formation, les pénuries de métiers, sont formulées.

Cependant au vu des faiblesses observées au niveau des secteurs BTP, l'industrie de transformation et les faiblesses structurelles du MODEC pour mettre en œuvre le présent plan, il convient de mettre en place avec l'appui des partenaires, un appui institutionnel au MODEC, pour le préparer à la maîtrise d'ouvrage.

Annexes

- 1 – Termes de références de l'étude ;
- 2 – Liste des personnes rencontrées ;
- 3- Proposition des procédures et outils permettant d'identifier annuellement les besoins en formation des agents et de les mettre en œuvre
- 4 – Liste des offreurs de formation sur le plan national
- 5 – Compte-rendu de l'atelier de validation

ANNEXE I. TERMES DE REFERENCE

ANNEXE II.

INSTITUTION/ENTREPRISE	PERSONNE RENCONTREE	POSTE OCCUPE
MODEC	Mme FAHARATE HOUSSEIN	Présidente
Ministère de l'emploi	MOHAMED AHMED	Secrétaire Général
Maison de l'emploi	ADVICE DIJOUX	Président du Conseil d'Administration
	MAOULIDA ALI MLANAOIDROUA	Directeur National de l'emploi
Ministère de l'emploi	Mme ASMINE MOHAMED SAID	Directrice de la Formation Professionnelle
Ministère de l'Economie et du Commerce	AHMED MZE	Chef de Centre de référence OMC
Union des Chambres de Commerce d'Industrie et d'Artisanat	FAHMADINE ISSA BEN HASSANI	Secrétaire Général
Union des Chambres de Commerce d'Industrie et d'Artisanat	Mme MANOURO SAID MOHAMED	Chargé de communication
Union des Chambres de Commerce d'Industrie et d'Artisanat	Mme YOUSRA SAID	Responsable Institut Consulaire de Formation
Ministère de l'emploi	ZOUBEIR	Point Focal BIT
Office National du Tourisme	ATHOUMANE HACHIM OUMAR	Directeur Général
Société SALIM BADRIA & Fils	SALIM GAMAL	Gérant
SCPMC (société comorienne de production de matériaux et de confection)	BEN DAROUACHE A.NAGUIB	Directeur Général
AB Aviation	AYAD BOURHANE	Directeur Général CEO
	SYLVAIN RAJOELINA	Directeur d'exploitation
CBE	Mme MYRIAM MAHAMOUDOU	Directrice Administrative et Technique
AFD (Agence Française de Développement)	LEO GABORIT	Chargé de Projets secteur privé
RETAJ	BEN KARROO	Directeur Général
NASSIB Sarl	CHAMSOUDDINE AHMED	Directeur Général
MDT (Maison Doudou Tainamor) Importation Générale	FAYCAL ABDOU	Directeur Général
VANIACOM (vanille bio&équitable)	Mme SITTI DJAOUHARIA CHIHABIDDINE	Directeur
Union Européenne	MARIE ANGE BONNESCUELLE DE LESPINOIS	Chargé de Coopération et Aide Internationale
Projet d'Appui à la Formation Professionnelle (UE)	ENRICO ROMETI	Coordonnateur
	YOUSOUFA MOUSSA	Gestionnaire du Projet
KOMO CASH	NOUROU FAYCAL ABDOU	Directrice Exécutive

(Supermarché)		
EGT (Entreprise Générale de Terrassement)	SODIKI MOHAMED	Directeur Général
	FAHARATE HOUSSEIN	Cogérante Chargé des Finances
	AWAME MAOHAMED ISSA	Conducteur des travaux
ALLIANCE INSURANCE	VISHWADEEP CHALIHA	Directeur National
Les Arcades	ADVICE DIJOUX	Directeur Général
	CLEMENT DIJOUX	Directeur Administratif et Financier
SEDACO	ADVICE DIJOUX	Directeur Général
	CLEMENT DIJOUX	Directeur Administratif et Financier
Maison KELDI		Gérante
MODEC	TWALILOU MOHAMED	Chargé de gestion de base de données et de relations avec les membres

ANNEXE III : Proposition des procédures et outils permettant d'identifier annuellement les besoins en formation des agents et de les mettre en œuvre

Les formations mises en œuvre devraient permettre aux agents de mieux remplir les tâches qui leur sont confiées et accompagner la mise en œuvre des projets de leurs entreprises.

