



REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

DOCUMENT D'ORIENTATION
ET PLAN D'OPERATIONS
2014-2018

Novembre
2013

Charte Graphique & Conception
MEDIA HORIZON
Tél.: 71 802 557 - Fax 71 841 399
Impression : AFRICOLEURS
Tél.: 70 661 661

2013

SOMMAIRE

■ Allocution du Ministre

■ Equipe de Travail

■ Partenaires

1	Contexte	8
2	Méthodologie de travail	9
3	Le dispositif national actuel de la formation professionnelle	9
	3.1- Présentation du dispositif national de la formation professionnelle	
	3.2- Situation actuelle du dispositif national de la formation professionnelle	
4	Les orientations et les grandes lignes de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle.	15
	4.1. Principes fondamentaux de la réforme	
	4.2. Les objectifs de la réforme	
5	Objectifs, résultats escomptés, mesures et activités	20
6	La démarche de mise en œuvre de la réforme	28
7	Principaux messages	29
8	ANNEXE 1	30
	Plan d'opérations 2014 -2018	

ALLOCUTION DU MINISTRE

La formation professionnelle a fait l'objet d'une concertation large avec les divers acteurs et partenaires dans le but d'élaborer un projet de réforme globale et harmonieuse permettant au dispositif national de la formation professionnelle de jouer pleinement son rôle dans la préparation des qualifications, la satisfaction des besoins en compétences et en formation et la réponse aux aspirations des individus, des entreprises, des régions et de la société, tout ceci dans le cadre d'une vision globale et unificatrice du système national de développement des ressources humaines.

Cette réforme s'inscrit dans le cadre de la politique générale du gouvernement visant la promotion et le développement du dispositif national de la formation professionnelle en tant qu'un des piliers essentiels des politiques de l'emploi.

Cette réforme a pour finalité la mise en place d'un dispositif Tunisien issu des spécificités économiques et sociales du pays, valorisant l'individu et produisant la réussite dans une complémentarité avec les autres composantes du système éducatif (éducation, enseignement supérieur) et capable de produire des compétences selon les normes internationales permettant de répondre aussi bien aux besoins du marché local qu'à ceux des marchés internationaux.

Par ailleurs, le projet de réforme repose sur l'ancrage des principes de la gouvernance dans le dispositif national de la formation professionnelle à travers l'adoption d'un nouveau modèle de pilotage du dispositif fixant les règles et comportant les mécanismes et les structurations adéquats. Ce modèle serait de nature à garantir un équilibre entre les centres de prise de décisions, à permettre l'utilisation optimale des ressources disponibles et à favoriser l'ancrage des principes de délégation de pouvoirs, de

l'évaluation, de la redevabilité et de la transparence à tous les niveaux.

Cette gouvernance ne peut réussir qu'à travers la participation de tous les acteurs et notamment les partenaires sociaux et la société civile, condition nécessaire pour l'amélioration des capacités de réalisation et de la pérennité des acquis.

L'élaboration du présent document n'a été possible que par l'adoption d'une démarche participative dans les différentes étapes de sa réalisation. Cette démarche a permis l'implication des différents acteurs, des partenaires sociaux et de la société civile.

Par cette occasion, je tiens à adresser mes vifs remerciements à toutes les structures du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, au Ministère de l'Education, au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, au Ministère de la Défense Nationale, à l'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole, à l'Office National du Tourisme Tunisien, à l'Office National de l'Artisanat, à l'Union Tunisienne de l'industrie, du Commerce et de l'Artisanat, à l'Union Générale Tunisienne du Travail, à l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche pour leur participation active dans l'élaboration du document d'orientation et du plan d'opérations de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle.

Mes vifs remerciements s'adressent également aux différents partenaires internationaux qui ont contribué à la réussite de ce travail à savoir : l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Organisation Internationale de Travail (OIT), l'Agence de Formation Pour Adultes (AFPA), la Coopération Allemande et la Coopération Suisse.

LE MINISTRE DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI
NAOUFEL ELJEMMALI



EQUIPE DE TRAVAIL

M. Hédi TRIKI

Cabinet de Monsieur le Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Comité Technique

Mme. Aicha ZEMNI

Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation.

M. Mounir DAKHLI

Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

M. Fakher ZAIBI

Observatoire National des Emplois et des Qualifications

M. Mustapha LAKEHAL

Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle.

M. Mounir GRAMI

Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation.

M. Sami ROMDHANI

Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle.

M. Lotfi OUESLATI

Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle.

M. Mahmoud TURKI

Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

M. Riadh HAJJI

Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle.

M. Mustapha MANSOURI

Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant.

Révision Linguistique

Mme. Wafa MHEDHBI

Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation.

PARTENAIRES

Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE)
Ministère de l'Education (ME)
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
Ministère de la Défense Nationale (MDN)
Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)
Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP)
Directions Régionales de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (DRFPE)
Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF)
Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP)
Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI)
Observatoire National des Emplois et des Qualifications (ONEQ)
Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP)
Office National du Tourisme Tunisien (ONTT)
Agence de vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA)
Office National de l'Artisanat (ONA)

1

Contexte

La nouvelle réforme du dispositif national de la formation professionnelle s'inscrit dans un contexte particulier marqué par la révolution réalisée en 2011. Grâce à cette révolution, la Tunisie s'oriente graduellement vers l'ancrage des principes de la démocratie, la consécration de l'Etat de droit et l'édification d'un nouveau projet de société inclusive et équilibrée, fondé sur la liberté, la bonne gouvernance et la justice sociale, dans laquelle l'individu est situé au cœur de toute réforme. Par conséquent, il s'agit de construire une nouvelle société qui stimule l'apprentissage, l'adaptation, l'ouverture et la participation, à travers le travail, la concertation, l'appropriation, la responsabilisation et la reconnaissance mutuelle.

A cela s'ajoute des problématiques structurelles dont les plus importantes : (i) un chômage des jeunes qui touche principalement les diplômés de l'enseignement supérieur et (ii) un taux élevé de décrochage scolaire à un âge précoce. Ceci nécessite de repenser les politiques de développement des ressources humaines en général et d'adopter une nouvelle vision de la formation professionnelle en particulier permettant la mise à disposition du secteur productif des qualifications intermédiaires, de participer par la même à rééquilibrer la pyramide des qualifications dans le pays, de promouvoir la formation continue et de lutter contre le chômage.

Viennent se conjuguer à ces défis internes, des défis externes auxquels le dispositif national de la formation professionnelle est appelé à relever. En effet, le processus de formation est confronté aujourd'hui à plusieurs challenges générés par la compétitivité internationale, les évolutions technologiques rapides, les mutations des organisations du travail, additionnés aux crises économiques qui s'avèrent plus complexes et moins prévisibles.

Malgré les acquis réalisés au cours des dernières réformes, le dispositif national de la formation professionnelle enregistre encore des défaillances et des imperfections l'empêchant de jouer pleinement son rôle et d'atteindre les niveaux d'efficacité et d'efficience escomptés.

Ces challenges et ces lacunes imposent une réforme structurelle du dispositif national de la formation professionnelle. Cette réforme doit s'inscrire dans le cadre d'une vision globale qui prend en considération les choix économiques et sociaux et qui promeut la formation professionnelle à des niveaux élevés de qualité et d'efficience dans la préparation d'un « capital humain » capable de suivre les évolutions (technologiques, organisationnelles, ...) et de contribuer à l'amélioration de la rentabilité des entreprises et à l'attraction des investissements nationaux et internationaux et garantissant la promotion des individus et de la société.

Dans ce cadre, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi a organisé du 23 au 25 novembre 2012 un congrès national sur la réforme du dispositif national de la formation professionnelle avec la participation des différents acteurs concernés. Des ateliers préparatoires ont été organisés au préalable avec la contribution des différents intervenants et partenaires du dispositif (opérateurs de formation, partenaires sociaux, entreprises, société civile, ...) et ont permis d'établir un diagnostic du dispositif et de faire émerger des propositions et des recommandations à son amélioration.

Les travaux du congrès ont abouti à un ensemble de recommandations et suggestions qui ont servi de base pour l'élaboration du document d'orientation et du plan d'opérations de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle.

2

Méthodologie de travail

Un comité de pilotage a été formé pour suivre les différentes étapes d'élaboration du document d'orientation de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle. Ce comité a défini les thèmes des travaux préparatifs et les axes de la réforme avec la participation des représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, du Ministère de l'Education, du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, du Ministère de la Défense Nationale, de l'Agence de Vulgarisation et de la Formation Agricole, de l'Office National du Tourisme Tunisien, de l'Union Tunisienne de l'Industrie et du Commerce et de l'Artisanat, de l'Union Générale Tunisienne du Travail, de l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche, de la Société Civile et des Entreprises Economiques.

Dans le même cadre, des ateliers régionaux ont été organisés sous l'égide des Directions Régionales de la Formation Professionnelle et de l'Emploi pour débattre du rôle de la région dans la gestion du dispositif national de la formation professionnelle, avec la participation des cadres pédagogiques et autres des centres de formation professionnelle.

D'autre part, un questionnaire a été administré à des apprenants en vue de dégager une idée sur leur perception permettant un éclairage sur l'image de la formation professionnelle. De même, un autre questionnaire orienté vers le grand public a été publié sur la page principale du site officiel du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi en plus d'un forum de dialogue consacré à la formation professionnelle.

Ces différentes étapes ont été couronnées par l'organisation du congrès national sur la réforme du dispositif national de la formation professionnelle du 23 au 25 novembre 2013 avec la participation des acteurs concernés.

3

Le dispositif national actuel de la formation professionnelle

➤ 3.1 Présentation du dispositif national de la formation professionnelle

En référence à la loi n°10 de l'année 2008, la formation professionnelle constitue une composante principale du système de développement des ressources humaines et un facteur pour le développement en général, en synergie et en complémentarité avec les secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de l'emploi, pour qualifier les demandeurs de formation sur les plans professionnel, social et culturel; de développer les capacités professionnelles des travailleurs et de doter l'entreprise économique des moyens d'améliorer sa productivité et d'accroître sa compétitivité.

