

LIVRET BLANC

Coopération internationale

Stratégie et perspectives
2026 - 2031

Résumé

L'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) est née dans le contexte d'après-guerre pour répondre aux besoins cruciaux de reconstruction et de qualification rapide de la main d'œuvre. Depuis 2017, son statut d'Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) lui permet de conjuguer des missions de service public qui lui sont confiées par l'État et des activités de formation dans le champ concurrentiel. Placée sous la double tutelle du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles et du ministère chargé du Budget, l'Afpa agit en tant qu'opérateur du service public de l'emploi et contribue à relever les défis en matière de compétences, de formation et d'emploi liés aux évolutions technologiques, à l'adéquation des formations proposées avec les besoins du marché du travail ou encore aux transitions démographiques, environnementales et numériques.

L'action de l'Afpa à l'international se développe grâce à la Direction de la coopération internationale (DCI) et à son réseau interne d'experts réunis au sein de la Communauté de la Coopération Internationale de l'Afpa (CCIA).

La mise en place de partenariats et de projets par la DCI permet à l'Afpa de proposer des solutions innovantes et adaptées aux besoins des entreprises, des territoires et des services publics de l'emploi à travers le monde. Les expertises mises en avant sont : la politique du titre ; la pédagogie et l'accompagnement ; la prospective via l'analyse du travail ; l'ingénierie de formation et l'accompagnement des publics vulnérables ; la formation de formateurs dans l'industrie, le tertiaire et le BTP. Une stratégie de la coopération internationale de l'Afpa 2026-2031 est définie pour déployer une expertise efficace et garante de l'impact des projets que nous portons.

Un plan d'action par zone de coopération défini par l'Afpa est lancé pour adapter cette approche aux besoins des bénéficiaires : Amérique ; Asie – Moyen-Orient ; Océanie ; Afrique ; Europe Union Européenne (UE) et hors UE.

Préface



Depuis sa création en 1946, l'Afpa accompagne les grandes transformations économiques et sociales en France, mais aussi en Europe et à l'international. De la reconstruction de la France d'après-guerre à l'adaptation des compétences aux mutations industrielles et technologiques, l'Afpa est appelée à jouer un rôle au-delà de nos frontières pour relever les défis en matière de compétences, de certification et accompagner les transitions professionnelles, écologiques, numériques et démographiques.

La coopération fait partie de l'ADN de l'Agence. Et, pour l'Afpa, l'action internationale est une invitation à coopérer : entre tous les acteurs français du service public de l'emploi, les opérateurs, les bailleurs, les ministères et les cabinets privés pour rechercher les meilleures synergies à l'international et, bien sûr, avec nos partenaires étrangers et les organisations internationales afin de rechercher avec eux des solutions ajustées, concrètes et durables aux défis auxquels ils sont confrontés.

Dans les territoires en crise, l'Afpa déploie ses expertises.

C'est l'objet du projet Stiykist en Ukraine, où nous développons un programme de formation pour l'efficacité énergétique des bâtiments, conçu au profit des formateurs ukrainiens mobilisés pour la reconstruction du pays. En Ukraine toujours, avec le projet Kalyna, l'Afpa participe, en partenariat avec le Conseil régional d'Ile de France, à la création du référentiel pour former les cadres de l'administration de Kiev au pilotage et à la gestion des financements de programmes européens.

L'Afpa contribue également au renforcement des compétences en Afrique, notamment au Rwanda, où nous formons des opérateurs locaux dans les métiers du tourisme durable pour moderniser ce secteur en expansion dans la région des Grands Lacs.

Avec nos partenaires européens, l'Afpa est engagée en Asie centrale, en partenariat avec la European Training Foundation, pour la mise en place d'un cadre régional de certification afin de favoriser la mobilité régionale et l'employabilité des jeunes.

Au Mexique également, où notre action porte sur l'analyse du travail et la rédaction de référentiels de compétences pour les secteurs de l'industrie automobile et du tourisme.

La formation professionnelle est un vecteur de paix et de sécurité humaine et elle est porteuse de transformation dans la vie des individus. Et les crises de la solidarité et du multilatéralisme que nous traversons exigent de nouvelles formes de coopération.

Michaël Ohier
Directeur général de l'Afpa

Édito



En 1991, l'Union soviétique constatait et déclarait sa propre dissolution. Certains annonçaient la « fin de l'histoire » et l'avènement d'un monde régi par une coopération économique mondialisée. Hélas, l'histoire récente nous a montré que les choses ne se sont pas déroulées tout à fait comme prévu. Une fois ce constat posé, une question se pose : **quelle place pour la formation professionnelle dans ce contexte bouleversé, et en quoi peut-elle constituer un axe encore sous-exploité de coopération internationale ?**

On la réduit souvent à un simple outil permettant d'ajuster la main-d'œuvre aux besoins des entreprises, ou à un investissement en capital humain destiné à améliorer la compétitivité économique. Mais la formation professionnelle peut aller bien au-delà : elle peut devenir un vecteur de valeurs concrètes, celles de l'inclusion, de la lutte contre la pauvreté, de l'égalité femmes-hommes, de la promotion sociale.

Alors, en quoi l'Afpa pourrait-elle contribuer à cet effort ?

Rappelons que l'Afpa est née dans une période de crise, dans l'immédiat après-guerre, pour participer à la reconstruction du pays. Au fil du temps, elle a développé un savoir-faire unique : une ingénierie de formation et de certification professionnelle, fondée sur l'analyse du travail. L'enjeu n'est pas d'exporter un modèle prédéfini, accompagné de ses biais cognitifs et culturels. Il s'agit de proposer une méthode, adaptable, répliquable, capable de s'ajuster à toute société du travail.

Ce que nous proposons, c'est que l'Afpa mette son savoir-faire à disposition de celles et ceux qui souhaitent l'utiliser ou en bénéficier. Car nous faisons face à des enjeux sociétaux immenses.

Dans un contexte de reconfiguration géopolitique, la formation professionnelle apparaît plus que jamais comme un levier essentiel : au service du capital humain, de l'insertion, de l'adaptation aux grandes transitions et de la construction de valeurs communes.

Avec ce premier Livret blanc, l'Afpa présente les orientations de sa stratégie à l'horizon 2031 et affirme sa volonté de renforcer son rôle d'acteur engagé dans la coopération internationale.

Cette stratégie s'inscrit pleinement dans le cadre des orientations ministérielles et dans la transformation en cours de l'Afpa. Le Livret blanc en propose une déclinaison concrète, adaptée à un monde en profonde mutation.

Christophe Sadok

Directeur de l'ingénierie et innovation.

Table des matières

INTRODUCTION	6
Un monde en recomposition :	
entre fragmentation politique et émergence de nouveaux pôles d'influences	6
Des impacts sur l'emploi et la formation :	
entre tensions économiques et réorientation stratégique.	8
Coopération, formation et souveraineté : repenser les enjeux collectifs	8
PARTIE I : LES GRANDES MUTATIONS MONDIALES ET LEUR IMPACT SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE	10
I. Gééconomie et compétitivité : nouvelles dynamiques économiques et transformations du développement	11
Un ordre international instable et fragmenté	11
Vers une économie inclusive et résiliente :	
nouveaux modèles, transitions sociales et défis structurels	16
Des technologies et transitions qui redessinent les compétences	19
II. Un écosystème d'acteurs interconnectés face aux transformations mondiales	22
Les acteurs de la coopération internationale de la formation professionnelle	22
Les acteurs clés français de la coopération internationale	23
Les stratégies françaises en matière de formation professionnelle	25
PARTIE II : L'AFPA, UN ACTEUR CLÉ FACE AUX DÉFIS INTERNATIONAUX DE LA FORMATION	26
I. L'Afpa, acteur de référence dans la réponse aux enjeux de la formation professionnelle	27
II. Réponse de l'Afpa aux nouveaux enjeux de la formation professionnelle	32
III. Une stratégie internationale structurée au service de la coopération	33
PARTIE III : STRATÉGIE ET PLAN D'ACTION POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE DE L'AFPA	36
I. Les orientations et les solutions opérationnelles de la DCI	37
A. Perspectives stratégiques à moyen terme	37
B. Les moyens d'action : les leviers de rayonnement	39
II. Plan d'action par zone de coopération	43
Zone Afrique : Défis et montée en puissance des compétences locales	43
Europe hors UE : Reconstruction et convergence vers les normes européennes	45
Moyen-Orient – Asie : Entre reconstruction et diversification économique	47
Amériques – Océanie : Entre transitions durables et innovations sociales	52
CONCLUSION	54
CONTRIBUTEURS	54
ANNEXES	55
ACRONYMES	65

Introduction

Un monde en recomposition : entre fragmentation politique et émergence de nouveaux pôles d'influence.

L'ordre international évolue rapidement, marqué par un morcellement accru et une reconfiguration des équilibres géopolitiques. Les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient ainsi que l'instabilité politique en Afrique francophone et en Amérique latine illustrent cette dynamique.

Dans ce contexte, la multipolarisation du monde redessine les alliances traditionnelles entre acteurs, tels que les États-Unis, l'UE ou la Russie, tout en favorisant l'émergence de nouveaux pôles d'influence. Les pays du Sud global contestent de plus en plus les modèles démocratiques et les valeurs promues par les pays occidentaux. Parallèlement, le multilatéralisme¹ tend à reculer, au profit de logiques bilatérales ou sous-régionales.

Face à cette recomposition, les puissances occidentales adaptent leurs stratégies internationales. L'UE, par exemple, cherche à renforcer son autonomie. Ces orientations se traduisent par des actions dans plusieurs domaines :

- **Technologique** : l'Union Européenne (UE) investit dans le développement de l'intelligence artificielle (IA), considérée comme un levier d'innovation, de compétitivité et de souveraineté numérique. Le Sommet européen de l'IA organisé en 2025 visait à définir un cadre éthique, réglementaire et économique pour soutenir un écosystème autonome et performant.
- **Sécurité** : le renforcement de la politique de défense commune traduit une volonté croissante des États membres de mutualiser leurs capacités, de sécuriser les frontières extérieures et de limiter leur dépendance à l'égard de partenaires étrangers, notamment les États-Unis, qui ont marqué une rupture nette et un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'OTAN (Organisation du traité de l'Atlantique Nord).
- **Environnement** : le Pacte vert européen² soutient la transition écologique en favorisant des investissements dans les énergies renouvelables et la relocalisation industrielle, avec pour objectif d'accroître la résilience économique.
- **Énergie** : la diversification des sources d'énergie, accélérée par le conflit en Ukraine, répond aux besoins de sécurisation énergétique et d'autonomie stratégique.

Ces orientations reflètent une volonté d'affirmation géopolitique dans un contexte mondial décentralisé. Initialement construite autour d'un projet économique et pacifique, l'UE a progressivement ajusté sa posture face à une succession de crises économiques, migratoires, sanitaires et géopolitiques. Son action s'articule à présent autour de deux piliers structurants : la souveraineté économique et sociale, la sécurité et la défense communes.

En cohérence avec ces orientations, la formation professionnelle et l'emploi contribuent à la stratégie de l'UE. **Le Pacte pour les compétences**, lancé dans le cadre du plan de relance *Next Generation EU*³, mobilise les acteurs économiques, éducatifs et institutionnels, pour répondre aux besoins en compétences, notamment dans les domaines de la transition verte et numérique⁴.

1. « Sommet de l'IA à Paris 2025 : l'Europe trace sa voie. » RAND Corporation, 13 février 2025.

2. Le Pacte vert pour l'Europe, Commission européenne.

3. Commission européenne, *Le Pacte pour les compétences : une initiative pour renforcer les compétences des adultes dans les transitions verte et numérique*.

4. Le Pacte pour les compétences a déjà aidé 2 millions de personnes qui bénéficient d'activités de perfectionnement et de reconversion professionnelle ; Commission Européenne – 5 juin 2023

Plusieurs instruments financiers soutiennent ces objectifs, parmi lesquels le **Fonds social européen Plus** (FSE+), **Erasmus+** et le **Mécanisme de relance et de résilience** (MRR). Ces dispositifs appuient des initiatives de formation, de reconversion et d'amélioration de l'employabilité, en ciblant notamment les zones les plus fragiles, comme les régions rurales en Roumanie, les territoires ultramarins français ou les bassins industriels en reconversion du nord-est de la Hongrie⁵.

A l'échelle internationale, l'UE mobilise des mesures telles que le réseau *Global Gateway*⁶ pour appuyer le développement des compétences dans les pays partenaires. Cette démarche s'inscrit dans une double logique de compétitivité mondiale et de coopération internationale, en particulier avec les économies émergentes. L'initiative **favorise l'implication du secteur privé** pour accompagner les transitions numérique et écologique, notamment sur le continent africain⁷.

Cette dynamique s'inscrit dans une approche plus large d'autonomie stratégique de l'UE renforcée depuis l'invasion de l'Ukraine en 2022. Le réarmement européen, illustré par le **Fonds européen de la défense et la consolidation de la base industrielle et technologique de défense (BITDE)**, accompagne une reconfiguration des priorités géopolitiques, notamment en Afrique. **La perte d'influence de la France dans cette région illustre ce basculement.** Le retrait militaire français dans la région du Sahel ouvre la voie à d'autres puissances, comme la Chine, qui a annoncé près de 51 milliards de dollars d'investissements pour soutenir les infrastructures et l'emploi⁸. Parallèlement, **la Russie renforce sa présence**, notamment à travers le Forum économique et humanitaire Russie-Afrique de 2023, où une déclaration conjointe a mis en avant la coopération en matière de formation professionnelle, d'échanges académiques et de promotion de la langue russe.

L'accélération des migrations, notamment celles liées au changement climatique, constitue une autre dimension des mutations mondiales. Selon l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), 281 millions de personnes étaient en situation de mobilité internationale en 2020, représentant 3,6 % de la population mondiale⁹, un chiffre en constante augmentation. **Les déplacés climatiques**, principalement originaires d'Afrique subsaharienne, d'Asie de l'Est ou de petits États insulaires, sont contraints de quitter leurs zones de vie habituelles. Ces dynamiques impactent la stabilité économique et exacerbent **les inégalités socio-économiques** entre pays et populations. L'enjeu consiste à lever les obstacles à l'emploi, anticiper les mutations du travail et adapter les politiques publiques pour répondre à ces transitions.

Dans un monde instable, marqué par des tensions multiples et des opportunités inédites, **la formation professionnelle et l'emploi représentent des enjeux majeurs** pour les acteurs de la coopération internationale, notamment en matière d'aide au développement, de lutte contre les inégalités socio-économiques et d'influence géopolitique.

En tant qu'outils de résilience, d'inclusion et de rayonnement, ils permettent d'anticiper et d'adapter les réponses aux mutations du travail, de lever les obstacles à l'accès à l'emploi et contribuent à repenser les modèles de coopération.

5. Politique de cohésion de l'UE : 31,5 milliards € pour la cohésion économique, sociale et territoriale, la compétitivité et la transition écologique et numérique de la Roumanie pour la période 2021-2027 ; Commission Européenne – 25 juillet 2022. Liste des opérations FEFER-FSE+FTJ 2021_202 ; Agence nationale de la cohésion des territoires – 28 novembre 2024. The ESF+ in Hungary ; Commission Européenne – 17 mai 2024.

6. Commission européenne, *Global Gateway : une stratégie pour des connexions intelligentes, propres et sécurisées*.

7. *Global Gateway* ; Commission Européenne – 4 avril 2025. Draft proposal for a list of Global Gateway flagship projects for 2025 and for amending the lists of Global Gateway flagship projects for 2023 and 2024 ; Council of the European Union – 22 Novembre 2024

8. Le Monde, « La Chine promet «un soutien financier» de 50 milliards de dollars à l'Afrique dans les trois prochaines années », 5 septembre 2024

9. Organisation internationale pour les migrations (OIM), *World Migration Report 2022*, Genève, 2021

Des impacts sur l'emploi et la formation : entre tensions économiques et réorientation stratégique.

La recomposition géopolitique mondiale entraîne des répercussions directes sur les marchés du travail et les systèmes de formation. **Relocalisation industrielle, montée du protectionnisme, transition énergétique et tensions commerciales** redéfinissent les priorités économiques et les compétences nécessaires sur le marché du travail.

Les besoins se concentrent sur les métiers techniques, les compétences numériques, la souveraineté énergétique et la résilience industrielle. Dans ce contexte, les États sont poussés à repenser leurs politiques de formation, en développant des dispositifs **plus flexibles, inclusifs et réactifs, capables de s'adapter aux mutations globales tout en répondant aux réalités locales.**

Les conflits actuels renforcent ces dynamiques. **La guerre en Ukraine bouleverse durablement les marchés de l'emploi en Europe, tandis qu'en Turquie, l'accueil de millions de réfugiés syriens transforme en profondeur le tissu socio-économique,** générant à la fois des tensions et une demande croissante de dispositifs d'insertion et de formation. Ces situations illustrent la nécessité d'une reconfiguration des politiques publiques dans les pays en crise comme dans ceux qui accueillent les populations déplacées.

EXEMPLE - Guerre en Ukraine : les enjeux de reconversion et de continuité éducative en contexte de guerre

Sur le plan socio-économique, le conflit en Ukraine entraîne un déplacement de populations, principalement vers les pays européens. Ces flux migratoires exercent une pression accrue sur les systèmes de formation et d'insertion professionnelle des pays d'accueil, qui s'adaptent à ces nouveaux défis. En Ukraine, la destruction d'infrastructures éducatives compromet l'accès à la formation, en particulier dans les zones directement touchées par les combats¹⁰. Face à ces bouleversements, **la digitalisation de l'enseignement s'est fortement accélérée**, notamment à travers le déploiement de plateformes d'apprentissage à distance. C'est le cas de « Profosvita Online », piloté par le ministère de l'Éducation et des Sciences ukrainien, afin d'assurer une continuité pédagogique en période de crise¹¹. De nombreux Ukrainiens exilés s'engagent dans des parcours de reconversion professionnelle, souvent dans des contextes culturels, linguistiques et économiques très éloignés de leur environnement d'origine.

Coopération, formation et souveraineté : repenser les enjeux collectifs

Dans le monde qui vient, la formation professionnelle apporte des réponses concrètes en matière de résilience, de justice sociale et de compétitivité. Pour les acteurs de l'action publique et de la coopération internationale, il importe de réviser les constats, les méthodes et les stratégies.

Au-delà de l'adaptation aux transitions écologique, numérique ou démographique, il s'agit de contribuer à **l'élaboration d'une nouvelle approche de la coopération internationale**. Cette approche implique de **repenser les partenariats internationaux, de valoriser les savoir-faire locaux** et de positionner la formation comme **instrument de souveraineté partagée**, au service des populations et des territoires.

10. Commission européenne, "Recovery and reconstruction of Ukraine," European Commission, 2024.

11. Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ), "Launch of the International Skills Alliance for Ukraine."

Dans cet esprit, la vision élargie du développement humain défendue par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) dès 1995, fondée sur la sécurité humaine soit la liberté de vivre à l'abri du besoin et de la peur, rejoint les engagements pris en 2015 autour des Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 4 sur une éducation de qualité et l'ODD 8 sur un travail décent pour tous. Ces cadres normatifs rappellent que l'accès aux compétences et à l'emploi est au cœur des enjeux de paix, de durabilité et d'inclusion.

L'Afpa s'interroge sur son positionnement : **comment accompagner la transformation des marchés du travail et des systèmes de formation, tout en développant des coopérations internationales efficaces ? Quelle contribution peut-elle apporter à la souveraineté, à la compétitivité et à l'inclusion des pays partenaires, tout en soutenant la montée en compétences et l'insertion dans l'emploi des individus dans un monde en recomposition ?**

Ce livret blanc vise à éclairer ces questions à travers une double approche : la première partie explore les mutations globales qui transforment les systèmes d'emploi et de formation. Les deuxième et troisième parties mettent en lumière les leviers d'action de l'Afpa, son expérience et ses perspectives pour contribuer, à l'horizon 2026-2031, à une stratégie de coopération fondée sur le développement durable, l'innovation et l'ancrage territorial.