Dans un souci de clarification et de rationalisation de la procédure de sélection des demandes de formation, le Consultant, après investigation, propose la procédure de gestion des demandes de formation suivante :

- Le Responsable RH/Formation de chaque entreprise initie une lettre d'information signée du Directeur Général, et adressée à toutes les directions, accompagnée des fiches de demande de formation ;
- Réception de la lettre par les directions ;
- Le Responsable RH/Formation passe dans chaque direction, et leur apporte les conseils nécessaires pour le recueil des besoins ;
- Les directeurs tiennent une réunion avec les cadres et agents de maîtrise de leurs unités et leurs remettent des fiches de d'expression de leurs besoins ;
- Le directeur technique fait le pré-filtrage des besoins au niveau de sa direction et transmet la fiche de demande de formation, avec explication au Directeur général ;
- Le directeur Général valide la fiche et la transmet au Responsable RH/Formation;
- La Responsable RH/Formation consolide les informations, et formalise le plan de l'entreprise (la maquette est proposée ci-après).

Les outils de gestion de la formation élaborés par le Consultant, sont proposés ci-après.

FORMULAIRE DE DEMANDE INDIVIDUELLE DE FORMATION

(Pour les agents)

<i>Direction :</i>	<i>Nom et prénom :</i> <i>Fonction occupée :</i>
--------------------	---

<i>Intitulé de la formation souhaitée :</i>

<i>Enoncé des difficultés rencontrées ou les raisons justifiant ce besoin de formation :</i>
--

<i>Demande formulée le :</i>	<i>Signature de l'agent :</i>
------------------------------	-------------------------------

Avis du responsable hiérarchique direct	Décision du directeur/chef de service

<u>Motif de rejet</u>

**FICHE D'EVALUATION DE DEMANDE INDIVIDUELLE DE FORMATION
(Pour les Directeurs)**

NOM du demandeur : **PRENOMS** :

Poste occupé : Direction / Service :

Nombre d'agents encadrés :

Dernier niveau¹⁵ de formation générale ou technique atteint / Lieu / période / Etablissement :

Spécialité / Niveau :

Lieu : période :

Etablissement :

2 dernier stage ou formation suivis :

Spécialité / Niveau :

Lieu : période :

Organisme de formation :

Nature de la formation demandée :

Spécialité / Niveau : Lieu : période :

Organisme de formation :

Niveaux¹⁶ de formation et/ou d'expérience exigés pour suivre cette formation :

Formation / Spécialité / Niveau² :

Connaissances préalables sur le thème de la formation² :
.....
.....

Expériences : emplois/fonctions exercé(e)s et nombre d'années minimum :
.....
.....

Résultats attendus de la formation demandée en termes de savoir-faire :

A l'issue de cette formation, l'intéressé sera capable de

Justification de la demande par le supérieur hiérarchique direct de l'intéressé:

Avis, date et signature du directeur ou du responsable de service concerné :

Décision, date et signature

Favorable

Défavorable

Date :

¹⁵ Diplôme et niveau par rapport à la classe Terminale

¹⁶ 1 : bonne maîtrise / 2 : maîtrise correcte / 3 : faible maîtrise ou simples notions

FICHE D'EVALUATION DE DEMANDE DE FORMATION COLLECTIVE

Structure d'emploi ou groupe d'emplois bénéficiaire

Direction / Service :

Catégories d'emploi / fonction concernés :

Nombre d'agents concernés :

Niveaux¹⁷ de formation et/ou d'expérience requis pour suivre cette formation :

Formation / Spécialité / Niveau² :

Connaissances préalables sur le thème de la formation²

Expériences : emplois/fonctions exercé(e)s et nombre d'années minimum :

Nature de la formation demandée :

Spécialité / Niveau :

Lieu : période :

Organisme de formation :

Résultats attendus de la formation demandée en termes de savoir-faire :

A l'issue de cette formation, les intéressés seront capables de

Justification par l'initiateur de la demande:

Tous les candidats à cette formation remplissent les conditions de pré acquis exigées : OUI NON

Avis, date et signature du responsable de service concerné

.....
.....
.....

