

# GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELS DANS LE SUD ET L'EST DE LA MÉDITERRANÉE



**GEMM**  
GOUVERNANCE  
POUR L'EMPLOYABILITÉ  
EN MÉDITERRANÉE



Ce projet est financé par  
l'Union européenne

Ce rapport a été préparé par Tom Leney à partir des données recueillies selon la méthodologie du projet GEMM de l'ETF consacré à la cartographie de la gouvernance de l'enseignement et de la formation professionnels. La version finale a été éditée et révisée par J. Manuel Galvin Arribas (ETF). L'ensemble du processus a été coordonné par l'ETF et présidé par Abdelaziz Jaouani (ETF).

Le projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Ce document n'engage que l'opinion de son auteur. La Commission européenne, l'ETF ou toute autre institution de l'UE ne peut être tenue pour responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Traduit de l'anglais par le Centre de traduction des organes de l'Union européenne. En cas de doute quant à l'exactitude des informations ci-incluses, veuillez vous reporter à la version originale (publiée en 2015).

@ Fondation européenne pour la formation, 2016  
Reproduction autorisée moyennant mention de la source.



# GOUVERNANCE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELS DANS LE SUD ET L'EST DE LA MÉDITERRANÉE

Dernière mise à jour 15 octobre 2015

# Sommaire

RÉSUMÉ .....	4
1. INTRODUCTION .....	11
1.1 Aperçu .....	11
1.2 Méthodologie .....	14
2. LE CONTEXTE RÉGIONAL SEMED: QUESTIONS CLÉS .....	16
2.1 Tendances démographiques: le boom de la jeune génération .....	16
2.2 Turbulences politiques .....	16
2.3 Des perspectives économiques plus risquées .....	16
2.4 Inégalités socioéconomiques .....	17
2.5 Forte segmentation des marchés du travail .....	17
2.6 Le chômage des jeunes: un défi urgent .....	17
2.7 Investissement dans le développement des ressources humaines .....	18
2.8 Polarisation des compétences .....	18
2.9 Absence d'un secteur des PME prospère .....	19
2.10 Situer et comparer les pays de la région .....	19
3. CARACTÉRISTIQUES CLÉS ET DÉFIS DE LA GOUVERNANCE DE L'EFP DANS LA RÉGION SEMED: GESTION, LEADERSHIP ET PARTENARIAT .....	22
3.1 Trois modèles de gestion des sous-systèmes de l'EFP dans la région .....	22
3.2 Le rôle de l'EFP dans l'élaboration de stratégies de développement des ressources humaines et de plans de développement nationaux .....	24
3.3 Comment les partenaires sociaux participent-ils à l'élaboration des politiques d'EFP? .....	26
3.4 La culture de gestion centralisée .....	28
3.5 La gouvernance centralisée par rapport à l'innovation régionale et locale: évolution des politiques au niveau sous-national .....	29
3.6 Renforcer les responsabilités de gestion au niveau des prestataires de formation .....	30
4. FINANCEMENT ET ALLOCATION DES RESSOURCES DE L'EFP .....	32
4.1 La question clé de la transparence .....	32
4.2 Sources de financement de l'EFPI .....	33
4.3 Financement des prestataires de formation .....	34
4.4 Financement de la FPC .....	36

5. ASSURANCE QUALITÉ DE L'EFP .....	38
5.1 Identification des besoins en compétences du marché du travail .....	39
5.2 Contrôle de la qualité et assurance qualité des programmes et certifications .....	40
5.3 Inspection et suivi des prestataires .....	41
5.4 Une évolution vers une approche d'assurance qualité? .....	42
6. LIER LES AMÉLIORATIONS DE LA GOUVERNANCE AUX PRIORITÉS SOCIALES: RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ DES FEMMES ET DES JEUNES PAR L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE .....	44
6.1 La bonne gouvernance multi-niveaux et le défi de l'apprentissage tout au long de la vie .....	44
6.2 Les jeunes et les femmes: des groupes menacés d'exclusion .....	45
6.3 Combiner une bonne gouvernance multi-niveaux, une approche axée sur la demande et l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie .....	46
7. CONCLUSIONS: PRINCIPALES CONSÉQUENCES POUR LE DIALOGUE ET LA MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES .....	47
ANNEXES .....	53
Annexe 1. Aperçu des fonctions de gouvernance par pays .....	54
Annexe 2. Gouvernance multi-niveaux: acteurs et évaluation .....	65
Annexe 3. Double marginalisation de l'EFP dans le Maghreb .....	67
Annexe 4. Typologie des mécanismes de coordination pour l'élaboration des politiques en matière d'EFP et de compétences .....	69
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES .....	70
GLOSSAIRE DES TERMES CLÉS POUR LA GOUVERNANCE DE L'EFP .....	72
BIBLIOGRAPHIE .....	78

# RÉSUMÉ

## Contexte et objectif du rapport

La bonne gouvernance multi-niveaux et le développement efficace de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée (SEMED) sont à présent largement reconnus comme ayant un potentiel significatif au niveau économique et sur le marché du travail ainsi qu'un rôle social important à jouer. Dans la région, la situation se caractérise par la croissance rapide de la cohorte de jeunes – et donc, de demandeurs d'emploi – qui contraste vivement avec le nombre limité des perspectives d'emploi de qualité sur le marché du travail.

Cette situation a des effets particulièrement néfastes sur les possibilités des jeunes, qui constituent déjà un groupe fortement défavorisé, confronté à des difficultés pour accéder au marché du travail et à un avenir incertain. Ce problème est inquiétant compte tenu du taux de jeunes ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation (NEET) dans la région. En outre, les femmes dans les pays SEMED, bien qu'obtenant de bons résultats dans les systèmes d'éducation de toute la région, enregistrent les taux de participation au marché du travail les plus faibles au monde.

On attend par ailleurs de la part de l'EFP qu'il fasse preuve d'innovation en aidant les apprenants à acquérir toute une panoplie d'aptitudes et compétences aussi bien transversales que techniques et qu'il réponde aux besoins variables de qualifications du marché du travail. Pourtant, l'EFP ne jouit pas encore d'une grande popularité parmi les apprenants, leurs familles ou les employeurs de la région.

Le présent rapport inter-pays constitue un premier état de la recherche dans le cadre du projet «Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée» (GEMM) de l'ETF<sup>1</sup>. Le projet régional vise à accroître la participation verticale et horizontale ainsi que la coordination des parties prenantes de l'EFP dans la définition des politiques d'EFP à tous les stades du cycle politique afin d'établir de meilleurs modèles et procédures de gouvernance. L'ambition est de soutenir l'amélioration de la pertinence et de la qualité des systèmes d'enseignement et de formation professionnels, afin de contribuer à une meilleure employabilité des femmes et des jeunes dans la région Sud de la politique européenne de voisinage.

## Cartographie de la gouvernance de l'EFP dans la région SEMED

Ce rapport constitue le principal résultat d'une cartographie, d'une analyse et d'une autoévaluation de la gouvernance de l'EFP dans neuf pays de la région<sup>2</sup>. La cartographie met en exergue trois principaux domaines politiques de gouvernance de l'enseignement et la formation professionnels initiaux (EFPI) et de la formation professionnelle continue (FPC): planification et gestion, financement et finances et assurance qualité. L'accent a été placé sur l'analyse des rôles et des fonctions des divers intervenants des secteurs public et privé qui jouent – ou pourraient jouer – un rôle clé dans la gouvernance de l'EFP.

En outre, les activités de cartographie ont fourni la possibilité de renforcer, grâce à un processus participatif, la coordination entre les acteurs de ces pays et de construire une base de coopération solide grâce à l'identification d'une analyse commune. Par ailleurs, la recherche est utilisée pour alimenter en informations

---

<sup>1</sup> De plus amples informations sur le projet GEMM sont disponibles à l'adresse suivante: [www.etf.europa.eu/GEMM](http://www.etf.europa.eu/GEMM)

<sup>2</sup> Ces pays et territoires sont l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, la Libye, le Maroc, la Palestine\* et la Tunisie. (\*) Cette désignation ne doit pas être interprétée comme la reconnaissance d'un État de Palestine et est sans préjudice des positions individuelles des États membres sur cette question.

les activités de renforcement des capacités et les projets pilotes locaux qui font également partie de la deuxième phase du projet GEMM.

La méthode utilisée est fondée sur la méthodologie de gouvernance multi-niveaux de l'ETF développée en 2013 et 2014, déployée (avec le soutien d'experts nationaux désignés) en étroite collaboration avec les comités nationaux représentant les parties prenantes des secteurs public et privé des neuf pays participants<sup>3</sup>.

## Principales conclusions de l'exercice de cartographie

Les fonctions clés de gouvernance de l'EFP couvertes dans le présent rapport sont (i) la planification et la gestion, (ii) le financement et les finances et (iii) l'assurance qualité.

### Planification et gestion

Les gouvernements de la région reconnaissent progressivement que l'EFP joue un rôle important en réalisant les objectifs sociaux et économiques, et donc en soutenant les plans de développement national et les stratégies de développement des ressources humaines. Toutefois, malgré les nombreuses tentatives entreprises par les ministères et agences de l'EFP pour réformer divers aspects de l'offre d'EFP – qui ont souvent mis l'accent sur un seul aspect (tel que la réforme des programmes, l'introduction d'un nouvel ensemble de certifications ou d'un nouveau conseil pour l'EFP ou pour la qualité) –, une approche globale fait défaut. En d'autres termes, les réformes qui se concentrent sur un nombre limité de questions ont tendance à être moins fructueuses que prévu, et l'amélioration tangible au moyen de politiques d'EFP dans la région s'avère souvent difficile à réaliser.

Même dans les pays où des approches plus généralisées des réformes ont été mises en place, une mise en œuvre fructueuse s'est avérée difficile (par exemple en Tunisie et au Maroc, sur le thème de la formation en fonction des besoins et fondée sur les compétences). Dès lors, l'EFP garde un statut social faible, il est perçu comme peu efficace par les employeurs, il reste un second choix pour les apprenants et leurs familles, il est considéré comme n'étant pas à la pointe de l'innovation et ne permet pas d'améliorer l'offre de compétences ni donc de satisfaire la demande. Tous ces problèmes font partie des obstacles à surmonter.

