

Compte rendu d'un séminaire technique sur les dispositifs de chèques

Séminaire
organisé par DAI
Brésil avec l'appui
de l'Usaid et de la
BID, Rio de Janeiro,
Brésil, 27-28
septembre 2001.

La participation au séminaire de Bonnie Brusky et la présente synthèse ont été financées par le ministère français des Affaires étrangères (DGCID-DCT/EAP).

INTRODUCTION

Objectifs

L'objectif principal de ce séminaire était de diffuser le résultat d'un travail de recherche approfondi sur sept programmes de chèques en matière de formation et conseil, destinés aux micro, petites et moyennes entreprises. Cette recherche, commandée par le projet « Micro-entreprise Best Practices » (MBP) de l'Agence américaine de développement international (USAID) et réalisée par des consultants de l'entreprise de conseil « Development Alternatives, Incorporated » (DAI), vise à établir des indicateurs de performance standardisés¹ dans l'objectif de mieux comparer et évaluer les initiatives dans ce domaine.

Le séminaire a également offert une opportunité d'échange d'idées et de tendances entre les acteurs concernés : administrateurs de programmes régionaux (Pérou, Argentine, Bolivie, Salvador, Paraguay), experts régionaux, autorités gouvernementales (Pérou, Brésil), prestataires de services (Brésil) et consultants internationaux spécialisés dans les services d'appui aux micro et petites entreprises.

Enfin, le séminaire avait pour but d'introduire le concept de chèques sur le marché brésilien, où il n'existe pas aujourd'hui de programme de ce type mais où plusieurs modalités sont à l'étude à Rio de Janeiro et dans l'État du Pernambuco.

¹ « Benchmarking » en anglais.

Organisation du compte rendu

Ce compte rendu est organisé de la manière suivante : dans une première partie, les résultats de l'étude MBP sont exposés tels qu'ils ont été présentés lors du séminaire. La deuxième partie offre une synthèse des interventions et des interrogations, à travers six thèmes clés soulevés lors des discussions.

Ce rapport est destiné au lecteur déjà familier avec l'outil de chèques². La priorité porte sur les questions opérationnelles des programmes chèques plutôt que sur une discussion théorique du rôle de ce genre d'intervention dans les politiques publiques.³

LA STANDARDISATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Contexte

Le premier programme de chèques a été mis en œuvre en 1995 au Paraguay avec

² Pour une introduction aux chèques conseils, lire « Voucher programs : potential, problems, and prospects », L. Goldmark et G. Schor, mars 1999.

³ Le lecteur souhaitant une discussion de ce genre peut se référer aux travaux de Alberti, José Pedro et Castagnola, José Luis, « 'Vouchers' para el Desarrollo de Servicios Empresariales : de qué estamos hablando cuando hablamos de orientación por demanda ? », GAMA (Grupo de Asesoría Multidisciplinaria) pour la BID (déc. 2000). Réf. RE3-00-013, Série d'études économiques et sectoriales.

L'appui de la Banque interaméricaine de développement (BID). Le succès de ce programme en ce qui concerne la stimulation de la demande pour la formation a attiré l'attention des acteurs spécialisés dans l'appui aux micro et petites entreprises, parmi lesquels le projet MBP de l'Usaid. Après avoir publié une analyse du programme paraguayen (« Réexaminer les bons du Paraguay : stratégies pour développer les marchés de la formation », fév. 2000⁴) le projet MBP a entrepris une étude plus approfondie des principaux programmes de chèques existant dans le monde. L'objectif principal de ce travail est d'établir des indicateurs de performance standardisés qui permettront l'évaluation et la comparaison des programmes.

La recherche a commencé en novembre 1999 sous la direction de Lara Goldmark, ex-fonctionnaire de la BID qui a travaillé sur le projet paraguayen, actuellement consultante de DAI, entreprise américaine contractée pour faire l'étude. Financée par le projet MBP, la recherche a été réalisée en collaboration avec la BID et l'ONG suisse Swisscontact, elle-même appuyée par la Coopération suisse de développement (SDC). L'intérêt de la participation de ces deux derniers acteurs vient du fait qu'il sont à l'origine de la grande majorité des programmes de chèques dans le monde.

Méthodologie

En plus de l'analyse de la littérature disponible (rapports de projets, notes méthodologiques, etc.), les consultants ont fait leur analyse à partir de visites de terrain dans chaque programme, faites à un an d'intervalle. Lors de ces visites, des entretiens structurés ont été effectués avec les institutions de formation et les utilisateurs des chèques. Les données des performances générées par les institutions ont été également analysées.