¹⁷ 1 : bonne maîtrise / 2 : maîtrise correcte / 3 : faible maîtrise ou simples notions

PROPOSITION DE MAQUETTE DU PLAN DE FORMATION

SERVICE DEMANDEUR	ORDRE DE PRIORITE	LIBELLE DU BESOIN	OBJECTIFS VISES	RESULTATS ATTENDUS	PUBLIC CIBLE OU QUALITE DES PARTICIPANTS	NOMBRE PREVISIONNEL DE PARTICIPANTS	PERIODE DE REALISATION SOUHAITEE
AU TITRE DE L'ANNEE 2016							
	1						
	2						
	3						
AU TITRE DE L'ANNEE 2017							
	1						
	2						
	3						

Date :

CAHIER DES CHARGES D'UNE ACTION DE FORMATION (POUR L'ACHAT DE LA FORMATION)

1. Intitulé ou thème de l'action de formation :

.....

.....

2. Contexte et justification :

.....

.....

3. Objectif général :

.....

.....

4. Objectif spécifiques :

.....

.....

.....

5. Résultats attendus :

.....

.....

6. Nombre du personnel à former :/

N°	NOM ET PRENOMS	NIVEAU D'ETUDES/ DOMAINES	FONCTION OCCUPEES	EXPERIENCES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

7. Période de réalisation : du..... au..... 20..../ Durée de l'action :.....en jours.....

8. Dispositif de formation envisagée :

☐ en interne ☐ en centre de formation ☐ mixte(en centre de formation et en interne) ☐ autre(s) lieu(x) de formation (préciser)

☐ Après midi ☐ dans la matinée ☐ session bloquée ☐ autres (à préciser).....

9. Type de formation : ☐ Perfectionnement ☐ initiation ☐ apprentissage ☐ recyclage

10. Souhait sur l'approche pédagogique : théorie, travaux pratiques, exposés jeux de rôle etc.(écrire votre choix)

.....

11. Elément de contenu ou axe de formation : si possible lister les principaux thèmes qui vous semblent nécessaires de traiter.

.....

.....

.....

.....

12. Modes d'évaluation :

.....

.....

GRILLE D'EVALUATION DES OFFRES DE FORMATION (ACHAT DE LA FORMATION)

CRITERES	NOTE MAXI	OFFRE 1	OFFRE 2	OFFRE 3	OBSERVATION
Evaluation technique					
Qualité de l'offre					
Conformité avec le cahier de charges (compréhension du contexte)	10				
Objectif général clairement défini	10				
Intégration des 3 niveaux d'objectifs spécifiques	15				
Sous-total	35				
Qualité du contenu					
Cohérence du contenu de la formation Progression pédagogique des thèmes (planning)	15				
Approche pédagogique	10				
Dispositif d'évaluation	10				
Sous-total	35				
Profil du (des) formateur(s)					
Formation de base et expérience professionnelle	15				
Expérience pédagogique pour ce type de formation et de public cible	15				
Sous- total	30				
Total :	100				

PROGRAMME TRIMESTRIEL DE FORMATION
(A élaborer par la Direction Exécutive du MODEC)

Intitulés des modules de formation	prestataires de formation retenus	Nombre de participants repartis par direction	Lieux de la formation	Période de déroulement : date de début et date de fin.