Les départements ou organismes de l'administration centrale (qu'ils se situent dans les ministères de l'éducation, du travail ou de l'enseignement supérieur ou dans d'autres ministères «de la formation», tels que l'agriculture et l'industrie) détiennent généralement un pouvoir de décision centralisé, plus ou moins exclusif, pour des aspects tels que les programmes, l'administration, les finances, les qualifications, l'accréditation et les attributions ainsi que pour la formation des enseignants. Les départements et organismes gouvernementaux qui gèrent l'offre d'EFP dans tous les pays de la région ont des procédures hautement centralisées. Cela constitue un frein à la bonne gouvernance multi-niveaux en matière d'EFP<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Les comités nationaux ont fourni des informations primaires et donné accès aux informations secondaires et à d'autres sources d'informations essentielles. Les principales activités primaires ont été la cartographie, l'autoévaluation et la validation et, dans chaque cas, un rapport national a été élaboré avec le soutien d'un expert international. Ces neuf rapports nationaux constituent la principale source de données pour le présent rapport transnational. Tous ces documents (méthodologie, rapports nationaux) ainsi que d'autres documents figurent sur la page communautaire GEMM: <https://connections.etf.europa.eu/communities/service/html/communityview?communityUid=ccdd8022-1c23-42ac-8699-608048458814>

<sup>4</sup> Voir la section 1 du présent rapport pour la définition de la bonne gouvernance multi-niveaux en matière d'EFP. Voir également Galvin Arribas et al./ETF (2012).

## Trois modèles pour l'organisation et la gestion de l'EFP au niveau national

Les pays de la région peuvent être regroupés en trois types de gestion de l'EFP.

- **Type 1:** un ministère chef de file assume la responsabilité générale de la gestion de l'EFP (par exemple, au Maroc, en Algérie, en Tunisie et au Liban).
- **Type 2:** différents sous-systèmes sont administrés par différents ministères et un conseil de coordination est en place afin d'obtenir une plus grande cohérence entre les sous-systèmes (par exemple en Jordanie).
- **Type 3:** différents sous-systèmes d'EFP sont mis en œuvre par différents ministères tels que celui de l'éducation, de l'industrie et de l'enseignement supérieur mais, dans ce cas, sans organisme de coordination [par exemple en Égypte, en Israël, en Libye (où l'EFPI et la FPC relèvent de différents ministères) et en Palestine].

Pour les pays de type 3, la tendance consiste à faire évoluer les modalités de gouvernance vers le type 1 ou le type 2.

L'organisation et la gestion de l'EFP varient selon qu'elles relèvent de la responsabilité d'un seul ministère ou de plusieurs ministères et organismes différents, éventuellement avec un conseil de coordination. Pour chacun des trois types, les données factuelles portent à conclure que lorsque plusieurs organismes du secteur public s'engagent séparément dans des aspects de la gouvernance de l'EFP, les lacunes et les chevauchements dans les responsabilités, ainsi que les rôles et les voies suivies constituent une caractéristique dysfonctionnelle marquante de l'ensemble du système de l'EFP.

### La tradition centralisée de gestion de l'EFP

Les données factuelles suggèrent que les approches actuelles de la gouvernance de l'EFP sont rigides, ce qui signifie également que les voies proposées aux apprenants sont inflexibles dans tous les pays. Par ailleurs, les systèmes d'EFP sont isolés et substantiellement marginalisés par rapport aux autres sous-systèmes éducatifs, et cela rend plus difficile l'approche des développements d'un apprentissage tout au long de la vie plus intégré et ouvert.

Le secteur privé de la formation connaît une expansion dans la région et, dans certains pays (par exemple au Liban, en Jordanie et au Maroc), le secteur privé gère un grand nombre d'établissements de formation qui sont censés suivre des normes spécifiques fixées par l'État. L'apprentissage informel dans la région est un large secteur d'activité et se situe hors des filières officielles de l'enseignement, de la formation et de l'assistance sociale.

La gestion des systèmes d'EFP est manifestement hautement centralisée dans les pays, bien qu'il soit de plus en plus admis qu'un système d'EFP efficace ne peut être micro-géré à partir du centre. Des systèmes de gouvernance centralisés signifient que les initiatives territoriales (c'est-à-dire sous-nationales) et locales ne sont susceptibles de réussir que si elles ont reçu l'approbation des autorités centrales dans la plupart des contextes actuels de la région. Au niveau horizontal, les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes privées ne sont pas correctement impliqués soit dans l'élaboration des politiques, soit dans la mise en œuvre et la révision des phases politiques.

Une série d'initiatives décentralisées ont été menées dans la région. Cependant, aucun des projets pilotes n'a pu encore engendrer un changement institutionnel pour une bonne gouvernance multi-niveaux de l'EFP.



Il en résulte qu'une importance croissante est accordée au dialogue et au partenariat entre les parties prenantes. Les gouvernements de tous les pays de la région SEMED ont formellement identifié les partenaires sociaux et, dans une certaine mesure, se sont engagés dans un dialogue avec eux. Ce dialogue peut se dérouler à travers des conseils et procédures établis, tels que des organismes tripartites (Algérie, Maroc, Palestine, Tunisie) ou un conseil d'EFP [notamment le Conseil d'E-EFTP (emploi, enseignement et formation techniques et professionnels) en Jordanie], ou au moyen de dispositions plus particulières (en Égypte, en Israël et, dans une moindre mesure, en Libye et au Liban).

### **L'absence de processus de consultation multi-participatif tout au long du cycle d'élaboration des politiques d'EFP**

Le dialogue entre les parties prenantes se déroule essentiellement lors des premières phases de l'élaboration des politiques, avec peu d'implication dans la mise en œuvre, l'examen ou l'évaluation. D'un point de vue pratique, l'existence de conseils de partenaires et de consultations démontre qu'il y a un dialogue, mais le secteur public reste peu enclin à partager les processus de prise de décision. En effet, davantage de mécanismes de coordination seront nécessaires pour améliorer la participation effective de parties prenantes multiples, la mise en œuvre, l'examen et l'évaluation de l'élaboration des politiques d'EFP.

Les employeurs sont organisés dans des organes de représentation, mais leur participation politique au dialogue et à la réforme de l'EFP varie dans la région. Dans plusieurs pays, les organismes de représentation des employeurs seront soutenus dans le renforcement de leur connaissance du secteur de l'EFP et leur participation au cycle politique. Dans certains pays, les fédérations syndicales jouent un rôle actif, mais dans la majorité des cas, elles sont largement absentes du dialogue en matière d'EFP. Le renforcement des connaissances et de la participation des représentants des travailleurs constitue également un défi.

Dans les pays où des prélèvements destinés à financer la formation existent pour soutenir l'offre de formation continue (par exemple, en Algérie, en Égypte, en Jordanie, au Maroc<sup>5</sup> et en Tunisie), les organisations d'employeurs ont tendance à jouer un rôle plus proéminent dans l'offre de formation continue. Toutefois, même lorsqu'un dialogue existe, les ministères sont peu enclins à accorder un rôle actif ou de gestion aux partenaires sociaux. En outre, il n'en demeure pas moins que la FPC est sous-développée et marginalisée dans la région, et dépourvue de gestion, d'objectifs et de politiques clairs.

### **Quelques signes d'une plus grande participation des parties prenantes régionales et locales**

La dimension territoriale de la gouvernance de l'EFP s'est renforcée dans certains pays, stimulée non pas par les autorités centrales, mais par les territoires cherchant à combler l'écart entre le monde du travail et l'offre de formation. Les données factuelles indiquent une tendance en faveur d'un plus grand nombre de projets et d'initiatives qui impliquent les niveaux sous-nationaux de gouvernance de manière plus proactive (du moins dans certains pays). Le Maroc et la Tunisie donnent la priorité à des réformes au niveau régional en tant qu'objectif politique national, tandis qu'en Algérie, en Égypte, en Israël, en Jordanie, au Liban et en Palestine, de nombreux projets pilotes en matière d'emploi et projets de formation sont établis afin de répondre aux besoins locaux en matière d'emploi et de formation.

---

<sup>5</sup> Un projet de loi relatif à la FPC qui attribue 30 % des prélèvements de l'EFP collectés à la FPC a récemment été soumis au Conseil des ministres. Ce projet de loi prévoit au moins deux jours de formation pour le personnel des entreprises et l'établissement d'une agence destinée à gérer ces fonds.

Cependant, à l'exception d'Israël (où les réseaux éducatifs et les prestataires d'EFP jouent un rôle important dans les initiatives d'enseignement et d'apprentissage), il est difficile pour les parties prenantes de développer une approche plus localisée de la prise de décisions dans des systèmes hautement centralisés.

Pour les projets pilotes à petite échelle (par exemple, dans un pays complexe où l'EFP est fragmenté comme en Égypte et dans les pays fortement dépendants de l'aide internationale tels que la Palestine), le risque réside dans le fait que les projets couronnés de succès ne soient pas étendus ou disparaissent une fois que le financement du projet prend fin. Dans huit pays de la région, peu de responsabilités, voire aucune, pour la prise de décisions de gestion sont transférées aux gestionnaires au niveau local dans les établissements de formation.

Toutes ces approches ont le potentiel nécessaire pour produire des solutions innovantes, mais elles présentent deux inconvénients: il est difficile de développer une approche territoriale intégrée et durable qui nécessite une autonomie importante dans un système hautement centralisé et, pour les projets pilotes à petite échelle, le risque réside dans le fait qu'ils ne soient pas étendus. Dans tous les pays de la région SEMED, peut-être à l'exception d'Israël, peu de responsabilités (voire aucune) en matière d'innovation sont transférées au niveau de l'établissement de formation.

### **Financement et allocation des ressources**

Les procédures en matière de financement et d'allocation des ressources tendent à être centralisées. Dans tous les pays, elles sont soumises à un audit, mais elles manquent souvent de transparence et les informations sont inaccessibles, tant pour les parties prenantes que pour les chercheurs. Actuellement, et en dépit d'initiatives individuelles, il existe peu d'indications que les gouvernements se préparent à transférer ou décentraliser des décisions de gestion importantes sur le financement vers des niveaux plus locaux, sauf, par exemple, lorsque l'accent est fortement placé sur la régionalisation (par exemple au Maroc et en Tunisie).

Les finances de l'EFP dépendent principalement des revenus nationaux et des fonds publics. La contribution privée à l'autofinancement des écoles privées constitue une caractéristique importante dans quelques pays (par exemple, au Liban), bien que celle-ci dépende de la part publique et privée du marché de la formation.

Toutefois, dans le secteur public de l'offre d'EFP, les frais payés par les étudiants et leurs familles constituent un faible pourcentage du financement de l'EFP. Entre 80 et 90 % du budget consacré à l'offre publique d'EFP est dépensé en salaires, laissant peu de place pour l'innovation dans un domaine de l'offre qui est souvent sous-financé. En tout état de cause, les limitations du budget national signifient que (à l'exception, en partie, de la Libye et d'Israël) le sous-financement du système d'EFP constitue un problème persistant et structurel dans tous les pays de la région. Néanmoins, certains pays ont fait des efforts importants pour formuler des réformes de l'EFP qui peuvent avoir de plus grandes implications en termes de ressources de l'EFP dans les prochaines années (par exemple au Maroc et en Palestine).