Le cursus de la formation initiale est constitué de trois cycles à savoir :

- Un premier cycle sanctionné par le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), ouvert à ceux qui ont poursuivi leurs études jusqu'à la fin de la neuvième année de l'enseignement de base (préparatoire, technique et général).

- Un deuxième cycle sanctionné par le Brevet de Technicien Professionnel (BTP), ouvert aux titulaires du certificat d'aptitude professionnelle et à ceux qui ont poursuivi leurs études jusqu'à la fin de la deuxième année de l'enseignement secondaire,
- Un cycle supérieur sanctionné par le Brevet de Technicien Supérieur (BTS), ouvert aux titulaires du baccalauréat de l'enseignement secondaire, et, sous certaines conditions, aux titulaires du BTP.

En outre, une formation permettant d'obtenir un «Certificat de Compétence (CC)» peut être organisée au profit des demandeurs de formation qui ne remplissent pas les conditions de niveau scolaire pour accéder au premier cycle du cursus de la formation professionnelle mentionné ci-dessus.

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi assure la tutelle pédagogique du dispositif national de la formation professionnelle composé par différents intervenants :

- L'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP), sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, qui gère 136 établissements de formation professionnelle couvrant 13 secteurs dont l'industrie, le bâtiment et les travaux publics, les services, l'artisanat, ...
- L'Office National de Tourisme Tunisien (ONTT), sous la tutelle du Ministère du Tourisme, qui gère 8 établissements de formation professionnelle opérants dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie.
- L'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA), sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, qui gère 39 établissements de formation professionnelle opérants dans le secteur de la pêche et de l'agriculture.
- Le Ministère de la Défense Nationale qui gère 12 établissements de formation professionnelle couvrant différents secteurs économiques dont l'industrie, le bâtiment et les travaux publics...
- Le Ministère de la Santé qui gère 18 établissements de formation professionnelle opérant dans le domaine de la santé et du paramédical.
- Le Secteur Privé de formation professionnelle initiale comporte environ 930 établissements de formation opérants principalement dans le secteur des services.
- Le Secteur Privé de formation professionnelle continue comporte environ 2700 structures de formation assurant des sessions de formation continue pour les entreprises dans divers secteurs économiques.

En outre, le dispositif national de la formation professionnelle comporte les structures spécialisées suivantes :

- Le Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF), sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, assure la réalisation des études d'identification des besoins en compétences du secteur productif, l'élaboration des programmes de formation et leur actualisation périodique, la formation pédagogique et technique des formateurs et veille au développement de l'ingénierie de formation.
- L'Institut National Pédagogique et de Formation Continue Agricole de Sidi Thabet (INPFCA), sous tutelle de l'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole, assure le développement de l'ingénierie de formation et la formation des formateurs dans le secteur de l'agriculture et de la pêche en collaboration avec le CENAFFIF.
- Le Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP), sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, assure la gestion des programmes et des outils de financement de la formation continue, l'assistance des entreprises et des partenaires et la mise à niveau des intervenants dans le domaine de la formation continue ainsi que la gestion des instituts de promotion supérieure du travail (IPST).

➤ 3.2 Situation actuelle du dispositif national de la formation professionnelle

Depuis le début des années 90, le dispositif national de la formation professionnelle a connu des réformes successives qui ont permis de mettre en place le cadre institutionnel, de promulguer le cadre juridique et réglementaire organisant la formation professionnelle et d'instaurer, depuis 1996, un pilotage du dispositif national de la formation professionnelle par la demande économique.

Ces réformes ont visé principalement :

- L'augmentation de la capacité d'accueil du dispositif national de la formation professionnelle et ce notamment par la création et la restructuration des établissements de formation et la diversification des filières de formation.
- Le développement de l'ingénierie de formation et l'adoption de l'approche par compétences dans l'identification des besoins du secteur productif en compétences et en formation, l'élaboration des programmes de formation et leur implémentation ainsi que l'adoption du mode de formation avec l'entreprise pour renforcer les compétences professionnelles des apprenants et garantir une insertion facile des sortants dans le milieu professionnel.
- La formation pédagogique des formateurs et leur perfectionnement technique dans différents domaines.
- L'établissement des liens avec le secteur économique notamment à travers la signature de conventions cadre avec les organisations professionnelles, leur implication dans les projets de création/restructuration des établissements de formation professionnelle et dans les activités d'ingénierie de formation, ...
- La mise en place d'outils et de mesures pour développer la formation continue au profit des individus et des entreprises.

Cependant, ces réformes successives n'ont pas permis d'atteindre les objectifs visés et de réaliser les résultats escomptés. En effet, elles étaient caractérisées par l'absence d'une logique claire et précise et étaient marquées par la domination du caractère politique au détriment des dimensions économiques et sociales. La voie réformatrice adoptée oscillait entre un grand nombre de défis, une diversité d'objectifs, ajouté à cela, une multitude d'expériences internationales variées qui ne sont pas nécessairement conciliables, et qui n'ont pas été bien valorisées en l'absence d'une réelle volonté politique pour trancher en faveur de l'une ou de l'autre.

En conséquence, le dispositif national de la formation professionnelle demeure caractérisé par des lacunes et des faiblesses l'empêchant de jouer pleinement son rôle de pilier du développement des compétences et de l'économie nationale. Les problématiques majeures du dispositif s'articulent autour des trois éléments suivants :

- Absence d'une vision globale commune du système de développement des ressources humaines qui permet de définir clairement et avec précision le rôle et les objectifs de la formation professionnelle et sa place au sein de ce système.
- Faible réactivité du dispositif national de la formation professionnelle et faible capacité d'adaptation aux évolutions des besoins des entreprises, des individus, de la société et de la région.
- Le pilotage et la gestion du dispositif national de la formation professionnelle ne permet pas une gouvernance garantissant la satisfaction des besoins économiques et sociaux au niveau national et régional.

3.2.1- Absence d'une vision globale commune du système national de développement des ressources humaines qui permet de définir clairement et avec précision le rôle de la formation professionnelle et sa place au sein du système.

Le système de développement des ressources humaines se caractérise par l'absence d'une vision globale commune qui permet de définir les missions et le rôle de la formation professionnelle et de clarifier sa position au sein de ce système, par un manque d'harmonisation des différentes composantes du système éducatif (éducation, formation professionnelle et enseignement supérieur) ainsi que par la dominance de la tendance autoréférentielle de chacune des composantes. Ce manque d'harmonisation ; ajouté à l'absence de politiques transparentes, cohérentes et complémentaires permettant d'organiser les passerelles entre les différentes composantes du système éducatif ; a privé le système des paramètres de contrôle ce qui a engendré un surplus de diplômés du supérieur et une réticence des jeunes vis-à-vis de la formation professionnelle ce qui a donné une pyramide des qualifications inversée (contrairement aux pays développés) et caractérisée par une faible part des qualifications intermédiaires et par une grande part des qualifications de niveau supérieur.

Aussi importe-t-il de souligner l'absence d'une doctrine propre à la formation professionnelle qui la différencie du modèle « scolaire classique » et qui lui permet de répondre aux besoins du secteur économique en compétences. La clarification de la notion de la formation professionnelle permettra de rompre avec la perversion du dispositif et son détournement vers cette logique de scolarisation sans aucun lien avec les spécificités inhérentes à sa vraie nature.

En outre, la société a toujours gardé un regard négatif vis-à-vis de la formation professionnelle renforcé par une absence d'une culture des métiers et un dédain pour la valeur du travail, faisant ainsi de la formation professionnelle une voie du rattrapage et de dernière chance et non un véritable choix pour la réussite.

3.2.2 Faible réactivité du dispositif de la formation professionnelle et faible capacité d'adaptation aux évolutions des besoins des entreprises, des individus, de la région et de la société.

Les réformes successives du dispositif national de la formation professionnelle entreprises depuis le début des années 90 ont été basées principalement sur un pilotage de la formation par la demande économique et n'ont pas incorporé les besoins des individus, de la société et de la région.

Et même par rapport aux besoins économiques, la situation actuelle fait ressortir la faible capacité du dispositif national de la formation professionnelle à répondre et à s'adapter aux besoins qualitatifs et quantitatifs du secteur productif. En effet, des études menées, ont montré qu'un bon nombre de secteurs économiques connaissent une pénurie en main d'œuvre qualifiée à l'instar des secteurs du bâtiment et travaux publics, du textile, de l'agriculture, de l'ameublement, de la construction métallique, de la soudure, alors que les jeunes sont réticents pour suivre des formations dans ses mêmes secteurs. En outre, une bonne partie de diplômés de la formation professionnelle intègrent difficilement le marché de travail par manque de compétences professionnelles adéquates.

En ce qui concerne le secteur de l'artisanat et selon les données de l'office national de l'artisanat, 2% seulement des diplômés de la formation professionnelle s'inscrivent en tant qu'artisans ajouté à cela l'absence de coordination et de concertation entre l'agence tunisienne de la formation professionnelle et l'office national de l'artisanat dans ce secteur et ce malgré le potentiel de ce secteur en matière de création d'emploi et d'entreprises principalement dans les régions intérieures du pays et les

possibilités d'export et de développement régional.

Cependant, la capacité du dispositif national de la formation professionnelle à satisfaire et à s'adapter aux besoins des entreprises et des individus est confrontée à plusieurs contraintes dont les principales sont :

■ l'absence d'un dispositif d'identification des besoins en compétences et en formation. En effet, pour la formation initiale, à l'exception des études d'opportunité de création et de restructuration des établissements de formation professionnelle ou des études préliminaires pour l'élaboration et la mise à jour des programmes de formation, il n'existe actuellement ni des outils ni des démarches claires et objectives d'identification des besoins à court et à moyen termes. Par ailleurs, pour la formation continue, à l'exception de quelques études réalisées pour certains secteurs, il n'y a pas un processus systématique d'identification des besoins dans ce domaine.

En outre, le dispositif national de la formation professionnelle a adopté l'approche par compétences dont le principe de base consiste à élaborer les programmes de formation sur la base de l'identification des besoins en compétences et en formation dans une vision sectorielle globale. Cependant, la démarche suivie s'est basée sur la logique de couverture des spécialités opérationnelles dans les établissements de formation par des programmes sans pour autant vérifier les besoins réels du marché du travail.