Échantillon

Presque tous les programmes de chèques qui existent aujourd'hui ont fait l'objet de l'étude à l'exception de ceux de l'Ukraine

⁴ www.mip.org/pdfs/mbp/paraguay_vouchers-french

et du Kenya. Le tableau 1, reproduit ci-après, permet de comparer les différents programmes étudiés selon leur taille et leur étendue. On constate que les programmes financés par la BID en Amérique latine sont les plus importants en termes de budget et de nombre de chèques dis-

tribués. Les programmes de Swisscontact sont en général plus petits, et sont généralement orientés vers des filières d'activités spécifiques. Dans le cas de Cochabamba (en Bolivie), par exemple, le programme (clos en 2000) était destiné aux travailleurs de l'industrie textile.

Tableau 1 : Les programmes étudiés dans l'étude MBP

Pays	Financement	Budget en USD de chèques vendus	Nombre
Paraguay	BID	3 000 000	50 000
Cochabamba, Bolivie	SDC	300 000	8 000
East Java, Indonésie*	Banque mondiale et Nestlé	185 000	8 800
Salvador	SDC	320 000	7 800
Argentine	BID	2 600 000	20 000
Équateur	BID	2 200 000	30 000
Pérou	Fondoempleo	1 750 000	31 800
Ukraine, Kenya	Usaid et Banque mondiale	?	?

* Mise en œuvre : Swisscontact. Source : Présentation de L. Goldmark, DAI Brasil.

Données et résultats

La comparaison entre les programmes a porté sur les points suivants :

- le groupe cible (population visée par rapport à population touchée) ;
- les prestataires de services ;
- des indicateurs de performance ;
- des indicateurs de viabilité.

● Le groupe-cible

Les consultants ont constaté des changements de cible au cours de la majorité des programmes (cf. tableau 2 page suivante). Malgré l'objectif initial de travailler avec des groupes spécifiques, la plupart des programmes ont connu un recentrage sur des clients plus pauvres. Les seuls à ne pas voir ce « down-market » shift sont les programmes de Swisscontact qui ont comme particularité de travailler d'une manière exclusive, c'est-à-dire avec des

populations d'un secteur spécifique. Ce phénomène intéressant démontre que le fait de stimuler la demande peut avoir des effets plus larges sur le marché de la formation, en attirant des groupes traditionnellement exclus du marché.

● Les prestataires de services

Afin de mieux comparer les marchés de la formation dans lesquels s'intègrent les programmes de chèques étudiés, les consultants proposent une typologie⁵ des prestataires de services : quels prestataires travaillent avec quelles catégories économiques de la population ? (À noter que la catégorisation du public en « haut », « médium » et « bas » niveaux de revenu n'a pas été faite à partir des données sur

⁵ Cette typologie est une variation de celle proposée dans « Réexaminer les bons du Paraguay : stratégies pour développer les marchés de la formation », février 2000, MBP-Usaid.

Tableau 2 : Groupes cibles par rapport aux groupes touchés

	Moyenne entreprise	Petite entreprise	Micro entreprise	Autonomes	Nouveaux entrés	Chômeurs
Paraguay			groupe touché		groupes cibles	
Bolivie		groupes touchés			groupes cibles	
Java, Indonésie			groupe cible		groupe cible	
			groupe touché		groupe touché	
Salvador	groupes cibles					
	groupes touchés					
Argentine		groupes cibles				
	groupes touchés					
Équateur			groupes cibles			
			groupe touché			
Pérou			groupes cibles			
			groupe touché			groupe touché

Source : Présentation Paulo de Andrade Orozco, DAI Brasil

les revenus des clients, mais à partir du coût des formations. Ainsi, des formations qui se vendent chères sont considérées comme celles qui touchent les populations de haut revenu.)

Dans une première catégorie, on trouve des « innovateurs ». Ce sont les prestataires qui cherchent à développer de nouveaux produits et services adaptés au marché (souvent avec les profits issus des programmes de chèques), et cela même pendant des périodes économiques difficiles. Ils s'adressent en général à un public plutôt aisé.