Des taxes sur les employeurs ou des prélèvements au titre de la formation sont opérationnels dans certains pays (par exemple en Algérie, en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie). Dans ces cas, les revenus ont tendance à être dirigés vers la FPC, laquelle constitue un domaine autrement négligé. Malgré tout, les sommes distribuées et même le statut légal des prélèvements et des taxes sont limités. Par exemple, un dialogue politique est en cours dans la région entre le gouvernement et les employeurs, portant sur la nature et les objectifs de ces sources de revenus ainsi que sur les moyens de rendre le système plus efficace (par exemple au Maroc). Le statut des prélèvements sur les employeurs est incertain en Jordanie, à la suite d'une longue procédure juridique.

Les mécanismes d'allocation des ressources (grâce auxquels les prestataires reçoivent les budgets qui leur sont alloués) reposent sur une base de contribution traditionnelle et récurrente. Les prestataires de formation ne sont pas encouragés à compléter leurs revenus par la vente de produits ou services, ni à améliorer leur efficacité, leur performance et leurs résultats. Toutefois, dans quelques pays seulement, des politiques sont examinées ou introduites afin d'utiliser le financement comme un mécanisme permettant de générer de meilleurs résultats. À cet égard, l'introduction d'un budget par objectifs en Tunisie et au Maroc pourrait constituer une importante avancée, même si l'absence d'une méthodologie claire et de données pour un système d'information de gestion de l'EFP entrave son efficacité.

### Assurance qualité

L'assurance qualité dans la région est souvent associée aux procédures de contrôle, et se concentre sur des contributions telles que les exigences au niveau des bâtiments et le nombre d'enseignants employés. Lorsqu'il existe plusieurs sous-systèmes d'EFP, comme en Égypte, en Israël, en Jordanie et en Palestine, différentes procédures de contrôle de la qualité tendent à s'appliquer. Le contrôle de la qualité est souvent une fonction centralisée du ministère ou de l'organisme gouvernemental responsable. L'approche adoptée à l'égard du contrôle de la qualité tend à dépendre fortement des pratiques prédominantes du ministère spécifique, de sorte que les sous-systèmes d'EFP qui relèvent des ministères de l'éducation, du travail et de l'enseignement supérieur présentent des normes de qualité et des cultures assez différentes. Comme le laisse entendre la section précédente sur la gestion de l'EFP, il existe actuellement un intérêt limité, bien que croissant, pour le développement d'une approche partagée et de partenariat.

Le contrôle de la qualité renvoie à des procédures d'audit dont la fonction consiste à vérifier que les normes et les exigences réglementaires sont respectées et il y a peu d'intérêt, voire aucun, pour une amélioration des performances.

L'assurance qualité renvoie à un large éventail de normes, de conditions et de procédures qui sont destinées à garantir que les exigences sont respectées et à établir une culture et des procédures à travers lesquelles il est possible d'améliorer les performances et les résultats du système. L'intérêt politique s'accroît, dans les procédures d'assurance qualité, afin de contribuer à des résultats tels que des améliorations systémiques, le relèvement des normes, un EFP plus réactif et l'amélioration de l'employabilité des diplômés.

Ces dernières années, tous les pays de la région se sont engagés plus fermement à développer une approche de leurs systèmes d'EFP, dans laquelle l'assurance qualité apparaît comme une forte composante. La réforme des certifications existantes, l'identification du besoin de nouvelles certifications, le renouvellement des programmes et le développement de cadres nationaux des certifications (CNC) sont autant d'outils que les gouvernements ont pris en considération et ont commencé à développer à cet égard.

Ainsi, de nouvelles agences d'assurance qualité [telles que le Centre pour l'accréditation et l'assurance qualité (CAQA) en Jordanie et l'Autorité nationale d'assurance qualité et d'accréditation du système éducatif (NAQAAE) en Égypte] ont été ou sont depuis peu établies dans plusieurs pays. La Tunisie a développé des approches détaillées de l'assurance qualité, au titre de la mise en œuvre d'une approche fondée sur les compétences de l'enseignement et de l'apprentissage en matière d'EFP. Israël maintient les programmes nationaux, les examens et l'inspection sous un contrôle fermement central de façon à garantir la qualité dans la prestation, les réformes et les initiatives – tandis que les réseaux éducatifs, les autorités locales et les prestataires exercent un degré considérable d'autonomie à d'autres égards.

Bon nombre de pays (dont l'Égypte et la Jordanie) ont piloté l'élaboration de nouvelles normes pour introduire des certifications et des programmes d'EFP réformés, s'appuyant plus étroitement sur les besoins de compétences du marché du travail identifiés et ayant fait l'objet de recherches. Le développement d'un

cadre national des certifications est considéré comme constituant une condition générale pour élaborer des normes de qualité dans la plupart des pays de la région. Il convient de rappeler que dans aucun pays de la région un national de certification est pleinement opérationnel, de sorte que les intentions politiques qui sous-tendent le développement n'ont pas encore été mises à l'épreuve et testées. Partout, les normes, la qualité et la pertinence de la formation professionnelle des enseignants apparaissent comme étant un problème et un défi majeur, tout comme la prestation et l'efficacité d'un développement professionnel continu.

En résumé, quand bien même il existe des indications claires d'une importance croissante accordée à l'assurance qualité, les initiatives sont restées limitées jusqu'à présent. En outre, l'absence de systèmes d'information de gestion et de systèmes d'information sur le marché du travail efficaces entrave le développement d'une approche de l'assurance qualité dans tous les pays, sans exception.

## Conclusions

L'analyse des résultats nationaux dans les neuf pays identifie sept indicateurs pour l'élaboration et l'établissement des priorités du dialogue politique et de la mise en œuvre des réformes de la gouvernance de l'EFP dans la région SEMED:

- améliorer la collaboration et la coordination entre les autorités publiques nationales responsables de tous les aspects du système d'enseignement et de formation;
- impliquer plus étroitement les partenaires sociaux et la société civile (en particulier le secteur privé) dans tout le cycle politique de l'EFP pour améliorer l'alignement de l'offre d'EFP sur la demande du marché du travail;
- déléguer la prise de décisions aux niveaux les plus appropriés et piloter un transfert approprié de la prise de décisions spécifiques et de la responsabilité aux niveaux territorial et local, y compris aux prestataires d'EFP;
- impliquer les communautés d'enseignants et de formateurs ainsi que les prestataires d'EFP (y compris les partenaires sociaux) dans la réforme des certifications et des programmes au moyen de mécanismes de consultation formelle et non formelle, pour passer à une approche davantage fondée sur les compétences de l'enseignement et de la formation;
- assurer une coordination efficace afin de relier les sous-systèmes d'enseignement et de formation pour emprunter des voies cohérentes et flexibles permettant de répondre aux besoins des citoyens en matière d'apprentissage tout au long de la vie;
- soutenir une affectation des ressources plus ciblée et introduire des approches plus innovantes du financement afin de relever le défi consistant à obtenir un financement suffisant pour l'EFP;
- créer une culture et un cadre pour l'assurance qualité et la gestion dans les différents domaines politiques de l'EFP.

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Aperçu

Le présent document propose une analyse transnationale de la situation actuelle relative à la gouvernance de l'EFP dans les neuf pays de la région SEMED participant au projet GEMM de l'ETF. Il présente un aperçu clair des défis auxquels sont confrontés ces pays lorsqu'ils cherchent à améliorer les résultats de l'EFP au moyen d'une meilleure gestion et de meilleurs partenariats aux niveaux national et local<sup>6</sup>.

Le rapport a été préparé principalement à partir d'informations primaires collectées au moyen d'un processus de cartographie, complété par des sources secondaires<sup>7</sup>. Il bénéficie également de contributions débattues et approuvées lors de la première conférence du projet régional de l'ETF qui s'est tenue à Bruxelles en mars 2014<sup>8</sup>. La publication s'adresse aux responsables de l'élaboration des politiques d'EFP dans la région, y compris les partenaires sociaux et les entreprises, les professionnels de l'EFP et d'autres praticiens et experts.

Afin d'aider les lecteurs à comprendre les évolutions, de nombreux exemples sont présentés (bon nombre d'entre eux figurent dans les annexes) afin de montrer comment certains pays abordent les questions spécifiques de gouvernance. Dans la mesure du possible, des encadrés et des tableaux montrent les progrès des pays en ce qui concerne une question ou un défi spécifique.

Il est aujourd'hui généralement admis qu'il est nécessaire et important d'améliorer la gouvernance si les systèmes d'EFP veulent améliorer leur performance et soient en mesure d'offrir les certifications demandées par le marché du travail, développer les compétences clés et proposer des qualifications qui sont pertinentes pour le marché du travail. À cet égard, la participation efficace des parties prenantes publiques et privées dans l'élaboration des politiques d'EFP et l'offre de compétences, tant aux niveaux de gouvernance verticale qu'horizontale, sera un défi crucial pour les prochaines années dans chacun des pays participants.

Trois fonctions de la gouvernance sont examinées dans le présent rapport: (i) la gestion et la coordination générales de l'EFP, (ii) le financement et l'allocation des ressources, et (iii) l'assurance qualité. L'accent est placé sur l'identification et l'analyse de la situation actuelle, ainsi que sur l'amélioration de la gouvernance de l'EFP, afin de garantir de meilleurs résultats pour les apprenants de l'EFP et une meilleure adéquation entre la demande en compétences du marché du travail et celles acquises par les apprenants. Une attention particulière est également accordée aux priorités clés visant à améliorer l'employabilité des jeunes et à combler l'écart entre les hommes et les femmes en améliorant les possibilités offertes aux femmes.

---

<sup>6</sup> Chaque pays utilise sa propre terminologie et ses propres abréviations. Par souci de clarté, le terme «EFP» est utilisé comme terme commun dans tout le rapport, sauf en cas de référence à un conseil ou une situation spécifiques.

<sup>7</sup> Les principales sources de données factuelles pour cette analyse transnationale sont les neuf rapports nationaux qui ont été préparés pour la cartographie de la gouvernance de l'EFP dans chaque pays. Les rapports nationaux s'appuient principalement sur des informations primaires (pour l'Égypte, une fiche nationale a été rédigée à partir d'un examen documentaire et d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT).

<sup>8</sup> La conférence a bénéficié d'un rapport transnational succinct de la gouvernance de l'EFP dans la région. Les conclusions sommaires de la cartographie ont stimulé les débats, et les participants ont ensuite été en mesure d'approfondir l'analyse – y compris l'identification de priorités pour le renforcement des capacités afin d'améliorer la gouvernance de l'EFP. Pour de plus amples informations sur cette conférence voir: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM)

Dès le départ, il est utile d'avoir une définition opérationnelle d'une bonne gouvernance multi-niveaux dans le domaine de l'EFP<sup>9</sup>. D'après l'ETF, celle-ci peut être définie comme étant «un modèle de gestion de l'élaboration des politiques d'EFP basé sur une action coordonnée qui consiste à assurer la participation des parties prenantes publiques et privées à tous les niveaux possibles (international, national, sectoriel, régional/local, du prestataire) dans la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'examen des objectifs. La bonne gouvernance multi-niveaux vise à renforcer l'interaction entre les acteurs et leur participation, et à améliorer la pertinence, la responsabilité, la transparence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des politiques d'EFP»<sup>10</sup>.