PARTIE I



Les grandes mutations mondiales et leur impact sur la formation professionnelle

I. Géoéconomie et compétitivité : nouvelles dynamiques économiques et transformations du développement

Les dynamiques géoéconomiques en cours redéfinissent les modèles de développement, les orientations économiques et les cadres de coopération internationale, en particulier dans le champ de la formation professionnelle. Dans un environnement marqué par l'instabilité géopolitique et une fragmentation accrue, les enjeux liés à la souveraineté économique, à la structuration des chaînes de valeur et à l'investissement dans les compétences deviennent des éléments structurants pour l'action publique et les stratégies de coopération.

Un ordre international instable et fragmenté

L'ordre mondial se réorganise autour d'intérêts économiques, avec des alliances internationales qui adoptent des formats plus flexibles, souvent guidés par les échanges commerciaux, les investissements directs et les dynamiques industrielles.

Aujourd'hui, près de **60 % du PIB mondial** provient du commerce international, contre **24 % durant la guerre froide**¹². Ce niveau élevé d'interdépendance rend les relations économiques plus complexes : toute tentative de redéfinir les équilibres existants produit des répercussions majeures, tant pour les États que pour les entreprises.

Dans ce contexte, **les accords commerciaux deviennent des terrains d'harmonisation ou de compétition normative**, marqués par la montée en puissance des pays du Sud global. Leur poids démographique, économique et politique leur permet de jouer un rôle actif dans la redéfinition des équilibres internationaux. Leurs choix politiques internes, associés à des stratégies de diversification de partenariats, contribuent à rendre les dynamiques géopolitiques plus évolutives et moins linéaires.

La coopération entre blocs régionaux, comme celle entre l'UE et le Mercosur (Argentine, Brésil, Uruguay, Paraguay et Bolivie), illustre cette tendance : au-delà des enjeux économiques, ces accords conditionnent l'évolution des profils professionnels recherchés, l'organisation des systèmes de formation et le transfert de compétences.

• Protectionnisme, relocalisation et montée des stratégies industrielles

Le retour du protectionnisme s'impose comme l'un des marqueurs de l'économie mondiale contemporaine. **Aux États-Unis**, cette tendance se traduit par une **politique commerciale plus restrictive**, marquée par l'augmentation des droits de douane, notamment vis-à-vis de la Chine et de l'Europe et par **un retrait progressif de certains accords internationaux**, y compris dans les domaines éducatif et environnemental, comme en témoigne leur recul du programme d'échanges académiques Initiative *Fulbright*¹³ ou leur sortie temporaire de l'Accord de Paris.

Selon l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), **les restrictions commerciales** ont été multipliées par dix en dix ans. Cette évolution reflète une vulnérabilité croissante des chaînes de valeur mondiales¹⁴.

Dans son rapport 2024, l'OMC appelle à une stratégie combinant ouverture ciblée et politiques de soutien, notamment par l'investissement dans l'éducation, la formation professionnelle, les infrastructures et la mobilité des travailleurs, afin de sécuriser les transitions économiques sans aggraver les inégalités¹⁰. Face aux limites du modèle fondé sur la délocalisation vers des pays à bas coûts, exacerbées par les crises sanitaires et géopolitiques récentes, de nombreux pays

12. Cold War II? Preserving Economic Cooperation Amid Geoeconomic Fragmentation. International Monetary Fund (IMF), 11 décembre 2023.

13. Le Monde, « Les États-Unis prévoient une réduction de 50 % du budget du département d'État, supprimant des ambassades et des programmes mondiaux », 16 avril 2025.

14. Organisation mondiale du commerce (OMC), WTO Trade Monitoring Report – Décembre 2024.



Exemple de projets de relocalisation industrielle

Au Mexique, qui attire **des investissements dans la production de véhicules électriques** grâce à l'Accord États-Unis - Mexique - Canada (ACEUM), des entreprises comme General Motors ouvrent des **usines dédiées**, soutenues par des programmes de formation professionnelle dans l'électromobilité, pour doter les travailleurs locaux des compétences nécessaires à la production de véhicules électriques. Ces formations couvrent des domaines tels que les processus électriques, les schémas électriques, les diagnostics, l'assemblage de faisceaux de câblage de véhicules etc¹⁵.

Au Brésil, la relocalisation se concentre sur l'industrie alimentaire, avec un accent sur la production de protéines végétales et l'agriculture durable. Soutenu par le gouvernement, le programme *Agroforte*, a permis la formation de plus de 20 000 agriculteurs aux techniques de production durable et aux nouvelles technologies agricoles entre 2021 et 2023¹⁶.

privilégient un retour de la production sur leur territoire. En Europe, ces dynamiques s'inscrivent dans des approches visant à renforcer la souveraineté technologique, assurer la sécurité des approvisionnements et revitaliser les bassins d'emploi¹¹.

Dans ce contexte, la formation professionnelle permet de soutenir la transition industrielle en accompagnant l'émergence de nouvelles compétences adaptées aux secteurs prioritaires, telles que l'industrie verte, le numérique, l'énergie et l'économie circulaire.

• La remise en cause de l'aide publique au développement (APD)

L'aide publique au développement fait face à une reconfiguration profonde de son écosystème, marqué par un désengagement des acteurs traditionnels et l'émergence d'une nouvelle logique d'intervention, comme instrument économique et géopolitique plutôt que comme vecteur de solidarité internationale.

La baisse de l'APD constitue un tournant pour la coopération internationale, notamment dans le domaine de la formation professionnelle. Aux États-Unis, sous l'administration Trump, tous les programmes d'aide au développement

15. General Motors, « GM to invest \$1B to build electric vehicles in Mexico », FreightWaves, 30 avril 2021.

16. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), « Programa Agroforte: Formação e Sustentabilidade na Agricultura », 2023.

ont été suspendus dès janvier 2025, dans le cadre d'un *Executive Order*, entraînant une réduction de l'APD de l'USAID estimée entre 24 % et 82 % selon les secteurs¹⁷. Parallèlement, l'Union européenne a réduit son APD de 8,6 % en 2024, atteignant 88,7 milliards de dollars, avec des baisses notables dans plusieurs États membres, notamment l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne¹⁸.

Le retrait brutal de l'USAID¹⁹, Agence de coopération des États-Unis, illustre une politique isolationniste qui privilégie la diplomatie économique nationaliste au détriment de la solidarité, de l'aide humanitaire et des engagements en faveur du climat et de l'égalité entre les femmes et les hommes. De nouveaux acteurs, tels que la Chine, les pays du Golfe et les multinationales, réorientent leurs financements vers des projets axés sur les infrastructures et l'accès aux ressources naturelles avec un objectif de retombées économiques pour leurs entreprises et pour sécuriser leur accès aux matières premières stratégiques. Cette logique d'intervention laisse peu de place au renforcement des systèmes éducatifs ou de formation²⁰.

En Europe, la France et l'Allemagne suivent une tendance similaire. Le Global Gateway européen apparaît ainsi comme une réponse aux investissements de la Chine dans les « nouvelles routes de la soie ».

En France, les restrictions budgétaires amènent l'AFD à repenser son modèle de financement et son positionnement dans un environnement aux contraintes renforcées, qui l'éloigne du cadre de la loi de 2021 relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales²¹. L'AFD est amenée à devoir davantage prendre en compte les enjeux de la diplomatie économique, laissant moins de place aux investissements dans

le capital humain. En Allemagne, les projets cofinancés par le secteur privé se multiplient.

Les grandes banques de développement, telles que la Banque mondiale (BM), la Banque africaine de développement (BAD) et la Banque européenne d'investissement (BEI) orientent également leurs financements vers des projets avec des retombées économiques immédiates.

On constate ainsi une évolution vers une approche « transactionnelle » de l'APD, au détriment d'une approche fondée sur la solidarité internationale. Ces évolutions traduisent un resserrement des financements : les bailleurs traditionnels privilégient des projets offrant des retombées économiques rapides ou répondant à des priorités géopolitiques, reléguant au second plan les programmes de long terme, nécessaires au développement durable et à l'investissement dans les compétences.

Traditionnellement portée par des bailleurs bilatéraux, **l'APD regroupe de plus en plus des bailleurs multilatéraux tels que des organisations internationales, des fondations et des entreprises**²².

La répartition des ressources prend en compte les besoins spécifiques de chaque région, avec un impact direct sur la formation professionnelle. En fonction des priorités locales, l'aide se concentre sur des programmes visant à améliorer **les compétences techniques, l'adaptation des systèmes éducatifs aux évolutions du marché du travail et l'insertion professionnelle des jeunes**. Selon les enjeux socio-économiques, politiques et environnementaux, cette aide peut également cibler des secteurs comme la transition numérique, la gestion des ressources naturelles ou les industries vertes (cf. Tableau p.16-17).

17. Centre for Global Development, *Nouvelles estimations des coupes de l'USAID*, 2025.

18. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Niveaux préliminaires de l'aide publique au développement en 2024*, 2025.

19. Une agence des États-Unis pour le développement international clé dans l'APD.

20. Iris, « Fin de l'USAID : Conséquences internationales et multisectorielles » - 13 mars 2025.

21. Agence française de développement (AFD), « Résultats annuels 2023 »

22. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *"Aide publique au développement : Les chiffres clés 2024"*.

CARTOGRAPHIE DE L'APD en matière de formation professionnelle

RÉPARTITION DE L'APD (OCDE - 2022)²³

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES :

Lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités et les effets du changement climatique avec une attention particulière portée au Venezuela et à Haïti.

ASIE ET MOYEN-ORIENT :

Programmes de reconstruction post-conflit, projets d'infrastructure et initiatives de développement durable, en particulier dans des pays comme l'Afghanistan, le Népal, le Bangladesh et le Yémen.

OCÉANIE:

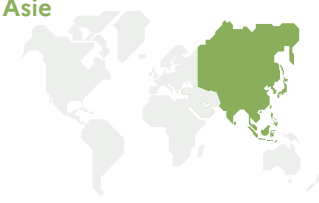
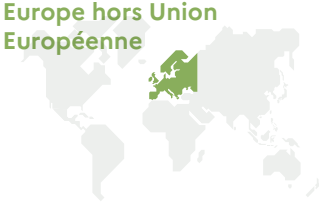
Soutien aux programmes axés sur la résilience climatique, la gestion des ressources en eau et le développement économique local, en particulier dans les Fidji, les Tonga et les îles Salomon.

EUROPE : Au sein de l'UE,

soutien des initiatives d'intégration régionale, de cohésion sociale et de développement durable. **Hors de l'Union**, des programmes de coopération se concentrent sur des pays d'Europe de l'Est et des Balkans, en lien avec des politiques de voisinage, de préadhésion et d'intégration européenne.

AFRIQUE :

Aide à la lutte contre la pauvreté, l'instabilité politique, les conflits prolongés et les effets du changement climatique. L'aide se concentre sur l'éducation, la santé, la gestion des ressources naturelles et l'agriculture durable particulièrement au Soudan, au Mali, en République Démocratique du Congo.

TERRITOIRES	ENJEUX
Amérique Latine et les Caraïbes (ALC) 	• Emploi informel • Inadéquation des compétences • Accès inégal à la formation • Migration et exode des talents • Impact des crises • Adaptation à la transition verte
Asie 	• Inadéquation des compétences • Emploi informel • Transition numérique, verte • Disparités territoriales • Migration • Coopération internationale
Océanie 	• Amélioration des compétences • Emploi des jeunes et femmes • Inclusion des publics fragiles • Renforcement des institutions • Adaptation à la transition verte • Renforcement des partenariats
Europe hors Union Européenne 	• Lutte contre le chômage et la fuite des cerveaux • Insertion des publics vulnérables • Diversification des financements • Adaptation aux transitions
Afrique 	• Formation pour l'emploi • Promotion de l'apprentissage • Inclusion des publics fragiles • Promotion de l'entrepreneuriat • Digitalisation de la formation • Reconnaissance des compétences • Pérennisation des fonds et pilotage
Moyen Orient 	• Lutte contre le chômage des jeunes • Diversification économique • Inclusion des femmes et des populations vulnérables • Stabilisation sociale et réduction des inégalités • Développement de l'entrepreneuriat • Modernisation des systèmes de formation • Résilience face aux crises

23. UNESCO, Aide à l'éducation : tableaux de données mondiales, Rapport mondial de suivi sur l'éducation.

OBJECTIFS	ACTEURS
• Améliorer les conditions d'emploi • Former pour l'emploi • Inclure les publics vulnérables • Développer l'entrepreneuriat • Former aux compétences vertes	
• Former pour l'emploi • Favoriser l'emploi décent • Garantir l'accès à la formation • Former aux compétences vertes • Promouvoir l'entrepreneuriat • Coopérer pour les compétences	
• Améliorer la formation professionnelle • Insérer des jeunes et des femmes • Inclure les publics vulnérables • Renforcer les institutions • Soutenir la transition verte • Développer la coopération	
• Renforcer les systèmes éducatifs • Promouvoir l'inclusion • Encourager l'entrepreneuriat • Soutenir les transitions par secteur • Renforcer la résilience post-crise	
• Aligner les formations sur les secteurs porteurs • Faciliter l'insertion par l'alternance • Favoriser l'accès inclusif - formation et emploi • Former et accompagner la création d'entreprise • Elargir l'accès à la formation via la technologie • Harmoniser les certifications pour la mobilité • Appuyer les capacités des institutions pour gérer les formations et assurer un cofinancement	
• Réduire le chômage des jeunes en favorisant l'accès à des formations adaptées aux besoins du marché • Diversifier l'économie en développant des secteurs hors hydrocarbures • Favoriser l'inclusion des populations vulnérables • Améliorer la qualité et l'accessibilité de la formation pour répondre au marché • Encourager l'entrepreneuriat et l'innovation pour créer des opportunités d'emploi durables • Renforcer les partenariats public-privé afin de mieux connecter l'éducation et la formation aux besoins des entreprises • Soutenir la reconstruction et la stabilisation post-crise par des programmes d'insertion et de formation dans les zones affectées par les conflits	

Vers une économie inclusive et résiliente : nouveaux modèles, transitions sociales et défis structurels

De nouveaux modèles émergent pour favoriser l'inclusion, la résilience sociale et l'attractivité économique des territoires. L'économie sociale et solidaire (ESS), la lutte contre l'informalité, l'intégration des femmes et des migrants ou l'adaptation aux transitions démographiques deviennent autant de leviers essentiels pour bâtir une économie plus équitable, durable et adaptée aux réalités locales.

• ESS, entrepreneuriat et alternance : des réponses concrètes aux défis de l'emploi

L'ESS, qui représente près de 10 % de l'emploi en France, occupe une place croissante dans les initiatives de coopération internationale, notamment dans les zones confrontées à une précarité économique²⁴.

Fondée sur **des principes d'utilité sociale, de solidarité et d'ancrage territorial**, elle favorise l'insertion des publics éloignés de l'emploi (jeunes sortis du système scolaire, femmes, personnes en situation de handicap) en mettant en lumière des compétences souvent invisibilisées, notamment dans l'artisanat, le recyclage ou l'agriculture durable.

Pour accompagner ces trajectoires, des dispositifs de formation, de certification ou de validation des acquis de l'expérience (VAE) facilitent la professionnalisation des porteurs de projets et leur insertion sur le marché du travail. L'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes, devient une voie d'émancipation dans les zones où les opportunités salariales sont limitées, en apportant des solutions locales à des besoins fondamentaux : accès à l'eau, à l'énergie, à l'alimentation ou aux services numériques.

Quant à l'entrepreneuriat social, il **combine impact collectif et viabilité économique** et s'inscrit dans les logiques de développement durable soutenues par les bailleurs internationaux avec un accent mis sur la création d'emplois.

Certains pays émergents, qualifiés **de pays connecteurs**, jouent un rôle croissant dans cette recomposition. En croisant des dynamiques Sud-Sud et Nord-Sud, ils deviennent des laboratoires d'innovation sociale et économique, capables de structurer des écosystèmes entrepreneuriaux mixtes. Leurs partenariats ciblés, leurs diasporas actives et leurs capacités d'expérimentation en font des points d'appui stratégiques pour déployer des programmes de formation, d'alternance et d'accompagnement à l'entrepreneuriat adaptés aux besoins du terrain.

Les dispositifs d'alternance, longtemps intégrés aux modèles éducatifs européens, s'imposent progressivement à l'échelle internationale. Leur pertinence repose sur une **complémentarité entre enseignements théoriques et expériences en entreprise**, favorisant l'intégration professionnelle, notamment dans les filières techniques et artisanales souvent marginalisées par les parcours scolaires traditionnels.

Les programmes de formation professionnelle évoluent, intégrant des compétences transversales telles que la gestion, l'innovation ou l'accès au financement. Cette adaptation permet de mieux répondre aux défis contemporains : chômage persistant, déséquilibres territoriaux ou mobilité contrainte des compétences. Ces dispositifs participent activement à la consolidation de marchés du travail plus inclusifs, agiles et ancrés dans les dynamiques locales.

24. ESS France, *Les nouvelles alliances de l'intérêt général*, 2022.

ZOOM sur des pays connecteurs pour l'emploi et l'innovation sociale mis en place à l'international

Au Sénégal, la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes DER/FJ a accompagné 100 000 jeunes vers l'agriculture et le numérique, en s'appuyant sur l'accès au financement et sur des parcours de renforcement des compétences²⁵.

Dans les Balkans, l'initiative RISE Regional Incubator for Social Entrepreneurs soutient les jeunes porteurs de projets à travers un réseau d'incubateurs, un accompagnement individualisé et des modules de formation ciblés. En 2023, 137 jeunes ont été formés à la création et à la gestion d'entreprises sociales. Le programme s'appuie sur six structures locales dont le centre d'innovation et d'entrepreneuriat (IEC) Technopolis au Monténégro et mobilise des dispositifs complémentaires comme Trainers to Trainers ou PULSE axés sur l'entrepreneuriat responsable, l'interculturalité et l'égalité de genre²⁸.

Au Maroc, le programme MEET Africa 2, mis en œuvre par Expertise France entre 2020 et 2024, soutient l'entrepreneuriat des diasporas entre l'Europe et l'Afrique. Ce programme a accompagné 142 projets d'entrepreneurs en finançant 116 d'entre eux et a mobilisé plus de 500 personnes lors d'ateliers de renforcement de compétences, de mise en réseau et de sensibilisation à l'entrepreneuriat²⁶.

En Argentine, le programme Retour au travail, coordonné par le ministère du Capital Humain, vise à renforcer la réinsertion par la formation professionnelle et la promotion de l'entrepreneuriat. Il a permis la montée en compétences de 3 000 bénéficiaires dans les secteurs du textile, de la gastronomie et du tourisme²⁷.

• Expansion de l'économie informelle : défi pour l'emploi et l'inclusion sociale

L'économie informelle, qui regroupe les activités échappant aux régulations publiques, représente plus de **70 % de l'emploi total dans les pays du Sud global**, et près d'un tiers du PIB mondial²⁹. Pour la réduire, les politiques publiques visent à mieux articuler **l'accès à la formation, la reconnaissance des compétences, l'accompagnement vers l'insertion professionnelle et la collaboration avec le secteur privé**. L'harmonisation des qualifications, la certification des acquis et l'adaptation des

contenus pédagogiques aux réalités locales constituent autant de leviers pour favoriser une croissance plus équitable et favoriser la dignité dans l'emploi.

Des initiatives comme celles menées par **l'UNESCO-UNEVOC et l'Organisation internationale du travail (OIT)** œuvrent à l'élaboration de **cadres de qualification communs** afin de renforcer la mobilité professionnelle et la **reconnaissance des compétences à l'échelle internationale**³⁰.

25. Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ), «Rapport annuel 2023», 2023.