Par ailleurs, et par rapport aux nouvelles spécialités, les programmes de formation sont élaborés sur la base des résultats des études d'opportunité de création / restructuration des établissements de formation professionnelle, considérées comme études des besoins sectoriels, ce qui n'est pas le cas.

Il est à signaler aussi l'absence de coordination entre les intervenants dans le domaine de l'identification des besoins en compétences et en formation. Cette dernière demeure éparpillée sans qu'elle ne soit attribuée d'une façon claire à une partie ou à une autre, malgré l'existence de structures dédiées à l'image de la carte nationale de la formation professionnelle qui n'est pas opérationnelle, et même l'observatoire national de l'emploi et des qualifications n'est pas en train de fournir les données nécessaires à l'identification des besoins.

■ Le dispositif national de la formation professionnelle a adopté des approches et des organisations pédagogiques caractérisées par la flexibilité et la souplesse, cependant leur application sur le terrain a rencontré des difficultés dues principalement à : (i) la non disponibilité des conditions matérielles et organisationnelles nécessaires à l'implémentation des approches et des organisations pédagogiques que ce soit dans les établissements de formation ou dans les entreprises (formation avec l'entreprise) ; (ii) l'inadéquation du profil du formateur organisé principalement selon des domaines de connaissance, avec les exigences des programmes de formation structurés par compétences et (iii) l'absence d'une formation pédagogique des formateurs selon la pédagogie des compétences.

■ L'absence de la fonction prospective dans la formation professionnelle a empêché le dispositif d'explorer les champs des scénarii d'évolutions possibles et de lui permettre d'anticiper et de bien définir les politiques dans le domaine de la formation professionnelle, ainsi la plupart des mesures prises se caractérisaient par une précipitation dans la résolution des problématiques rencontrées.

■ A l'exception de quelques efforts timides, et malgré l'importance que revêt l'évaluation en tant que garant de la qualité de la formation, elle demeure quasi absente à tous les niveaux en partant de l'évaluation des acquis des apprenants jusqu'à l'évaluation des processus de formation en passant par l'évaluation des acquis des formateurs.

■ Par ailleurs, et malgré les nombreuses réformes au niveau structurel et organisationnel ainsi qu'au niveau des outils de financement, l'adhésion à la formation continue demeure relativement faible pour différentes raisons dont notamment le manque de conviction sur l'impact de la formation sur l'amélioration de la productivité de l'entreprise d'une part, et l'absence de la culture de la formation continue chez les entreprises et les individus d'autre part. En outre, la complexité des mécanismes et des procédures de financement ainsi que les insuffisances au niveau du dispositif d'information et d'orientation ne facilitent guère cette adhésion.

3.2.3 Le pilotage et la gestion du dispositif national de la formation professionnelle ne permet pas une gouvernance garantissant la satisfaction des besoins économiques et sociaux au niveau national et régional.

Les défaillances et les difficultés que le dispositif connaît ne se limitent pas à celles soulevées précédemment, mais elles proviennent aussi des modes de pilotage adopté et qui demeure fortement centralisé et basé sur les « directives » à tous les niveaux du processus de formation (conception, mise en œuvre, financement, suivi et évaluation) ce qui n'a pas permis une participation effective et efficace des différents acteurs à savoir la région, les organisations professionnelles, les structures centrales en charge de la formation et les établissements de formation professionnelle. Cette situation s'est aggravée par l'absence de règles de délégation de pouvoirs claires et précises ce qui a empêché l'instauration du principe de la redevabilité à tous les niveaux.

Ainsi, la problématique majeure réside dans l'incapacité du modèle de pilotage du dispositif national de la formation professionnelle à la mise en œuvre et la concrétisation des stratégies, des orientations, des objectifs et des plans d'actions d'une manière efficace et efficiente. Ceci s'explique notamment par l'adoption d'approches, de démarches et de modèles réussis dans certains pays sans s'assurer à l'avance de la capacité du dispositif à s'y adapter et sans préparer les conditions nécessaires de réussite de leur implémentation dans le dispositif national de la formation professionnelle.

Par ailleurs, le pilotage et la gestion du dispositif ont été tiraillés entre deux logiques opposées. D'une part, une répartition formelle de la fonction « pilotage et gestion » entre différentes structures, et d'autre part, une forte centralisation des décisions, ce qui n'a pas permis aux structures d'assurer convenablement leurs missions et d'atteindre par conséquent les résultats escomptés en terme d'efficacité et d'efficience.

En outre, le dispositif ne contient pas les instruments de suivi et d'évaluation effective et périodique des performances et ce malgré les quelques efforts qui ont été fournis dans ce sens, notamment le projet Système d'Information et de Monitoring de la formation dans les établissements de formation « SIMFORM », le projet « CONTROLING », le Cadre des Dépenses à Moyen Terme « CDMT », la Gestion du Budget par Objectifs « GBO » ; qui sont restés des expériences isolées, non harmonisées, non capitalisées et surtout non opérationnelles d'une manière appropriée. De plus, il est à noter une absence des études d'évaluation périodiques d'insertion des diplômés de la formation professionnelle dans le marché de travail. L'ensemble de ces éléments n'ont pas permis l'instauration d'une gouvernance du dispositif garantissant l'amélioration et la pérennisation de ses performances.

En plus, la région n'est pas associée en tant qu'acteur effectif dans le domaine de la formation professionnelle étant donné que le modèle de gouvernance adopté dans le pays dans tous les domaines se caractérise par le centralisme. Les directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi ont dans la pratique un rôle limité de collecte de données ou bureau de liaison avec le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

D'autre part, le partenariat, a concerné principalement les organisations patronales avec un degré d'adhésion limité à quelques fédérations professionnelles. Quant à l'organisation des travailleurs, l'Union Générale Tunisienne du Travail, elle n'était pas pleinement impliquée dans ce processus. Ce partenariat s'est caractérisé par l'absence d'une approche globale qui assure la cohésion et la cohérence entre le stratégique et l'opérationnel au niveau sectoriel et régional et s'est basé principalement sur le volontariat ce qui n'a pas permis l'atteinte des objectifs visés.

Par ailleurs, le système de financement de la formation professionnelle, qui se base sur la taxe de la formation professionnelle, les subventions de l'état, les ressources extérieures sous formes de prêts et de dons ainsi que les recettes limitées des services assurés par les établissements de formation, a montré ses limites et n'a pas permis au dispositif d'améliorer ses performances afin de satisfaire les besoins des entreprises et des individus. Et en dépit des ressources provenant des financements extérieurs orientés vers l'investissement, le dispositif demeure fonctionner en absence d'une vision globale et claire en matière de financement de la formation initiale et continue où les responsabilités de chaque intervenant sont définis et les indicateurs de performances relatifs au financement sont axés sur les résultats. En outre, la complexité des mécanismes de financement et la lourdeur des procédures n'ont pas permis d'améliorer le rendement du dispositif.

4 Les orientations et les grandes lignes de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle

La nouvelle réforme de la formation professionnelle a été réfléchi dans un esprit de qualité et d'efficacité se traduisant par des choix stratégiques garantissant une visibilité, un contrôle des évolutions et une optimisation des moyens tout en assurant une articulation effective avec les différentes composantes du système éducatif (éducation et enseignement supérieur), et ce dans le but d'instaurer «un système de développement des ressources humaines» favorisant l'apprentissage tout au long de la vie.

Cette profonde réforme se doit de répondre aux exigences du développement du pays dans ses différentes dimensions et notamment la croissance économique, le progrès social et les exigences de la construction d'une société qui valorise les acquis de la démocratie et qui s'intègre parfaitement dans son environnement régional et international. Cependant elle doit tenir compte :

1. du souci de garantir une adéquation effective entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de compétences ; la formation professionnelle doit être plus réactive, et se doter de la capacité à traduire les tendances économiques en politiques de formation,
2. de la nécessité de jeter les bases de la croissance et de la compétitivité futures, à savoir une économie basée sur des activités à haute valeur ajoutée, les systèmes d'éducation et de formation doivent orienter leurs choix vers des profils appropriés qui auront indéniablement des retombées sur le plan social et économique,
3. de l'avènement de la société et de l'économie basée sur le savoir qui induit l'affirmation du principe de l'apprentissage tout au long de la vie ; le dispositif

national de la formation professionnelle doit se doter des contenus, des organisations pédagogiques et des mécanismes de financement appropriés,

4. de la transition démocratique, qui exige un mode d'organisation plus transparent et plus redevable vis-à-vis de tous les acteurs,

5. de la transition démocratique, qui ne peut se réaliser que dans une logique de convergence des politiques de croissance économique, de progrès national et du développement de la société ; où le citoyen est le cœur de ce processus, la formation professionnelle ne peut ignorer les nouvelles dimensions entraînées par ces changements, elle doit donc, œuvrer pour le développement des personnes, la formation du citoyen moderne en plus de la production des qualifications,

6. d'une transition démographique caractérisée par un vieillissement de la population, une augmentation de l'espérance de vie et un vieillissement de la population active ; la formation continue doit répondre à cette catégorie d'actifs, avec pour objectif de faire face à la baisse de la productivité.

➤ 4.1 Principes fondamentaux de la réforme

La nouvelle réforme de la formation professionnelle se base sur les principes directeurs suivants :

- Une réforme qui s'inscrit dans une vision globale du système de développement des ressources humaines.
- La mise en place d'un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux attentes et aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région.
- Des ressources humaines formées et préparées pour participer à la construction de la nouvelle société.
- Un partenariat effectif, basé sur l'engagement et l'équilibre, caractérisé par une participation multi-acteurs impliqués dans la préparation des politiques de la formation professionnelle.
- L'ancrage du principe de l'évaluation et de la redevabilité à tous les niveaux.
- La prise en compte de la dimension régionale.
- La prise en compte des acquis antérieurs et une garantie de l'irréversibilité des processus de la réforme.
- La pérennisation du principe de l'apprentissage tout au long de la vie.

➤ 4.2 Les objectifs de la réforme

La réforme s'est fixée comme objectif la mise en place d'un dispositif national de la formation professionnelle qui répond aux exigences de développement dans toute ses dimensions, en particulier celles relatives à la croissance économique, au développement social et à la construction d'une société qui valorise les acquis du changement démocratique et qui s'insère dans son environnement régional et international.