Ainsi, le principe de subsidiarité, à savoir le fait de déléguer des décisions de gestion au niveau auquel elles peuvent être prises de la manière la plus efficace, est un concept clé de la gouvernance multi-niveaux. Une gouvernance multi-niveaux efficace de l'EFP s'appuie sur des interactions inclusives verticales et horizontales entre les parties prenantes. La coordination verticale de la gouvernance multi-niveaux de l'EFP signifie une communication et un contact efficaces entre les niveaux les plus élevés et les plus bas du gouvernement, qui, selon le contexte, peuvent être nationaux, sous-nationaux (régionaux) ou locaux (municipalités, comtés, etc.). La dimension horizontale de la gouvernance de l'EFP renvoie aux modalités de coopération entre une série d'acteurs publics et privés dans le contexte du dialogue social qui a lieu dans les différents domaines de la politique en matière d'EFP ou de développement des compétences.

La gouvernance multi-niveaux respecte également les principes de bonne gouvernance, à savoir garantir que les ressources publiques et les problèmes soient gérés de manière efficace, fournir un bon rapport qualité-prix et répondre aux besoins critiques de la société et de l'économie. En tant que telle, la gouvernance multi-niveaux s'inscrit dans le cadre des principes d'ouverture, de participation publique, de responsabilité, d'efficacité et de cohérence. Le processus de gouvernance multi-niveaux de l'EFP est un processus dynamique qui ne doit en aucune façon diluer la responsabilité politique [adapté d'ETF (2013c)].

La bonne gouvernance multi-niveaux est un aspect de la réforme de l'EFP que la Commission européenne et ses agences ont identifié comme une approche de partenariat social flexible, multi-niveaux, qui contribue à une réforme réussie, en insistant fortement sur l'innovation au niveau régional et local. À la suite de la demande des pays partenaires formulée lors du processus de Turin<sup>11</sup> de 2010 et 2012, l'ETF préconise et soutient cette approche en partenariat avec des organisations internationales impliquées dans le domaine de l'EFP (ETF, 2011b).

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a fait des rapports sur les systèmes d'EFP dans de nombreux pays différents et a récemment élaboré une approche qui utilise une analyse des lacunes afin d'analyser la gouvernance multi-niveaux (Charbit, 2011). L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a identifié l'évolution d'une gouvernance solide et efficace, associant plusieurs partenaires, tout au long du cycle d'élaboration des politiques comme étant l'une des nombreuses priorités importantes et liées qui doivent être traitées pour que la réforme de l'EFP soit couronnée de succès (UNESCO, 2012) et a récemment examiné l'importance de la formation des enseignants et de son organisation en tant qu'aspect clé de la modernisation de l'EFP dans la région arabe (UNESCO, à paraître).

Le programme d'approche systémique pour de meilleurs résultats éducatifs (SABER) de la Banque mondiale, auquel plusieurs agences internationales importantes coopèrent, a sélectionné la gouvernance du

---

<sup>9</sup> Pour une série détaillée de définitions, voir le glossaire.

<sup>10</sup> ETF sur la base du Cedefop (2011) et du Comité des régions de l'Union européenne (2009).

<sup>11</sup> Plus d'informations sur le processus de Turin de l'ETF: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Torino\\_process](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Torino_process)



développement de la main-d'œuvre comme l'un de ses thèmes majeurs (Banque mondiale, 2014). Dans la région SEMED, des rapports pour la Jordanie, l'Égypte, le Maroc et la Palestine<sup>12</sup> ont été élaborés. Ces rapports insistent fortement sur le renforcement de la gouvernance de l'EFP. L'Organisation internationale du travail (OIT) a, au fil des ans, contribué de manière considérable à l'engagement des partenaires sociaux et, plus important encore, à l'analyse de la gouvernance du financement et de l'allocation des ressources ainsi que des besoins des groupes prioritaires [voir, notamment, Gasskov (2006)].

Les résultats de l'étude présentés dans ce rapport doivent également constituer une ressource utile pour les travaux supplémentaires relatifs au soutien des capacités des parties prenantes de l'EFP dans la région. Au niveau local, le renforcement des capacités visera à renforcer la capacité et la compétence des prestataires de formation et d'autres parties prenantes impliquées dans le développement des compétences afin d'améliorer la coopération pour répondre aux besoins locaux du marché du travail, ainsi que dans les projets pilotes lancés dans le cadre du projet GEMM.

L'objectif clé du projet GEMM consiste à renforcer la participation verticale et horizontale des parties prenantes de l'EFP dans l'élaboration des politiques tout au long du cycle de planification, d'élaboration, de mise en œuvre et de la revue des politiques. Cela devrait mener à une meilleure appropriation des modèles de gouvernance et, en renforçant les partenariats et en ciblant l'activité, à une meilleure pertinence et une meilleure qualité des systèmes de formation professionnelle et à leur contribution au renforcement de l'employabilité des femmes et des jeunes.

Le rapport est présenté comme suit. À la suite de la présente introduction, qui comprend des explications sur la méthodologie utilisée, la section 2 fait le point sur les aspects économiques, sociaux, démographiques et du travail de la région SEMED. La section 3 présente les résultats de l'exercice de cartographie et les caractéristiques essentielles du premier domaine politique sélectionné, à savoir la gestion et la coordination générales de l'EFP. En outre, cette section examine les défis clés identifiés pour la gouvernance de l'EFP dans la région.

Les sections 4 et 5 abordent à leur tour deux caractéristiques importantes de la gouvernance moderne qui étaient au centre du processus de cartographie: d'une part, le financement et l'allocation des ressources de l'EFP, d'autre part, l'assurance de la qualité de l'EFP.

La section 6 revient sur un thème clé pour toute la région SEMED. Elle traite en outre des défis communs auxquels sont confrontés les gouvernements, les parties prenantes et les prestataires d'EFP lorsqu'ils cherchent à améliorer la gouvernance afin de parvenir à des réformes et améliorations systémiques qui peuvent remédier au déséquilibre entre les hommes et les femmes et apporter des réponses à la situation des jeunes dans la région. Une approche de la réforme de l'EFP axée sur les besoins et une approche davantage fondée sur les compétences sont essentielles, mais une troisième composante est également nécessaire dans l'approche globale: le développement et la mise en œuvre d'une approche de l'apprentissage pour tous tout au long de la vie.

La section 7 présente les principales conclusions du rapport sur la base des résultats des trois fonctions examinées, et envisage un ensemble de stratégies et de politiques qui devraient faire l'objet de discussions politiques approfondies entre les responsables de l'élaboration des politiques d'EFP dans la région SEMED.

---

<sup>12</sup> Les rapports nationaux SABER sur le développement de la main-d'œuvre sont disponibles à l'adresse suivante: <http://saber.worldbank.org/index.cfm?indx=9&pd=7>

Les annexes au présent rapport présentent une série de tableaux et autres graphiques par pays visant à illustrer de manière plus détaillée les résultats de la cartographie et d'autres conclusions.

## 1.2 Méthodologie

La méthodologie de la cartographie, de l'analyse et de l'autoévaluation de la gouvernance de l'EFPI dans la région SEMED a été élaborée sur la base de la méthodologie de l'ETF et se concentre sur trois fonctions clés des politiques et systèmes d'EFPI et de FPC: la planification et la gestion globales, le financement et l'allocation des ressources, et l'assurance qualité.

La cartographie a été planifiée en tant que mesure de renforcement des capacités visant à sensibiliser les parties prenantes à la manière d'analyser les paramètres de la gouvernance de l'EFPI et ses différents domaines politiques et à améliorer la coopération pour le travail en partenariat.

La cartographie a tenu compte des différents niveaux de gestion de l'EFPI (international, national, sectoriel, territorial/local, et du prestataire de formation). L'accent a été mis sur la description et l'analyse des rôles et fonctions des différents acteurs qui jouent, ou qui pourraient jouer, un rôle essentiel dans la collaboration efficace sur la gouvernance de l'EFPI tout au long du cycle d'élaboration des politiques (de l'élaboration de la stratégie à la mise en œuvre, le suivi et l'examen). Les objectifs clés de la révision étaient les suivants:

- établir la cartographie du système de gouvernance qui opère pour l'EFPI et la FPC dans la région, notamment trois fonctions: la gestion et la planification, le financement et l'allocation des ressources, et l'assurance qualité;
- analyser et évaluer les points forts et les points faibles du système actuel de gouvernance de l'EFPI et identifier des façons de le renforcer en accordant une attention particulière au rôle du gouvernement et de ses agences, des partenaires sociaux, des prestataires d'EFPI et de l'ensemble de la société civile;
- renforcer la sensibilisation, les connaissances, les capacités analytiques et de délibération des parties prenantes clés concernant les modes et modèles de gouvernance de l'EFPI afin de mobiliser la participation à plusieurs niveaux des acteurs régionaux en vue de soutenir l'employabilité des jeunes et des femmes;
- collaborer (ETF, comités nationaux, experts nationaux et internationaux) afin d'élaborer neuf rapports nationaux et un rapport transnational, comprenant des conclusions pertinentes et des recommandations politiques visant à soutenir davantage le dialogue politique;
- répondre à la question générale de qui fait quoi, quand et comment, afin de soutenir les experts et les décideurs politiques impliqués dans l'exercice de cartographie des trois domaines politiques de gouvernance sélectionnés.

La mise en œuvre de la méthodologie a commencé avec la création de comités nationaux dans le cadre du projet GEMM dans les pays concernés. Les comités nationaux ont été conçus comme des groupes de travail opérationnels. Ils ont fourni des informations primaires, offert des conseils sur la sélection des informations secondaires les plus précises, et facilité l'accès à d'autres informateurs clés dans le pays. Ils ont également participé à la phase d'(auto)évaluation institutionnelle, et ont formulé des commentaires sur les rapports finaux. Par conséquent, les comités nationaux ont constitué le groupe cible au sein des pays chargés de mettre en œuvre la révision de la gouvernance de l'EFPI. Les comités nationaux étaient composés principalement des parties prenantes clés de l'EFPI, à savoir les autorités nationales, les partenaires sociaux et d'autres représentants de la société civile.



Chaque analyse nationale de la gouvernance de l'EFP comprenait trois composantes [exception faite de l'Égypte et de l'Algérie<sup>13</sup> qui ont réalisé un examen documentaire et une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)].

- **Activités de cartographie:** Ces activités portaient sur l'identification et la description des acteurs et institutions clés impliqués dans l'élaboration des politiques d'EFP/de FPC. L'objectif de cette composante était de décrire les rôles, compétences et relations dans les trois fonctions politiques.
- **Validation des activités:** Les informations collectées lors de l'exercice de cartographie ont été validées par les comités nationaux.
- **Autoévaluation:** L'autoévaluation a été menée au sein de groupes de travail au moyen des principes et indicateurs d'une bonne gouvernance multi-niveaux de l'ETF (6 principes et 25 indicateurs), renforcés par une analyse SWOT.