26. Expertise France, « MEET Africa – Programme d'appui aux entrepreneurs de la diaspora africaine ».

27. Ministère du Capital Humain de l'Argentine, «Retour au travail : bilan 2023», 2023.

28. Programme RISE, «Rapport de suivi des incubateurs sociaux en Europe de l'Est», 2023.

29. Banque Mondiale, "Widespread Informality Likely to Slow Recovery from COVID-19 in Developing Economies", communiqué de presse, 2021.

30. UNESCO, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ; Normes internationales et instruments juridiques.

L'informalité touche principalement les secteurs du commerce, de l'agriculture et des services domestiques affectant de façon **disproportionnée les jeunes peu qualifiés et les femmes**. Selon l'OIT, jusqu'à 95 % des femmes en Asie du Sud et 89 % en Afrique subsaharienne exercent une activité informelle. Bien qu'elles contribuent à près de deux tiers de la production mondiale de travail, elles ne reçoivent que 10 % des revenus globaux avec un écart de rémunération d'environ 20 % par rapport aux hommes. A ces inégalités s'ajoutent des obstacles structurels persistants : charge domestique élevée, normes sociales contraignantes et accès restreint à la formation. Ensemble, ces facteurs entravent la participation des femmes au marché du travail formel et freinent leur autonomisation économique³¹.

TRANSITIONS SOCIÉTALES

ZOOM sur les initiatives menées à l'international

Au Kosovo, des accords de mobilité avec l'Allemagne ont permis à des jeunes Kosovars de suivre une formation en alternance dans des domaines comme la restauration ou la métallurgie. Pour atténuer la fuite des talents, l'ONG suisse SOLIDAR travaille avec des écoles pour actualiser les référentiels métiers³⁴.

En Thaïlande, le programme *Migrants in Countries in Crisis* (MICIC), porté à l'OIM, a formé 1500 membres de communautés locales et 170 fonctionnaires pour accompagner l'intégration des migrants dans des secteurs comme l'agriculture, le tourisme, la pêche ou la gestion des risques naturels³⁵.



31. Organisation internationale du travail (OIT), *Femmes et hommes dans l'économie informelle : un panorama statistique*, Genève, 2018.

34. SOLIDAR, «Rapport sur la mobilité des travailleurs et la gestion des talents dans les Balkans», 2023.

35. Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), «Rapport annuel MICIC 2023», 2023.

- **Dynamiques démographiques : entre vieillissement et jeunesse en transition**

La pression démographique diverge selon les régions : **vieillissement rapide** au Nord, **jeunesse en expansion** au Sud. Au Brésil, par exemple, les plus de 60 ans devraient représenter 30 % de la population d'ici 2050, selon la Banque interaméricaine de développement (BID), accentuant les besoins en service à la personne et limitant la disponibilité de la main d'œuvre³².

À l'inverse, **l'Afrique subsaharienne et l'Asie du Sud** voient leur population jeune croître rapidement. **L'absence d'infrastructures éducatives adaptées et le manque d'investissement dans la formation professionnelle** risquent d'alimenter le chômage et l'informalité.

- **Migration et marchés du travail : défis d'intégration, opportunités de renouvellement**

La migration fait partie intégrante des dynamiques socio-économiques mondiales. Selon l'OIT, en 2019, 24,1 millions de travailleurs migrants se sont installés dans 12 pays arabes du Moyen-Orient, dont la Jordanie et la Syrie, représentant 14 % de la population mondiale de travailleurs migrants. La migration génère **des défis d'intégration tout en créant des opportunités pour répondre aux pénuries de main-d'œuvre et renouveler les compétences sur les marchés du travail**³³.

Certains pays investissent dans la formation pour élargir la base de compétences disponibles et structurer leurs marchés du travail en direction d'une plus grande équité et résilience économique. L'acquisition de compétences, notamment dans des secteurs en croissance comme le numérique et les métiers techniques, devient un levier pour promouvoir l'autonomie, l'égalité et l'inclusion, en particulier pour les publics vulnérables tels que les personnes âgées, les jeunes éloignés de la qualification, les

migrants ou les femmes.

Des technologies et transitions qui redessinent les compétences

Les avancées technologiques imposent une requalification rapide des travailleurs et de l'économie verte. La formation professionnelle permet de garantir l'adaptation des compétences aux nouvelles exigences économiques et environnementales.

- **Le numérique : moteur de transformation économique et d'intégration**

L'IA, l'automatisation, la robotisation et le commerce électronique bouleversent les modèles de production, les dynamiques professionnelles et les systèmes de formation.

Les grandes puissances (UE, Chine, États-Unis) investissent dans le développement souverain de leurs technologies d'IA (ex. Le Chat en France, ChatGPT aux États-Unis, DeepSeek en Chine), tout en renforçant leur cybersécurité pour protéger leurs actifs, améliorer leur compétitivité et encadrer l'usage de ces innovations.

La Chine, notamment, intensifie son influence dans les pays émergents, à travers **la Belt and Road Initiative (BRI)**³⁶, finançant des infrastructures et des projets de formation. La création d'instituts techniques et la mise en place de partenariats éducatifs permet à Pékin de lier diplomatie économique, développement des compétences stratégiques et construction d'écosystèmes technologiques nationaux.

D'après une étude du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, l'intégration des technologies numériques impacte l'ensemble des métiers³⁷ et accroît la demande en formation et en recrutement qualifié.

32. Banque Interaméricaine de Développement (BID), «La transition démographique et ses implications pour l'Amérique latine», 2021.

33. Organisation Internationale du Travail (OIT), *World Employment and Social Outlook: Trends 2019*, Genève, OIT, 2019.

36. Banque Mondiale, «Rapport, Belt and road economics – opportunities and risks of transport corridors» 2019.

37. Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, «Les métiers à l'ère du numérique : une analyse des impacts de la transition numérique sur l'emploi et les compétences», 2022.

Cette transformation appelle à une requalification rapide des compétences, en particulier dans les pays du Sud Global où l'accès aux technologies et aux dispositifs de formation reste inégal. Selon l'ONU, 37 % des populations rurales de ces territoires n'ont pas encore accès à Internet, freinant leur montée en compétences³⁸.

La montée en puissance des compétences numériques est devenue stratégique pour l'employabilité et la croissance économique. Selon l'UNESCO, 85 millions d'emplois pourraient rester non pourvus d'ici 2030 en raison d'un manque de compétences numériques³⁹. Pour répondre à ce défi, de nombreux pays renforcent leurs capacités internes par des formations dans les technologies de pointe : cybersécurité, cloud computing, data

science, IA. L'objectif est double : **réduire la dépendance vis-à-vis des puissances concurrentes et renforcer leur autonomie numérique**.

Les compétences en cybersécurité, en IA ou en ingénierie des infrastructures numériques sensibles (comme les systèmes de surveillance, la commande de drones ou de satellites) sont au cœur des priorités de formation. Le programme Global Skills Academy de l'UNESCO propose des formations à l'IA, au codage ou à la cybersécurité aux jeunes des pays du Sud Global⁴⁰.

TRANSITIONS NUMÉRIQUES

ZOOM sur les initiatives menées à l'international

En Arménie, la stratégie de transition post-agricole a permis d'attirer des entreprises technologiques internationales comme Microsoft et Orange, transformant le pays en pôle numérique régional : Silicon Valley du Caucase du Sud. Cette dynamique contribue à l'insertion des réfugiés issus du conflit de 2020.⁴³

En Ukraine, la guerre a accéléré la digitalisation du système éducatif : sur les 25 régions du pays, 18 assurent une formation professionnelle entièrement à distance, tandis que les 7 restantes proposent un format hybride.⁴⁴

Au Sénégal, des campus technologiques forment des jeunes développeurs locaux, renforçant leur insertion professionnelle et contribuant au développement des compétences nationales.⁴⁵



38. Union internationale des télécommunications (UIT), « 2,9 milliards de personnes toujours hors ligne », Rapport 2021

39. UNESCO, « Le futur du travail et les compétences numériques », rapport 2023.

40. UNESCO, « AI Skills for the Future of Work », 2024.

43. BBC, « How Armenia is trying to build a Silicon Valley in the Caucasus », 2025.

44. Article de L. Londar, & M. Pietsch, « Providing Distance Education During War: The Case of Ukraine », Information Technologies and Learning Tools, 2023.

45. Journal du Sénégal, « Formation Numérique : 5 000 Jeunes Sénégalais Certifiés grâce au Programme Tech@Work », 2023.

La **digitalisation** accélère aussi la transformation des métiers, aussi bien dans l'industrie que dans les services, la santé ou l'éducation. La numérisation de la formation professionnelle répond à un besoin croissant de formation à distance, notamment en période de crises, pour garantir la continuité pédagogique. L'essor des MOOCs⁴¹, des plateformes de formation en ligne et des outils immersifs comme la réalité virtuelle, rend l'apprentissage plus accessible, adaptable et personnalisé. Bien que l'inégalité d'accès aux équipements, aux compétences numériques et à la connexion internet touche particulièrement les publics vulnérables, les outils multimodaux facilitent des formations pratiques où l'apprentissage par le geste devient possible à distance. Selon l'ONU, l'apprentissage en ligne ouvre des perspectives professionnelles nouvelles notamment pour les publics éloignés du système éducatif classique (femmes, jeunes, populations rurales ou réfugiés)⁴². La digitalisation de l'offre de formation en ligne contribue à lever des freins liés à la mobilité ou à la garde d'enfant, en particulier pour les femmes et les habitants des zones rurales.

- **La transition environnementale : catalyseur de nouvelles compétences professionnelles**

La **transition environnementale**, parfois associée au retour du protectionnisme et à la relocalisation industrielle, redéfinit les modèles économiques et transforme les parcours professionnels. Face aux défis climatiques et à la nécessité de garantir leur souveraineté industrielle, **les États réorientent leurs politiques vers des productions locales et durables**. Cette évolution modifie les compétences attendues sur le marché du travail, favorise l'émergence de nouveaux secteurs d'activité et engendre une requalification de la main d'œuvre. Selon

l'organisation internationale du travail (OIT), **la transition verte pourrait créer 24 millions d'emplois d'ici 2030**⁴⁶. Des secteurs comme l'installation et la maintenance de panneaux solaires, la gestion énergétique des bâtiments ou la mobilité bas carbone recrutent de plus en plus, avec des besoins importants en compétences techniques, tant en électrotechnique et en efficacité énergétique. En parallèle, cette évolution s'accompagne de programmes de reconversion pour permettre aux travailleurs issus des industries traditionnelles en déclin de s'intégrer dans ces filières émergentes.

TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

ZOOM sur les mobilisations des régions à l'international

En Asie, la Chine, l'Inde et l'Indonésie promeuvent l'expansion des énergies renouvelables et le renforcement des compétences des jeunes, des femmes et des travailleurs issus des secteurs fossiles, notamment à travers le projet RECOTwin soutenu par la coopération allemande (GIZ).⁴⁷

En Afrique, plusieurs pays riches en ressources naturelles, confrontés à une économie peu diversifiée, s'appuient sur la formation pour accompagner leur transition. Le Plan stratégique Gabon émergent (PSGE), financé par la Banque Africaine de Développement en est un exemple. Ses programmes portent sur l'écotourisme, la gestion forestière et l'hôtellerie, avec un taux d'insertion des jeunes de 40 %. En 2021, 400 jeunes ont été formés à la gestion des parcs nationaux et 600 dans les métiers de l'hôtellerie et de l'accueil.⁴⁸

41. Un MOOC (Massive Open Online Course) est une formation en ligne ouverte à tous, généralement gratuite et accessible à distance via une plateforme numérique.

42. Organisation des Nations Unies (ONU), «Leveraging digital technologies to achieve education for all», rapport 2022.

46. Organisation internationale du travail (OIT), «Une économie verte et créatrice d'emplois : Perspectives mondiales», 2018.

47. GIZ. (2024). Factsheet RECOTwin 2024

48. République Gabonaise. (2015). Plan Stratégique Gabon Émergent.

La transition écologique transforme aussi les métiers existants **pour intégrer des pratiques plus durables**. Par exemple, dans la construction, les architectes et les ingénieurs doivent désormais concevoir des bâtiments à haute performance énergétique et à faible empreinte carbone. Les secteurs de l'agroalimentaire et de la gestion des déchets adoptent progressivement des pratiques plus écologiques au sein de leur chaîne de valeur.

En France, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) prévoit, dans le cadre du Plan de Transformation de l'Économie Française (PTEF), la formation de 200 000 professionnels aux métiers de la transition écologique d'ici 2030, notamment dans la rénovation énergétique et les énergies renouvelables.⁴⁹

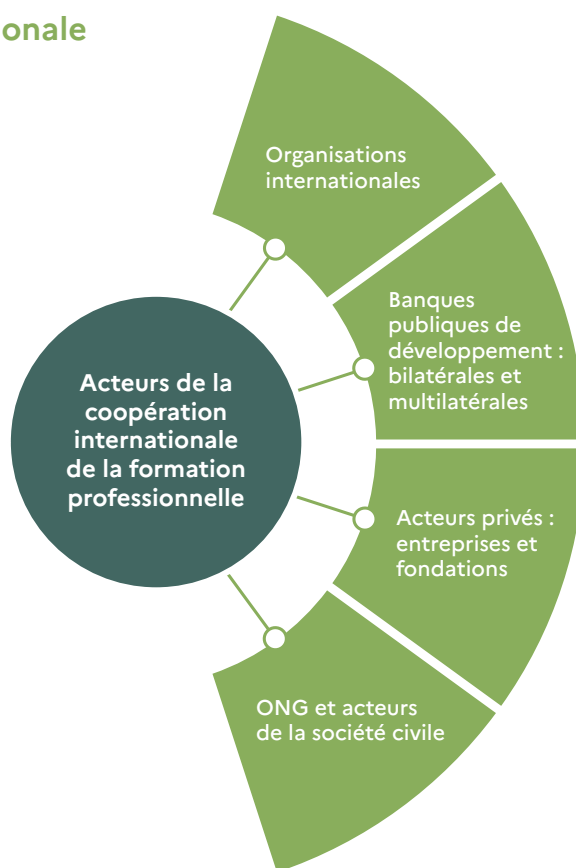
Dans ce contexte de compétitivité et de défis mondiaux croissants, un nouvel écosystème d'acteurs interconnectés apparaît, visant à répondre aux enjeux de durabilité, d'inclusion et de résilience. Ce réseau de coopération entre acteurs publics, privés et société civile est crucial pour accompagner ces transformations et soutenir le développement mondial face à ces nouvelles réalités économiques et sociales.

II. Un écosystème d'acteurs interconnectés face aux transformations mondiales

Les acteurs de la coopération internationale de la formation professionnelle

La coopération internationale en matière de formation professionnelle repose **sur un écosystème pluriel**, de plus en plus interconnecté, à la croisée des dynamiques économiques, sociales et environnementales.

À mesure que ces transitions redessinent les marchés du travail, **les partenariats classiques se transforment** : les frontières entre secteurs public, privé et associatif s'estompent, au profit de modèles collaboratifs flexibles mobilisant un écosystème d'acteurs de plus en plus diversifié : États, organisations internationales, entreprises privées, cabinets de conseils, ONG, fondations et universités.



49. Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), «Cahier des charges – Démonstrateurs de la transition énergétique France 2030», mai 2023.

Les organisations internationales (ONU, UE) initient des politiques d'aide au développement.

Les banques publiques de développement, bilatérales (Banque de développement de la Chine) **ou multilatérales** (Banque Mondiale), soutiennent l'emploi pour réduire la pauvreté.

Les ONG et les acteurs de la société civile agissent avec des projets tournés vers l'inclusion (*Fondation Westerwelle, groupe SOS*).

Les structures étatiques (ministère en charge du travail, *BMZ* ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement) sont impliquées dans le financement, la mise en œuvre et l'évaluation des actions déployées dans une logique de coopération internationale et d'intérêts diplomatiques.

Les acteurs privés, cabinets de conseil et les fondations d'entreprises s'inscrivent dans des programmes d'insertion, d'emploi et de développement des compétences (*SOFRECO, GOPA*).

Les partenariats hybrides sont ainsi capables de mieux répondre aux réalités locales. Ces collaborations permettent la mise en place de solutions adaptées, mobilisant l'expertise des institutions publiques, les ressources du secteur privé et l'ancrage territorial des acteurs associatifs. Certaines entreprises financent directement des programmes de formation en lien avec des organismes publics et des ONG. C'est le cas du projet *Google Africa Developer Scholarship (GADS)* soutenu par Google, en partenariat avec les entreprises Pluralsight et Andela⁵⁰. Ce programme offre un accès gratuit à des cours en ligne, des projets pratiques et des évaluations de compétences, avec un accompagnement communautaire. À l'issue de la formation, les 1000 participants les mieux classés reçoivent une bourse pour obtenir une certification en développement Android ou Cloud.

La réussite de ces initiatives repose sur **un dialogue multi-acteurs** cohérent et continu. Les forums internationaux tels que le G20, le Sommet de l'OIT sur l'emploi ou les conférences de l'UNESCO sur l'EFTP (TVET) jouent un rôle dans la définition de priorités partagées, la coordination des efforts et l'alignement des politiques de formation avec les enjeux économiques et sociaux. En Amérique latine, des coalitions réunissant gouvernements, bailleurs de fonds et entreprises coconstruisent des programmes de formation aux métiers verts. Par exemple, le programme *Nuevos Empleos y Oportunidades*, lancé par le Fonds multilatéral d'investissement de la BID et la Fondation internationale de la jeunesse, en partenariat avec des entreprises telles que Walmart, Caterpillar ou Microsoft vise à offrir des formations et des opportunités d'emploi à un million de jeunes en Amérique latine et dans les Caraïbes sur une période de dix ans.⁵¹ Ces initiatives visent à accompagner la transition énergétique en créant des opportunités d'emploi durable.

Les acteurs clés français de la coopération internationale

En France, le groupe **Agence Française de Développement (AFD)** est l'opérateur central de la politique d'APD. En tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), il soutient des projets favorisant la réduction de la pauvreté, la croissance inclusive et la préservation des biens publics mondiaux. En 2022, l'AFD a engagé 12,3 milliards d'euros dans 21 secteurs prioritaires, dont 629 millions d'euros dans l'éducation, la formation professionnelle et l'insertion.⁵²

50. Google, «Google Africa Developer Scholarship 2021», Pluralsight, 2021.

51. Banque interaméricaine de développement (BID), «One million youth in Latin America and the Caribbean to benefit from novel job training alliance», communiqué de presse, 4 Novembre 2013.

52. Agence française de développement (AFD), Rapport annuel 2022, Paris, AFD, 2023.

La stratégie 2023-2027 de l'AFD repose sur cinq orientations structurantes :

- S'inscrire dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) et accompagner la transition écologique.
- Contribuer au renforcement du lien social et à l'accès universel à l'éducation et à la santé.
- Promouvoir des approches globales, partenariales et systémiques.
- Soutenir les dynamiques territoriales en valorisant les acteurs locaux.
- Mobiliser des ressources supplémentaires grâce à des partenariats étendus.

L'action de l'AFD se concentre sur trois zones géographiques :

- L'Afrique, envisagée comme un ensemble stratégique prioritaire ;
- Les "trois océans", autour des territoires d'Outre-mer, leviers de coopération régionale ;
- Les mondes émergents (Asie, Moyen-Orient, Amérique latine), pour accompagner les trajectoires de développement durable et réduire les inégalités.

L'AFD regroupe deux filiales : Proparco, dédiée au financement du secteur privé, et Expertise France, spécialisée dans la coopération technique. Mandatée pour les questions d'éducation, d'enseignement supérieur, de recherche, **de formation professionnelle, d'insertion-emploi**, de protection sociale et de travail décent, **Expertise France** soutient 40 projets dans ces domaines grâce à 15 partenaires, accompagnant 186 centres de formation dans 40 pays.