Fiche de suivi d'une action de formation

Module :	Niveau :				Intitulé du module :	
	<i>I</i>	<i>M</i>	<i>P</i>	<i>E</i>		
Opérateur :					Coût :	
Dates de la formation : du : au :					Lieu de la formation :	
Eléments quantitatifs :						
Indicateurs					Prévision	Réalisation
Nombre de participants						
Taux de présence					100%	
Nombre d'heures de formation						
Frais pédagogiques (pour la totalité des stagiaires)						
Frais de déplacements (pour la totalité des stagiaires)						
Frais de séjour (hébergement/repas – totalité stagiaires)						
Autres frais non pédagogiques						
Coût total de la formation						
Coût moyen / stagiaire						
Organisation d'une réunion préparatoire au stage					1	
Nombre de fiches d'évaluation collectées						
Eléments qualitatifs :						
Organisation de la formation						
Résultats de l'évaluation / opérateur						
Résultats de l'évaluation / stagiaires						
Autres observations						
Date :					Responsable Formation :	

FICHE DE SUIVI D'UN PROGRAMME DE FORMATION

Action de formation (n° module)	Opérateur	Période	Réalisation				Causes de l'annulation ou du report	Difficultés rencontrées	Participants		Taux d'absentéisme	Taux de satisfaction
			Réalisée	Reporté e	Date de report	Annulée			Prévus	Présents		

FICHE D'EVALUATION A REMETTRE AU PARTICIPANT A LA FIN DE LA SESSION DE FORMATION

Il est important de connaître votre avis sur la formation à laquelle vous venez de participer: l'appréciation que vous nous donnez est notre principal outil pour améliorer la qualité nos prestations et assurer le suivi des formations.

Merci de prendre quelques instants pour remplir la fiche suivante :

Encadrez la réponse souhaitée pour exprimer votre degré de satisfaction.

1 = Insuffisant, 2 = moyen, 3 = bien, 4 = parfaitement bien.

1. Les objectifs de la formation

Globalement, ce module a-t-il répondu à vos attentes	1	2	3	4
Pensez-vous avoir acquis des connaissances nécessaires à votre travail	1	2	3	4
Avez-vous reçu des méthodes et des outils pratiques pour votre travail	1	2	3	4
Cette formation vous a-t-elle apporté un enrichissement personnel	1	2	3	4

Commentaires :

2. Le contenu du stage

Globalement, ce module a-t-il répondu à vos attentes	1	2	3	4
Le programme annoncé a-t-il été respecté	1	2	3	4
Les techniques et les idées présentées étaient-elles nouvelles	1	2	3	4
Les échanges entre participants étaient-ils suffisants	1	2	3	4

Thèmes particulièrement bien traités :

Thèmes insuffisamment ou mal traités :

Thèmes trop développés :

Commentaires :

3. La pédagogie utilisée

Les exposés étaient-ils clairs	?	1	2	3	4
Les moyens pédagogiques étaient-ils adaptés (matériel, supports).....	?	1	2	3	4
La documentation remise était-elle satisfaisante (quantité, qualité)	?	1	2	3	4
La théorie et la pratique étaient-elles équilibrées	?	1	2	3	4
Le rythme d'apprentissage était-il à votre convenance	?	1	2	3	4
Le contenu était-il adapté à la durée du stage.....	?	1	2	3	4

Commentaires :

4. L'organisation matérielle

La salle vous a-t-elle semblé confortable et fonctionnelle	?	1	2	3	4
Les horaires vous convenaient-ils	?	1	2	3	4
L'hébergement est-il satisfaisant	?	1	2	3	4

Commentaires :

5. Mise en application des acquis

5.1. Pensez-vous à des contraintes qui risquent de vous empêcher d'utiliser ce que vous avez appris ?
lesquelles ?

5.2. Y a-t-il des points qui ont été traités qui vous semblent inutiles ?

5.3. Y-a-t-il des points qui vous semblent intéressants mais pour lesquels vous souhaitez des compléments d'information ? Lesquels ?