Les experts ont utilisé l'outil de collecte de données de l'ETF pour rassembler les informations et travailler avec les NC à la mise en œuvre de la cartographie. Les instruments comprenaient des matrices pour cartographier les acteurs; des encadrés clés pour soutenir la classification et l'organisation des informations sur les acteurs de l'EFP, leurs rôles et les mécanismes de coordination utilisés pour soutenir l'élaboration des politiques d'EFP; d'autres encadrés clés pour collecter des données sur les bonnes pratiques; une série de questions pour cartographier les questions spécifiques liées aux trois domaines clés de la gouvernance de l'EFP, et un tableau de bord des six principes et 25 indicateurs de l'ETF (voir annexe 2), ainsi qu'une matrice SWOT.

---

<sup>13</sup> En Algérie, la cartographie et la collecte d'informations ainsi que la présentation des résultats ont été réalisées en consultation avec un comité non formalisé.

## 2. LE CONTEXTE RÉGIONAL SEMED: QUESTIONS CLÉS

La situation socioéconomique actuelle dans la région exerce un impact majeur sur les systèmes d'enseignement et de formation des pays concernés, et sur les opportunités des jeunes en transition entre l'enseignement et l'entrée espérée sur le marché du travail. La situation est un mélange d'évolutions à long terme (telles que la croissance démographique qui a donné lieu à des nombres importants et en rapide hausse de jeunes dans les groupes d'âge successifs dans la région) et de changements plus soudains, tels que les conséquences du Printemps arabe et l'impact de la crise économique mondiale post 2008.

La récente analyse par l'ETF de l'employabilité dans la région méditerranéenne (ETF, 2014) et des changements dans les réponses politiques au chômage des jeunes dans la région (ETF, 2013g) fournit une synthèse des tendances principales reportées ci-dessous.

### 2.1 Tendances démographiques: le boom de la jeune génération

Plus de 60 % de la population de la région est âgée de moins de 30 ans, ce qui signifie que la population en âge de travailler augmentera de 125 millions à 167 millions d'ici 2030. L'explosion démographique des jeunes exerce une pression sur l'offre d'enseignement et de formation. Elle a un impact important sur les perspectives d'emploi et le chômage, parce que les marchés du travail dans la région ne produisent pas assez d'emplois pour fournir suffisamment d'opportunités, notamment pour les jeunes et les femmes (les plus qualifiés). Le profil de la population évoluera au cours du 21<sup>e</sup> siècle: cela commence déjà à se produire dans des pays tels que la Tunisie et le Liban, où le nombre moyen d'enfants par famille a rapidement diminué sur une génération. La migration du marché du travail s'est également intensifiée pour les travailleurs très qualifiés et peu qualifiés, tant au sein de la région qu'au-delà.

### 2.2 Turbulences politiques

Des vagues successives de migration liée aux conflits de Palestine, d'Irak et de Syrie sont l'un des résultats des turbulences causées par les conflits armés et les tensions non résolues dans la région [voir, par exemples, Youngs (2014)]. Le mécontentement populaire qui a secoué le monde arabe en 2011 a donné lieu à des révoltes en Tunisie et en Égypte, avec des conséquences au Maroc et en Jordanie, et a abouti à des guerres civiles en Libye et en Syrie. Bien qu'il soit encore trop tôt pour comprendre les conséquences à plus long terme, ces soulèvements ont reflété le ressentiment répandu à l'égard d'une inégalité croissante, du chômage, de la corruption, d'une gouvernance autocratique et de dirigeants agissant en toute impunité<sup>14</sup>.

### 2.3 Des perspectives économiques plus risquées

Les conséquences de la récession mondiale de 2008 et des turbulences politiques dans la région ont mis en péril les taux de croissance relativement élevés que de nombreux pays de la région connaissaient depuis quelques années. Bien que la région ait été dans une certaine mesure protégée de l'impact initial de la récession touchant l'Europe et les États-Unis, les taux de croissance ont par la suite décliné. En termes économiques, la chute la plus dramatique a touché le tourisme dans des pays tels que la Tunisie et l'Égypte, et s'est traduite par un déclin dans l'industrie manufacturière dans les pays qui entretenaient des relations

---

<sup>14</sup> Pour une autoévaluation régionale, voir OADA (2014).

commerciales solides avec l'Europe, et par une diminution des investissements entrants de la part des financiers et des versements de la part d'expatriés. Indépendamment des crises, les économies de la région ont depuis longtemps tendance à s'appuyer fortement sur les petites et moyennes entreprises (PME), et à ne générer qu'un nombre limité d'emplois très qualifiés et pas assez d'emplois de tout type pour répondre à l'offre de main-d'œuvre.

## 2.4 Inégalités socioéconomiques

En termes de comparaisons mondiales, par exemple l'indice de développement humain (IDH) du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), les pays de la région sont classés comme ayant un IDH élevé et moyen (voir tableau 2.2). Toutefois, la prospérité économique significative des pays de la région ne se traduit pas par une distribution équitable, et n'est pas utilisée pour approfondir le développement des ressources humaines. Cela s'applique à la stratification sociale, au clivage entre les zones urbaines et les zones rurales et aux disparités entre les hommes et les femmes.

## 2.5 Forte segmentation des marchés du travail

Les marchés du travail sont segmentés en trois secteurs: le secteur public, le secteur privé moderne et le secteur informel traditionnel de l'économie. Un faible taux d'activité du marché du travail de 40 à 50 % et un taux de chômage de 10 à 15 % entraînent un faible niveau d'emploi total, avec une moyenne de moins d'une personne en âge de travailler sur trois ayant un emploi. Les taux d'activité des femmes sont particulièrement faibles.

Le secteur informel domine le secteur privé, de sorte qu'en moyenne, deux tiers des travailleurs de la région ne contribuent à la sécurité sociale, ni n'en bénéficient, et les taux du secteur informel sont les plus élevés chez les jeunes et les travailleurs ayant de faibles niveaux d'éducation. L'activité agricole (souvent informelle) est prédominante au Maroc et est considérable en Égypte, en Tunisie et dans d'autres pays. Ailleurs dans la région, les emplois du secteur des services prédominent, bien qu'il s'agisse souvent de secteurs peu productifs comme le petit commerce. L'industrie manufacturière offre peu d'emplois, sauf dans la construction, l'industrie extractive et les services publics.

## 2.6 Le chômage des jeunes: un défi urgent

En 2011, à peine un tiers des jeunes de la région étaient sur le marché du travail (travaillaient ou cherchaient du travail), par rapport à une moyenne mondiale de 50 %. Un tiers des jeunes dans la région étaient dans l'enseignement et la formation, et le tiers restant étaient des NEET. Le **TABLEAU 2.1** montre la proportion de NEET dans les cinq pays de la région.

La grande proportion de NEET constitue un gaspillage de ressources humaines, une frustration en termes de progression personnelle et de bien-être, et une menace constante à la cohésion sociale. Les caractéristiques principales du chômage des jeunes peuvent être résumées comme suit:

- un pourcentage élevé de NEET;
- un taux d'activité économique faible parmi la population croissante en âge de travailler;
- un désavantage extrême des femmes sur les marchés du travail;

- un chômage plus élevé dans les groupes de population jeunes et instruits (y compris les diplômés de l'enseignement supérieur);
- un nombre élevé de jeunes ayant un emploi de mauvaise qualité et à faible valeur ajoutée.

**TABLEAU 2.1 NEET DANS LA RÉGION SEMED PAR PAYS ET PAR GROUPE D'ÂGE**

	Taux de NEET	
	Groupe d'âge 15–24 ans (%)	Groupe d'âge 15–29 ans (%)
Égypte	35,9	40,5
Israël	15,7	16,6
Jordanie	24,6	29,0
Palestine	30,2	36,4
Tunisie	25,4	32,2

Notes: Jordanie et Tunisie – calculs de l'ETF fondés sur les enquêtes de l'OIT portant sur la transition vers la vie active (2012/13); Égypte – calculs de l'ETF fondés sur l'enquête par panel sur le marché du travail égyptien (ELMPS) 2012; Palestine – calculs de l'ETF fondés sur l'enquête sur la main-d'œuvre; Israël – calculs reçus du pays (enquêtes sur la main-d'œuvre). Année: 2013 pour tous les pays à l'exception de la Jordanie et de l'Égypte.

D'après l'enquête de l'OIT sur la transition vers la vie active en Égypte, le taux de NEET pour le groupe d'âge des 15–24 ans est de 31,6 % et de 29,0 % pour le groupe d'âge 15–29 ans. Nous utilisons toutefois les données de l'ELMPS, qui a obtenu des résultats similaires à ceux de la base de données OIT/STAT.

Source: ETF (élaboration propre)

## 2.7 Investissement dans le développement des ressources humaines

Au cours des 40 dernières années, les pays de la région ont investi dans l'éducation et, bien que des défis importants subsistent, certains objectifs fondamentaux ont été atteints. Des progrès considérables ont été réalisés en vue des objectifs Éducation pour tous de l'UNESCO qui consistent à permettre à tous les enfants d'accéder à l'enseignement primaire. Il reste les problématiques de la qualité et du progrès au-delà de l'enseignement primaire, dans l'enseignement secondaire et post-secondaire et dans la formation, et ensuite dans l'enseignement supérieur ou la poursuite de l'enseignement et de la formation par d'autres moyens. Néanmoins, l'accès à l'enseignement primaire est un succès, tout comme le recul de l'analphabétisme chez les plus jeunes. L'autre succès notable dans la région concerne les niveaux d'inscription et d'obtention de diplômes des jeunes femmes dans les systèmes éducatifs (mais pas, comme déjà indiqué, sur les marchés du travail). Parmi les défis à affronter figure le fait que l'EFP est perçu comme un second choix, à statut précaire, et que dans la plupart des pays, à l'exception de l'Égypte et du Liban, les proportions de jeunes suivant les voies techniques et professionnelles sont faibles.

## 2.8 Polarisation des compétences

Il est plus facile de comprendre les tendances actuelles de la polarisation des compétences, qui mènent à des difficultés à trouver un emploi et à un déficit d'employabilité, en établissant une distinction entre les trois groupes dont il faut répondre aux besoins.

- Les personnes qui sont éduquées mais au chômage et qui ont des diplômes de l'enseignement secondaire supérieur ou universitaire, mais n'ont pas les compétences ni les opportunités d'emploi qu'elles recherchent. Cela s'applique particulièrement au nombre croissant de femmes hautement qualifiées.