En 2022, son chiffre d'affaires s'élevait à 341 millions d'euros, dont 32 millions d'euros consacrés au capital humain et au développement social (CHDS). Pour 2024, Expertise France a mobilisé 1000 intervenants pour 350 projets en cours dans 100 pays, avec 65 % de ses activités

concentrées en Afrique.⁵³ Les financements proviennent principalement de divers bailleurs, dont l'UE (51 %), l'AFD (21 %), et le gouvernement français (21 %). En 2022, l'agence a aidé 17 500 bénéficiaires finaux dans leur insertion professionnelle, dont 45 % de femmes. Elle soutient d'autres publics vulnérables comme les réfugiés. Par exemple, en Turquie, le programme VET4JOB II, financé par des fonds de l'UE renforce l'accès à une formation de qualité pour les réfugiés syriens et les communautés locales.⁵⁴

Le dispositif français de coopération mobilise également d'autres acteurs clés, tels que le ministère de l'Éducation nationale et France Éducation International (FEI), qui jouent un rôle central dans la coopération éducative et la formation professionnelle à l'international. Ils assurent le suivi des dispositifs de coopération pour la formation et l'emploi et s'appuient sur les Campus des métiers et des qualifications (CMQ), des structures regroupant établissements de formation, entreprises et acteurs locaux pour concentrer compétences et moyens dans des filières comme leviers pour développer des partenariats, favoriser la mobilité des compétences et diffuser l'expertise française. Leurs actions se combinent avec celles des coopérations décentralisées, des entreprises françaises et des chambres consulaires, permettant d'ancrer les projets dans les territoires tout en renforçant l'influence française à l'étranger.

Cette complémentarité reflète la volonté de la France de conduire des actions de coopération internationale alignées et efficaces. Elle repose sur l'articulation entre financement, ingénierie de projet et expertise sectorielle, au service d'une vision globale qui fixe les priorités, oriente les interventions et renforce les partenariats à l'échelle mondiale.

53. Expertise France, *Bilan et perspectives 2023-2024, Rapport annuel*, Paris, 2024.

54. Expertise France, *Programme VET4JOB II – Promouvoir l'insertion professionnelle des réfugiés syriens et des communautés locales en Turquie*, 2023.

Les stratégies françaises en matière de formation professionnelle

La stratégie française de coopération internationale est définie par le **Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID)** et mise en œuvre par l'AFD⁵⁵. Elle repose sur des principes de solidarité, de développement durable et de réciprocité. Elle vise à renforcer un écosystème partenarial international associant pays partenaires, organisations internationales, ONG, entreprises et autres parties prenantes.

Cette politique poursuit plusieurs objectifs :

- Respecter les engagements multilatéraux de la France, notamment dans le cadre de l'Agenda 2030 de l'ONU et des ODD ;
- Créer des opportunités économiques pour les entreprises françaises à l'international ;
- Renforcer l'influence diplomatique française sur la scène mondiale.

Depuis 2021, le **Conseil présidentiel pour le développement (CPD)** renforce cette dynamique en intégrant des acteurs de la société civile, y compris des pays partenaires, afin d'orienter les priorités stratégiques de l'APD et de favoriser une concertation élargie.

En 2022, **15 % de l'APD française** ont été consacrés à des projets liés à l'éducation, à la formation professionnelle et à l'insertion, contribuant à la mise en œuvre de l'ODD 4.55. Les interventions prioritaires portent sur :

- L'accès universel à un socle de compétences fondamentales ;
- Le développement de parcours de formation adaptés aux besoins économiques locaux ;
- L'insertion des jeunes dans un emploi décent, en particulier dans les pays du

Sud.

Des initiatives concrètes illustrent cette démarche : au Sénégal, le **Campus franco-sénégalais**⁵⁶, soutenu par l'Ambassade de France et l'AFD, propose des formations professionnelles coconstruites entre établissements français et sénégalais, dans des secteurs porteurs comme les énergies renouvelables, l'agroécologie ou le numérique. Ce dispositif innovant favorise l'employabilité des jeunes et le développement de filières stratégiques au niveau local⁵⁷.

La France met également l'accent sur la **formation professionnelle comme levier d'insertion durable**, à travers la définition d'enjeux prioritaires tels que **l'égalité femmes-hommes, la transition écologique, l'innovation pédagogique** ou encore la **résilience des systèmes éducatifs**.

Pour soutenir cette démarche, la France consacre **0,56 % de son revenu national brut (RNB)** à l'APD, se positionnant au quatrième rang des bailleurs mondiaux selon le **Comité d'aide au développement (CAD)** de l'OCDE. En cohérence avec ses priorités géographiques, **50 % de l'effort bilatéral** est orienté vers les pays du Sud global, principalement en Afrique, ainsi qu'en Asie en Asie du Sud, en Amérique latine et en Europe hors UE.⁵⁸

Dans ce contexte, les opérateurs français de formation professionnelle jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre concrète de ces ambitions. L'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp), se distingue par sa capacité à mobiliser une offre de services complète, agile et inclusive, alignée avec les priorités françaises et internationales.

55. Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, «L'éducation, la formation et l'insertion professionnelle», 2021.

56. C. Euzet, Rapport « Franco X », Ministère de l'Enseignement supérieur

57. Groupe Agence Française de Développement (AFD), *Projet Cap Compétences : Faciliter la mobilisation de l'expertise en formation professionnelle*.

58. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Examen à mi-parcours de la France*, DCD/DAC/AR(2024)3/8, Paris, OCDE, mars 2024.

PARTIE II



L'Afpa, un acteur clé face aux défis internationaux de la formation

I. L'Afpa, acteur de référence dans la réponse aux enjeux de la formation professionnelle

• L'Afpa : une référence depuis 1946

L'Afpa, Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes, a été créée en France à la suite de la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte de reconstruction économique et industrielle. Sa création s'inscrit dans la volonté de doter la France d'un outil pour former rapidement une main d'œuvre qualifiée et pour répondre aux besoins des chantiers de relance du pays.

C'est en 1946 qu'est créée l'**Association pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre (AFRMO)**, avec pour mission de former les ouvriers nécessaires à la reconstruction de la France. En 1949, l'AFRMO devient l'**Association Nationale Interprofessionnelle pour la Main d'œuvre et l'Orientation Professionnelle (ANIFRMO)**, qui élargit ses missions et renforce son ancrage national et professionnel. Elle joue un rôle central dans l'accueil et la formation des travailleurs migrants, dans le cadre des accords bilatéraux de main-d'œuvre signés avec des pays comme l'Algérie, l'Italie ou d'autres États européens. Ces accords visaient à combler les pénuries de main d'œuvre dans des secteurs clés comme l'industrie, le bâtiment et l'agriculture.

En 1964, l'**ANIFRMO devient officiellement**

l'Afpa, consacrant sa place d'opérateur majeur de la formation professionnelle des adultes. Depuis, l'Agence accompagne les transitions économiques, sociales et industrielles en formant chaque année des milliers de personnes en reconversion, en insertion ou en évolution professionnelle.

Dans cette continuité, l'Afpa est devenue un **EPIC** en 2017. Ce statut lui confère une plus grande autonomie tout en confirmant son rôle central dans la formation et l'accompagnement des adultes.

Placée sous la tutelle du **Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles** et de celui du **Budget**, l'Afpa garantit la mise en œuvre des politiques publiques de formation professionnelle et d'insertion dans l'emploi.

Membre du Service Public de l'Emploi, l'Afpa exerce **des missions nationales de service public (MNSP)** confiées par l'État, qui renforcent sa position d'acteur clé du champ de la formation professionnelle. Ces missions couvrent notamment l'ingénierie de certification professionnelle pour le compte de l'État, le développement de formations adaptées aux métiers émergents et l'appui aux opérateurs chargés du conseil en évolution professionnelle.

Les missions nationales de service public de l'Afpa

 1 INGÉNIERIE DE CERTIFICATION pour le compte du ministère en charge du Travail	 2 REPÉRAGE DES COMPÉTENCES ÉMERGENTES et des métiers d'avenir	 3 ANTICIPATION DES NOUVEAUX BESOINS des entreprises et des territoires	 4 CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT pour l'insertion et l'égal accès à l'emploi
Élaboration et révisions	Conception - expérimentation des formations de demain	Adaptation constante des formations pour convenir au marché de l'emploi	Proposition de solutions et d'ingénieries de parcours adaptées à chaque personne

- « **Signé Afpa** » : une offre de formation ancrée dans les territoires, inclusive et réactive aux besoins locaux

Le cœur de la mission de l'Afpa est de proposer une formation professionnelle adaptable à chaque individu, afin de développer des compétences en phase avec les besoins du marché du travail.

Cette ambition s'appuie sur un maillage territorial composé de **126 centres de formation** répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain.

Ce réseau, structuré autour de directions régionales, permet à l'Afpa d'assurer une présence dans les 13 régions, au plus près des réalités de chaque bassin d'emploi. Il favorise l'adaptation continue des formations aux besoins des secteurs économiques et des entreprises locales.

L'offre de formation s'adapte aux évolutions du marché et des besoins des entreprises pour préparer les stagiaires aux compétences recherchées par les employeurs.

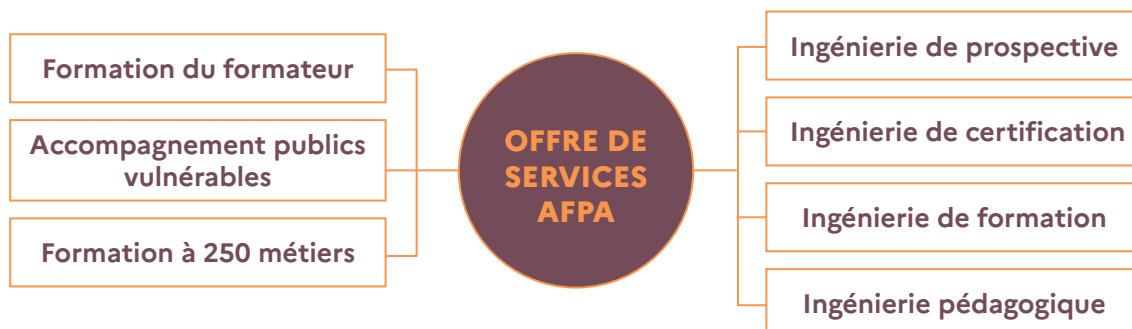
L'établissement de partenariats étroits avec les entreprises locales renforce cette capacité d'ajustement. Ces collaborations facilitent l'accès à **des stages, à l'alternance** et à **des dispositifs d'insertion professionnelle**, permettant aux stagiaires de se familiariser avec les réalités du terrain et d'acquérir une expérience pratique immédiatement mobilisable.

Le Signé Afpa repose sur six engagements :

- 1** Garantir un accueil inconditionnel pour tous ;
- 2** Offrir des parcours individualisés ;
- 3** Réussir l'intégration en parcours ;
- 4** Promouvoir un apprentissage multimodal par l'expérience et par les pairs ;
- 5** Adapter le parcours ;
- 6** Maintenir le lien pour une relation durable.

Dans toutes les formations, l'apprentissage multimodal est encouragé grâce au déploiement de **la plateforme LMS Métis**, qui permet aux formateurs et aux stagiaires d'accéder aux parcours en ligne et de travailler à tout moment depuis n'importe quel lieu. La plateforme Territoire Digital complète ce dispositif en proposant des formations entièrement à distance. Cette capacité à assurer une continuité pédagogique à la fois flexible et accessible suscite l'intérêt d'acteurs internationaux, notamment dans les pays confrontés à des défis d'accessibilité géographique.

Dans ces contextes, les approches hybrides sont perçues comme une réponse pour élargir l'accès à la formation professionnelle. Le Maroc, par exemple, déploie ce type de dispositifs à travers l'OFPPT⁵⁹, pour mieux répondre aux besoins des jeunes éloignés des centres urbains.



59. Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), L'OFPPT Academy : une plateforme au service de la digitalisation de la formation professionnelle.

- **Anticiper, former, certifier : l'Ingénierie 360° de l'Afpa**

L'Afpa mobilise une ingénierie complète, articulée autour de plusieurs expertises complémentaires, tant en France qu'au niveau européen.

L'ingénierie de formation désigne l'ensemble des démarches et des méthodes mobilisées pour analyser les besoins en compétences, concevoir, réaliser et évaluer des dispositifs de formation adaptés aux publics visés et aux objectifs des organisations.

En amont, **l'ingénierie de prospective** vise à comprendre les dynamiques actuelles pour anticiper les compétences de demain, à la fois à l'échelle nationale et territoriale. L'Afpa mobilise son expertise en analyse du travail pour construire une vision prospective des évolutions de l'emploi, des filières métiers et des compétences. Cette méthodologie repose sur :

- L'interprétation des données du marché et de l'emploi ;
- L'analyse des tendances socio-économiques ;
- La formulation et la vérification d'hypothèses ;
- L'évaluation du rapport au travail ;
- L'étude des facteurs de mobilité professionnelle ;
- L'identification des besoins d'accompagnements en matière de transition professionnelle.

L'ingénierie de certification désigne l'ensemble des travaux d'analyse, de conception et de mise à jour des référentiels qui encadrent les titres professionnels et les certifications publiques relevant du ministère du Travail, couvrant plus de 250 métiers.

Cette expertise distingue l'Afpa au sein de l'écosystème de la formation professionnelle, puisqu'elle agit en tant que **bureau d'études du Ministère du Travail**.

L'Agence joue un rôle central dans la mise en œuvre opérationnelle de la certification des compétences, en assurant l'intégralité du processus d'évaluation : planification, organisation logistique, supervision des épreuves et évaluation des candidats selon des critères définis par l'arrêté de spécialité et le référentiel de certification du titre visé. Ces critères, élaborés en concertation avec les professionnels du secteur, garantissent la pertinence et l'alignement des certifications avec les exigences du marché du travail.

La certification représente un enjeu international. Par exemple, le programme DARYA de la Fondation européenne pour la formation (ETF) accompagne plusieurs pays d'Asie centrale (Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan et Turkménistan) dans l'élaboration de cadres de certification communs, visant à renforcer la reconnaissance des compétences et à favoriser l'insertion des jeunes sur le marché du travail.

Dans le cadre de ses MNSP, l'Afpa assure chaque année la professionnalisation de milliers de jurys, composés d'experts indépendants issus du monde professionnel. Cette démarche garantit une évaluation objective et conforme aux exigences des certifications, en s'appuyant sur des référentiels nationaux et des standards reconnus par les branches professionnelles.

L'Afpa intervient dans ce cadre pour élaborer et mettre en œuvre plus de **250 titres professionnels** délivrés par le ministère du Travail couvrant **les secteurs du BTP, du tertiaire et de l'industrie**. L'Afpa joue un rôle central dans le développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (**VAE**), dispositif permettant à chacun de reconnaître officiellement leurs compétences acquises au fil de son parcours professionnel.

En tant qu'organisme certificateur, l'Afpa assure l'équité et la transparence des processus d'évaluation, garantissant la qualité des validations obtenues par VAE. Grâce à ses 130 accompagnateurs spécialisés ré-

partis sur le territoire métropolitain, elle a permis à plus de 16 000 personnes dans une démarche de reconnaissance de leurs compétences. Cette expertise, qui couvre l'ensemble du cycle de vie d'un titre professionnel, de la conception à la certification, confère à l'Afpa une position unique et reconnue au sein du paysage de la formation professionnelle.

A travers la **direction de la pédagogie, de l'accompagnement et du numérique (DPAN)**, l'Afpa conçoit et déploie des ingénieries et des outils pédagogiques innovants, souvent sous format numérique, afin de répondre aux besoins évolutifs des bassins d'emploi, de garantir l'accès à la formation et de renforcer l'engagement des apprenants. **L'ingénierie pédagogique** structure les contenus et les modalités d'apprentissage à partir d'approches multimodales et interactives. **L'ingénierie de l'accompagnement** assure un suivi individualisé tout au long du parcours, sécurisant les trajectoires et favorisant une insertion durable.

En constante évolution, cette ingénierie constitue un levier pour proposer une offre de formation de qualité. A titre d'exemple, l'Inde, dans le cadre de sa stratégie de développement des compétences, met l'accent sur la modernisation de ses pratiques pédagogiques, notamment par l'intégration d'outils numériques dans ses centres de formation, afin de répondre aux mutations rapides de son marché du travail.⁶⁰

- **L'accompagnement des publics éloignés de l'emploi : l'engagement inconditionnel de l'Afpa**

L'Afpa déploie des dispositifs spécifiques, en partenariat avec les acteurs publics et privés, pour **accompagner** de manière inconditionnelle **les personnes les plus éloignées de l'emploi** vers une insertion durable. Ces programmes *Prépa compétences*, *Promo 16-18*, *Déclat pour l'action*, *HOPE*, sont conçus en cohérence

avec les politiques publiques et s'adressent à une large diversité de publics en situation de fragilité sociale et professionnelle.

De nombreux partenaires, acteurs de l'accompagnement social, entreprises, associations culturelles, sportives ou artistiques, collaborent avec l'Afpa pour aider les bénéficiaires à développer leurs compétences transversales et leur engagement citoyen. Dans chaque centre, des conseillers en formation et en insertion assurent un suivi personnalisé : Ils orientent les personnes vers les formations adaptées, les secteurs porteurs et les services disponibles. Ils facilitent la découverte des plateaux techniques, la rencontre avec les formateurs et l'échange avec les stagiaires, permettant une meilleure compréhension des réalités des métiers.



60. Premansh Foundation, "Skill Development in India: The Changing Landscape and Future Trends," 2023.

Les programmes nationaux d'accompagnement de l'Afpa

LES PROGRAMMES NATIONAUX	LES PUBLICS CIBLES
Prépa Compétences : pour l'accès à la formation et l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi les moins qualifiés.	Demandeurs d'emploi de longue durée , bénéficiaires des minimas sociaux.
Agir dans les quartiers : pour lutter contre la pauvreté aux côtés des départements et faciliter l'accès à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires en implantant des antennes de proximité pour un accompagnement simplifié.	Personnes en situation de handicap accompagnés par Cap Emploi ou France Travail.
Déclic pour l'Action : pour la découverte des métiers, la construction d'un projet professionnel et le développement des compétences clés des jeunes de 16 à 25 ans engagés dans un parcours d'insertion.	
Promo 16.18 : pour la remobilisation des jeunes décrocheurs de 16 à 18 ans sortis du système scolaire et pas en situation professionnelle, en les accompagnant vers un parcours de formation ou d'insertion.	Jeunes : • Accompagnés dans leur parcours d'insertion par une mission locale, un EPIDE, une Ecole de la 2^{ème} chance ou à l'issue du Service National Universel (SNU) ; • Accompagnés par la protection judiciaire de la Jeunesse ; • Agés de 16 à 26 ans (décrocheurs, NEET...).
HOPE : pour l'insertion des réfugiés à travers un parcours intégré vers l'emploi et la certification, en combinant formation, accompagnement et apprentissage du français.	Personnes bénéficiaires d'une protection internationale et nécessitant un accompagnement spécifique pour faciliter leur intégration. Tout autre public identifié comme particulièrement fragile et en risque d'exclusion sociale et professionnelle.

II. Réponse de l'Afpa aux nouveaux enjeux de la formation professionnelle

• L'Afpa se transforme

Dans un contexte de relocalisation industrielle et de transition écologique, l'Afpa joue un rôle en matière d'innovation pédagogique et de développement des compétences. Le programme **Incubateurs de compétences** permet d'anticiper et de valider les compétences émergentes dans le cadre de la politique du titre professionnel pour le compte du Ministère du Travail, en lien étroit avec les besoins des territoires et des filières industrielles. Ce dispositif a, par exemple, conduit à la **création du titre de Responsable technique d'installations d'hydrogène**, en réponse au développement de la filière hydrogène. Inscrit dans une **logique de recherche et développement (R&D) et de veille sectorielle**, il s'appuie sur une ingénierie pédagogique innovante, intégrant le numérique et l'apprentissage par le geste au sein des plateaux pédagogiques.