Objectif global : Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système de développement des ressources humaines est développé.

Ce projet de réforme s'articule autour des objectifs Spécifiques suivants :

- Le dispositif national de la formation professionnelle est bien intégré dans le système national de développement des ressources humaines,
- L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties,
- Une gouvernance du dispositif national de la formation professionnelle répondant aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région en harmonisation avec le Contrat Social est mise en place,
- Un système de financement de la formation professionnelle répondant aux besoins et aspirations des individus, des entreprises, de la région et de la société concrétisant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est développé.

Objectif Spécifique 1 (OS1) : Le dispositif national de la formation professionnelle est bien intégré dans le système national de développement des ressources humaines.

La réforme du dispositif national de la formation professionnelle ne peut être conçue d'une manière indépendante d'une vision globale d'un système national de développement des ressources humaines (éducation, formation professionnelle et enseignement supérieur) et ce en se basant sur une vision stratégique pour la qualification des ressources humaines prenant en compte les besoins réels des entreprises, des individus, de la région et de la société et ouvrant les perspectives pour l'apprentissage tout au long de la vie.

Cette réforme vise des changements majeurs au niveau de la formation professionnelle en la transformant en une réelle locomotive de développement des compétences et de croissance économique, plutôt qu'un simple instrument isolé du dispositif national de développement des ressources humaines et des secteurs économiques et un moyen de rattrapage pour les jeunes qui ont échoué dans leur parcours scolaires.

La réalisation de cet objectif exige un consensus autour d'une vision globale et unique garantissant l'articulation et la cohérence entre les différents dispositifs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle permettant l'élaboration des orientations et politiques communes relatives au développement des ressources humaines et ce par, notamment, la création d'une instance nationale de développement des ressources humaines impliquant tous les acteurs concernés, représentants des dispositifs ainsi que les représentants du patronat, des syndicats et de la société civile.

La concrétisation de l'apprentissage tout au long de la vie passe par la mise en place des passerelles à l'intérieur du dispositif de la formation professionnelle et entre les autres composantes du système national de développement des ressources humaines, l'opérationnalisation de la validation des acquis de l'expérience, la valorisation des parcours de formation continue et le développement de la formation à distance.

Ainsi, l'adoption et l'implémentation de la Classification Nationale des Qualifications (CNQ) comme cadre commun des certifications sont de nature à faciliter les passages à l'intérieur du dispositif et entre les autres composantes du système national de développement des ressources humaines.

Par ailleurs, l'élaboration d'une stratégie de communication autour de la formation professionnelle, la création d'une instance nationale pour l'information et l'orientation

professionnelle et la rénovation du centre de formation pour devenir un lieu de rayonnement dans son environnement, contribueront à la motivation des jeunes pour choisir la formation professionnelle en tant que voie de réussite.

Objectif Spécifique 2 (OS2) : L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de la formation professionnelle constitue le cœur de la réforme pour lui permettre de répondre avec la qualité requise aux besoins des entreprises économiques, des individus, de la société et de la région en qualifications et en formation.

Afin d'améliorer le rendement externe du dispositif national de la formation professionnelle et en réponse aux besoins réels des entreprises, des individus, de la société et de la région en qualifications et en formation, il est nécessaire de créer des unités spécialisées en veille, prospective et innovation au sein des structures de la formation professionnelle. Ces unités contribueront à l'amélioration des capacités du dispositif, d'une part en traduisant les données de la prospective en politiques de formation à moyen et long termes et d'autre part en développant des méthodes et des outils pédagogiques et technologiques nouvelles dans l'acte de formation.

Par ailleurs, cette réforme ne peut être considérée comme complète que si elle se penche sur l'amélioration du rendement interne de tout le dispositif national de la formation professionnelle. Cette amélioration passe nécessairement par l'adoption de nouvelles approches et de nouvelles organisations pédagogiques, par le renforcement des compétences des formateurs et des conseillers d'apprentissage à travers un perfectionnement technique et pédagogique continu ainsi que par une optimisation des aménagements et une rationalisation au niveau de l'acquisition et l'exploitation des équipements.

Compte tenu du rôle primordial du formateur, du conseiller d'apprentissage et du conseiller en formation continue et de son influence sur le processus de formation, le projet de réforme accorde une importance particulière à la bonne définition de ces métiers, la délimitation de leurs missions respectives et de leur donner une meilleure visibilité quant à l'évolution de leur carrière ainsi qu'à l'instauration de la fonction «évaluation et inspection pédagogique» au sein du dispositif.

Par ailleurs, la réforme du dispositif national de la formation professionnelle vise à valoriser ses réussites en matière de formation professionnelle et à développer son rayonnement international. Ce rayonnement doit faire profiter la Tunisie sur deux plans : d'une part, sur le plan de l'exportation au niveau international de l'expertise qu'il a pu développer notamment en matière d'ingénierie (ingénierie des programmes et des centres) par l'instauration d'un partenariat stratégique qui favorisera l'exportation de son expertise, et d'autre part en intégrant dans les contenus et les activités de formation les facteurs de la préparation d'une main d'œuvre qualifiée exportable sur les marchés du travail internationaux.

Objectif Spécifique 3 (OS3) : Une gouvernance du dispositif national de la formation professionnelle répondant aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région en harmonisation avec le Contrat Social est mise en place.

Le développement du dispositif national de la formation professionnelle et l'amélioration de son efficacité et de son efficience nécessite l'adoption d'une panoplie de règles, d'outils et d'organisations assurant un équilibre au niveau de la délégation des pouvoirs et des moyens de prise de décision sans pour autant bloquer le fonctionnement du dispositif avec une exploitation optimale des ressources disponibles, un ancrage des principes de la transparence, de la responsabilisation, de la délégation des pouvoirs et de la redevabilité à tous les niveaux.

Ainsi, devient-il impératif d'adopter un nouveau modèle de pilotage du dispositif fixant les règles de délégation des pouvoirs et des responsabilités ce qui induit la révision de l'organisation du dispositif, la définition des rôles et des missions des structures et la clarification des relations entre elles au niveau central et régional.

En outre, eu égard de la diversité des intervenants dans le dispositif, la gouvernance exige la participation active de tous les acteurs dans le processus de formation et en particulier les partenaires sociaux, la société civile et la région en adoptant une approche basée sur l'équilibre et l'engagement.

Dans le même ordre d'idées, il est important de mettre en place un système de suivi et d'évaluation périodique des performances du dispositif pour garantir l'enclenchement des cycles de l'amélioration continue.

Objectif Spécifique 4 (OS4) : Un système de financement de la formation professionnelle répondant aux besoins et aspirations des individus, des entreprises, de la région et de la société concrétisant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est développé.

La réussite de tout projet de réforme est tributaire d'un certain nombre de préalables parmi lesquels le volet «financement», dont l'influence sur l'efficacité et l'efficience n'est pas à prouver.

Afin de garantir un saut qualitatif du dispositif national de la formation professionnelle pour lui permettre d'aller vers un palier supérieur au niveau des performances, il est nécessaire de développer un nouveau modèle de financement de la formation professionnelle qui soit à la fois en harmonie avec le système de gouvernance et un garant de la transparence. Ce modèle s'appuiera sur le principe de diversification des sources de financement d'une part et sur le principe de la satisfaction des besoins des entreprises, des individus, de la région et de la société, d'autre part.

La mise en application du nouveau modèle de financement nécessite l'élaboration d'une nouvelle vision de gestion dans une optique de correspondance entre le financement avec des indicateurs de performance, de la révision du cadre juridique et réglementaire et de l'adoption de nouvelles règles de gestion.

Elle nécessite aussi toute une stratégie de communication et la formation des différents intervenants sur le nouveau modèle de financement.

5 Objectifs, résultats escomptés, mesures et activités

Objectif Spécifique 1

Le dispositif national de la formation professionnelle est bien intégré dans le système national de développement des ressources humaines.

20

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
Sous Objectif 1.1 (objectif préalable) : L'apprentissage tout au long de la vie dans le système national de développement des ressources humaines est ancré.	1.1.1 Une vision globale du système national de développement des ressources humaines est conçue et partagée.	1.1.1.1 Créer et définir les missions d'une instance nationale de développement des ressources humaines composée de représentants du système éducatif public et privé, des partenaires sociaux et de la société civile. 1.1.1.2 Concevoir une vision globale et partagée du système national de développement des ressources humaines par l'instance créée. 1.1.1.3 Réviser la Classification Nationale des Qualifications (CNQ) en cohérence avec la nouvelle vision du système national de développement des ressources humaines.
	1.1.2 Un cadre réglementaire unifié traduisant la nouvelle vision du système national de développement des ressources humaines est conçu et publié dans le journal officiel.	1.1.2.1 Elaborer un projet d'un cadre réglementaire unifié du système national de développement des ressources humaines par l'instance créée. 1.1.2.2 Présenter le cadre réglementaire aux autorités exécutives et législatives pour approbation et validation. 1.1.2.3 Publier le cadre réglementaire approuvé au journal officiel.
	1.1.3 Un dispositif national de la formation professionnelle articulé avec l'éducation et l'enseignement supérieur et ouvrant des perspectives pour l'apprentissage tout au long de la vie est mis en place.	1.1.3.1 Arrêter les procédures pour l'instauration de passerelles entre, d'une part l'éducation et la formation professionnelle et d'autre part, la formation professionnelle et l'enseignement supérieur. 1.1.3.2 Créer un système de transfert d'unité de crédit facilitant les passerelles entre les composantes du système national de développement des ressources humaines. 1.1.3.3 Mettre en place un cycle préparatoire reconnu au profit des jeunes en décrochage scolaire précoce leur permettant d'accéder à une formation professionnelle. 1.1.3.4 Adopter des modes d'apprentissage adaptés aux spécificités des populations cibles (jeunes en décrochage scolaire, ...).
	1.1.4 Les parcours de formation continue, les acquis professionnels et de vie sont validés et reconnus dans le dispositif national de la formation professionnelle.	1.1.4.1 Opérationnaliser la réglementation relative à la validation des acquis de l'expérience dans le dispositif national de la formation professionnelle. 1.1.4.2 Accompagner les intervenants concernés dans l'implémentation du dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) dans la formation professionnelle.
	1.1.5 Un dispositif national d'information et d'orientation professionnelle des individus et des familles est conçu et opérationnel.	1.1.5.1 Créer une structure nationale indépendante ou/et des structures régionales d'information et d'orientation professionnelle des individus et des familles.