La deuxième catégorie regroupe des prestataires « d'opportunité ». Ceux-ci s'engagent dans des activités autres que la prestation de services liés au programme de chèques. La viabilité de ces prestataires ne dépend pas des cours de formation subventionnés par les chèques, mais pendant des périodes difficiles, ils réduisent l'offre des cours ainsi que les investissements dans des activités d'enseignement. Ils travaillent surtout avec des clients à revenu moyen.

Le troisième type de prestataire est celui avec une « mission sociale ». Ces acteurs fonctionnent sans but lucratif, contrairement aux trois autres types qui opèrent dans une logique commerciale. Les produits de ces institutions concer-

nent principalement les personnes à revenu moyen ou bas.

Le quatrième type de prestataire identifié regroupe les institutions ayant une stratégie de « massification ». Ces acteurs cherchent à maximiser les revenus des chèques sans pour autant investir dans le développement de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants. Ils travaillent généralement avec les populations à bas revenu (cf. tableau 3).

● Les indicateurs de performance

Le succès des programmes a été évalué à partir de deux données : le nombre de

prestataires de services actifs dans le programme par rapport à l'ensemble des prestataires inscrits dans le programme, et le nombre de chèques utilisés par rapport à l'objectif établi par l'institution (cf. tableau 4 page suivante). Ce deuxième paraît très peu utile, étant donné la subjectivité qui gouverne l'établissement des objectifs institutionnels. Ainsi le programme argentin a établi des objectifs de distribution trop exigeants par rapport au contexte local.⁶

⁶ Nouveau programme peu connu, nouvelle institution avec peu de crédibilité vis-à-vis des entrepreneurs, etc.

Tableau 3 : Typologie des prestataires de services

Niveau de revenu des clients	Stratégies des prestataires			
	Stratégie d'innovation	Stratégie d'opportunité	Mission sociale	Massification des services
Haut				
Moyen				
Bas				

Source : Présentation de Paulo de Andrade Orozco, DAI

Tableau 4 : Indicateurs de performance

	% des prestataires actifs	% des chèques utilisés (au prorata annuel)
Paraguay	60 %	60 % (estimation)
Bolivie	100 %	100 %
Indonésie	50 %	13 %
Salvador	100 %	> 100 %
Argentine	30 % (estimation)	44 %
Équateur	50 %	> 100 %
Pérou	65 %	18 % (chèques pour la formation et le conseil)

Source : Présentation de Paulo de Andrade Orozco, DAI Brasil

● Indicateurs de viabilité

Ces indicateurs cherchent à déterminer dans quelle mesure le marché de la formation dépend des subventions du programme de chèques. Ce niveau de dépendance est considéré comme essentiel pour évaluer l'effet du programme sur le marché. Les chèques sont jugés efficaces pour stimuler le dynamisme du marché mais risquent de créer des « distorsions ». Les indicateurs de viabilité cherchent justement à mesurer le niveau de cette distorsion.

Les ratios suivants ont été employés :

Subvention au produit :

(recettes des chèques conseils) /
(recettes des autres cours de formation
pouvant prétendre faire partie du
programme)

Subvention à la formation :

(recettes des chèques conseils) /
(recettes du prestataire provenant des
activités de formation)

Subvention institutionnelle :

(recettes des chèques conseils) /
(recettes totales du prestataire)

Subvention au marché :

(recettes des chèques conseils) /
(recettes totales du marché de la
formation)

L'impact du programme chèques sur le marché en tant que tel a pu être calculé uniquement pour le Paraguay où il existait une étude sur le marché de la formation. Le temps n'a pas permis aux consultants de collecter les données nécessaires sur le total du marché dans les autres pays. Bien que les chercheurs

n'aient pas établi un pourcentage « idéal », il est généralement considéré qu'un indicateur égal à 40 % représente un niveau de dépendance plutôt élevé. Ces indicateurs n'ont curieusement suscité aucune discussion. Par ailleurs, la question de la pérennité n'a été que brièvement soulevée. Le tableau 5 ci-dessous montre les indicateurs pour les programmes en question.

Discussions autour des résultats

Les conclusions ont porté sur quatre points : la portée du programme, l'impact, la rentabilité et la pérennité.