Dans le cadre du **verdissement des métiers**, l'Afpa accompagne l'évolution des compétences dans des secteurs clés comme la construction, l'agroalimentaire ou la gestion des déchets. Les formations intègrent **les pratiques durables** : éco-conception, efficacité énergétique ou réemploi des matériaux.

En Afrique, plusieurs initiatives s'inscrivent dans la même dynamique. Le projet *Greenovating TVET* de l'organisation Young Africa, par exemple, intègre des pratiques durables dans la formation professionnelle pour favoriser l'emploi des jeunes et la durabilité. Il met l'accent sur l'agriculture durable, la gestion des déchets et les énergies renouvelables, offrant des compétences concrètes pour des emplois verts.⁶¹

En tant que membre fondateur et acteur du comité de pilotage de l'**ONEMEV (Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte)**, l'Afpa

contribue à la production de données qualitatives sur les effets de la transition écologique sur l'emploi, les métiers et les formations. Ces travaux, menés sous l'égide du ministère de la Transition écologique, reposent sur une gouvernance partagée associant services de l'État, partenaires sociaux, chercheurs et opérateurs.

• Formaliser l'économie informelle : un levier d'inclusion

Dans un contexte de transition sociétale marqué par la recherche d'une économie plus inclusive et durable, l'Afpa s'engage à accompagner **les publics les plus vulnérables** en déployant, en lien avec les politiques publiques, des programmes d'accompagnement adaptés. Ces dispositifs valorisent les compétences acquises en dehors des cadres formels, facilitent l'accès à la qualification ainsi qu'à l'emploi et renforcent le lien social. Ce positionnement illustre la capacité de l'Afpa à répondre aux enjeux contemporains d'équité, de transformation du travail et de sécurisation des parcours professionnels.

• Former à l'ère numérique : vers une formation multimodale et immersive

Face aux mutations technologiques, les formations portant la signature pédagogique « **Signé Afpa** » reposent sur une approche d'apprentissage multimodale, combinant présentiel, distanciel et outils numériques pour mieux répondre aux besoins des apprenants et des territoires.

Grâce aux **plateformes Métis et Territoire Digital**, l'Afpa déploie des parcours personnalisés et collaboratifs, accessibles à tout moment et en tout lieu. L'intégration de **technologies immersives**, comme la réalité virtuelle ou augmentée, permet de proposer des mises en situation concrètes et sécurisées, renforçant l'apprentissage

61. Young Africa, *Greenovating TVET – Greening technical and vocational education and training*.

par le geste. Ces innovations traduisent une volonté constante d'adapter les méthodes pédagogiques aux transformations des métiers et aux attentes des publics.

- **Nouvelle économie, nouvelles façons de se former : les dispositifs innovants de l'Afpa**

L'essor des nouveaux modèles économiques comme l'ESS, l'entrepreneuriat et l'alternance, exige une adaptation continue de l'offre de formation.

L'Afpa y répond par des dispositifs agiles, notamment à travers la formation en alternance qui associe apprentissage théorique en centre et pratique en entreprise. L'apprentissage, relevant de la formation initiale, vise l'obtention d'un diplôme ou d'un titre professionnel, tandis que la professionnalisation s'adresse aux demandeurs d'emploi ou aux salariés souhaitant acquérir de nouvelles compétences.

A l'international, des initiatives comparables émergent. Le programme **Shanghai Young Bakers (SYB)**, en Chine, propose à de jeunes défavorisés une formation immersive en boulangerie-pâtisserie française, combinant cours pratiques et stages en entreprise dans des hôtels internationaux. Ce modèle favorise à la fois l'employabilité et l'insertion sociale.⁶²

Les deux **filiales de l'Afpa, Afpa Accès à l'emploi et Afpa Entreprises**, illustrent la capacité de l'Agence à adapter son offre aux besoins spécifiques des publics et des employeurs

- *Afpa Accès à l'emploi* accompagne les demandeurs d'emploi à travers des parcours individualisés de formation, d'évolution ou de reconversion.
- *Afpa Entreprises* soutient les entreprises dans leurs enjeux de ressources humaines : développement de compétences, qualification, reconversion, recrutement et accompagnement du changement.

III. Une stratégie internationale structurée au service de la coopération

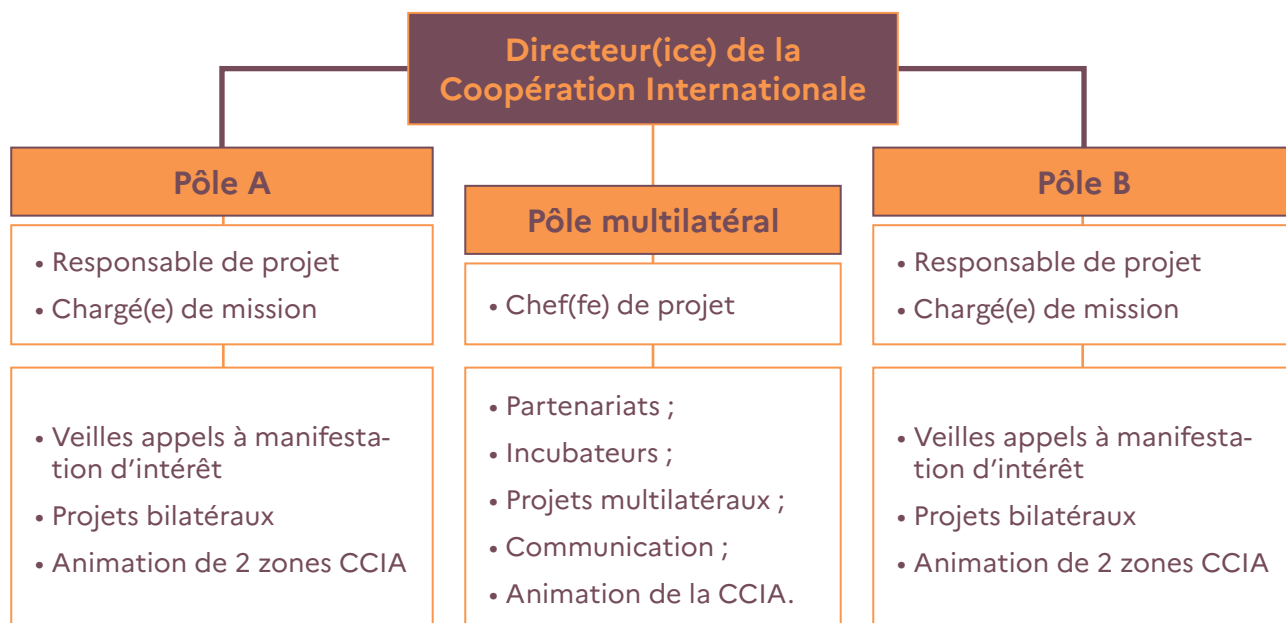
La **Direction de la Coopération Internationale (DCI)** pilote le développement des activités de coopération de l'Afpa à l'international. En s'appuyant sur un réseau de partenaires et sur l'ingénierie de l'Afpa, elle conçoit et déploie des solutions de formation innovantes adaptées aux besoins des entreprises, des institutions et des territoires.

Pour renforcer cette dynamique, la **Communauté de la Coopération Internationale de l'Afpa (CCIA)** a été créée en 2022. Elle regroupe près de 70 collaborateurs répartis en plusieurs zones géographiques (Océanie et Amérique, Asie et Moyen-Orient, Europe hors UE, Afrique), mobilisés autour d'une veille stratégique et de projets concrets. Son objectif est d'impliquer l'ensemble des salariés de l'Afpa dans le développement international de l'Agence.

La DCI s'appuie sur l'ensemble des ingénieries mobilisées au sein de l'Afpa (sectorielle, prospective, certification, pédagogique et accompagnement) portées par la Direction de l'Ingénierie et de l'Innovation pour concevoir et déployer des projets de coopération adaptés aux besoins des partenaires. Ouverte à d'autres expertises internes, notamment en formation, apprentissage et insertion, elle favorise une approche intégrée des politiques de compétences au service des transitions. Cette synergie d'expertises permet d'intervenir sur l'ensemble du cycle d'un projet : du diagnostic des besoins en compétences à la mise en œuvre des dispositifs de formation et d'accompagnement.

62. Shanghai Young Bakers, Programme de formation professionnelle en boulangerie-pâtisserie pour les jeunes défavorisés.

Présentation et organisation de la DCI



Deux pôles fonctionnent en binôme, chacun composé d'un(e) responsable de projets et d'un(e) chargé(e) de mission. Ils pilotent les projets bilatéraux avec les pays et assurent la veille des appels à manifestation d'intérêt sur des zones régionales respectives. Un troisième pôle, dit multilatéral, est placé sous la responsabilité d'un(e) chef(fe) de projet. Il est en charge du développement des partenariats, du suivi des projets multilatéraux, de la veille événementielle et du pilotage de la CCIA.



Une sélection de nos projets

Pédagogie, Québec



Collaboration avec l'Observatoire de la formation professionnelle du Québec - échanges entre pairs sur la micro-certification, la posture du formateur et l'AFEST.



Égalité des genres, Albanie



Sensibilisation des inspecteurs du travail à l'égalité des genres. Les autres pays des Balkans suivent cette lancée.



Accompagnement, Asie



Le projet DARYA, soutenu par l'UE et mis en œuvre par ETF, vise à renforcer l'insertion professionnelle des jeunes d'Asie centrale et à développer un cadre régional de certification, avec la contribution de l'Afpa pour l'analyse du travail, la certification des compétences et l'apprentissage multimodal.



Numérique, Jordanie



Formation en blended learning pour les formateurs en en hôtellerie-restauration, d'abord en français puis traduit en anglais, afin de répondre aux besoins locaux.



Professionnalisation, Rwanda



Conception et animation des formations destinées aux formateurs des organismes rwandais (Écoles Rwanda Polytechnic - RP) dans les secteurs du tourisme.



PARTIE III



Stratégie et plan d'action pour la coopération internationale de l'Afpa

La structuration de l'action internationale de l'Afpa constitue une réponse aux enjeux globaux liés à la formation, à l'emploi et à l'insertion. Dans un contexte en constante évolution, marqué par des transitions économiques, sociales et écologiques, l'enjeu pour l'Afpa est d'affirmer son positionnement, de valoriser son expertise et d'adapter ses interventions aux besoins des territoires.

Cette section établit les grandes orientations des interventions internationales de l'Afpa, en précisant les zones d'intérêt, les domaines concernés et les moyens d'action à privilégier.

I. Les orientations et les solutions opérationnelles de la DCI

Pour structurer et déployer son action internationale à l'horizon 2031, l'Afpa doit consolider son offre globale, renforcer sa visibilité et soutenir son développement.

A. Perspectives stratégiques à moyen terme

L'Afpa définit une méthode dédiée, articulée autour de quatre axes principaux :

- Analyser le contexte international pour identifier les opportunités, évaluer les risques et anticiper les freins ;
- Cibler les domaines d'expertise afin d'accroître l'impact des projets et de renforcer la valeur ajoutée de l'Afpa à l'international ;
- Assurer une cohérence stratégique entre la DCI et la stratégie globale de l'Agence.
- Constituer un vivier d'experts disponibles et acculturés aux enjeux et pratiques des projets internationaux.

Pour garantir la cohérence, la lisibilité et la continuité de son action à l'international, le présent Livret Blanc formalise un cadre stratégique pluriannuel. Il constitue la feuille de route partagée entre l'Afpa et ses tutelles, conçoit pour soutenir une vision à la fois évolutive et durable.

Ce cadre s'inscrit dans la dynamique institutionnelle portée par l'Afpa, en cohérence avec le Contrat d'objectifs et de performance (COP), signé avec l'État, qui définit les orientations globales de

l'Agence. Il mobilise les principaux leviers de pilotage internes de l'agence : Plans de développement régionaux (PDR) et Stratégie Compétences des filières d'excellence. L'action internationale s'appuiera en priorité sur les filières identifiées comme stratégiques : industrie, agroalimentaire et secteur naval.

Dans le cadre de ses actions de coopération, l'Afpa mettra en avant son statut d'EPIC et de bureau d'études placé sous la tutelle des ministères du Travail et du Budget. Ce positionnement lui permet de conjuguer une expertise sectorielle reconnue avec une capacité d'intervention opérationnelle sur le terrain.

Elle proposera des solutions adaptées aux besoins de ses partenaires étrangers, ancrées dans les réalités de leurs territoires, renforçant la légitimité et l'impact de son action à l'international.

L'Afpa développera sa présence au sein **des réseaux européens et internationaux**, en s'appuyant sur des partenariats structurants. Une stratégie de communication ciblée accompagnera cette dynamique : valorisation des projets, fidélisation des partenaires et mobilisation de nouveaux acteurs, à travers différents formats (témoignages vidéo, publications LinkedIn, événements tels que la Rencontre de la formation professionnelle et de l'insertion de l'Afpa, etc.)

Orientations stratégiques de la DCI



Investir de nouvelles zones géographiques

- **Afrique** : **Pays anglophones d'Afrique de l'Ouest** (Nigéria, Ghana, Sierra Leone, Liberia, Gambie) et **région des Grands Lacs** (Burundi, République démocratique du Congo, Ouganda, Rwanda).
- **Europe hors UE** : **les Balkans** (Kosovo) et **l'Asie centrale** (Kirghizistan).
- **Moyen-Orient** : **les pays du Golfe**, notamment les Émirats arabes unis.
- **Asie** : **Vietnam et Chine** comme zones prioritaires.
- **Amériques** : **Amérique latine**, en particulier la Colombie.
- **Océanie** : **Australie**.



Organiser des coopérations internationales pour mutualiser les moyens

Pour favoriser une approche collective des projets de coopération, l'Afpa renforcera ses partenariats avec des acteurs institutionnels tels qu'Expertise France.

Une veille ciblée permettra d'identifier les appels à projets et les opportunités de collaboration au service des priorités partagées

D'ici 2031, l'Afpa ambitionne de formaliser des partenariats stratégiques autour des objectifs thématiques identifiés.



Renforcer la visibilité et l'attractivité de l'Afpa à l'international

L'Afpa mettra en œuvre **une stratégie axée sur le rayonnement institutionnel, la communication externe et le développement de partenariats ciblés** :

- **L'approche partenariale** portée par la DCI vise à renforcer la coopération avec des institutions publiques, des bailleurs, des fondations, des entreprises et des ONG.
- **Une prospection active** sera menée auprès des bailleurs internationaux, afin de positionner l'Afpa sur des projets structurants à fort impact.
- **Un plan de communication externe** accompagnera ces actions en valorisant l'expertise des équipes et la portée des projets menés à l'international.

B. Les moyens d'action : les leviers de rayonnement

La stratégie de coopération internationale de l'Afpa pour la période 2026-2031 s'articule autour de **quatre leviers**.

LEVIER 1 :

Structurer une stratégie partenariale pour renforcer le rayonnement international de l'Afpa

Cette stratégie vise à créer des alliances ciblées avec des acteurs clés de l'emploi, de la formation, de l'insertion et de l'inclusion. Elle a pour objectif de soutenir les ambitions globales de l'Agence et d'élargir le spectre de ses partenariats à l'horizon 2031.

	OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
1	Développer et maintenir des liens institutionnels	Renforcement du dialogue avec les tutelles	• Coopération active avec les institutions et les ministères de tutelle. • Participation aux concertations et groupes de travail interministériels avec les autres opérateurs de la formation professionnelle et de l'emploi.
2	Accéder aux financements internationaux	Structuration de partenariats et des projets avec les bailleurs	• Relations consolidées avec les bailleurs internationaux. • Positionnement stratégique sur des projets cofinancés ou financés par ces institutions.
3	Intégrer les portefeuilles de projets des acteurs de la coopération internationale	Ancrage dans les réseaux de coopération	• Renforcement des partenariats avec les agences de coopération européennes. • Participation à des consortiums multi-acteurs porteurs de projets à forte valeur ajoutée.
4	Travailler en complémentarité avec les cabinets de conseil	Positionnement comme un partenaire technique	• Coopération ciblée avec des cabinets privés et opérateurs spécialisés. • Valorisation de la dimension institutionnelle de l'Afpa : expérience, expertise RH de haut niveau et modèles éprouvés, reconnus par l'État.
5	Mobiliser la RSE des entreprises	Contribution aux politiques RSE des entreprises	• Développement de projets à impact social en partenariat avec des fondations et entreprises engagées. • Valorisation du rôle de la formation professionnelle dans les chaînes de valeur responsables et durables
6	Renforcer la visibilité médiatique des actions de la DCI	Valorisation des projets et missions de coopération	• Augmentation de la couverture presse des opérations/actions internationales. • Diffusion régulière de contenus sur les canaux institutionnels et professionnels.
7	Maintenir des connexions diplomatiques actives	Appui à la visibilité des actions de la DCI à travers le réseau diplomatique	• Coordination systématique avec les ambassades et services de coopération lors de chaque déplacement international.

LEVIER 2 :

Diversifier les sources de financement à travers une veille ciblée et des candidatures aux appels à manifestation d'intérêt

L'Afpa choisit d'adopter une méthode proactive, en engageant une stratégie de diversification de ses sources de financement pour sécuriser ses actions à l'international.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
1 Renforcer la veille sur les projets financés par les bailleurs internationaux	Renforcement du dialogue avec les tutelles	• Coopération active avec les institutions et les ministères de tutelle. • Participation aux concertations et groupes de travail interministériels avec les autres opérateurs de la formation professionnelle et de l'emploi.
	Affinement des critères de sélection des projets	• Ciblage des expertises internes selon les besoins du marché et des thématiques clés (métiers verts, cadre de certification, adéquation emploi/formation, accompagnement des publics vulnérables). • Mobilisation des compétences techniques et linguistiques des experts de l'Afpa.
2 Structurer et professionnaliser la réponse aux appels à manifestation d'intérêt (AMI)	Implication des directions et experts internes	Mobilisation des compétences métiers dès la phase de réponse aux AMI.
	Capitalisation sur les expériences passées	• Constitution d'une base de retours d'expérience. • Valorisation des projets pilotes.
	Valorisation de la valeur ajoutée de l'Afpa	Création d'un one-pager de présentation des expertises de l'Afpa : - Ingénierie de formation ancrée dans les réalités territoriales. - Expertise publique, nationale et locale. - Offre différenciante.

LEVIER 3 :

Renforcer le rôle de la Communauté de Coopération Internationale de l'Afpa (CCIA)

La **CCIA** contribue à ancrer durablement la dimension internationale au sein de l'Afpa. Elle rassemble les agents engagés dans des projets de coopération ainsi que les profils mobilisables pour des missions ou des expertises techniques à l'étranger. Son objectif est de favoriser le partage des savoir-faire et de renforcer l'impact des projets menés à l'international.

Structurée par zones géographiques et animée par des référents régionaux, elle assure une coordination agile et une remontée efficace des besoins et opportunités vers la Direction de la Coopération Internationale.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
1 Former, acculturer et reconnaître les compétences des membres de la CCIA	Mise en place d'un programme de montée en compétences	• Formation linguistique renforcée (anglais, espagnol, etc.). • Acculturation aux systèmes de formation des pays cibles et implication sur les projets structurants de la DCI. • Organisation de webinaires, veilles thématiques, réunions de zones et bilans annuels.
	Valorisation de l'engagement des membres de la CCIA	• Reconnaissance des compétences à travers la création d'un open badge «Coopération internationale» sur la plateforme interne « Afpa Talents ». • Attribution du statut de « référent de la coopération » pour les membres les plus impliqués.
2 Identifier, relayer et élargir le réseau des experts	Communication interne	• Mise en avant des projets de coopération internationale auprès de l'ensemble des salariés. • Partage régulier de témoignages et de retours d'expérience sur les réseaux internes de l'Afpa. • Création d'une page dédiée à l'actualité de la coopération internationale sur Matcha.
	Identification des profils stratégiques	• Rôle accru des référents régionaux dans le repérage de compétences stratégiques. • Implication renforcée des DRII dans la coordination entre les projets de la DCI et les centres. • Création de rôles spécifiques au sein des zones géographiques.
	Structuration de la communauté à horizon 2031	• Objectif de 100 membres actifs. • Représentativité équilibrée par spécialité, langue et territoire.