- Les jeunes insuffisamment scolarisés, qualifiés ou peu qualifiés (principalement les hommes, sauf dans l'agriculture), qui ont souvent des emplois précaires, ont peu (voire pas) d'opportunités d'améliorer leurs niveaux de compétences ou de qualifications, ou leurs perspectives.
- Les NEET, y compris de nombreuses femmes, sont très vulnérables à l'exclusion sociale, sont souvent mal scolarisés et/ou en situation de décrochage scolaire, et ont tendance à avoir moins de visibilité parmi les autres priorités sociales et économiques.

Les systèmes de certification et l'accès à l'enseignement et à la formation ont actuellement tendance à être fortement structurés et extrêmement rigides. Par conséquent, de nombreux jeunes se voient offrir peu d'opportunités d'entrer dans l'enseignement et la formation d'une manière qui réponde à leurs besoins, par exemple s'ils ne réussissent pas les examens d'entrée des établissements. Cette rigidité dans les systèmes actuels montre qu'il y a eu peu (voire pas) d'évolution vers les approches d'apprentissage tout au long de la vie, malgré les opportunités que peuvent offrir l'offre existante et les développements des technologies de l'information.

## 2.9 Absence d'un secteur des PME prospère

Malgré la tendance à la privatisation dans la région, le climat économique et réglementaire n'est pas encore propice au développement d'un secteur des PME prospère et entreprenant dans les parties formelles de l'économie. C'est probablement dans ce secteur que les talents de nombreux jeunes diplômés de la région peuvent être mieux exploités. Cependant, les économies formelles ont tendance à être dominées par de grandes entreprises, et les conditions financières et réglementaires des nouvelles entreprises ne sont pas favorables. Par ailleurs, bien que le secteur informel compte de nombreuses petites entreprises, les emplois dans ce secteur sont souvent (mais pas toujours) peu qualifiés, et offrent peu de perspectives de développement professionnel. Ces emplois ne relèvent pas de la protection sociale et offrent peu en termes d'accès formel à la formation et au développement.

## 2.10 Situer et comparer les pays de la région

En plus de se pencher sur les tendances et facteurs communs, il est nécessaire d'examiner les différences considérables entre les différents pays de la région. Les tableaux 2.2, 2.3 et 2.4 présentent des informations sur des pays spécifiques par rapport à une série d'indicateurs, permettant d'établir des comparaisons dans la région. Le **TABLEAU 2.2** situe chaque pays participant de la région par rapport à l'IDH du PNUD. Un avantage de l'IDH est qu'il tente de classer les pays d'une manière qui comprenne des mesures de qualité de la vie liées à la santé et à l'éducation, ainsi qu'aux revenus.

Le classement global sur 186 pays est présenté, ainsi que l'espérance de vie, les années de scolarisation moyennes et le revenu par habitant, qui sont des composantes de l'IDH. Israël est classé dans le groupe de développement humain très élevé; la Libye, le Liban, l'Algérie et la Tunisie sont dans le groupe de développement humain élevé; et la Jordanie, la Palestine, l'Égypte et le Maroc sont classés dans les pays ayant un développement humain moyen<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Ces comparaisons, ainsi que d'autres comparaisons internationales, doivent être traitées avec prudence car, bien qu'elles soient basées sur les meilleures données disponibles, et qu'elles aient été calculées de la manière la plus précise possible par le PNUD, toutes ces données demandent une interprétation et comportent un risque d'erreurs.

**TABLEAU 2.2 CLASSEMENT DES PAYS DE LA RÉGION SEMED SELON L'INDICE DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN (IDH) DU PNUD**

Pays	Classement IDH (sur 186 pays) 2012	Santé (espérance de vie à la naissance en années) 2012	Éducation (années moyennes de scolarisation) 2010	Revenu national brut par habitant (\$ PPA 2005) 2012
<b>Développement humain très élevé</b>				
Israël	16	81,9	11,9	26 224
<b>Développement humain élevé</b>				
Libye	64	75,0	7,3	13 765
Liban	72	72,8	7,9	12 346
Algérie	93	73,4	7,6	7 418
Tunisie	94	74,7	6,5	8 103
<b>Développement humain moyen</b>				
Jordanie	100	73,5	8,6	5 272
Palestine	110	73,0	8,0	3 359
Égypte	112	73,5	6,4	5 401
Maroc	130	72,4	4,4	4 384

Notes: Les données sont collectées par le PNUD à partir des meilleures sources disponibles, sur une base aussi cohérente que possible; PPA – parité de pouvoir d'achat.

Source: Données extraites du PNUD (2013), pp. 155–58.

Le **TABLEAU 2.3** fournit des précisions sur la performance comparative des pays participants dans la région. En plus de présenter les classements des pays spécifiques selon l'indice de compétitivité mondiale (ICM) du Forum économique mondial (sur 148 pays; les données ne sont pas collectées pour la Palestine), le tableau montre également plusieurs autres indicateurs utilisés dans l'ICM. Comme on peut le voir, certains pays de la région sont mal classés en termes de transparence en ce qui concerne l'élaboration des politiques gouvernementales, de performance éducative, de salaire et de productivité, de femmes dans la main-d'œuvre, d'accès à l'internet et de capacité globale d'innovation.

Le **TABLEAU 2.4** compare les taux d'activité, de chômage et de chômage des jeunes pour les hommes et les femmes dans chaque pays. Les taux d'activité sur le marché du travail pour les hommes dans les différents pays varient de 61 % à 78 %, alors que les taux pour les femmes sont beaucoup plus faibles, de 14 % à 30 %. Il est également frappant de constater que le pourcentage des jeunes femmes qui sont au chômage et à la recherche d'un emploi est beaucoup plus élevé que le pourcentage des jeunes hommes et le pourcentage total de femmes qui sont au chômage et à la recherche d'un emploi. Le chômage des jeunes hommes est deux à trois fois plus élevé que celui des hommes plus âgés; c'est le cas, dans une moindre mesure, en Palestine, et dans une mesure autrement plus grande, en Tunisie.

**TABLEAU 2.3 PERFORMANCE DES PAYS DE LA RÉGION SEMED SELON L'INDICE DE COMPETITIVITÉ MONDIALE (ICM)**

	Classement général sur 148 pays	Transparence en matière d'élaboration des politiques	Inscription dans l'enseignement secondaire	Inscription dans l'enseignement supérieur	Qualité du système éducatif	Salaires et productivité	Femmes qui travaillent (- hommes)	Personnes utilisant l'internet	Capacité d'innovation
<b>Réf. ICM de l'indicateur</b>		1,12	5,01	5,02	5,03	7,06	7,10	9,04	12,01
Israël	27	76	28 102,1 %	32 62,5 %	56	64	33 0,89	31 73,4 %	4
Jordanie	68	40	79 86,9 %	70 37,8 %	27	55	146 0,24	81 41,0 %	46
Maroc	77	66	103 69,8 %	106 14,1 %	110	67	141 0,34	–	129
Tunisie	83	82	59 92,6 %	71 37,1 %	71	108	136 0,37	79 41,4 %	99
Algérie	100	133	31 101,6 %	76 32,1 %	133	140	148 0,21	114 15,2 %	147
Liban	103	139	87 83,3 %	41 57,7 %	13	56	142 0,33	46 61,2 %	89
Libye	108	125	12 110,3 %	47 54,5 %	148	126	135 0,40	103 19,9 %	143
Égypte	118	90	102 72,5 %	82 27,8 %	145	131	143 0,32	75 44,1 %	111

Note: La Palestine n'est pas comprise dans l'ICM; les données sont collectées par le Forum économique mondial à partir des meilleures sources disponibles, sur une base aussi cohérente que possible.

Source: données extraites du Forum économique mondial (2013)

**TABLEAU 2.4 TAUX D'ACTIVITÉ, DE CHÔMAGE ET DE CHÔMAGE DES JEUNES SELON LE SEXE (%)**

	Taux d'activité		Chômage total		Chômage des jeunes	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Maroc	73,6	24,7	8,7	9,9	16,6	17,4
Algérie	68,9	14,2	8,1	19,1	19,1	38,1
Tunisie	68,7	24,8	11,3	18,8	42,3 (total)	
Libye	76,8	30,4	19,5 (total)		33,9 (total)	
Égypte	78,2	23,9	8,9	22,7	22,5	53,2
Palestine	61,2	17,4	23,2	27,1	36,8	49,6
Jordanie	61,3	14,1	10,4	19,9	25,2	48,8
Liban	73,0	23,0	5,0	10,0	21,5	22,3

Note: Les données pour Israël ne sont pas incluses dans la source de données. Les données utilisées sont les mêmes ici que dans la source, en format reformulé.

Source: données compilées par l'ETF et présentées dans ETF (2013g), tableau 1



### 3. CARACTÉRISTIQUES CLÉS ET DÉFIS DE LA GOUVERNANCE DE L'EFPI DANS LA RÉGION SEMED: GESTION, LEADERSHIP ET PARTENARIAT

Cette section examine de manière plus approfondie les caractéristiques, défis et problématiques qui sont en jeu en termes de gestion globale et d'approches stratégiques de l'EFPI dans les pays de la région. La gestion, le leadership et le partenariat au niveau national et aux niveaux plus locaux sont examinés. L'annexe 1 du présent rapport présente une série détaillée de tableaux qui permettront de réaliser des comparaisons complètes entre les pays au sujet des problématiques clés (structure de la gouvernance de l'EFPI, paramètres de la gouvernance de l'EFPI au niveau national, rôles des niveaux les plus faibles dans l'EFPI)<sup>16</sup>.

#### 3.1 Trois modèles de gestion des sous-systèmes de l'EFPI dans la région

Chaque pays de la région a des traditions bien établies et des arrangements institutionnels qui définissent la manière dont les différents volets de l'EFPI sont gérés. Les traditions exercent une forte influence, d'habilitation ou de frustration, sur les réformes afin d'améliorer l'efficacité de la gouvernance. Les ministères et d'autres organismes du secteur public se sont habitués à jouer un rôle décisionnel et de gestion avec peu de références aux exigences ou aux avis des acteurs du marché du travail. Par conséquent, les systèmes d'EFPI sont principalement gérés à partir du centre et tendent à être influencés par des considérations relatives à la formation du côté de l'offre, plutôt que par une approche axée sur la demande fondée sur les besoins en compétences identifiés du marché du travail et soutenue par la participation efficace des partenaires sociaux et d'autres acteurs privés de l'EFPI.

Sur la base de la diversité des arrangements, trois types d'approche de l'organisation et de la gestion des différents volets de l'EFPI et de la PFC peuvent être identifiés dans la région (**TABLEAU 3.1**).

---

<sup>16</sup> Un point important à noter dès le départ est que la cartographie, les descriptions et les analyses se limitent aux aspects plus formels de l'EFPI, et que l'apprentissage informel du secteur informel du marché du travail ne relève pas du champ d'application de cette analyse. Par conséquent, des travaux supplémentaires seront nécessaires sur le rôle important, bien que souvent insuffisamment étudié, des approches informelles de la formation dans le secteur informel afin de comprendre pleinement tous les aspects de la formation et leur relation avec la société, le marché du travail, l'économie et les changements sociaux plus larges.