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
		<p>1.1.5.2 Mobiliser les ressources matérielles et humaines nécessaires au développement des activités relatives à l'information et à l'orientation professionnelle.</p> <p>1.1.5.3 Concevoir une démarche d'information et d'orientation professionnelle orientée aux individus et aux familles.</p> <p>1.1.5.4 Mettre en œuvre la démarche d'information et d'orientation professionnelle.</p>
Sous Objectif 1.2 Le regard de la société envers la formation professionnelle est amélioré.	1.2.1 Les passerelles dans le dispositif national de la formation professionnelle sont instituées et opérationnelles.	<p>1.2.1.1 Instaurer et opérationnaliser les passerelles au sein même du dispositif national de la formation professionnelle.</p> <p>1.2.1.2 Créer un système de transfert d'unité de crédit facilitant les passerelles à l'interne du dispositif national de la formation professionnelle.</p>
	1.2.2 Le mode de formation à distance est adopté, opérationnel est généralisé dans le dispositif national de la formation professionnelle.	<p>1.2.2.1 Mettre en œuvre un plan de développement de la formation à distance dans le dispositif national de la formation professionnelle.</p> <p>1.2.2.2 Produire les supports numériques de formation relatifs à la formation à distance.</p> <p>1.2.2.3 Qualifier le cadre pédagogique et les encadreurs dans le domaine de la formation à distance.</p> <p>1.2.2.4 Mettre en place des mécanismes et des instruments d'incitation des établissements de formation pour adopter le mode de formation à distance.</p>
	1.2.3 Les compétences de base relatives à l'apprentissage tout au long de la vie sont enracinées et généralisées chez les apprenants et les formateurs du dispositif national de la formation professionnelle.	<p>1.2.3.1 Intégrer les compétences linguistiques dans les programmes de formation et la formation des formateurs.</p> <p>1.2.3.2 Intégrer les compétences relatives aux technologies d'information et de communication dans les programmes de formation et la formation des formateurs.</p> <p>1.2.3.3 Intégrer les compétences relatives au développement de l'esprit critique et de la citoyenneté chez les apprenants.</p>
	1.2.4 Les établissements de formation professionnelle constituent une source de rayonnement et d'attractivité dans leurs environnements.	<p>1.2.4.1 Rénover et équiper les établissements de formation professionnelle en vue de les rendre sources de rayonnement dans la région.</p> <p>1.2.4.2 Développer la vie collective dans les établissements de formation favorisant l'épanouissement des jeunes.</p> <p>1.2.4.3 Lancer «des concours locaux, régionaux et nationaux des métiers » qualifiant aux olympiades internationales des métiers.</p>
	1.2.5 Une stratégie de communication sur la formation professionnelle est conçue et mise en œuvre.	<p>1.2.5.1 Concevoir un plan de communication sur la formation professionnelle basée sur la valorisation des spécialités de formation professionnelle.</p> <p>1.2.5.2 Mobiliser les ressources matérielles et humaines nécessaires pour la mise en œuvre du plan de communication.</p> <p>1.2.5.3 Adopter des nouveaux canaux de communication adaptés aux spécificités des jeunes (Web, réseaux sociaux, ...).</p>

5 | Objectifs, résultats escomptés, mesures et activités

Objectif Spécifique 2

L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

22

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
Sous Objectif 2.1 : La fonction veille, prospective et innovation dans le dispositif national de la formation professionnelle est instaurée.	2.1.1 La fonction veille, prospective et innovation dans toutes les structures du dispositif national de la formation professionnelle chacun dans son domaine est implantée.	2.1.1.1 Créer des unités spécialisées dans la veille, la prospective et l'innovation dans les structures du dispositif national de la formation professionnelle et définir leurs missions. 2.1.1.2 Mettre en place des outils de financement des projets et des programmes relatifs à la veille, la prospective et l'innovation. 2.1.1.3 Mettre en place un réseau national dans le domaine de la veille, la prospective et l'innovation et établir des liens avec des réseaux semblables à l'échelle internationale.
	2.1.2 Les capacités du dispositif national de la formation professionnelle en matière de traduction des résultats de la prospective en politiques de formation sont développées.	2.1.2.1 Former des ressources humaines spécialisées dans le domaine de la prospective et la traduction des résultats en politiques de formation. 2.1.2.2 Concevoir et définir des politiques de formation à long terme sur la base des résultats de la prospective.
	2.1.3 L'ingénierie de formation et les approches pédagogiques selon les nouvelles tendances internationales dans le domaine sont développées.	2.1.3.1 Adopter les approches pédagogiques et les nouvelles technologies dans le domaine de la formation professionnelle. 2.1.3.2 Créer les outils pour inciter les acteurs à développer les approches et les démarches pédagogiques et à produire les supports de formation. 2.1.3.3 Diffuser les données, les documents et les pratiques et favoriser les échanges des pratiques via les canaux TIC.
Sous Objectif 2.2 : Les besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises, de la région et de la société sont périodiquement et régulièrement identifiés.	2.2.1 les besoins des régions (district) en compétences et en formation à court et moyen terme sont identifiés et diffusés.	2.2.1.1 Définir les méthodologies et les outils d'identification des besoins en compétences et en formation des régions. 2.2.1.2 Identifier les besoins en compétences et en formation des régions.
	2.2.2 Les besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises et de la société à court et moyen terme sont identifiés et diffusés.	2.2.2.1 Définir les méthodologies et les outils d'identification des besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises et de la société. 2.2.2.2 Identifier les besoins en compétences et en formation des entreprises au niveau sectoriel en adoptant les méthodologies et les outils définis. 2.2.2.3 Identifier les besoins en compétences et en formation des individus et de la société en adoptant les méthodologies et les outils définis.

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
Sous Objectif 2.3 : Le rayonnement et l'ouverture du dispositif national de formation professionnelle à l'échelle internationale est développé.	2.3.1 Un partenariat stratégique dans le domaine de la formation professionnelle à l'échelle internationale est opérationnel.	2.3.1.1 Repenser la fonction « coopération internationale » dans le but de développer l'activité relative à l'exploration des besoins des marchés internationaux et à la recherche des opportunités d'exportation de l'expertise tunisienne dans le domaine de la formation professionnelle. 2.3.1.2 Créer un groupement spécialisé chargé de l'exportation de l'expertise tunisienne et du développement d'un réseau à l'échelle internationale dans le domaine de la formation professionnelle. 2.3.1.3 Elaborer des stratégies de marketing international autour de l'expertise tunisienne dans le domaine de la formation professionnelle en adoptant les nouveaux canaux de communication. 2.3.1.4 Développer des outils de travail selon les contextes dans le domaine de l'activité internationale.
	2.3.2 La mobilité internationale des diplômés de la formation professionnelle est assurée.	2.3.2.1 Adopter la co-certification selon les standards et les normes internationaux. 2.3.2.2 Intégrer les compétences d'adaptation culturelles et sociales dans les programmes de formation.
Sous Objectif 2.4 : Les approches et les organisations pédagogiques adéquates pour garantir la qualité de la formation initiale et continue sont adoptées.	2.4.1 Les programmes de formation élaborés répondent aux besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises et de la société et garantissent l'opérationnalisation du dispositif de transfert des unités de crédits	2.4.1.1 Améliorer le processus et la méthodologie d'élaboration, d'actualisation et d'implantation des programmes de formation dans les établissements de formation dans le sens de mieux répondre aux besoins réels en compétences, des individus, des entreprises et de la société et de favoriser l'opérationnalisation de « transfert des unités de crédits ». 2.4.1.2 Elaborer et actualiser les programmes de formation en adoptant la méthodologie révisée. 2.4.1.3 Produire les aides, les moyens et les supports pédagogiques et didactiques pour la formation professionnelle. 2.4.1.4 Adopter les pédagogies et les activités, et développer les environnements de formation favorables à l'ancrage de l'esprit entrepreneurial chez les apprenants.
	2.4.2 Les modes de formation initiale avec l'entreprise prennent en considération les spécificités des régions, des secteurs, des entreprises, des spécialités de formation et des groupes visés.	2.4.2.1 Développer le mode de formation avec l'entreprise en prenant en considération les spécificités des régions, des secteurs, des entreprises, des spécialités de formation et des groupes visés. 2.4.2.2 Réviser le cadre réglementaire organisant le mode de formation avec l'entreprise.
	2.4.3 Les modes de formation relatifs à la formation continue répondent aux besoins des individus et des entreprises.	2.4.3.1 Réviser le cadre juridique et les mesures réglementaires relatifs aux modes de formation continue dans le sens d'améliorer l'aspect pédagogique.
	2.4.4 Les formateurs et les conseillers d'apprentissage du dispositif national de la formation professionnelle au diapason des évolutions pédagogiques et techniques.	2.4.4.1 Mettre en place une base de données relative aux formateurs et conseillers d'apprentissage permettant de suivre leurs parcours professionnels et de formation.
		2.4.4.2 Définir les métiers relatifs au « formateur » et au « conseiller d'apprentissage » et réviser leurs parcours professionnels.
		2.4.4.3 Mettre en place un dispositif de formation pédagogique des formateurs et des conseillers d'apprentissage aboutissant à une certification reconnue dans le domaine.
		2.4.4.4 Mettre en place un dispositif de formation technique des formateurs et des conseillers d'apprentissage.