LEVIER 4 :

Développer les coopérations permettant d'enrichir la R&D de l'Afpa

La coopération internationale constitue un levier d'innovation pour l'Afpa. En intégrant les projets de coopération dans une démarche de recherche et développement, l'Afpa renforce sa capacité à expérimenter de nouvelles approches pédagogiques, organisationnelles et technologiques. Ces partenariats internationaux favorisent la production de connaissances, le partage d'expériences et l'identification de pratiques émergentes à l'échelle mondiale. Ils permettent d'anticiper les évolutions des métiers, d'adapter les dispositifs de formation et d'enrichir les expertises internes au bénéfice de l'ensemble des publics formés.

OBJECTIFS	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
1 Capitaliser sur les retours d'expérience issus des projets internationaux	Structuration du processus de capitalisation	• Élaborer des fiches bilan systématiques à l'issue de chaque mission ou projet. • Création d'un espace de ressources partagées recensant les livrables, outils, méthodologie et bonnes pratiques issues de projets internationaux.
	Intégration des expertises internationales dans les travaux de R&D	• Participation des experts internationaux aux groupes de travail thématiques internes (Ex : métiers d'avenir, soft skills, inclusion). • Valorisation des retours d'expérience à travers des présentations lors des temps collectifs internes (Ex : Café transfo, Rencontre de la formation professionnelle et de l'insertion).
2 Développer des nouveaux types de partenariats	Identification de nouveaux partenaires stratégiques	• Identification d'universités, centres de recherche et organismes de formation à l'international. • Participation à des consortiums ou projets internationaux / européens à visée expérimentale (Ex : OCDE, UE, OIT, UNESCO, Consortium Emploi Energie canadien)
	Co-construction de dispositifs innovants	Coopération via l'expérimentation de nouvelles modalités pédagogiques et d'apprentissage : blended learning, VAE.
3 Valoriser les apports des projets internationaux dans l'offre Afpa	Créer des passerelles entre les projets internationaux et l'offre de services nationale	• Intégration des nouvelles méthodes, outils et formations issus des projets internationaux dans les catalogues et parcours proposés par l'Afpa au niveau national. • Adaptation des savoir-faire développés à l'international dans l'évolution des certifications et des parcours d'accompagnement de l'Afpa.



II. Plan d'action par zone de coopération

Les orientations de l'Afpa à l'international sont adaptées aux spécificités de chaque zone de coopération. Dans le cadre de la stratégie 2026-2031, l'action de la DCI s'articule autour de priorités territoriales, du renforcement des partenariats existants et de l'identification de nouvelles opportunités cohérentes avec les objectifs de l'Afpa.

Zone Afrique – Défis et montée en puissance des compétences locales

Sur le continent africain, l'Afpa ambitionne de renforcer son appui aux dynamiques de développement économique et social, en s'appuyant sur trois axes majeurs :

- **Soutenir les politiques publiques, développer l'apprentissage** et structurer des offres de formation adaptées aux besoins des entreprises, des institutions et des publics vulnérables.
- **Concentrer les actions sur les secteurs prioritaires** : BTP, technologies de l'information et de la communication (TIC), énergies renouvelables (ENR), tourisme, hôtellerie et entrepreneuriat social.
- **Promouvoir une approche contextualisée et partenariale**, coconstruite avec les acteurs institutionnels, économiques et sociaux locaux.

AXES DE COOPÉRATION	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
Accompagner les acteurs emploi formation pour développer un dispositif global d'insertion	• Appuyer la conception et la mise en œuvre du dispositif d'insertion. • Former et professionnaliser le collectif dédié à la mise en œuvre du dispositif. • Développer les compétences métiers des bénéficiaires en lien avec les besoins du marché local. • Certifier les compétences acquises au terme du parcours. • Faciliter l'insertion professionnelle des bénéficiaires en lien avec l'écosystème économique et social local. • Assurer un suivi et une adaptation continue des dispositifs de formation pour renforcer les pratiques pédagogiques. • Développer des partenariats pour appuyer la mise en œuvre du dispositif.	• Partenariat linguistique : appui aux actions de promotion du français langue étrangère en lien avec l'Organisation internationale de la francophonie (OIF). • Partenariats économiques : extension de la collaboration avec le secteur privé pour répondre aux besoins en ressources humaines des grands groupes à l'international. • Partenariats institutionnels : Développement des liens avec les acteurs internationaux de l'emploi et la formation : OIT, PNUD, BM, BAD.
Accompagner les États africains pour développer l'apprentissage, les compétences des publics vulnérables et les territoires	• Engager une prospection pour établir des partenariats publics et privés durables. • Diagnostiquer les besoins en qualification de la main d'œuvre locale en lien avec les entreprises et les ministères sectoriels. • Élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation adaptés aux besoins du marché de l'emploi avec l'appui des bailleurs internationaux et des ministères concernés. • Développer un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat incluant des offres de formation et d'appui à la création d'activité. • Contribuer à la conception et à la mise en œuvre des politiques nationales de qualification ; • Appuyer la mise en place de dispositifs de VAE au bénéfice des salariés et des artisans locaux.	• Prise de contact et construction de partenariats opérationnels avec les acteurs identifiés tels que : - Le Centre Hospitalier international de Cotonou et l'entreprise SOFITEL (Bénin). - L'association faîtière des régions et districts de Côte d'Ivoire (ADRIC). • Poursuite et consolidation de l'accompagnement engagé auprès de l'AGEFOP en Côte d'Ivoire.
Accompagner l'ingénierie de certification	• Renforcer les capacités locales en matière d'ingénierie de certification. • Appuyer l'alignement des certifications sur les référentiels de compétences nationaux et sectoriels. • Faciliter l'intégration des certifications dans les cadres nationaux de qualification. • Professionnaliser les acteurs locaux impliqués dans les dispositifs de certification. • Consolider les dispositifs d'évaluation et de reconnaissance des acquis (notamment la VAE).	Développement de partenariats avec des acteurs privés et publics pour répondre aux besoins identifiés en matière de certification et de reconnaissance des compétences.



Europe hors UE - Reconstruction et convergence vers les normes européennes

L'Afpa prévoit de renforcer sa coopération dans la zone Europe hors UE en accompagnant les pays partenaires dans leurs trajectoires d'intégration, de stabilisation et de modernisation des systèmes de formation. Cette action se déclinera autour de deux axes principaux :

- **Accompagner les pays candidats à l'adhésion à l'UE**, comme l'Albanie, dans la structuration et la mise à niveau de leur système de formation et de certification, en cohérence avec les standards européens.
- **Contribuer à la reconstruction et à la résilience des pays en situation de crise**, tels que l'Ukraine ou la Turquie, en soutenant la réhabilitation des **dispositifs de formation professionnelle et l'insertion des réfugiés sur le marché du travail**.

AXES DE COOPÉRATION	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
Accompagner les pays candidats à l'UE dans la construction de systèmes de formation professionnelle et de certification conformes aux normes européennes	Participer activement aux projets régionaux financés par les organismes européens	Participation à des projets et programmes portés par les organismes européens (Ex : ETF, DG NEAR).
	Appuyer l'ingénierie de formation pour renforcer la qualité et la pertinence des dispositifs d'apprentissage	• Ciblage des secteurs porteurs pour l'emploi identifiés par les pays partenaires. • Intégration des enjeux d'inclusion et d'insertion dans la conception des dispositifs. • Élaboration d'actions de sensibilisation et de kits pédagogiques adaptés aux publics cibles.
	Appuyer l'ingénierie de certification afin de garantir la reconnaissance et la comparabilité des qualifications	• Conception de référentiels métiers et de compétences alignés sur les standards européens. • Mise en conformité progressive des certifications nationales avec les cadres européens de qualification (EQF).

AXES DE COOPÉRATION	ACTIONS CLÉS	MOYENS MOBILISÉS
Appuyer la reconstruction et la modernisation des pays impactés par les conflits et les catastrophes naturelles	Accompagner la digitalisation des dispositifs de formation professionnelle	Intégration de l'apprentissage à distance et des outils de multimodalité (classe virtuelle, escape game, MOOC) dans les parcours.
	Intégrer les compétences numériques dans les parcours de formation et les programmes qualifiants	Déploiement de formations en bureautique et compétences numériques de base pour les apprenants et formateurs.
	Renforcer la qualité des parcours de formation dans le secteur du BTP et des métiers techniques associés	Analyse et adaptation des référentiels métiers du BTP et des secteurs prioritaires en cohérence avec les normes européennes et les besoins de reconstruction.
	Accompagner la reconstruction des centres de formation et le redéploiement des infrastructures pédagogiques	• Identification des secteurs prioritaires pour la relance économique de l'emploi. • Élaboration des cahiers des charges pour la réhabilitation ou la création de centres de formation, en lien avec les autorités locales et les bailleurs internationaux.
Promouvoir nos dispositifs d'accompagnement, d'insertion et de valorisation des compétences	Partager l'ingénierie de prospective pour identifier les besoins en compétences et anticiper les évolutions du marché du travail	Analyse du travail et des dynamiques sectorielles pour identifier les besoins prioritaires en qualification et les métiers en tension.
	Partager l'ingénierie de certification afin d'appuyer la construction de cadres nationaux de certification et de reconnaissance des acquis	• Élaboration ou consolidation des cadres nationaux de certification, en cohérence avec les politiques publiques de l'emploi et de la formation. • Identification des leviers institutionnels et financiers pour appuyer la mise en œuvre de ces dispositifs.
	Partager l'ingénierie de formation pour adapter les référentiels et dispositifs pédagogiques aux besoins des territoires	Révision et actualisation des référentiels de formation afin d'assurer leur adéquation avec les évolutions du marché du travail local et les besoins des entreprises.
	Développer un dispositif d'accompagnement à destination des personnes migrantes, en s'inspirant des principes du programme national HOPE.	• Intégration de l'apprentissage de la langue et des compétences transversales dans les parcours de formation. • Adaptation des approches d'accompagnement aux besoins des publics migrants et réfugiés en s'appuyant sur l'expérience du programme HOPE.

Moyen-Orient – Asie - Entre reconstruction et diversification économique

L'Afpa identifie la zone Moyen-Orient - Asie comme un espace stratégique marqué par une diversité de besoins en matière d'emploi, de formation et d'insertion. Son action s'adaptera aux contextes locaux, qu'il s'agisse de transition économique, de reconstruction ou de renforcement des systèmes de compétences dans les pays en développement ou émergents.

MOYEN ORIENT

L'Afpa concentrera son action dans cette région sur trois profils de pays, définis selon leur situation économique et sociale. La constitution progressive d'un réseau de partenaires stratégiques s'articulera autour des axes suivants :

1. Les pays du **Conseil de coopération du Golfe (CCG)**, engagés dans une transition économique visant à réduire leur dépendance aux hydrocarbures. Cette évolution s'accompagne d'un besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée, notamment dans les secteurs du tourisme, des services et des énergies renouvelables.
2. **Les pays dits «connecteurs»**, en raison de leur position géographique stratégique, jouent un rôle clé dans les échanges économiques et culturels. Le développement de leurs marchés s'accompagne d'une demande accrue en compétences numériques et en métiers liés à l'hôtellerie, à la relation client et aux services.
3. **Les pays en sortie de conflit**, pour lesquels les priorités concernent la reconstruction des infrastructures, le soutien aux populations vulnérables et le développement des compétences locales nécessaires à la stabilisation économique et sociale des territoires.

CONTEXTE	OBJECTIFS	MODE D'ACTIONS
Pays de la diversification économique	Appuyer l'ingénierie de formation	• Élaboration de programmes de formation en gestion hôtelière et services touristiques. • Formations spécialisées en installation et maintenance des infrastructures ENR. • Collaboration avec des entreprises locales dans les ENR pour des stages pratiques et des formations continues.
	Former les formateurs	Formation de formateurs aux standards internationaux du tourisme premium.
Pays connecteurs	Appuyer l'ingénierie de certification des compétences pour renforcer la reconnaissance et la qualité des formations	• Élaboration des programmes de certification adaptés aux standards internationaux et aux besoins des filières locales. • Assurance de la conformité des dispositifs de formation avec les cadres nationaux et régionaux de qualification.
	Appuyer l'ingénierie d'accompagnement pour favoriser l'insertion des publics vulnérables	• Conception des parcours d'insertion professionnelle adaptés aux jeunes et aux publics éloignés de l'emploi. • Mise en œuvre d'ateliers de préparation à l'emploi et des dispositifs d'orientation.

CONTEXTE	OBJECTIFS	MODE D'ACTIONS
Pays connecteurs	Appuyer l'ingénierie pédagogique afin de moderniser les pratiques de formation	Développement de ressources pédagogiques digitales et d'outils multimodaux.
	Former les apprenants aux compétences numériques pour répondre aux besoins du marché du travail	Renforcement de l'intégration des compétences numériques dans les contenus de formation : programmation, marketing digital...
	Former les formateurs aux approches pédagogiques innovantes	• Formation des formateurs aux méthodes actives et à l'autonomisation des apprenants. • Échanges de pratiques pédagogiques entre experts locaux et internationaux
	Appuyer l'ingénierie prospective pour adapter les dispositifs de formation aux évolutions économiques et sociales	• Adaptation des formations aux besoins émergents du marché du travail en lien avec les acteurs institutionnels et économiques des territoires. • Contribution à la planification des compétences dans les secteurs en croissance ou en reconversion.
Pays post-conflit	Appuyer l'ingénierie de formation pour concevoir des dispositifs adaptés aux contextes de reconstruction et de résilience	• Conception et adaptation de programmes de formation répondant aux besoins spécifiques des pays en sortie de crise. • Mise en place de parcours modulaires centrés sur les compétences clés pour la reconstruction.
	Appuyer l'ingénierie d'accompagnement pour soutenir la réinsertion des publics déplacés, réfugiés ou vulnérables	• Déploiement de programmes d'accompagnement pour les déplacés, réfugiés et populations vulnérables • Renforcement de l'employabilité des jeunes et des adultes à travers des dispositifs intégrés de formation et de suivi socio-professionnel.
	Former les apprenants aux métiers porteurs pour la reconstruction et la relance économique	• Organiser des formations dans les métiers du BTP afin de contribuer à la reconstruction des infrastructures et des centres de formation. • Mise en œuvre de programmes de professionnalisation pour les acteurs locaux impliqués dans la réhabilitation des territoires.
	Promouvoir l'autonomisation des femmes et la socialisation des jeunes à travers la formation et l'accompagnement	• Développement de programmes de formation à destination des femmes pour favoriser leur autonomie économique et sociale. • Formation des jeunes et des professionnels aux métiers des services à la personne pour les renforcer la santé et la solidarité (ADVF – RCSAD⁶³).

63. Titres professionnels : ADVF (assistant de vie aux familles) et RCSAD (Responsable coordonnateur services au domicile)

L'action de l'Afpa en Asie se concentrera sur des zones identifiées comme prioritaires : **les puissances économiques** (Chine et Japon), **les pays émergents d'Asie du Sud-Est** (Vietnam, Indonésie, Thaïlande, etc.) et **les pays d'Asie centrale**.

Les puissances économiques : accompagner les transitions démographiques et écologiques

- **Transition écologique** : La Chine et le Japon ont engagé des politiques ambitieuses pour verdir leur économie. L'Afpa pourra y apporter son expertise dans les métiers de la transition écologique à travers ses incubateurs de compétences vertes, la mise à jour des référentiels métiers et la formation de formateurs locaux.
- **Vieillesse de la population** : Ces pays connaissent une pénurie de main d'œuvre dans les métiers des services à la personne. L'Afpa dispose d'un savoir-faire reconnu dans la professionnalisation des métiers de l'accompagnement, avec des modèles transférables relatifs à l'accueil et à la formation des publics seniors.

Les pays émergents d'Asie du Sud-Est : inclusion sociale et reconnaissance des compétences

- Les gouvernements de la région cherchent à réduire les **inégalités** et à renforcer la **cohésion sociale**, notamment par **l'insertion des jeunes, la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et l'inclusion des populations vulnérables**. L'Afpa pourrait contribuer à ces dynamiques à travers ses dispositifs éprouvés :
- HOPE pour l'accompagnement des personnes réfugiées ;
- Simul'Pro et Harmonie pour la formation inclusive des personnes en situation de handicap ;
- Prépa Compétences et Atelier Déclic pour les jeunes en décrochage ;
- Des modules de sensibilisation à l'égalité de genre.
- La reconnaissance des compétences est un enjeu dans une région où l'économie informelle reste importante. L'Afpa pourrait y mobiliser son expertise en ingénierie de certification et en dispositifs de VAE.

Les pays d'Asie centrale : inclusion, équité et reconnaissance des compétences

- Dans des pays comme l'Ouzbékistan ou le Kirghizistan, l'Afpa pourrait appuyer la structuration de parcours d'insertion destinés aux jeunes sans emploi ni formation, aux femmes éloignées du marché du travail et aux populations migrantes internes. L'expertise de l'Afpa en accompagnement personnalisé et en ingénierie de parcours permettrait de concevoir des dispositifs pilotes adaptés aux réalités locales.
- La question de l'accès équitable à la formation dans les zones rurales et enclavées demeure un défi majeur. L'Afpa pourrait y contribuer en proposant des solutions de formation mobiles ou hybrides, capitalisant sur son expérience des plateformes comme Territoire Digital et Métis pour toucher des publics éloignés.
- Dans des économies en transition où de nombreux travailleurs exercent sans qualification formelle, l'Afpa pourrait accompagner les institutions locales dans la conception de référentiels métiers, l'évaluation des compétences en situation de travail et la mise en place de dispositifs de reconnaissance des acquis non formels.

AXES	OBJECTIFS	MODE D' ACTIONS
Apporter l'expertise Afpa dans les métiers des services à la personne	Appuyer l'ingénierie de prospective pour identifier les besoins en compétences dans les métiers de l'accompagnement et du service à la personne	Accompagnement des pays ne disposant pas encore de formation structurée dans le domaine des services à la personne à travers l'analyse du travail et l'identification des besoins en compétences.
	Appuyer l'ingénierie de certification pour valoriser les compétences acquises et structurer des parcours de qualification adaptés	• Contribution à la formalisation et à la reconnaissance des compétences issues de l'économie informelle. • Analyse des référentiels métiers et des pratiques professionnelles pour valoriser et certifier les compétences notamment dans les activités d'aide à domicile et d'accompagnement des publics fragiles.
	Appuyer l'ingénierie de formation pour concevoir des dispositifs pédagogiques répondant aux besoins des professionnels des services à la personne	• Conception de formations courtes sur le handicap et l'accompagnement des personnes dépendantes. • Élaboration et adaptation des référentiels métiers des parcours ADVF et RCSAD.
	Former les formateurs afin de renforcer les capacités locales et diffuser les approches pédagogiques innovantes de l'Afpa	• Organisation d'immersions auprès d'ingénieurs de formation de l'Afpa pour le transfert de savoir-faire. • Adaptation de la formation FPA⁶⁴ au format à distance pour les contextes internationaux. • Sensibilisation aux pratiques pédagogiques innovantes (escape game, plateau pédagogique, AFEST⁶⁵).
Appuyer l'ingénierie pour accompagner des publics vulnérables	Appuyer la conception de dispositifs et de programmes d'accompagnement adaptés aux besoins spécifiques des publics vulnérables	• Développement de programmes d'accompagnement sur mesure destinés aux réfugiés, femmes, personnes en situation de handicap et jeunes éloignés de la qualification. • Conception de parcours intégrés combinant formation, accompagnement social et orientation professionnelle.
	Participer à la levée des freins périphériques à la formation et à l'emploi, en intégrant une approche globale d'insertion sociale et professionnelle	• Partage de bonnes pratiques ou expériences menées (village du Care, programmes nationaux tels que HOPE ou Harmonie). • Formation des encadrants et travailleurs sociaux (FPA, Conseiller en insertion professionnelle CIP) à l'accompagnement global et à la prise en compte des besoins spécifiques des publics vulnérables.