**TABEAU 3.1 TYPOLOGIE DES APPROCHES NATIONALES DE LA GESTION DE L'EFPI DANS LA RÉGION SEMED**

Principaux types et caractéristiques	Exemples de pays	Notes
<b>Type 1.</b> Le processus décisionnel clé de l'EFPI est placé sous l'autorité d'un ministère chef de file.	Maroc Algérie Tunisie Liban	L'EFPI et la FPC sont dirigés par un seul ministère; d'autres ministères (par exemple de l'agriculture ou de l'industrie) peuvent également être des «ministères de la formation».
<b>Type 2.</b> Différents sous-systèmes d'EFPI coexistent et sont gérés par différents ministères ou agences. Un conseil juridiquement constitué joue le rôle de coordination.	Jordanie	Trois sous-systèmes d'EFPI sont gérés par différents ministères. Le Conseil d'E-EFTP est officiellement identifié comme jouant le rôle de coordination pour le secteur.
<b>Type 3.</b> Différents sous-systèmes d'EFPI sont gérés par différents ministères ou agences. Il n'y a aucune coordination globale.	Égypte Libye Israël Palestine	En Égypte, une proposition a désormais été adoptée pour mettre en place un conseil suprême visant à coordonner les volets de l'EFPI (passage du type 3 au type 2). Un conseil de coordination a été proposé en Israël. En Palestine, la décision de rassembler tous les volets de l'EFPI sous une autorité unifiée signale un passage vers le type 1.

Les approches de type 1 ont en commun un certain nombre de caractéristiques. Il existe une responsabilité globale unifiée en ce qui concerne la prise de décisions pour le système d'EFPI au sein d'un seul ministère, département ou agence, et cela s'étend dans une grande mesure à la FPC, et dans certains cas également à l'organisme de formation pour l'insertion sur le marché du travail. Cette approche est appliquée en Algérie et au Maroc, où les responsabilités de l'EFPI et de la FPC relèvent du même ministère ou département, et dans une plus grande mesure encore en Tunisie, où les trois aspects de l'offre d'EFPI relèvent de la responsabilité d'un seul ministère, bien que d'une manière assez compartimentée.

Cela ne signifie pas que toute l'offre de formation relève d'un seul ministère. Dans chacun de ces cas, d'autres ministères, par exemple les ministères de l'agriculture et de l'industrie, ont leurs propres responsabilités dans l'offre de formation, et notamment d'EFPI. Bien qu'ils fonctionnent de manière indépendante, ils doivent travailler dans le cadre des paramètres fixés par le ministère chef de file. Dans chaque pays de type 1 mentionné, le marché de la formation du secteur privé connaît une croissance. Néanmoins, le ministère ou la direction responsable fixe les conditions d'accréditation des nouveaux établissements de formation, et souvent des programmes et des examens, que les centres du secteur privé doivent respecter. Du moins dans le cas du Maroc, l'accréditation de la formation est plus rigoureuse pour les prestataires du secteur privé que pour ceux du secteur public.

Il est plus facile de comprendre les caractéristiques distinctives des approches de type 2 dans le contexte de l'EFPI. Il existe ici divers volets ou sous-systèmes d'offre d'EFPI, relevant de la responsabilité de différents ministères ou agences gouvernementales. Néanmoins, des efforts considérables sont réalisés pour développer ou maintenir un degré de coordination et de cohérence entre les différents sous-systèmes au moyen de l'influence globale d'un conseil ou d'un groupe de coordination doté d'un mandat officiel.

L'exemple le plus clair d'une approche de type 2 dans la région se situe en Jordanie, où au moins trois ministères ou agences sont responsables des différents volets de l'EFPI. Chacun d'entre eux fonctionne avec différentes normes et attentes, étant donné qu'ils formulent l'offre d'EFPI pour les différents groupes d'apprenants sous l'égide des ministères de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et du Travail. L'établissement formel du Conseil d'E-EFTP sous l'égide du ministère du Travail a pour objectif d'établir un organe de représentation puissant pour coordonner les différents volets de l'EFPI.

L'intention est de permettre la création et la coordination de réformes axées sur la demande et autres dans le secteur, de sorte que l'EFPI puisse jouer un rôle de plus en plus important et efficace dans la réalisation des stratégies nationales de développement et d'emploi. Néanmoins, comme le montre également l'expérience de conseils similaires en dehors de la région, l'établissement réussi d'un conseil d'EFPI est toujours confronté à des défis considérables dans la coordination d'un éventail assez disparate de parties prenantes officielles et autres.

Comme le type 2, le type 3 est également caractérisé par plusieurs volets de l'offre d'EFPI, mais ne dispose d'aucune agence ou conseil de coordination global. Cela implique soit une bonne compréhension et coopération informelles entre les partenaires clés, soit, comme c'est souvent le cas, qu'il est difficile d'assurer une collaboration et une copropriété des priorités et réformes majeures. Plusieurs pays de la région relèvent de ce type.

En Égypte, les différents volets déconnectés de l'EFPI ont rendu extrêmement difficiles la coordination et la réalisation de projets de développement communs dans le contexte plus large du processus décisionnel gouvernemental. Cela ne veut pas dire qu'aucune initiative ou évolution n'a eu lieu, étant donné qu'il existe de nombreux exemples de mise en œuvre de développements et de projets pilotes importants. Mais sans coordination efficace, il est difficile de trouver des façons de renforcer et de systématiser d'importantes réformes, et il n'y a aucun leadership ou coordination clairs de l'EFPI. Les récentes évolutions en Égypte suggèrent que les propositions de coordination globale des différents sous-systèmes en sont à la phase de planification.

La Palestine, en revanche, dispose de deux ministères différents dotés de responsabilités majeures pour l'EFPI. Le dialogue et la coopération sont des caractéristiques dominantes de la relation entre les différents dirigeants de l'EFPI. Une proposition a été adoptée par le cabinet visant à rassembler les volets majeurs de l'EFPI dans un système unifié de gestion unique<sup>17</sup>.

Israël dispose de deux ministères qui sont impliqués séparément, mais en parallèle, dans la gestion et l'organisation de deux différents volets de l'EFPI. La communication et la coopération entre les ministères sont bonnes au niveau formel et, plus particulièrement, au niveau informel. L'Association des fabricants, qui représente tous les grands employeurs, a lancé un appel à la mise en place d'un conseil pour coordonner les différents volets, ce qui semble susciter un soutien général.

Dans les pays qui correspondent le plus aux types 2 et 3, les agences gouvernementales semblent consacrer la plus grande partie de leur attention et de leur financement à l'EFPI, alors que la FPC a un profil bas. Cela peut également être le cas dans le type 1. Au Maroc, par exemple, une grande partie du financement obtenu au moyen de la taxe de formation est dirigée vers l'EFPI plutôt que vers la FPC (voir l'annexe 1).

### 3.2 Le rôle de l'EFPI dans l'élaboration de stratégies de développement des ressources humaines et de plans de développement nationaux

Les pays de la région ont identifié des objectifs et programmes globaux clairs pour accélérer le développement national. L'explosion démographique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord a donné lieu à des groupes beaucoup plus grands de jeunes entrant dans l'enseignement secondaire et souhaitant ensuite entrer sur le marché du travail. Ces jeunes sont confrontés à un risque important d'exclusion s'ils ne peuvent

---

<sup>17</sup> Le 20 mai 2014, le conseil des ministres palestinien a décidé de mettre en place l'Agence nationale pour l'enseignement et la formation professionnels (NAVET).

trouver des emplois adaptés. Dans ce contexte, l'importance sociale et économique de l'EFP est de plus en plus largement reconnue.

Par conséquent, les gouvernements de la région SEMED reconnaissent progressivement le rôle essentiel de l'EFP dans la contribution aux plans de développement et aux stratégies de développement des ressources humaines, étant donné qu'ils cherchent à s'assurer une meilleure position dans l'expansion de l'économie mondiale fondée sur la connaissance et à créer une main-d'œuvre plus qualifiée. Ainsi, des visions et stratégies nationales ont été développées et des stratégies de développement des ressources humaines pour des périodes de 10 ou 20 ans ont notamment été formulées.

L'EFP est maintenant considéré comme ayant des fonctions tant économiques que sociales importantes. Il est même perçu comme contribuant à l'innovation, plutôt que - comme dans la perception plus simple et plus obsolète de l'EFP - comme une deuxième option pour les jeunes qui ont été rejetés par ou qui se sont détournés de l'enseignement général complémentaire ou académique<sup>18</sup>.

Les trois exemples suivants indiquent comment ce changement de stratégie a été identifié et la façon dont la formation professionnelle est maintenant liée à une stratégie plus vaste (voir l'annexe 1).

- En 2008, l'Algérie a adopté un plan national pour l'emploi. La même année, la législation visant à réformer l'EFP a été arrêtée avec comme objectif principal l'amélioration des liens entre l'offre de formation et les besoins en compétences des marchés du travail sectoriels par l'établissement, sur une période donnée, d'une approche de l'EFP axée sur la demande.
- En 2010, le Liban, malgré les tensions plus vives relatives à la gouvernance du pays, a publié un cadre stratégique national de l'éducation pour la période 2010–15. À cela s'est ajouté un plan d'action pluriannuel pour la réforme de la formation professionnelle (2011).
- La Jordanie dispose d'une vision nationale claire du développement et d'une stratégie fondée en grande partie sur le développement des ressources humaines. Une stratégie nationale pour l'emploi pour la période 2011–20 a ensuite été élaborée au moyen d'un processus collaboratif, et adoptée par le gouvernement. La stratégie pour l'emploi donne la priorité au développement et à l'amélioration de l'EFP.

Cependant, certains des pays de la région, tels que l'Égypte, ont jusqu'à présent éprouvé des difficultés à coordonner et convenir d'une approche nationale commune aux partenaires principaux et qui prévoit un rôle important pour la formation professionnelle<sup>19</sup>. De même, la Libye est toujours à un stade précoce de reconstruction et n'a pas encore développé de stratégies nationales. Dans des pays tels que l'Égypte, la Libye et le Liban, les approches de la réforme de l'EFP sont fragmentaires et ont tendance à aborder des initiatives ou aspects spécifiques de la réforme, sans vision ou programme de réforme systémique. Alors qu'il est important de formuler une vision claire et de prévoir des activités de planification générales pour le développement économique et social, la formation professionnelle se voyant accorder un rôle significatif, la mise en œuvre des réformes souhaitées et la sélection des problématiques clés sur lesquelles travailler pour réussir constituent un processus complexe et parfois frustrant.

---

<sup>18</sup> Une attention nouvelle est également accordée à l'importance de l'EFP dans le fonctionnement d'organisations internationales telles que la Banque mondiale.