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
	2.4.5 Les établissements de formation professionnelle sont rénovés et équipés selon les exigences des programmes de formation.	<p>2.4.5.1 Effectuer un diagnostic de la situation actuelle des établissements de formation par rapport aux espaces de formation et aux équipements.</p> <p>2.4.5.2 Etablir un plan d'opérations pour rénover et équiper les établissements de formation dans une vision de rationaliser l'offre de formation et de répondre aux besoins des régions.</p> <p>2.4.5.3 Rénover et équiper les établissements de formation.</p>
Sous Objectif 2.5 : Un dispositif efficace d'évaluation, de certification et d'inspection pédagogique est mis en place.	2.5.1 Un système d'habilitation des structures et des établissements de formation initiale et continue est opérationnel.	<p>2.5.1.1 Réviser et opérationnaliser la démarche d'habilitation des structures et des établissements de formation initiale et établir le cadre juridique et réglementaire.</p> <p>2.5.1.2 Etablir et opérationnaliser la démarche d'habilitation des bureaux de formation continue et établir le cadre juridique et réglementaire.</p>
	2.5.2 Un dispositif d'évaluation des acquis des apprenants unifié et opérationnel.	<p>2.5.2.1 Réviser le dispositif d'évaluation des acquis des apprenants (loi de 2008) et établir le cadre juridique et réglementaire relatif à sa mise en œuvre.</p> <p>2.5.2.2 Implémenter le dispositif d'évaluation des acquis des apprenants dans le dispositif national de la formation professionnelle.</p>
	2.5.3 Un dispositif national d'évaluation et d'inspection pédagogique dans la formation professionnelle initiale est créé et opérationnel.	<p>2.5.3.1 Définir la fonction de l'évaluation et de l'inspection pédagogique et établir le cadre juridique et réglementaire relatif à sa mise en œuvre.</p> <p>2.5.3.2 Mettre en place des démarches d'évaluation et d'inspection pédagogique dans le dispositif national de formation professionnelle.</p> <p>2.5.3.3 Créer et opérationnaliser un corps national d'évaluation et d'inspection pédagogique dans le dispositif national de la formation professionnelle</p>
	2.5.4 Les méthodes de suivi et d'évaluation des actions de formation continue sont opérationnelles et efficaces.	<p>2.5.4.1 Créer la fonction de suivi et d'évaluation dans le domaine de la formation continue et définir ses missions et ses attributions.</p> <p>2.5.4.2 Etablir un guide des procédures organisant les méthodes de suivi et d'évaluation des actions de formation continue dans le sens d'améliorer la qualité de la formation et de rationaliser le retour sur investissement.</p>

5 | Objectifs, résultats escomptés, mesures et activités

Objectif Spécifique 3

Une gouvernance du dispositif national de la formation professionnelle répondant aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région en harmonisation avec le Contrat Social est mise en place.

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
<p>Sous Objectif 3.1 : Les rôles et les missions des différentes structures et les relations entre elles au niveau central et régional en cohérence avec la nouvelle vision de la formation professionnelle et sa place dans le système national de développement des ressources humaines sont définis.</p>	<p>3.1.1 Un modèle de pilotage basé sur le principe de redevabilité et définissant les attributions et les règles de délégation des pouvoirs est conçu et opérationnel.</p>	3.1.1.1 Elaborer un modèle de pilotage du dispositif national de la formation professionnelle délimitant les responsabilités et définissant les attributions ainsi que les relations entre les différents intervenants à l'échelle nationale et régionale.
		3.1.1.2 Définir les outils, les procédures et indicateurs relatifs à l'opérationnalisation du principe de redevabilité à tous les niveaux.
		3.1.1.3 Etablir le cadre juridique et réglementaire relatif au modèle de pilotage.
		3.1.1.4 Accompagner la restructuration du dispositif national de la formation professionnelle sur la base du nouveau modèle de pilotage.
		3.1.1.5 Former les différents intervenants du dispositif national de la formation professionnelle pour assurer leurs missions et faciliter la communication, la coordination et la complémentarité entre eux.
		3.1.1.6. Mettre en place des instruments pour inciter les structures et les établissements du dispositif national de la formation professionnelle à créer une dynamique susceptible de développer et de promouvoir le secteur de la formation professionnelle.
	<p>3.1.2 La gestion par objectifs dans le dispositif national de la formation professionnelle est opérationnelle.</p>	3.1.2.1 Mettre en place un processus de préparation du « programme formation professionnelle » dans le cadre du « projet annuel de performance » en mettant l'accent sur, l'implication des acteurs concernés au niveau central et régional dans la définition des indicateurs de performance ainsi que la rationalisation des ressources.
		3.1.2.2 Opérationnaliser le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du « programme formation professionnelle ».
		3.1.2.3 Former les différents intervenants du dispositif national de la formation professionnelle en matière de gestion par objectifs.
<p>3.1.3 Un modèle d'organisation des établissements de formation est conçu et opérationnel.</p>	3.1.3.1 Réviser le modèle d'organisation des établissements de formation dans le sens de favoriser leur autonomie, de faciliter leur réactivité et d'ancrer le principe de la gouvernance adopté.	
	3.1.3.2 Elaborer un cadre juridique fixant les modalités d'application du modèle d'organisation des établissements de formation.	

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
Sous Objectif 3.2 : Une nouvelle approche de partenariat basée sur l'équilibre et l'engagement est mise en place.	3.2.1 Une nouvelle approche de partenariat, caractérisée par l'implication de tous les acteurs et la prise en compte de la dimension régionale et dans laquelle l'Etat joue un rôle d'animation et de parrainage est définie et approuvée.	3.2.1.1 Constituer une commission impliquant les intervenants concernés pour la conception de la nouvelle approche de partenariat. 3.2.1.2 Elaborer et adopter une charte nationale fixant les principes fondamentaux du partenariat et engageant tous les partenaires. 3.2.1.3 Institutionnaliser le partenariat.
	3.2.2 Les outils de mise en œuvre de la nouvelle approche de partenariat sont définis et opérationnels et le partenariat est évalué périodiquement.	3.2.2.1 Elaborer des outils de mise en œuvre et d'évaluation de la progression du partenariat. 3.2.2.2 Soutenir les partenaires dans l'élaboration des stratégies pour le développement de leurs ressources humaines dédiées à la formation professionnelle. 3.2.2.3 Soutenir les partenaires sociaux dans l'élaboration et l'actualisation des répertoires métiers.
Sous Objectif 3.3 : Un dispositif national de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de la formation professionnelle est mis en place.	3.3.1 Un système d'information intégré spécifique au dispositif national de la formation professionnelle est opérationnel et actualisé périodiquement.	3.3.1.1 Concevoir un modèle du système d'information garantissant la disponibilité des données nécessaires au suivi et à l'évaluation de la performance de la formation professionnelle. 3.3.1.2 Implémenter le système d'information dans le dispositif national de la formation professionnelle.
	3.3.2 Un dispositif d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de la formation professionnelle est créé et opérationnel.	3.3.2.1 Concevoir et implémenter des tableaux de bord de pilotage aux différents niveaux du dispositif basés sur les indicateurs clés de performance. 3.3.2.2 Concevoir les démarches et les outils relatifs à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de la formation professionnelle. 3.3.2.3 Effectuer des évaluations périodiques de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de la formation professionnelle conformément aux démarches conçues.

5 | Objectifs, résultats escomptés, mesures et activités

Objectif Spécifique 4

Un système de financement de la formation professionnelle répondant aux besoins et aspirations des individus, des entreprises, de la région et de la société concrétisant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est développé.

Sous Objectif	Résultat attendu	Activité / Mesure
Sous Objectif 4.1 : Un nouveau modèle de financement de la formation professionnelle cohérent avec le modèle de gouvernance et garantissant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est adopté.	4.1.1 Un nouveau modèle de financement permettant la diversification des sources de financement et la définition de ses règles, est adopté et opérationnel.	4.1.1.1 Réaliser un diagnostic du système de financement actuel de la formation professionnelle. 4.1.1.2 Elaborer un modèle de financement de la formation professionnelle en se basant sur le diagnostic de la situation actuelle. 4.1.1.3 Réviser le cadre juridique relatif au financement de la formation professionnelle afin d'assurer sa cohérence avec le nouveau modèle de financement. 4.1.1.4 Développer et mettre en place des outils de financement permettant l'apprentissage tout au long de la vie. 4.1.1.5 Elaborer un cadre de référence établissant les normes et les règles relatives au financement de la formation professionnelle.
	4.1.2 La transparence dans la gestion des outils de financement est garantie.	4.1.2.1 Elaborer des procédures de gestion des outils de financement garantissant la transparence. 4.1.2.2 Mettre en place les règles permettant l'accès aux données relatives aux opérations de financement.
Sous Objectif 4.2 : Les intervenants du dispositif national de la formation professionnelle sont formés sur la gouvernance et le nouveau dispositif de financement.	4.2.1 Les ressources humaines concernées sont formées.	4.2.1.1 Elaborer les plans de formation au profit des bénéficiaires. 4.2.1.2 Mettre en œuvre les plans de formation.
	4.2.2 Une stratégie de communication sur le nouveau modèle de financement est élaborée et mise en œuvre.	4.2.2.1 Elaborer les plans de communication relatifs au système de financement. 4.2.2.2 Elaborer les supports et les outils de communication relatifs au nouveau modèle de financement. 4.2.2.3 Réaliser des actions de communication sur le nouveau modèle de financement de la formation professionnelle.

6 La démarche de mise en œuvre de la réforme

La mise en œuvre de la réforme doit adopter une démarche qui permet, en plus de la réalisation des activités inscrites dans le projet de la réforme, de renforcer deux éléments clés nécessaires à sa réussite : (i) le renforcement des compétences des ressources humaines et (ii) le renforcement des capacités des structures et des organismes.

En ce qui concerne le volet ressources humaines, ce projet de réforme se distingue par l'implication effective de tous les acteurs et partenaires dans toutes les étapes de conception et de mise en œuvre et par son appui sur les ressources internes du dispositif comme acteur principal du changement et garant de la qualité. L'amélioration continue des compétences des ressources humaines constitue un facteur clé de la réussite de la mise en œuvre du projet de la réforme et la pérennisation des acquis.

Par rapport au renforcement des capacités des structures, la mise en œuvre du projet de réforme nécessite la prise de mesures et l'adoption de démarches appropriées. Dans ce sens, le projet de réforme prévoit l'ancrage des résultats par la définition de visions pour toutes les structures et le développement de leurs capacités dans la conception des stratégies et la gestion des ressources technologiques, financières et du savoir. En outre, ce projet vise le développement des capacités de coordination entre les fonctions existantes au sein des différentes structures et la diffusion de la culture de « performance » à tous les niveaux.