64. FPA : Formateur professionnel pour adultes

65. AFEST : Action de formation en situation de travail

AXES	OBJECTIFS	MODE D' ACTIONS
Promouvoir nos dispositifs d'accompagnement, d'insertion et de valorisation des compétences	Partager l'ingénierie de prospective pour identifier les besoins en compétences et anticiper les évolutions du marché du travail	Analyse du travail et dynamiques sectorielles pour identifier les besoins prioritaires en qualification et les métiers en tension.
	Partager l'ingénierie de certification pour appuyer la construction de cadre nationaux de certification et de reconnaissance des acquis	• Élaboration et structuration des cadres nationaux de certification en cohérence avec les politiques publiques de l'emploi et de la formation. • Mise en place de dispositifs de reconnaissance et de valorisation des compétences acquises en contexte professionnel.
	Partager l'ingénierie de formation pour adapter les référentiels et les dispositifs pédagogiques aux besoins des territoires	Révision et adaptation des référentiels de formation pour garantir une meilleure adéquation avec les évolutions du marché du travail local et les besoins des entreprises.
	Soutenir la création de dispositif d'accompagnement à destination des personnes migrantes, inspirés du programme national HOPE	• Intégration de l'apprentissage linguistique et le développement de compétences transversales dans les parcours de formation. • Déploiement des approches d'accompagnement global inspirées du programme HOPE, incluant orientation, insertion et inclusion sociale.



Amériques – Océanie : Entre transitions durables et innovations sociales

L'Afpa identifie la zone Amériques – Océanie comme un espace riche en opportunités, marqué par des dynamiques de transition écologique, de transformation des systèmes de formation professionnelle et de réduction des inégalités sociales.

L'action de l'Afpa s'articulera autour de plusieurs axes prioritaires :

AMÉRIQUE DU NORD

L'Afpa vise à renforcer sa présence en **Amérique du Nord** à travers des partenariats concrets :

- **Aux États-Unis**, la montée en puissance de la formation professionnelle dans plusieurs États, tels que l'Iowa ou le Wisconsin, ouvre des perspectives de collaboration sur les questions d'ingénierie de certification et de formation par alternance.
- **Au Québec**, l'Afpa consolidera son partenariat avec l'Observatoire de la formation professionnelle sur les enjeux pédagogique et explorera de nouveaux champs de recherche et développement, notamment dans les secteurs de l'industrie et du BTP, en lien avec les transitions technologiques et énergétiques.

AMÉRIQUE LATINE

Dans cette région, l'Afpa développera des partenariats ciblés dans des **secteurs clés** tels que le bâtiment durable, les technologies numériques et les énergies renouvelables. Les projets de coopération viseront à :

- **Renforcer les compétences dans les filières en mutation**, en appui aux politiques publiques de développement des compétences.
- **Répondre aux enjeux démographiques** par la professionnalisation des métiers des services à la personne.
- **Favoriser l'inclusion socio-professionnelle des publics éloignés de l'emploi à travers la mobilisation** de dispositifs éprouvés et d'une ingénierie de formation adaptée aux contextes locaux, en collaboration étroite avec les institutions publiques, les entreprises et les acteurs de terrain.

AXES	OBJECTIFS	MODE D'ACTIONS
Apporter l'expertise Afpa pour les projets tournés vers les métiers verts	Appuyer l'ingénierie de formation afin de concevoir des parcours adaptés aux transitions écologiques et aux nouveaux besoins en compétences	Élaboration et actualisation des référentiels métiers intégrant les compétences liées à la transition écologiques et aux secteurs verdissants (énergies renouvelables, bâtiment durable, économie circulaire, mobilité douce, etc.).
	Former les formateurs pour renforcer la diffusion des pratiques pédagogiques et techniques liées aux métiers verts et aux professions verdissantes	- Formation et sensibilisation aux enjeux de l'économie verte et aux pratiques innovantes d'apprentissage des métiers de la transition écologique. - Diffusion des connaissances sur le marché de l'emploi vert et les opportunités de reconversion professionnelle.

AXES	OBJECTIFS	MODE D' ACTIONS
Apporter l'expertise Afpa pour les projets vers les métiers des services à la personne	Appuyer l'ingénierie de prospective pour analyser les évolutions du marché des services à la personne et identifier les besoins émergents en compétences	Analyse du travail et des dynamiques d'emploi dans le secteur des services à la personne pour anticiper les besoins en qualification et en professionnalisation.
	Appuyer l'ingénierie de certification pour valoriser les compétences existantes et formaliser les parcours de reconnaissance dans un cadre structuré	• Contribution à la formalisation et à la reconnaissance des compétences dans le cadre de la lutte contre l'économie informelle. • Analyse des référentiels métiers et des pratiques professionnelles pour valoriser et certifier les savoir-faire (ex : ADVF, RCSAD).
	Appuyer l'ingénierie de formation pour concevoir des référentiels et parcours adaptés aux besoins des publics et aux standards internationaux	• Développement de formations courtes et qualifiantes adaptées aux contextes locaux. • Élaboration et actualisation des référentiels métiers dans le champ du handicap, de l'aide à domicile et de la relation d'accompagnement (ADVF, RCSAD).
	Former les formateurs afin de diffuser les pratiques pédagogiques innovantes et professionnaliser les acteurs locaux du secteur	• Organisation d'immersions auprès d'ingénieurs de formation de l'Afpa ; • Adaptation de la formation de FPA en modalité à distance. • Sensibilisation aux pratiques pédagogiques innovantes (escape game, plateau pédagogique, AFEST).
Appuyer l'ingénierie pour accompagner des publics vulnérables	Appuyer la conception de dispositifs et de programmes adaptés aux besoins spécifiques des publics vulnérables	• Ingénierie d'accompagnement : - Conception et structuration de programmes d'accompagnement personnalisés pour les réfugiés, les femmes, les personnes en situation de handicap et les jeunes en insertion. - Adaptation des approches selon les contextes sociaux et territoriaux. • Ingénierie pédagogique : - Développement de contenus et outils pédagogiques inclusifs favorisant l'apprentissage par l'expérience et la remobilisation - Intégration des modules de développement personnel, de confiance en soi et de compétences transversales.
	Participer à la levée des freins périphériques à la formation et à l'emploi en favorisant l'accompagnement social, la mobilité et l'accès à la qualification	• Partage des bonnes pratiques issues des dispositifs innovants (village du Care). • Formation des encadrants et travailleurs sociaux aux méthodes d'accompagnement individualisé (FPA, CIP).

Conclusion

Selon la Banque Mondiale, le capital humain constitue l'un des leviers les plus déterminants pour assurer une prospérité durable et le bien-être des populations. Face aux bouleversements démographiques, numériques et environnementaux, les pays sont appelés à investir massivement dans le développement des compétences de leurs populations actives et futures. Dans un contexte d'inégalités persistantes limitant l'accès à la formation et à l'emploi, les gouvernements ont la responsabilité de promouvoir des politiques inclusives garantissant un emploi décent pour toutes et tous.

La coopération internationale en matière de formation professionnelle, d'insertion et d'emploi s'impose comme un levier essentiel pour renforcer les capacités locales et anticiper les évolutions du marché du travail. En tant qu'opérateur public du service de l'emploi en France, l'Afpa s'inscrit pleinement dans cette dynamique. À travers sa Direction de la coopération internationale, elle mobilise une expertise reconnue en ingénierie de formation, en animation pédagogique, en accompagnement des publics vulnérables et en co-construction avec les acteurs locaux.

La stratégie 2026-2031 de la DCI vise à consolider son ancrage institutionnel, à diversifier ses partenariats à développer de nouveaux projets, notamment en Amérique latine et en Asie, et à renforcer la mesure de l'impact des actions menées.

Soutenir les pays dans leurs politiques d'insertion, de formation et d'accès à l'emploi, c'est contribuer à la construction de sociétés plus résilientes, inclusives et durables.

Contributeurs

Nous remercions les organismes et institutions suivants pour leur contribution au Livret Blanc :



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL
ET DES SOLIDARITÉS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

Annexes

I. Les dispositifs d'accompagnement de l'Afpa

PRÉPA COMPÉTENCES

Ce parcours d'accompagnement à la carte s'adresse aux demandeurs d'emploi de premiers niveaux de qualification, aux jeunes accompagnés en contrat d'engagement jeune (CEJ) par France Travail et aux bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) dont le projet professionnel nécessite un parcours de formation.

PROMO 16-18

Ce programme du plan 1 Jeune 1 Solution est déployé en coopération avec les missions locales. La Promo 16.18 s'adresse aux jeunes mineurs en rupture scolaire et repose sur un consortium d'acteurs de l'accompagnement social, de l'éducation, de la formation, de l'entreprise, du sport, de l'art, de la culture et de l'engagement citoyen.

DÉCLIC POUR L'ACTION

Ce programme s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans engagés dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle auprès des conseillers des Missions Locales, des Écoles de la Deuxième Chance, et des centres de l'EPIDE (Etablissement pour l'insertion dans l'emploi). Il facilite la mise en œuvre du parcours d'insertion en découvrant les métiers qui recrutent sur les territoires, en renforçant les compétences numériques et d'apprentissage ou en préparant l'examen du code de la route.

HOPE

HOPE est un programme coconstruit par les acteurs publics (ministère de l'Intérieur, ministère du Travail et France Travail) et les acteurs privés (10 opérateurs de compétence et plus de 450 entreprises partenaires employeuses). Le parcours global d'accompagnement et de formation dure 9 mois en moyenne. Il s'adresse aux personnes ayant un statut de réfugié avec comme objectif de se former et de se qualifier en vue d'un recrutement sur des emplois en tension. Il comprend un accompagnement social et à l'intégration, 3 mois de formation linguistique en contexte professionnel (Français langue étrangère – FLE) suivis d'un contrat en alternance d'au moins 6 mois. A la fin du dispositif, le bénéficiaire dispose d'un Certificat de Compétence Professionnelle (CCP) et d'un Contrat de Professionnalisation menant à l'emploi.

II. Écosystème de la coopération internationale de la formation professionnelle, de l'insertion et de l'emploi

• Les organisations internationales

SOCIEUX +

L'UE cofinance une plateforme de coopération technique, SOCIEUX+. Ce dispositif de facilitation de la coopération technique est animé par un consortium composé de quatre acteurs européens : l'agence belge de développement *Enabel*, la coopération internationale belge pour la protection sociale *Belincosoc*, la *Fondation internationale et ibéro américaine pour l'administration et les politiques publiques* (FIIAPP). Ces acteurs permettent la conception, la mise en œuvre, la gestion de politiques **du travail et de l'emploi** ainsi que de systèmes **de protection sociale**. Ils y parviennent en mettant en relation les experts et les institutions européens avec leurs homologues internationaux.

4 ODD sont visés par les actions mises en place : la réduction de la pauvreté, une bonne santé, **une éducation de qualité**, **l'égalité entre les sexes**, un travail décent et **la baisse des inégalités**. Les coopérations mises en place comprennent au maximum quatre activités, chacune d'une durée de quinze jours, étalées sur onze mois. Différents livrables peuvent être attendus :

- **Élaboration d'une stratégie sectorielle** comme la politique pour les emplois verts et les référentiels de compétences.
 - **Analyse fonctionnelle et organisationnelle** telle que l'étude des services publics de l'emploi pour les employeurs et les jeunes afin de susciter l'entrepreneuriat.
 - **Étude comparative** telles que les possibilités d'emploi pour les personnes en situation de handicap.
 - **Transfert de connaissance** tel que la formation de formateur sur les compétences transversales.
-

• Les bailleurs multilatéraux

LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BAD)

La **Banque africaine de développement** (BAD) participe au développement durable et social des États africains notamment par l'amélioration de la qualité de vie de la jeunesse africaine. Cette institution financière multinationale a financé depuis sa création, 1963, 2 885 actions soit 47,5 milliards de dollar notamment **dans l'éducation, le développement du capital humain et le genre**. La BAD encourage l'acquisition des compétences clés pour intégrer le marché du travail à travers la formation technique et professionnelle en lien avec les besoins du marché du travail. Elle investit dans les nouvelles technologies pour développer le capital humain. Cette banque finance aussi des projets liés à la thématique du genre pour favoriser l'autonomie économique des femmes et l'égalité des sexes par le renforcement des compétences et la création d'emplois pour les femmes.

.....

LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT (BEI)

La **Banque européenne d'investissement** (BEI) renforce son rôle en investissant dans quatre domaines dont **la cohésion ; l'innovation, la transition numérique, le capital humain**. La branche BEI Monde intervient pour optimiser les financements de développement

sur tous les continents. En 2023, 87.85 milliards d'euros ont financé des projets dont 19.8 milliards d'euro pour le capital humain et 36 milliards d'euros pour la cohésion. 1.2 millions d'étudiants ont été accueillis dans des écoles et universités.

LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT (BERD)

Créée en 1991, la BERD accompagne les pays d'Europe centrale – orientale, d'Asie centrale et du bassin méditerranée méridional – oriental vers les économies de marché pour une croissance durable et inclusive. Elle est supervisée par 72 pays, l'UE et la BEI. Elle propose des services de conseil aux entreprises, des projets d'investissement financier, des prêts et des financements d'échanges dans les secteurs de l'industrie, l'agro-industrie, des infrastructures, des transports et de l'énergie.

• Exemples de bailleurs bilatéraux

LA KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU (KfW)

La **Kreditanstalt für Wiederaufbau** (KfW) appuie le gouvernement fédéral allemand dans sa politique de développement et de coopération internationale. A travers des projets, cette banque bilatérale soutient les pays en développement et des économies émergentes dans la protection climatique, **la lutte contre la pauvreté** et le maintien de la paix. **En Afrique subsaharienne**, la KfW a investi 2.6 milliards d'euros en 2023 comme pour le développement de l'enseignement supérieur et la formation professionnelle en Ethiopie. **En Afrique du Nord et au Moyen-Orient**, 14 milliards d'euros ont été mobilisés, par exemple pour la création de centres de formation d'apprentis à destination d'une main d'œuvre qualifiée en Egypte. **En Asie**, la KfW a contribué d'un montant de 2 milliards d'euros pour des actions œuvrant à la mise en place de réformes sociales et sanitaires ainsi que la protection des petites et moyennes entreprises pour créer des emplois. **En Europe**, la banque a appuyé à hauteur de 1.7 milliards d'euros des projets liés à la construction de bâtiments pour la formation professionnelle et à l'emploi.

KOREA INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (KOICA)

Sous tutelle du ministère des Affaires étrangères (MOFA), la **KOICA** est une agence coréenne de coopération internationale fondée en 1991. Elle soutient le développement socio-économique durable dans 116 pays en développement : Asie ; Afrique ; Amérique Latine ; Moyen Orient et Asie centrale. En 2021, des projets ont été mis en œuvre pour un montant de 636 millions de dollars dont 14% consacré à la santé et 33% dédiés à la zone Asie-Pacifique. D'ici 2026, elle souhaite se classer au neuvième rang des pays donateurs pour la réalisation des ODD. Elle concentre ses efforts dans douze domaines dont **l'éducation et l'égalité des sexes**. Pour favoriser une éducation de qualité, les actions portent sur :

- L'accès inconditionnel à l'enseignement par le **renforcement des compétences des formateurs, de l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique** comme le soutien à des projets d'éducation professionnelle de base.
- **Le développement des compétences numériques** à travers des programmes tels que l'acquisition de compétences numériques par les apprenants.
- **L'enseignement supérieur ou la formation professionnelle** suivi par les jeunes comme le projet *Formation professionnelle informelle pour les jeunes à la recherche d'un emploi*.

En 2020, les principaux bénéficiaires dans le domaine de l'éducation étaient le Vietnam, la Tanzanie, le Myanmar, le Sri Lanka et la Mongolie. Différentes initiatives sont mises en place pour **l'égalité des sexes** comme le renforcement de la capacité économique via **l'éducation et la formation**. La KOICA met en œuvre les programmes à travers des subventions, des programmes d'échange d'expérience, des volontariats, des bourses d'étude, des aides d'urgence et de la coopération multilatérale.

L'AGENCE JAPONAISE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE (JICA)

Depuis 1974, la **JICA** est une agence d'aide bilatérale chargée de la mise en œuvre de l'APD au Japon. Elle œuvre pour la sécurité humaine et une croissance de qualité. Un de ses objectifs prioritaires consiste à **renforcer les capacités des individus appelés à devenir des acteurs clés du développement de leur pays**. En 2022, ses opérations représentent 2.745 milliards de yen dont 175 milliards dédiés à la coopération technique¹ dans les domaines des travaux – services publics, ressources humaines et agriculture. 90% du budget est consacré à la coopération sous forme de financement ou d'investissement par des prêts dans les secteurs du transport, de programme spécifique et de l'électricité-gaz. Les projets ont été réalisés dans 150 pays soit 32% en Asie, en Afrique et aux Amériques. Les actions mises en place relèvent des sujets suivants : nutrition, sport et développement, gouvernance, gestion durable des ressources hydriques et approvisionnement en eau.

LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DE LA CHINE (CDB)

La **banque de développement de la Chine (CDB)** est la plus grande banque publique au monde avec un capital de 18.2 mille milliards de yuan en 2023. Elle soutient le développement économique de la Chine comme dans **les soins aux personnes âgées** (prêt de 70.7 milliards de yuan) et **l'éducation** (75 milliards de yuan). Elle soutient des infrastructures scolaires et la mise en place **d'actions de formation professionnelle**. Des liens sont tissés avec l'Égypte, la Russie, le Brésil, le Venezuela, le Royaume Uni, le Laos, le Kazakhstan, la Biélorussie, l'Indonésie, l'Australie et la Hongrie.

• Les Organisations non gouvernementales (ONG)

ASSOCIATION LA VOÛTE NUBIENNE (AVN)

Depuis 2000, l'AVN est une association à but non lucratif qui agit dans **l'entrepreneuriat social**. Elle déploie un programme pour garantir l'habitat au Sahel : le concept technique Voûte Nubienne. Les objectifs visés sont l'autonomisation économique, **l'employabilité des jeunes, la formation professionnelle**, le respect de l'environnement et du climat. En 2022, 1 324 apprentis – maçons – artisans – entrepreneurs du **Burkina Faso – Mali – Bénin – Sénégal – Ghana – Mauritanie** ont renforcé ou acquis des compétences dans l'écoconstruction. 1 095 chantiers ont été réalisés dont 94% à usage habitation. AVN réussit à mobiliser un réseau de décideurs, de bailleurs (Expertise France, AFD, ENABEL, UN-HCR Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, UNDP) et d'opérateurs comme l'ONG sénégalaise Le Partenariat ou le centre de formation des Mines et Carrières Bâtiments et Travaux Publics au Burkina Faso pour accompagner l'essor du marché de la voûte nubienne. En 2022, le budget s'élevait à 2 400 000 euros.