6. Remarques et suggestions

6.1. Que suggérez-vous pour améliorer ce type de stage ?

FICHE D'EVALUATION D'ACTION INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE DE FORMATION

NOM de l'agent : **PRENOMS** :

Direction / Service :

Nature de la formation suivie :

Spécialité / Niveau :

Lieu : période :

Organisme de formation :

Résultats attendus de la formation en termes de savoir-faire :

A l'issue de cette formation, l'intéressé devait être capable de

.....

.....

.....

.....

Résultats réels obtenus à l'issue de la formation :

A l'issue de cette formation, l'intéressé est effectivement capable de

.....

.....

.....

.....

Applications concrètes prévues de la formation reçue (en termes d'objectifs, de délai, de résultats) :

.....

.....

.....

.....

.....

Difficultés particulières rencontrées :

.....

.....

.....

.....

Appréciation qualitative de la formation reçue :

Respect du programme :	OUI	NON	
Qualification du ou des formateurs :	EXCELLENTE	BONNE	INSUFFISANTE
Qualité des supports de formation :	EXCELLENTE	BONNE	INSUFFISANTE
Méthodes pédagogiques :	ADAPTEES		INADAPTEES

Commentaires :
.....
.....
.....
.....

Commentaires éventuels, date et visa du supérieur hiérarchique direct de l'intéressé:

.....
.....
.....
.....
.....

Destinataires : Responsable Formation

FICHE D'EVALUATION DE L'IMPACT D'UNE ACTION DE FORMATION

EVALUATION D'IMPACT	<u>Intitulé du module de formation suivi par l'agent :</u>
----------------------------	--

<i>Compétences à acquérir</i>		<i>Résultats observés par le Responsable hiérarchique direct</i>	<i>Résultats observés par les collègues de travail</i>	<i>Résultats observés par le Directeur Général</i>	<i>Appréciation globale Impact de la formation</i>
Savoirs	➤ ➤				
Savoir-faire	➤ ➤ ➤				
Savoir être	➤ ➤ ➤				

Echelle des degrés d'appréciation :

- A** : excellent
- B** : bien
- C** : moyen
- D** : médiocre

Commentaires du Responsable de service portant sur l'impact réel de la formation :

ANNEXE IV. LISTE DES OFFREURS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

NGAZIDJA				
N°	ETABLISSEMENT	LOCALITE	TELEPHONE	OBSERVATION
01	COD COM : mécanique-auto et cuisine	Coulée	3344027	
02	KARAKAL SECURITY : gardiennage, sécurité	Voidjou	3391013	
03	ACADEMIE SCIENTIFIQUE DJALIM EXPERT(MDE)	Mde		
04	Institut Supérieur Polytechnique des Comores	Mboueni	3343852	
05	Ecole Magic Informatique	Djivani		
06	Chamse Technologie	Grimaldi	3321055	
07	Ecole Supérieure de Technologie(EST)	Garage Mrikaou	7632036/3362371	
08	SIAM Technologie	Peugeot	7738478	
09	Ecole de Management et de Commerce(EMC)	Djomani		
10	- H2M+	Hamramba		
11	SOGAP Education	Zilimadjou		
12	Les Hirondelles	Itsambouni		
13	Star English	Mbouzini		
14	Sup Management	Coulée	3320412	
15	Gond' (Agence de Communication Événementiel et Formation)	Djoumoimdji		
16	Espace Entrepreneurial et de Formation	Garage Mrikaou		

ANJOUAN				
N°	ETABLISSEMENT	LOCALITE	TELEPHONE	OBSERVATION
01	Ecole Nationale Technique et Professionnelle(ENTP) : mécanique, bâtiments,			
02	Ecole Nationale de Pêche(ENP) : métiers de la pêche			