L'esprit de mise en œuvre de cette réforme s'articule autour des principes suivants:

- Agir aussi bien sur les processus que sur les activités

Cette réforme n'est pas seulement un ensemble d'activités à réaliser, ni un ensemble de projets. Elle se veut une réforme qui agit sur les processus lesquels mènent vers les activités. Nous citerons comme exemple le suivi même de la réalisation de la réforme. Nous estimons que la réalisation des activités est du ressort des agences et organismes d'exécution, alors qu'il va revenir à une autre instance de veiller à ce que la réalisation des activités induise de véritables changements dans la manière de réaliser.

- Agir sur les performances

Tous les investissements qui ont été réalisés n'ont pas permis au dispositif d'avoir cette capacité de pouvoir mobiliser les acquis pour atteindre des résultats supérieurs. Cette réforme se propose de mettre les mécanismes et les organisations nécessaires pour augmenter l'efficacité et l'efficience du système en faisant de la performance le seul mode d'évaluation et de gratification des structures et des personnes.

- Assurer le saut qualitatif irréversible

Cette réforme se propose d'assurer le saut qualitatif qui permet au dispositif d'entrer dans une dynamique irréversible d'amélioration. Ceci apparaît essentiellement dans l'absence du souci exclusif de l'investissement matériel, mais apparaît aussi dans le souci d'assurer un changement dans les attitudes et les manières de faire.

Ainsi un intérêt doit être accordé à la structuration et au pilotage de ce projet qui constitue deux facteurs clés de la réussite de cette réforme.

■ une structure de gestion : il s'agit d'une structure qui va suivre les changements qui seront induits par la réalisation des activités et surtout veiller à la durabilité des changements.

Cette structure sera dotée d'une stratégie de communication qui lui est propre en dehors des stratégies de communication des différents acteurs, ceci répond au souci d'arriver à une compréhension commune et une appropriation collective de toutes les composantes de la réforme.

Elle veillera notamment à l'accompagnement du changement par la gestion des résistances et le transfert de bonnes pratiques qui sont autant de manifestations de la mise en œuvre de la réforme, le projet se propose ainsi d'inclure explicitement dans ses activités des mesures adéquates.

■ une structure de l'arbitrage : il s'agit d'une structure qui va avoir pour rôle d'intervenir en cas de blocage et qui va arbitrer entre les structures ayant des activités en commun.

7 Principaux messages

- Un dispositif national capable de répondre aussi bien aux besoins du marché du travail local qu'à ceux des marchés internationaux et de produire des compétences selon les normes internationales pouvant s'adapter aux différentes cultures,
- Un dispositif Tunisien issu des spécificités économiques et sociales du pays et ouvert sur les expériences internationales réussies et proches du contexte national.
- Un dispositif valorisant l'individu et produisant la réussite dans une complémentarité avec les autres composantes du système éducatif (éducation, formation professionnelle, enseignement supérieur).
- Un dispositif ancrant les principes de la transparence et de la redevabilité.
- Un dispositif capable et outillé pour consolider ses acquis.

8 ANNEXE 1



PLAN D'OPERATIONS

2014- 2018

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 (OS1) :

Le dispositif national de la formation professionnelle est bien intégré dans le Système National de Développement des Ressources Humaines (SNDRH).

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

30% des jeunes intègrent la formation professionnelle avant 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable					
				2014			2015			2016			2017				2018				
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
S01.1	L'apprentissage tout au long de la vie dans le système de développement des ressources humaines est ancré.	Schéma général du Dispositif National de la Formation Professionnelle défini, validé et publié au JORT et mis en oeuvre avant juin 2018.	JORT																		Instance Nationale de Développement des Ressources Humaines
R1.1.1	Une vision globale du système national de développement des ressources humaines est conçue et partagée.	Un cadre de référence unifié, traduisant la nouvelle vision du SNDRH conçu, publié au JORT et mis en oeuvre avant fin juin 2016.	JORT																		Instance Nationale de Développement des Ressources Humaines
R1.1.2	Un cadre réglementaire unifié traduisant la nouvelle vision du système national de développement des ressources humaines est conçu et publié dans le journal officiel.	Une loi relative au SNDRH publiée au JORT avant fin juin 2016.	JORT																		Instance Nationale de Développement des Ressources Humaines
R1.1.3	Un dispositif national de formation professionnelle articulé avec l'éducation et l'enseignement supérieur et ouvrant des perspectives pour l'apprentissage tout au long de la vie est mis en place.	Textes réglementaires relatifs aux passerelles entre les composantes de SNDRH publiés au JORT avant fin juin 2018.	JORT																		Instance Nationale de Développement des Ressources Humaines
R.1.1.4	Les parcours de formation continue, les acquis professionnels et de vie sont validés et reconnus dans le dispositif national de formation professionnelle,	Habilitation à organiser des VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) d'au moins un établissement de formation par région ou par secteur avant fin mai 2018.	JORT																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 (OS1) :

Le dispositif national de la formation professionnelle est bien intégré dans le Système National de Développement des Ressources Humaines (SINDRH).

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

30% des jeunes intègrent la formation professionnelle avant 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable				
				2014			2015			2016			2017				2018			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
R.1.2.3	Les compétences de base relatives à l'apprentissage tout au long de la vie sont encouragées et généralisées chez les apprenants et les formateurs dans le dispositif national de la formation professionnelle,	Curricula mis en place et formateurs formés avant fin 2016.	Documents programmatiques plan de Formation Enquêtes																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle CENAFFIF
R.1.2.4	Les établissements de formation professionnelle constituent une source de rayonnement et d'attractivité dans leurs environnements,	Le nombre de conventions signées avec les partenaires socio-économiques augmente de 20% par an. Au moins une manifestation socio-culturelle à un niveau régional organisée par centre et par an avant fin 2016.	Conventions PV Rapports																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle Les opérateurs de formation
R.1.2.5	Une stratégie de communication sur la formation professionnelle est conçue et mise en oeuvre.	Au moins une campagne organisée par région à partir de 2015,	Médias réseaux sociaux																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle Les opérateurs de formation

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 (OS2) :

L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Taux d'insertion des diplômés de la Formation Professionnelle augmente annuellement de 5% à partir de 2015 (6 mois après l'obtention du diplôme)

Taux d'abandon passe de 35% à 15% avant fin 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable				
				2014			2015			2016			2017				2018			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
S02.1	La fonction veille, prospective et innovation dans le dispositif national de la formation professionnelle est instaurée.	Nouvelles tendances du marché de l'emploi (métiers- compétences ...) prises en considération dans tous le Dispositif national de formation professionnelle avant fin 2017.	études, rapports																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R2.1.1	La fonction veille, prospective et innovation dans toutes les structures du dispositif national de la formation professionnelle, chacun dans son domaine, est implantée.	unités de veille prospective et innovation opérationnelles dans toutes les structures avant fin 2016.	Organigrammes officiels																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R2.1.2	Les capacités du dispositif national de formation professionnelle en matière de traduction des résultats de la prospective en politiques de la formation sont développées	Processus « approche de veille prospective et innovation » maîtrisés par 30 cadres du Dispositif National de Formation Professionnelle avant fin juin 2015.	Rapports d'actions de formation et d'accompagnement																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R2.1.3	L'ingénierie de formation et les approches pédagogiques selon les nouvelles tendances internationales dans le domaine sont développées.	au moins une manifestation internationale sur les nouvelles tendances en matière d'ingénierie de formation et de pédagogie organisée tout les deux ans à partir de 2015.	rapports et documents produits Statistiques, opérateurs de formation et marché de travail Enquêtes : portraits de secteurs																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schema de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 (OS2) :

L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Taux d'insertion des diplômés de la Formation Professionnelle augmente annuellement de 5% à partir de 2015 (6 mois après l'obtention du diplôme)

Taux d'abandon passe de 35% à 15% avant fin 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable			
				2014			2015			2016			2017				2018		
				T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3		T1	T2	T3
S0.2.2	Les besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises, de la région et de la société sont périodiquement et régulièrement identifiés,	dimensionnement et planification des formations identifiées dans les régions et à l'échelle nationale : 20% la 1ère année, 30% la 2ème année et 50% la 3ème année»	Statistiques, opérateurs de formation/marché de travail / Enquêtes/portraits de secteurs	↔												Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle Partenaires Sociaux			
R.2.2.1	les besoins des régions (district) en compétences et en formation à court et moyen terme sont identifiés et diffusés.	Taux de couverture des régions par l'identification des besoins en compétences et en formation : 20% la 1ère année, 30% la 2ème année et 50% la 3ème année.	Statistiques, opérateurs de formation/marché de travail / Enquêtes/portrait de secteurs	↔												Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle Partenaires Sociaux			
R.2.2.2	Les besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises et de la société à court et moyen terme sont identifiés et diffusés.	Taux de couverture des secteurs par l'identification des besoins en compétences et en formation : 20% la 1ère année, 30% la 2ème année et 50% la 3ème année	Statistiques, opérateurs de formation/marché de travail / Enquêtes/portrait de secteurs	↔												Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle Partenaires Sociaux			
S0.2.3	Le rayonnement et l'ouverture du dispositif national de la formation professionnelle à l'échelle internationale est développé.	Nombre d'interventions au profit de bénéficiaires étrangers dans la FP en croissance (expertise, assistance,...) avant fin 2016. Au moins un colloque international organisé tous les deux ans à partir de 2015.	conventions, contrats	↔												Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle autres Ministères structures			

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 (OS2) :

L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Taux d'insertion des diplômés de la Formation Professionnelle augmente annuellement de 5% à partir de 2015 (6 mois après l'obtention du diplôme)