L'INSTITUT EUROPÉEN DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT (IECD)

L'IECD est une organisation de solidarité internationale reconnue d'utilité publique qui intervient dans 18 pays. Depuis 1988, l'IECD transmet des savoir-faire pour améliorer la qualité de vie des bénéficiaires, encourager les publics à devenir acteur au sein de leur pays et participer à une société plus juste. Ses expertises sont sollicitées pour **l'éducation** en stimulant le potentiel d'apprentissage, **la formation – l'insertion professionnelle** en offrant aux jeunes l'accès à un emploi décent et **l'entrepreneuriat**. En 2023, 26 millions d'euros ont financé 79 projets de développement en Afrique subsaharienne, à Madagascar, dans le bassin méditerranéen et en Asie du Sud Est. 429 collaborateurs dont la majorité sont situés localement se sont chargés de la mise en œuvre avec l'appui de 400 partenaires locaux. 1 050 bénéficiaires ont suivi une formation de formateurs en 2023. Depuis 2004, l'IECD accompagne la Thaïlande pour favoriser l'insertion des Karens² dans le secteur de l'agriculture puis dans celui de l'hôtellerie-restauration à travers des programmes de formation professionnelle. L'école Hôtelière de Mae Sot en est le résultat avec une ingénierie de formation déployée autour de l'employabilité : élaboration de référentiels, mise en place d'un restaurant d'application, intégration de stage en entreprise dans le parcours de formation et la construction d'un réseau d'employeurs. En 2023, 93% des diplômés sortants occupent un poste dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

LE GRET

Depuis 1976, cette ONG internationale de développement social et solidaire propose des solutions durables et noue des partenariats pour **une meilleure qualité de vie des publics les plus vulnérables**. Ses objectifs sont de créer des sociétés plus résilientes aux changements, respecter la dignité de tous par une justice sociale, encourager l'action pour plus de solidarité. Son budget s'élève à 48 millions d'euros en 2022. 789 salariés dont 90% de locaux ont géré 282 interventions dans 21 pays dont 60% sur le continent africain comme au Burkina Faso, 9% dans les Caraïbes avec Haïti et 8% en Asie du Sud Est comme au Laos. Ces fonds proviennent à 80% du public dont 36% de l'AFD, 21% de l'UE et 6% du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Ses actions varient : 90% par la participation à des projets locaux ; 5% par **l'envoi d'experts** et la réalisation de missions courtes ; 4% par la recherche et la rédaction d'étude ; 1% par l'animation et la formation. Ses expertises se concentrent sur 8 domaines dont **l'insertion et l'emploi**³.

Le Gret appuie des dispositifs d'orientation, de formation et d'insertion professionnelles par l'entrepreneuriat durable. En 2022, 789 personnes ont travaillé dans 27 pays sur 282 projets pour favoriser un emploi décent pour tous. Le projet *PACIFA 2021-2024* œuvre pour le développement de la formation professionnelle par apprentissage dans la région de Kolda au Sénégal. Pour répondre aux demandes des partenaires locaux, le GRET émet des appels d'offres.

• Les organismes publics

LES MINISTÈRES

Les organisations gouvernementales s'impliquent également dans ce secteur comme le *Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles* en France à travers la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et la Délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI). Le bureau en charge des politiques et relations internationales travail, emploi, politiques sociales et droits de l'homme participe à différentes actions internationales pour favoriser le travail et l'emploi, ainsi que le projet

TASK FORCE UKRAINE œuvrant à la reconstruction de l'Ukraine. **Les collectivités locales** participent à l'aide au développement comme *le conseil régional de Guadeloupe* avec le Mexique pour des projets liés à l'emploi et à l'innovation ainsi qu'au capital humain. **Les centres de recherche** interviennent également dans des actions de coopération internationale comme le *Centre d'études et de recherches sur les qualifications*. Le CEREQ apporte un appui méthodologique et des retours d'expériences notamment aux pays **du bassin méditerranéen et d'Amérique Latine d'Afrique Subsaharienne** comme avec l'office national de formation professionnelle au Sénégal pour de développement d'une filière cuir.

FRANCE ÉDUCATION INTERNATIONALE

France Éducation internationale est un établissement public collaborant étroitement avec le ministère de l'Éducation nationale. Il œuvre pour l'internationalisation de l'éducation et pour le rayonnement de la langue française à travers le monde. Leur activité s'articule autour du renforcement des systèmes éducatifs à travers la formation des formateurs, le conseil en lien avec les réformes éducatives et l'innovation de ressources pédagogiques. En s'impliquant dans l'évaluation linguistique et la reconnaissance des diplômes étrangers, France Éducation Internationale joue un rôle majeur pour la mobilité et la coopération internationale.

L'AGENCE DES ÉTATS-UNIS POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (USAID)

Créée en 1961, cette agence du gouvernement des États-Unis a longtemps été l'un des principaux instruments de la politique étrangère américaine en matière d'aide au développement, intervenant dans plus de 130 pays. En 2023, elle a administré 60% de l'aide étrangère des États-Unis en proposant son leadership, son expertise technique et des partenariats stratégiques pour assurer un accès équitable, des opportunités et des bénéfices pour tous. Avec un budget de 38 milliards de dollars, en 2022 ses priorités se concentrent dans treize domaines⁴ dont la gouvernance soit 10 milliards de dollars, **l'égalité des genres** ainsi que **l'éducation** soit 779 millions de dollars. Pour favoriser le développement des compétences, les actions portent sur la promotion de l'inclusion, l'accès inconditionnel à l'éducation, **l'acquisition et la maîtrise des compétences de base** comme les compétences comportementales, **l'employabilité et le renforcement des capacités des formateurs**. En 2020, 24 millions d'enfants et de jeunes ont accédé à l'éducation dans plus de 50 pays comme en Mongolie, en Egypte ou au Pakistan. 300 000 formateurs ont également été formés et 580 centres de formation ont été accompagnés.

Cependant, depuis la réélection du président Donald Trump en novembre 2024, l'USAID fait face à des réductions budgétaires drastiques. En avril 2025, l'administration Trump a annoncé la suppression de 83% des programmes de l'USAID, les 17% restants étant transférés au Département d'État. Cette décision a entraîné l'arrêt brutal de nombreuses initiatives humanitaires et de développement, affectant des millions de bénéficiaires à travers le monde. Par exemple, en Afghanistan, la perte de l'aide de l'USAID a compromis l'accès à la nourriture et aux soins de santé pour des millions de personnes, tandis qu'en Afrique du Sud, les programmes de lutte contre le VIH/SIDA soutenus par l'agence sont menacés de disparition.

MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION (MCC)

Millennium Challenge Corporation est une agence bilatérale d'aide étrangère des États-Unis créée par le Congrès américain en 2004. Cette agence indépendante se distingue du Département d'État et de l'USAID. MCC forme des partenariats avec les pays en développement pour la gouvernance, la liberté économique et **l'investissement social**. Depuis sa création, 17 milliards de dollars ont été investis sous forme de subventions limitées dans des infrastructures et des réformes politiques dans les domaines de la santé, l'éducation, l'électricité, l'agriculture et des transports pour 400 millions de bénéficiaires répartis dans 47 pays sur cinq continents comme en Namibie, Côte d'Ivoire et le Salvador.

Au niveau de **l'éducation**, la MCC travaille avec les pays partenaires pour que **les apprenants acquièrent les compétences afin d'obtenir un meilleur emploi**. En 2023 grâce à l'appui de MCC, 906 établissements de formation ont été construits ou réhabilités, 10 621 formateurs ont été formés et 80 322 ont été diplômées. Au Maroc, de nouveaux centres dispenseront une formation axée sur les besoins du secteur privé avec *le Pacte pour l'employabilité et la terre*.

Au niveau de **l'égalité des genres**, la MCC crée **des opportunités d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat**. Les actions reposent sur l'accès à la formation, le développement des capacités, la formation des formateurs ainsi que des leaders communautaires, la mise en place de réformes gouvernementales et l'implication de la communauté et du privé. Par exemple, le partenariat entre le gouvernement de Géorgie et l'université d'État de San Diego promeut des programmes pour les femmes du corps professoral dans le domaine des sciences technologie ingénierie et mathématiques (STIM).

RÉGION GRAND EST

La Région Grand Est est une collectivité territoriale française qui pilote le développement économique, la formation professionnelle et l'innovation dans les départements qui la composent. Elle accompagne les entreprises et les acteurs de la formation pour répondre aux besoins des filières stratégiques et soutenir l'insertion professionnelle des publics, notamment dans les secteurs en mutation technologique et industrielle. Dans ce cadre, la Région collabore avec l'Afpa sur le projet INTERREG Europe du Nord-Ouest « Green SKHy », dédié au développement des compétences dans la filière hydrogène en Allemagne, Belgique, France, Luxembourg, Pays-Bas et Suisse.

RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

La Région Île-de-France est responsable du développement économique, de l'éducation et de la formation professionnelle sur le territoire francilien. Elle soutient l'innovation, l'insertion professionnelle et la montée en compétences des publics, et développe des partenariats avec des acteurs locaux et internationaux. Avec l'Afpa, elle participe au projet « Kalyna, engagés ensemble pour la formation à la gestion de projets européens », destiné à renforcer la maîtrise des mécanismes de financement européens dans les oblasts de Tchernihiv et de Kyiv en Ukraine, à travers un parcours de formation franco-ukrainien.

• Les acteurs privés

PROSPERA CONSULTING

Prospera Consulting agit pour la **promotion d'un emploi durable** notamment en Europe, Afrique, Moyen Orient et Amérique Latine. Son objectif est **d'insérer les publics vulnérables sur le marché du travail** : jeunes, femmes et réfugiés. Ses domaines d'expertise relèvent de politiques et de programmes pour améliorer **l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail** : système de formation, politique du marché du travail, services de l'emploi, entrepreneuriat, migration de la main d'œuvre, formation. Ce cabinet propose des services aux agences de développement comme l'OIT, à des ONG telles que Save the Children et à des gouvernements dans les domaines suivants : diagnostic & études ; suivi – évaluation – capitalisation ; conception de projet – stratégie ; appui à la mise en œuvre ; **renforcement des capacités**. 50 missions ont été réalisées dans plus de 15 pays. Au Maroc, Prospera Consulting a contribué avec l'Institut ICON à une étude de diagnostic sur l'emploi et le marché du travail financé par la GiZ, afin de favoriser l'insertion des femmes sur le marché du travail.

SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'EXPORTATION DES RESSOURCES ÉDUCATIVES (SFERE)

Sfere correspond à l'ancienne association IUT International créée par le gouvernement français en 1984 sur proposition du Ministère de l'Education nationale. Ce bureau d'études français se spécialise dans **le développement des systèmes éducatifs et la valorisation des ressources humaines**. En 2010, SFERE diversifie sa clientèle en répondant à des appels d'offres de bailleurs internationaux comme la BM et à des sollicitations d'entreprises privées. Cette entreprise propose aux particuliers, organisations et institutions **des services de formation, conseil et assistance technique international**. SFERE est particulièrement présent en Afrique. En Côte d'Ivoire, il a accompagné le ministère de la promotion de la jeunesse, de l'emploi des jeunes et du service civique dans la mise en œuvre *du projet emploi jeune et développement des compétences* (PEJEDEC) financé par la BM pour intégrer la formation par apprentissage au sein de quatre organismes de formation de 2018 à 2019, soit 315 245 euros.

LA FONDATION SCHNEIDER ELECTRIC

Depuis vingt ans, **la Fondation Schneider Electric** agit dans les pays en développement par **la formation professionnelle de la jeunesse dans le secteur de l'énergie** pour une meilleure qualité de vie et employabilité. 90 millions d'euros ont été investis pour 4 000 emplois créés, 52 entreprises lancées et 34 millions de bénéficiaires. Depuis 2009, 150 programmes de formation ont été dispensés auprès de 261 185 personnes vulnérables dans 40 pays. Pour 2025, les priorités sont axées autour de **l'entrepreneuriat, l'employabilité de femmes dans le secteur de l'énergie et la formation de formateurs**. Le but est d'atteindre un million d'apprenants et 10 000 formateurs formés dans ce domaine grâce aux partenariats établis sur le terrain. Par exemple, la fondation Schneider Electric met en place le *projet Femmes et Énergies renouvelables* de Plan International au Mali, Sénégal et Niger pour dispenser une formation d'entrepreneuriat dans l'énergie solaire aux femmes.

LA FONDATION ALSTOM

Depuis 2007, **la fondation Alstom** œuvre pour l'aide au développement à travers le soutien de projets autour de la protection de l'enfance, **l'insertion professionnelle des**

femmes et l'accès à l'eau et à l'énergie. En 2023, 333 programmes ont été mis en œuvre par des partenaires locaux pour 168 000 bénéficiaires de 67 pays dont 308 projets liés au développement social et économique. En 2023, un programme de formation a été élaboré par un consortium local à Cebu aux Philippines pour que les jeunes en situation de vulnérabilité puissent **acquérir** en plus de deux ans **les compétences de base** et de devenir employable. A travers un mix de cours et d'expériences pratiques, les apprenants maîtrisent les compétences numériques, la littératie, la numératie, les compétences vertes et les techniques de recherche d'emploi. Un accompagnement social permet de lever les freins périphériques à l'emploi : logement, repas, soins et activités extra-scolaires.

LA FONDATION CHANEL

La Fondation Chanel agit pour **l'autonomisation et l'égalité des genres** dans 40 territoires répartis sur l'ensemble des continents. Elle accompagne financièrement, humainement et techniquement 157 structures comme au Brésil, en Equateur et en Colombie avec l'organisation non gouvernementale *CARE* pour reconnaître les travailleuses domestiques. La Fondation Chanel a contribué au développement de leurs compétences et à la mise en place des formations dans le domaine des services à la personne.

CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE - LA CHAMBRE DE COMMERCE DE PARIS

La CCI Paris Île-de-France accompagne **le développement des entreprises et la formation professionnelle** dans la région, avec un focus sur l'insertion et l'employabilité des jeunes et des publics en transition professionnelle. Elle organise chaque année de nombreux programmes de formation, ateliers et événements, et développe des partenariats avec des institutions publiques, des entreprises et des associations pour favoriser l'entrepreneuriat et la création d'emplois. Parmi ses projets phares figurent des formations numériques et managériales pour jeunes et femmes entrepreneures, ainsi que des dispositifs de mentorat et d'accompagnement personnalisé dans les secteurs stratégiques de la région.

CMA – CHAMBRES DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT

Les CMA soutiennent le développement des artisans et des petites entreprises à travers la formation professionnelle, l'accompagnement à l'entrepreneuriat et le développement des compétences. Chaque année, elles proposent des programmes de formation technique et managériale, ainsi que des dispositifs de mentorat et de soutien à la création d'entreprise. Les CMA travaillent en partenariat avec les collectivités locales, les chambres consulaires et des acteurs privés pour renforcer l'employabilité et l'insertion professionnelle, en particulier des jeunes et des publics en reconversion professionnelle.

LES CHAMBRES D'AGRICULTURE

Les Chambres d'Agriculture accompagnent les agriculteurs et acteurs du secteur agricole dans le développement de leurs compétences et la modernisation de leurs pratiques. Elles proposent des formations techniques, des conseils en gestion et en transition écologique, et favorisent l'innovation et la diversification des activités agricoles. Les programmes s'adressent aux jeunes, aux exploitants en reconversion et aux entreprises du secteur agroalimentaire, avec un accompagnement ciblé pour renforcer l'employabilité et la performance des exploitations.

FONDATION MASTERCARD

La Fondation Mastercard agit pour l'inclusion financière et l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle dans les pays en développement. Elle soutient des programmes de renforcement des compétences numériques, entrepreneuriales et professionnelles pour les jeunes, avec un accent particulier sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. Depuis sa création, la Fondation a financé des centaines de programmes qui ont touché des millions de bénéficiaires à travers le monde, en partenariat avec des organisations locales et internationales, pour améliorer l'employabilité et favoriser l'insertion professionnelle durable.

FRANCE VOLONTAIRES

France Volontaires est la plateforme française de volontariat international d'échange et de solidarité. Ce GIP (Groupement d'intérêt général) travaille en partenariat avec l'État, les collectivités territoriales et les associations pour développer au mieux l'influence du volontariat français à travers le monde. Que ce soit au travers de missions humanitaires (Volontariat de solidarité internationale) ou par le biais de projets de transfert de compétences (Volontariat d'échanges de compétences), France Volontaires s'investit dans l'aide au développement international et développe les compétences de près de 20 000 français chaque année. Dès lors, elle se positionne comme un acteur clé de la coopération internationale tout en participant activement à la promotion de l'expertise française.

1. L'envoi d'experts japonais dans les pays en développement et l'accueil de stagiaires en formation.

2. Karens sont un groupe ethnique tibéto-birman dont 10% environ vivent en Thaïlande.

3. Économie, gouvernance, insertion, santé, ressources naturelles, services, systèmes alimentaires, habitat.

4. Agriculture, droits de l'homme, environnement, humanitaire, eau, anti-corruption, économie, égalité des genres, innovation, prévention conflits, éducation, santé, nutrition.

Acronymes

ACFPT : Appui Complémentaire à la Formation Professionnelle et Technique

ACTED : Agence d'aide à la coopération technique et au développement

ADCR : Association pour le Développement des Capacités Rurales

ADRIC : Association faîtière des régions et districts de Cote d'Ivoire

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ADV F : Assistant de vie aux familles

AFD : Agence française de développement

AFEST : Action de Formation En Situation de Travail

AFPA : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

AFW : Région Afrique de l'Ouest et centrale

AGEFOP : Agence Nationale de la Formation Professionnelle

APD : Aide Publique au Développement

ASEAN : Association des nations de l'Asie du Sud-Est

AUF : Agence Universitaire de la Francophonie

BAD : Banque africaine de développement

BEI : Banque européenne d'investissement

BERD : Banque européenne pour la reconstruction et le développement

BID : Banque Interaméricaine de développement

BM : Banque mondiale

BMZ : Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du développement

BMD : Banques publiques de développement

FLE : Français langue étrangère

FPA : Formateur professionnel d'adulte

FSE : Fonds social européen

EPIC : Etablissement Public à caractère industriel et commercial

ESS : Economie sociale et solidaire

GiZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GTZ : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

HIE : Hospitality Investment Enablers

HOPE : Hébergement orientation parcours vers l'emploi

IEF : Centre d'innovation et d'entrepreneuriat

IFC : Société financière internationale

IIPE : Institut international de planification de l'éducation

IMFMM : Institut Méditerranéen de Formation aux Métiers du Maritime

InWEnt : Internationale Weiterbildung und Entwicklung

JICA : Agence japonaise de coopération internationale

KfW : Kreditanstalt für Wiederaufbau

KOICA : Korea International Cooperation Agency

LMS : Learning management system

MCC : Millenium Challenge Corporation

MGF : Mécanisme pour l'égalité des sexes

MENA : Middle East and North Africa

MICIC : Migrants dans les pays en crise

MNSP : Missions nationales de service public

MOFA : ministère des Affaires étrangères de Corée

NEET : Not in Education, Employment or Training

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : Objectifs de Développement Durable

OIF : Organisation internationale de la francophonie

OIM : Organisation internationale pour les migrations

OIT : Organisation internationale du travail

OMMP : Office de la marine marchande et des ports

ONEMEV : Observatoire National des Emplois et Métiers de l'Économie Verte

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations unies

Pays du sud global : Le Sud global est un ensemble géopolitique qui recouvre l'ensemble des États qui ne relèvent pas de l'ancien bloc occidental formé pendant la guerre froide, ni de l'Union européenne.

Pays du nord : se caractérise par les pays riches économiquement qui ont accès à des technologies avancées, avec des systèmes politiques stables et une espérance de vie élevée.

PEJEDEC : Projet emploi jeune et développement des compétences

PIB : Produit intérieur brut

PMA : Pays moins avancés

PNB : Produit national brut

PNUD : Programme des Nations unies pour le développement

R&D : Recherche et développement

RCSAD : Responsables de coordination des soins à domicile

RISE : Régional Incubator for Social Entrepreneurs

RNB : Revenu national brut

RP : Rwanda Polytechnic

RPMS : Responsable de petite et moyenne structure

RSA : Revenu de solidarité active

RSE : Responsabilité sociétale et environnement

RTB : Rwanda Tvet Board

SFERE : Société française d'exportation des ressources éducatives

STIAM : Sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques

STIM : Sciences technologie ingénierie et mathématiques

SWEDD : Sahel Women's Empowerment and Demographic Dividend

TFUE : Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TSTL : Technicien supérieur en transport et logistique

UE : Union européenne

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

UNHCR : Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés

UNESCO : Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture

LIVRET BLANC

Coopération internationale

Stratégie et perspectives
2026 - 2031