03	Centre d'Insertion et d'Initiation Professionnelle	Mremani	7705199	
04	Fondation Tybianne			
05	Institut National d'Enseignement Supérieur			
06	Institut Supérieur pour l'Administration et la Gestion	Hobomo-Mutsamudu	7711802	
07	Centre d'Institut Professionnelle d'Anjouan	Chaweni-Mutsamudu	3329204	
08	Institut Anjouanaise pour le Développement tertiaire	Missiri-Mutsamudu	7711803	
09	Institut des Etudes Sociales(INES)	Mroni-Mutsamudu	3263656	
10	Centre professionnel d'enseignement pour le développement intégré	Mutsamudu	3321073	
11	ARSOTECH	Domoni	7709177	
12	Institut Supérieur Professionnel en Administration des entreprises	Tsembehou	3263591	
13	Institut Supérieur des Sciences Appliquées	Domoni	3377505	
14	ENSUP/MCI	Ongojou	3409041	
15	Institut Supérieur de Technologie et d'Administration et des Métiers pour le Développement	Bandra-Oupepo	3505619	

ANNEXE V. COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE VALIDATION

Le 23 août 2016, à l'Hôtel Le RETAJ, s'est tenu l'atelier de validation de l'étude d'évaluation des besoins des entreprises comoriennes, membres du MODEC.

La réunion a été présidée par Madame FAHARATE HOUSSEIN, présidente du MODEC.

La liste de présence se trouve à la fin de cette annexe.

La cérémonie d'ouverture a été ponctuée par deux interventions :

- Celle de la Présidente du MODEC ;
- Celle du spécialiste Employeurs du BIT.

Après les mots de bienvenue, Madame FAHARATE HOUSSEIN, remercie les participants de leur venue à l'atelier et par avance de leur contribution à la validation de l'étude.

Dans son discours d'ouverture, la Présidente a rappelé les grandes réalisations du mouvement, puis a souligné qu'il reste des choses à faire, pour bâtir un patronat fort.

C'est pourquoi a assuré la présidente, le MODEC attache un intérêt particulier aux conclusions de cette étude, avant d'exprimer la gratitude au BIT pour ses multiples appuis, et à son représentant M. LASSINA TRAORE qui est « infatigable » quand il s'agit de répondre aux sollicitations du MODEC.

Le Représentant du BIT a pour sa part, souligné l'importance que son organisation attache au MODEC. Il a souligné que durant ces trois dernières années, le BIT a accompagné le MODEC pour asseoir son cadre organique et une vision stratégique de son développement à moyen termes. Aussi d'autres actions de formation, d'appui à l'opérationnalisation de la Direction exécutive et le site WEB ont été mis en œuvre avec le soutien du BIT.

Il a aussi situé clairement l'objet de l'atelier qui consiste à la présentation du projet de plan élaboré par le Consultant. La finalité serait de vérifier si les besoins et le format du plan de formation, ainsi que les recommandations du Consultant sont pertinents par rapport à la situation actuelle du secteur privé comorien.

En résumé, pour les deux intervenants, l'atelier de validation vise, à recueillir les contributions de tous les acteurs dans le souci d'assurer une large concertation et appropriation des conclusions de l'étude et des propositions d'actions d'appui du MODEC.

A l'issue des deux discours, la Présidente du MODEC a donné la parole au Consultant pour sa présentation.

Le Consultant a fait une présentation se rapportant aux points qui suivent:

- Les déterminants et contexte de l'étude
- Le rappel de l'objectif et des résultats attendus
- Le périmètre de l'étude
- Le positionnement du BIT
- La démarche méthodologique de mise en œuvre de l'étude
- La logique globale d'intervention des PTF, pour accompagner le gouvernement dans sa vision de bâtir une économie comorienne portée par un secteur productif durablement croissant et créateur de valeurs ajoutées et d'emplois