Taux d'abandon passe de 35% à 15% avant fin 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable				
				2014			2015			2016			2017				2018			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
R.2.3.1	Un partenariat stratégique dans le domaine de la formation professionnelle à l'échelle internationale est opérationnel.	Nombre de conventions de partenariat dans le domaine de la FP à l'échelle internationale en croissance à partir de 2015.	conventions, contrats																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle autres Ministères structures
R.2.3.2	La mobilité internationale des diplômés de la formation professionnelle est assurée.	Satisfaction totale des besoins en compétences au niveau international exprimés et adressés à partir de juin 2016.	conventions, contrats																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle autres Ministères structures
SO.2.4	Les approches et les organisations pédagogiques adéquates pour garantir la qualité de la formation initiale et continue sont adoptées.	100% des spécialités de formation opérationnelles dans le dispositif sont couvertes par une norme validée et publiée au JORT avant fin 2018. Taux de satisfaction des conseils consultatifs dépasse 50% dans l'ensemble des centres de formation avant fin 2018. Cadre de référence (livre blanc) sur les approches et les organisations pédagogiques en formation continue conçu et diffusé avant fin 2016.	JORT/ enquêtes livre blanc																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 (OS2) :

L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Taux d'insertion des diplômés de la Formation Professionnelle augmente annuellement de 5% à partir de 2015 (6 mois après l'obtention du diplôme)

Taux d'abandon passe de 35% à 15% avant fin 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable				
				2014			2015			2016			2017				2018			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
R.2.4.1	Les programmes de formation élaborés répondent aux besoins en compétences et en formation des individus, des entreprises, de la société et de la région garantissent l'opérationnalisation du dispositif de «transfert des unités de crédits»	au moins 15% des programmes de formation révisés annuellement selon les besoins exprimés et garantissant le principe du transfert de crédit à partir de 2015.	Etat des programmes du CENAFFIF																	Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingenierie de Formation
R.2.4.2	Les modes de formation initiale avec l'entreprise prennent en considération les spécificités des régions, des secteurs, des entreprises, des spécialités de formation et des groupes visés.	au moins 10% des apprenants inscrits en mode alternance/apprentissage le sont sur demandes des entreprises économiques à partir de 2016,	Statistiques, rapports d'activité des Centres																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R.2.4.3	Les modes de formation relatifs à la formation continue répondent aux besoins des individus et des entreprises.	Une augmentation annuelle de 20% des inscrits dans la formation promotionnelle diplômante avant fin 2018. Une augmentation de 10% annuellement des entreprises inscrites dans l'un des programmes de formation continue.	Statistiques du CNFCPP																	Centre National de Formation Continue et Promotion Professionnelle

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 (OS2) :

L'efficacité et l'efficience tout au long du processus de formation sont garanties.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Taux d'insertion des diplômés de la Formation Professionnelle augmente annuellement de 5% à partir de 2015 (6 mois après l'obtention du diplôme)

Taux d'abandon passe de 35% à 15% avant fin 2018.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable					
				2014			2015			2016			2017				2018				
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
R.2.5.1	Un système d'habilitation des structures et des établissements de formation initiale et continue est opérationnel.	Augmentation du nombre de structures habilitées (au plus tard 6 mois après la publication des normes) de 30% en 2014 à 100% en 2016.	Rapports du Ministère chargé de la formation professionnelle																		Les Ministères concernés
R.2.5.2	Un dispositif d'évaluation des acquis des apprenants unifié et opérationnel.	Un système d'évaluation uniforme et opérationnel appliqué au niveau des établissements habilités avant fin 2016.	Les unités chargées d'évaluation au niveau des opérateurs																		Les Ministères concernés
R.2.5.3	Un dispositif national d'évaluation et d'inspection pédagogique dans la formation professionnelle initiale est créé et opérationnel.	Le nombre des Inspecteurs Technico-pédagogique augmente à raison de 5 par an à partir de 2014. Le nombre d'inspections augmente de 10% par an à partir de 2014.	décisions de nomination et rapports d'inspection																		Les Ministères concernés
R.2.5.4	Les méthodes de suivi et d'évaluation des actions de formation continue sont opérationnelles et efficaces	5% des entreprises adhérentes aux instruments de financement évaluent leur effort en formation avec une augmentation annuelle de 1%. 10% des programmes collectifs de formation financés par l'état sont évalués avec une augmentation annuelle de 2 programmes.	Statistiques du CNFCPP Rapports des entreprises																		Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 3 (OS3) :

Une gouvernance du dispositif national de formation professionnelle répondant aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région en harmonisation avec le Contrat Social est mise en place.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Cadre de référence fixant les Règles de la bonne Gouvernance adopté par les Acteurs du DNFP avant fin 2014; La gouvernance du dispositif national de formation professionnelle satisfait aux indicateurs de gouvernance du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable					
				2014			2015			2016			2017				2018				
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
R3.1.3	Un modèle d'organisation des établissements de formation est conçu et opérationnel.	Un référentiel des règles de gestion des établissements de formation garantissant la prise d'initiative et l'adaptation aux situations est établi avant fin 2015. Un modèle d'organisation est opérationnel à partir de 2016.	JORT Rapports, PV																		Tutelle des établissements de formation
S0.3.2	Une nouvelle approche de partenariat basée sur l'équilibre et l'engagement est mise en place.	Une Charte Nationale de Partenariat définissant les règles de l'équilibre et de l'engagement est approuvée, testée et opérationnelle avant fin 2018.	Charte Nationale de Partenariat																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R.3.2.1	Une nouvelle approche de partenariat, caractérisée par l'implication de tous les acteurs et la prise en compte de la dimension régionale et dans laquelle l'Etat joue un rôle d'animation et de parrainage est définie et approuvée.	Instance régionale de développement de la formation professionnelle est mise en oeuvre avant fin 2015 Au moins une Action Pilote régionale de partenariat est engagée avant fin 2015 dans chaque secteur de la formation.	JORT, Plan d'action																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 3 (OS3) :

Une gouvernance du dispositif national de formation professionnelle répondant aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région en harmonisation avec le Contrat Social est mise en place.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Cadre de référence fixant les Règles de la bonne Gouvernance adopté par les Acteurs du DNFP avant fin 2014; La gouvernance du dispositif national de formation professionnelle satisfait aux indicateurs de gouvernance du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable				
				2014			2015			2016			2017				2018			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
R.3.2.2	Les outils de mise en œuvre de la nouvelle approche de partenariat sont définis et opérationnels et le partenariat est évalué périodiquement.	Au moins 3 outils de mise en œuvre de la nouvelle approche de partenariat sont élaborés et validés par les Partenaires de l'Etablissement de formation avant fin 2015.	Rapports annuels d'évaluation du Partenariat																	La commission nationale de partenariat
S0.3.3	Un dispositif national de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de formation professionnelle est mis en place.	Une évaluation de la performance du DNFP est établie tous les 3 ans.	Rapports de suivi et d'évaluation																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R.3.3.1	Un système d'information intégré spécifique au dispositif national de la formation professionnelle est opérationnel et actualisé périodiquement.	Un portail web transactionnel du DNFP est conçu, développé, testé et validé avant fin 2018. Une architecture des Données est mise en place avant fin 2016. Un Système d'Aide à la Décision est instauré avant fin 2018	Système d'information, Tableaux de Bord																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R.3.3.2	Un dispositif d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du dispositif national de formation professionnelle est créé et opérationnel.	La fonction évaluation est instaurée dans toutes les structures du DNFP avant fin 2016.	Cadre juridique et réglementaire, Rapports d'évaluation																	Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle

REFORME DU DISPOSITIF NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 4 (OS4) :

Un système de financement de la formation professionnelle répondant aux besoins et aspirations des individus, des entreprises, de la région et de la société concrétisant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est développé.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Au moins 3 nouveaux mécanismes de financement sont identifiés, adoptés et testés avant fin 2016 ; Un rapport annuel sur le financement du DNFP est établi et communiqué à tous les intervenants à partir de 2016.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable					
				2014			2015			2016			2017				2018				
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
S0.4.1	Un nouveau modèle de financement de la formation professionnelle cohérent avec le modèle de gouvernance et garantissant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est adopté.	Des mécanismes de financement de l'apprentissage tout au long de la vie sont définis, approuvés et testés avant fin 2016.	Cadre réglementaire																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R4.1.1	Un nouveau modèle de financement permettant la diversification des sources de financement et la définition de ses règles, est adopté et opérationnel.	Un diagnostic du système de financement est réalisé avant fin 2014. un cadre juridique, réglementaire et organisationnel est défini avant fin 2015.	JORT																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R4.1.2	La transparence dans la gestion des outils de financement est garantie.	Un Système Open Data est mis en place avant fin 2016	Rapports sur la transparence du financement																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
S0.4.2	Les intervenants du dispositif national de la formation professionnelle sont formés sur la gouvernance et le nouveau dispositif de financement.	20% au moins des cadres concernés par les systèmes de gouvernance et de financement du DNFP sont formés avant fin 2016.	Plans de Formation sur la Gouvernance et le Financement, Rapports d'évaluation de la Formation																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle

Schéma de planification de la réforme du dispositif national de la formation professionnelle 2014 - 2018

OBJECTIF GLOBAL :

Un dispositif national de la formation professionnelle répondant aux besoins des individus, des entreprises, de la région et de la société dans le cadre d'une vision globale et partagée d'un système national de développement des ressources humaines est développé.

OBJECTIF SPECIFIQUE 4 (OS4) :

Un système de financement de la formation professionnelle répondant aux besoins et aspirations des individus, des entreprises, de la région et de la société concrétisant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie est développé.

INDICATEUR DE VERIFICATION (IOV) :

Au moins 3 nouveaux mécanismes de financement sont identifiés, adoptés et testés avant fin 2016 ; Un rapport annuel sur le financement du DNFP est établi et communiqué à tous les intervenants à partir de 2016.

Code	Sous-Objectifs / résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Calendrier de réalisation												Responsable					
				2014			2015			2016			2017				2018				
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
R.4.2.1	Les ressources humaines concernées sont formées.	Au moins 2 cycles de formation annuelle sont organisés pour les cadres concernés à partir de 2014.	Plans de Formation sur la Gouvernance Rapports d'évaluation de la Formation																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle
R.4.2.2	Une stratégie de communication sur le nouveau dispositif de financement est élaborée et mise en œuvre.	Des Plans de Communication Interne, Externe et Institutionnelle conçus et réalisés avant fin 2016.	Plans de Communication																		Le Ministère chargé de la Formation Professionnelle