● Portée du programme

L'étude des sept programmes en question a rendu évident qu'il est possible de toucher une grande population avec des chèques. Un bon diagnostic est essentiel pour bien établir les objectifs du programme et les adapter à la réalité socio-économique. Les consultants ont également constaté que la demande de chèques est très importante chez les personnes de bas revenus (cf. tableau 2), y compris les non-entrepreneurs (plusieurs programmes ont eu parmi leur clients des femmes au foyer, des chômeurs, voire des prisonniers !). Face à ce phénomène, les enquêteurs avancent que le bénéfice économique est généralement moins élevé avec la femme au foyer qu'avec l'entrepreneur, et se demandent si les programmes ne devraient pas exclure cer-

Tableau 5 : Indicateurs de viabilité

	Subvention au produit	Subvention à la formation	Subvention institutionnelle	Subvention au marché	Année de référence
Paraguay	47 %	-	-	40 %	
Bolivie	-	33 %	28 %	-	1999
Indonésie	-	< 5 %	< 5 %	-	2000
Salvador	18 %	16 %	7 %	-	2000
Argentine	48 %	32 %	18 %	-	2001
Équateur	53 %	43 %	24 %	-	2001
Pérou	58 %	38 %	11 %	-	2000

Source : Présentation Paulo de Andrade Orozco, DAI Brasil

taines catégories de population et travailler en priorité avec d'autres plus « rentables ». Néanmoins, il est reconnu que plus il y a de restrictions sur les catégories cibles, plus le risque de tricheries est élevé. De manière générale, ce choix va dépendre du budget disponible.

● L'impact des programmes sur le développement des marchés

Selon les consultants, les chèques peuvent être un outil très efficace dans les marchés où il existe une masse critique de prestataires de services. Par contre, sans un nombre minimal de formateurs (dans des zones rurales, par exemple), un programme de chèques peut simplement créer un oligopole sans stimuler une quelconque innovation.

L'impact sur le marché dépend également de l'établissement d'un prix juste pour le chèque. Les chercheurs recommandent que celui-ci soit le plus bas possible pour qu'il soit attirant pour les prestataires et pour les clients. Ce calcul n'est pas facile (d'ailleurs il n'existe pas de « formule ») et il changera en fonction de chaque contexte.

Un troisième élément considéré nécessaire – voire prioritaire – pour assurer un impact positif sur le marché de la formation est le renforcement des prestataires de services.

L'impact des programmes sur les clients eux-mêmes n'a malheureusement pas été abordé.

● Rentabilité

D'après l'étude, le choix d'une bonne structure, c'est-à-dire une structure déjà en place et réputée, pour administrer un programme de chèques est le meilleur moyen pour éviter des coûts initiaux trop élevés. Le rôle d'un bon système de contrôle et de suivi (notamment un auditeur externe) a été aussi souligné comme essentiel à l'efficacité du programme.

● Pérennité

Selon les consultants, un programme de chèques devrait nécessairement avoir une stratégie de sortie (« exit strategy ») qui intègre la diminution progressive de la valeur des chèques jusqu'à leur disparition. Par contre, pour encourager la pérennité de son impact sur le marché en

lui-même, le renforcement des prestataires de services et la systématisation de la composante information (cf. ci-dessous) méritent d'être développés. Ce dernier, qui fait référence au dialogue entre l'offre et la demande, est considéré comme essentiel, si bien que les consultants proposent la possibilité de l'externaliser, voire de le transformer en une activité lucrative.

LES THÈMES-CLÉS

Cette partie synthétise les interventions, discussions et interrogations énoncées durant le séminaire.

Le groupe-cible

Le choix de limiter le groupe-cible à un secteur spécifique ou non dépend en partie du budget du programme. Si les moyens le permettent, l'expérience⁷ montre qu'un programme ouvert à tous les secteurs est souhaitable. Il y aura dans ce cas moins de risques d'effets pervers (l'utilisation du chèque pour des formations autres que celles autorisées) et l'impact global sur le marché est plus étendu (plus d'acteurs sont impliqués).

Bien que le choix rural/urbain n'ait pas été un point de débat, il a été souligné que la mise en œuvre des programmes dans les zones rurales est très difficile quand il manque une « masse critique » de prestataires. Comme évoqué ci-dessus, un programme de chèques sur un marché où il existe très peu de fournisseurs de formation risque de créer un oligopole plutôt que de stimuler le développement des nouveaux produits et services adaptés aux demandes des clients.

L'objectif principal des programmes chèques

Le public du séminaire n'a pas divergé sur cette question mais a souvent souli-

⁷ Notamment dans le programme bolivien de Swisscontact.

gné l'objectif principal des programmes de chèques comme relevant davantage de la stimulation du marché de la formation que de la stimulation des services de formation.