- Les principales contraintes du secteur privé comorien en général
- Les forces des entreprises membres du MODEC en le domaine de l'organisation de la GRH ;
- Les faiblesses des entreprises membres du MODEC en le domaine de l'organisation de la GRH
- Présentation spécifique du secteur BTP :
 - o Les caractéristiques des entreprises du secteur
 - o Les métiers et compétences critiques à développer
 - o Les besoins de formation exprimés par nature : besoins de formation aux techniques de métier ou besoins de formation en administration- encadrement.
- Présentation spécifique du secteur Tourisme :
 - o Les difficultés des entreprises du secteur
 - o Les métiers et compétences critiques à développer
 - o Les besoins de formation exprimés par nature : besoins de formation aux techniques de métier ou besoins de formation en administration- encadrement.
- Présentation spécifique du secteur « service, commerce et transformation » :
 - o Les caractéristiques des entreprises du secteur
 - o Les métiers et compétences critiques à développer
 - o Les besoins de formation exprimés par nature : besoins de formation aux techniques de métier ou besoins de formation en administration- encadrement.
- La synthèse et l'estimation du coût des formations
- Une présentation des insuffisances techniques, financières et humaines du MODEC qui ne peut mettre en œuvre le plan de formation ;
- Une proposition de la démarche de projet d'appui au MODEC pour lui permettre outre la mise en œuvre du plan de formation, de jouer son rôle de structure intermédiaire d'appui et centre de services aux entreprises, et de développer des outils modernes d'information économique et d'appui à l'émergence de l'industrie (de transformation).

Après cette présentation, les discussions étaient ouvertes.

Les principales discussions ont porté sur :

- La mobilisation des ressources pour financer les actions de formation et mobiliser les quatre (4) experts permanents en appui au MODEC, pendant deux (2) ans ;
- La caractérisation des actions d'appui au sous-secteur de transformation : normalisation, achat d'équipements productifs, packaging des produits ;
- Les prochaines étapes à franchir pour arriver à la mise en œuvre du plan de formation ;
- La nécessité d'étendre le projet aux autres entreprises non membres du MODEC, ainsi que celles des autres Iles ;
- L'opportunité de mobiliser un expert en assurance et contrôle qualité pour tous les secteurs d'activités, que renferme le MODEC ;
- La nécessité d'inclure dans les formations les entreprises nationales du secteur conseil et formation aux entreprises.

Pour la Directrice de la Formation professionnelle du Ministère de l'emploi, les conclusions de cet atelier devraient compléter les améliorations nécessaires pour ce qui concerne le vaste chantier de réforme de la formation professionnelle aux Comores. Toutefois, elle rassure que vingt-cinq (25) alphabétiseurs sont déjà formés, ainsi que 12 cadres formés en ingénierie de la formation. Ce qui selon elle, représente un bassin de compétences locales exploitable par le MODEC.

Ensuite la question de la période du lancement des actions a été posée au Consultant. Celui-ci a précisé qu'en fonction de la capacité du MODEC à mobiliser les ressources, il est probable de commencer la mise en œuvre du projet à partir de 2017. Rebondissant sur cette question, Le Vice-président du MODEC et Mme Myriam MAHAMOUDOU, responsable de la section BTP du MODEC, ont pris une résolution ferme et solennelle de s'engager de manière solidaire dans la mobilisation des ressources et dans le monitoring de l'exécution des formations contenues dans le plan validé.

Après échanges et discussion, l'atelier a entamé le dernier point à l'ordre du jour. Il d'agit de relever les grandes décisions et de valider par secteur d'activités, le diagnostic et les recommandations du Consultant. Ce qui fut fait par secteur.

Etant donné que le Consultant a impliqué pleinement les Chefs d'entreprises dans l'identification des besoins et des actions, la phase de validation était une formalité qui a permis simplement d'introduire quelques changements mineurs.

Toutes les actions de formations ont été validées, ainsi que la démarche globale du projet d'appui au MODEC, pour la mise en œuvre des formations. Le renforcement des capacités du MODEC à travers un appui institutionnel, pour une meilleure offre de services était une recommandation forte.

Il convient de noter que cette participation a conforté la confiance des Chefs d'entreprises, envers le MODEC, facteur de réarmement moral du MODEC.

L'atelier a été clôturé par une validation solennelle du rapport prononcée par Madame la Présidente du MODEC.

La finalisation du plan par le Consultant a intégré les observations faites au cours de cet atelier, pour donner lieu à un plan définitif.