La valeur du chèque

Contrairement à l'objectif principal, le choix entre un chèque de valeur fixe et un chèque de valeur variable (c'est-à-dire un pourcentage au lieu d'une valeur monétaire) a été beaucoup débattu. Le seul point de consensus est qu'il existe des effets pervers avec les deux. De toute façon, les prestataires de services finissent par augmenter les prix des cours afin de tirer plus de bénéfices de la subvention.

Les partisans de la valeur variable maintiennent que, dans un système fixe, il est nécessaire de déterminer la valeur pour chaque secteur et catégorie de services, ce qui rend plus compliquées l'administration et la gestion des chèques. Par ailleurs, dans un système fixe, la subvention bénéficie plus au prestataire de service qu'au client alors que dans un système variable, la subvention profite davantage au client.

Cependant, les partisans de la valeur fixe prétendent que le risque de fraude est plus élevé avec une valeur variable. Certains trouvent qu'un chèque de valeur fixe peut également générer plus de négociation entre l'offre et la demande.

Dans la mesure où l'on constate qu'une valeur variable offre plus d'incitation pour des cours bon marché et une valeur fixe pour des cours chers, on peut simplement conclure que le choix entre une valeur fixe ou variable dépendra des objectifs du programme.

La qualité du programme

Elle relève de plusieurs composantes.

► Un **bon diagnostic** est fondamental. Cela repose essentiellement sur une étude très approfondie du marché de la formation, du côté de l'offre ET de la demande.

► Un **bon administrateur**. L'institution qui gère la vente des chèques doit nécessairement avoir une bonne réputation et une grande visibilité dans la communauté. Les meilleurs administrateurs

ont des objectifs institutionnels similaires aux objectifs du programme, et on constate que la mise en œuvre concurrente d'autres services d'appui aux petites et micro entreprises renforce le programme de chèques. Les acteurs gouvernementaux peuvent être des candidats potentiels, étant donné leur capacité d'action à grande échelle, mais leur réputation doit être parfaite.

► Une **composante d'information bien pensée et développée** est primordiale. De nombreuses informations doivent être divulguées d'une manière claire et continue :

- la sélection des clients : qui est le public ? qui peut participer ? ;
- le fonctionnement du programme (ou « les règles du jeu ») doit être clair pour tous les acteurs – les prestataires de services, les clients, les administrateurs du programme, auditeurs, financeurs – dès le début ;
- les résultats : les prestataires qui sont les plus populaires, les moins populaires.

► **Renforcement/formation des prestataires de services** (« supply-side strengthening »). Cet élément est considéré comme nécessaire à un programme de chèques. L'administrateur devrait pouvoir proposer des options de formation pour les prestataires en fonction de leurs besoins (qui devront être identifiés lors du diagnostic). Une question liée à celle-ci est celle du choix des prestataires. Est-ce qu'on devrait permettre la participation des prestataires qui reçoivent déjà des subventions ? Incluons-nous les institutions ayant une mission fortement sociale et qui risquent de ne pas collecter la contribution financière du client ? Ces interrogations soulevées par les consultants de DAI n'ont pas eu de réponses précises. Néanmoins, il a quand même été souligné que le plus grand nombre de participants est souhaité.

Le rôle des consultants individuels, formés pour donner des cours adaptés aux besoins des clients, a été relevé comme un bon moyen de mettre à profit l'expérience de ces acteurs qui ne sont pas nécessairement affiliés à des instituts de formations. Leurs coûts opérationnels étant relativement bas comparés aux structures fixes, les consultants offrent en plus une option rentable.

► Un bon **système de contrôle de la fraude** commence avec une composante d'information efficace. Plus les acteurs en savent sur le fonctionnement du programme, plus le programme est transparent et ainsi plus il est difficile de « tricher ». Après l'information, le rôle d'un auditeur externe a été souligné comme essentiel.

La durée d'un programme de chèques

Les programmes de 3-5 ans (ex. Paraguay) peuvent être très efficaces pour dynamiser le marché de la formation, mais risquent de créer une dépendance sur les subventions. Des programmes d'une durée plus courte (ex. Ukraine : 1 an ou Bolivie : 2 ans) semblent tout à fait faisables mais demandent une préparation du marché à travers d'autres interventions, comme la formation des prestataires, ainsi qu'une stratégie de sortie clairement définie et communiquée aux acteurs impliqués.

Il faut également prendre en compte les fluctuations saisonnières de la demande de formation au moment où l'on détermine la durée du programme (cf. programme bolivien de Swisscontact).

La distribution des chèques

Il est globalement accepté que les prestataires de services ne doivent pas vendre les chèques afin d'éviter le risque qu'ils ne favorisent leurs propres clients. Ayant tiré cette leçon, le programme bolivien de Swisscontact a décidé de décentraliser totalement le processus de distribution. Ils ont loué un mini-bus (financé par plusieurs prestataires de services) qui fait la distribution directement chez les clients, une méthode qui a eu beaucoup de succès.

Programme du séminaire

JEUDI 27 SEPTEMBRE 2001

9h00-9h30

Introduction : Lara Goldmark, DAI Brésil. Un résumé du modèle de chèques et les objectifs du séminaire.

9h30-10h45

Panel 1 : Les concepts et le marché. Pourquoi, où et quand utiliser des chèques conseil ? Comment les caractéristiques et les structures du marché influencent-elles la conception et la mise en œuvre ?

ANIMATEUR :

Gerardo Martínez Freyssinier, Banque interaméricaine de développement.

INTERVENANTS :

José Pedro Alberti, GAMA Consulting. L'histoire des modèles de formation dirigés par l'offre. Comment un programme de chèque peut stimuler un changement ?

Gabriel Schneider, consultant indépendant. Le modèle appliqué à des objectifs différents. Différents contextes : Paraguay, Bolivie et d'autres.

Thomas Rothlisberger, Swisscontact Bolivie. Comment établir la valeur du chèque pour éviter des « distorsions », la mise en œuvre d'un programme, la durée idéale et la stratégie de sortie.

11h15-12h30

Panel 2 : Les aspects fondamentaux de la conception d'un programme. La taille du programme, le renforcement de l'offre, le marketing et les mécanismes de contrôle.

ANIMATEUR :

Manuel Thedin, Instituto de estudos de trabalho social (Rio).

INTERVENANTS :

Patrícia Linares, Swisscontact, Salvador. Les étapes préparatoires décisives. La méthodologie employée en Salvador pour l'étude de la demande et les résultats obtenus dans un secteur spécifique.

David Knopp, Development Alternatives Inc., Ukraine. Distorsions du marché, interventions complémentaires dans l'offre et enseignements à tirer du programme ukrainien.

Nora Lis Cavuoto, ADEC (Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba). Modification des règles du programme face aux réalités du marché. L'administration et les enseignements du programme à Córdoba, Argentine.

14h30-15h45

Panel 3 : Les éléments dynamiques. Le développement des synergies avec d'autres BDS. Flux d'information, processus de contrôle et des stratégies de sortie.

ANIMATEUR : Santiago Soler.

INTERVENANTS :

Diego Barreto, GAMA Consulting. Des contrôles et incitations pour stimuler les participants dans l'orientation des règles du programme.

Carlos Hernandez, MITINCI (Ministerio de Industria, Turismo, Integración e Negociaciones Comerciales), Pérou. Comment se servir des diverses ressources financières pour l'appui aux entreprises en vue de créer des synergies ?

Kenia Ordonio, Bonopyme, Pérou. La collecte des données et le suivi des indicateurs de performance.

16h15-17h00

Une synthèse de la recherche du Microentreprise Best Practises (MBP).

Paulo Orozco de Andrade, DAI Brésil. Conception, mise en œuvre et défis du développement du marché de la formation dans divers contextes.

Linda Fitzgerald, DAI Brésil. Résumé et conclusions.

VENDREDI 28 SEPTEMBRE 2001

9h00-9h30

Lara Goldmark, Development Alternatives, Inc.

Discussion plénière. Résumé des points clés des présentations du jour précédent dans le contexte brésilien.

9h30-10h00

Nassim Gabriel Mehedff, secrétaire de politiques publiques d'emploi (ministère du Travail, Brésil). Résumé du marché brésilien de la formation professionnelle et des visions pour le futur.

10h30-11h30

Panel 4 : Opportunités pour le Brésil. Est-il possible d'appliquer le modèle de chèque conseil au contexte brésilien ? Quels sont les défis qui peuvent se présenter, et comment les dépasser ?

MODÉRATEUR :

Terence Gallagher, DAI Brésil.

INTERVENANTS :

Tânia Machado, Centro Cape, MG. Les produits de formation et les faiblesses du marché actuel.

Kenia Ordonio, Bonopyme, Pérou. Enseignements pour le contexte brésilien. Modifications nécessaires du modèle.