<sup>19</sup> Par ailleurs, comme le montre chacun des rapports nationaux, et comme l'ont confirmé bon nombre de contributions lors de la conférence de Bruxelles en mars 2014, l'EFP reste un deuxième choix dans les pays de la région pour les apprenants et d'autres, et ne jouit pas d'une grande popularité auprès des employeurs.

La Tunisie et le Maroc ont situé clairement le développement de la formation professionnelle dans un contexte stratégique plus vaste, et tentent précisément d'adapter leurs réformes majeures de l'EFP au développement systémique de la formation axée sur la demande. Pendant une vingtaine d'années, la Tunisie a tenté de remplacer les systèmes d'EFP traditionnels, axés sur l'offre, par une approche axée sur la demande et appliquée de manière uniforme dans les différents domaines de réforme. Cela s'applique à la mise à jour des certifications et des programmes et au moins à certains éléments de la formation des enseignants, ainsi qu'à la participation des partenaires sociaux, notamment des fédérations d'employeurs. Il est difficile de faire réussir une réforme à grande échelle avec des ressources humaines et financières limitées, et il convient de noter le cas de la Tunisie tant pour son degré de réussite que pour les obstacles et les frustrations qu'elle a rencontrés.

Dans des documents stratégiques et de planification, la Palestine a récemment arrêté un programme de réforme qui, s'il peut porter ses fruits, aura également un impact sur différents aspects des systèmes de formation. La stratégie est de grande ampleur, complète et cohérente dans la définition d'approches de la réforme et de la modernisation de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP). Elle contient également des plans d'action détaillés pour une mise en œuvre dans les principaux domaines de préoccupation, à savoir la pertinence du marché du travail, la participation des parties prenantes, les cadres systématiques pour les emplois et certifications, les liens entre l'EFP et le système éducatif, la base législative, le système d'EFP, le développement organisationnel des établissements d'EFP, le développement des processus d'enseignement et d'apprentissage, le développement des ressources humaines, l'accès et l'équité pour les groupes cibles, le financement, et le développement et l'assurance de la qualité.

La stratégie en matière d'EFTP révisée (approuvée par l'Autorité palestinienne en novembre 2010) a été préparée au moyen d'une coopération entre les deux ministères principaux impliqués dans la gestion de l'EFP et d'une collaboration avec les partenaires sociaux et les organisations de la société civile, ainsi qu'avec le soutien de donateurs internationaux importants [par exemple, l'agence allemande de coopération internationale (GIZ)]<sup>20</sup>.

### 3.3 Comment les partenaires sociaux participent-ils à l'élaboration des politiques d'EFP?

Renforcer la capacité des partenaires sociaux pour une participation plus efficace à l'élaboration des politiques d'EFP dans la région SEMED est une question clé sur laquelle l'ETF s'attarde plus particulièrement ces dernières années, en étroite collaboration avec les pays partenaires du sud de la Méditerranée [voir, par exemple, ETF (2011a)].

La cartographie de la gouvernance de l'EFP dans la région montre que la Libye et le Liban sont probablement les deux pays de la région où le dialogue entre les partenaires sociaux et les autorités publiques qui gèrent et offrent l'EFP est le plus faible. D'un autre côté, des cadres formels d'implication des partenaires sociaux dans le dialogue sont assez bien établis au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Palestine et en Jordanie.

Israël dispose de vastes cadres ad hoc, certains informels, pour l'implication des employeurs dans un large éventail d'activités et de dialogues, y compris en tant que membres des comités spécialisés de l'EFP. L'Égypte implique les fédérations d'employeurs dans certains dialogues ainsi que dans des initiatives

---

<sup>20</sup> De plus amples informations sur la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) sont disponibles à l'adresse suivante: [www.giz.de/en/](http://www.giz.de/en/)

sectorielles et régionales, mais l'absence de stratégie nationale de coordination limite la participation des employeurs.

Dans presque tous les pays, les principales organisations patronales et fédérations syndicales bénéficient d'une reconnaissance officielle pour leur participation au dialogue et à la coopération sur l'élaboration des politiques d'EFP. À quelques exceptions près, ce sont les chambres de commerce et les fédérations d'employeurs – représentant, pour la plupart, les plus importants employeurs des principaux secteurs de l'économie – qui prédominent dans le dialogue avec les gouvernements sur la stratégie, les politiques et les réformes de l'EFP. Les fédérations syndicales ont tendance à jouer un rôle de second plan, ou dans certains cas, à être largement absentes du dialogue<sup>21</sup>.

Dans la plupart des cas, le type d'activités auxquelles participent les partenaires sociaux correspond au dialogue consultatif. Ce dernier a tendance à avoir lieu tôt dans le cycle d'élaboration des politiques, lorsqu'une politique ou stratégie est envisagée. Par conséquent, les partenaires sociaux ne sont habituellement pas impliqués dans les tâches pratiques ou de mise en œuvre des domaines politiques de l'EFP, comme l'orientation professionnelle, la fourniture de matériel et d'environnement d'apprentissage, ou l'établissement de CNC. Par ailleurs, les partenaires sociaux ne sont normalement pas impliqués dans l'identification des besoins en compétences pour la réforme des certifications ou des diplômes<sup>22</sup>.

Néanmoins, il existe des exemples clairs dans la région où les fédérations d'employeurs (et les syndicats) sont impliquées de manière plus étroite dans l'élaboration des stratégies nationales. Par exemple, le Conseil du partenariat en Algérie a été mis en place en 2011 pour représenter principalement les ministères, les employeurs et les syndicats. Le conseil devait contribuer aux réformes et à la gouvernance, et avoir un niveau d'implication plus approfondi que l'approche consultative précédente.

En Tunisie et au Maroc, les partenaires sociaux participent à de nombreux conseils nationaux, bien que leur participation ait jusqu'à présent tendance à survenir aux étapes précoces de l'élaboration des politiques. En Palestine, la préparation d'une nouvelle stratégie a impliqué un vaste dialogue avec les employeurs, et les représentants de ces derniers ont participé aux groupes de travail techniques qui ont élaboré des éléments de la stratégie. Si une nouvelle agence d'EFTP est établie, l'objectif sera de renforcer la participation des parties prenantes. En Jordanie, les partenaires sociaux ont été fortement impliqués dans l'élaboration de la stratégie nationale pour l'emploi, et jouent un rôle important au sein du Conseil d'E-EFTP.

Les partenaires sociaux estiment souvent que les organes de dialogue politique nationaux sont habitués à exercer des fonctions et à jouer un rôle exclusif dans la gestion et le contrôle de l'EFP, et que ces organes sont réticents ou éprouvent des difficultés à passer à une approche de gouvernance plus participative. Les hauts fonctionnaires des ministères et agences gouvernementales ont également reconnu que cela avait parfois été le cas.

Par conséquent, les partenaires sociaux sont présents dans la région, actifs dans tous les pays, et organisés (avec divers degrés d'efficacité). Néanmoins, dans tous les pays, ils doivent aller de l'avant et passer d'un rôle consultatif au niveau de l'élaboration des politiques dans des domaines spécifiques à un rôle plus important en termes de participation à toutes les autres phases du cycle d'élaboration des politiques,

---

<sup>21</sup> Tout ceci est conforme aux besoins de renforcement des capacités identifiés lors de la conférence de Bruxelles en mars 2014, qui sont débattus tout au long du présent rapport.

<sup>22</sup> Plusieurs participants à la conférence de Bruxelles en mars 2014 ont observé que les ministères s'entretiennent souvent avec les partenaires sociaux pour la forme, plutôt qu'à un niveau de participation plus profond ou plus permanent.

notamment la mise en œuvre. Pour ce faire, des investissements seront nécessaires pour soutenir le développement des connaissances et des compétences des partenaires sociaux<sup>23</sup>.

### 3.4 La culture de gestion centralisée

La gestion et l'administration de l'EFP dans les pays de la région sont depuis longtemps caractérisées par une approche centralisée, conformément aux tendances dominantes des traditions et cultures de gestion publique dans les pays de la région SEMED. Dans la section 2 du présent rapport, une distinction a été établie entre les pays dans lesquels le système d'EFP relève essentiellement de la responsabilité d'un seul ministère (type 1) et ceux dans lesquels différents sous-systèmes sont gérés par différents ministères et agences (types 2 et 3). Dans tous les cas, la tradition veut une gestion centralisée, avec peu de responsabilités déléguées aux niveaux inférieurs.

Par exemple, au Maroc, l'administration traditionnellement fortement centralisée exerce toujours un contrôle détaillé continu sur l'offre publique de formation à travers le travail d'un certain nombre d'agences d'exécution, et exerce également des contrôles assez stricts sur l'offre de formation du secteur privé. Ce contrôle centralisé est toujours exercé malgré l'accent placé ces dernières années sur une politique ferme de régionalisation.

En Tunisie, le ministère, soutenu par quatre agences d'exécution, assure le leadership et un contrôle strict de l'ensemble du système, malgré l'intention de déléguer davantage de responsabilités au niveau local. Dans le cas présent, le mandat du ministère comprend l'innovation, et cela peut ouvrir la porte à un plus grand degré d'initiative locale. En Libye, le ministère exerce un contrôle de l'offre publique au moyen d'un conseil national. Il est trop tôt pour évaluer l'étendue des réformes des différents niveaux de gouvernance qui peuvent avoir lieu durant la phase de reconstruction.

L'Égypte est un cas intéressant en ce sens que le contrôle centralisé des différents sous-systèmes de la formation professionnelle est accompagné d'un manque de coordination et de stratégie globale. Cela a en réalité laissé de la place pour qu'émerge un certain nombre d'initiatives tant au niveau national que local sans remettre en cause le caractère segmenté et centralisé du système. La Palestine, bien que centralisée, a également mis en place un certain nombre de programmes et de projets pilotes qui opèrent dans certains districts ou secteurs, souvent en coopération avec des organisations sectorielles, de la société civile et, plus particulièrement, des donateurs internationaux. Israël conserve un modèle de gestion fortement centralisé pour des aspects tels que le programme national, les examens nationaux et l'inspection nationale.

Cependant, la culture centralisée n'exclut pas les activités aux niveaux inférieurs: les autorités régionales et locales doivent prendre l'initiative, alors que les directeurs d'écoles sont également encouragés dans une certaine mesure à être innovants ou à lancer des projets, souvent avec l'appui des réseaux de prestataires d'enseignement plus ou moins indépendants. La Jordanie se dirige intentionnellement vers une approche de partenariat social qui encourage l'innovation, mais la tradition consiste clairement en l'exercice d'un contrôle centralisé, bien que dans un système fragmenté.

---

<sup>23</sup> Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes concernant la situation, les rôles et les fonctions des partenaires sociaux.



### 3.5 La gouvernance centralisée par rapport à l'innovation régionale et locale: évolution des politiques au niveau sous-national

Comme mentionné précédemment, l'approche centralisée de la gestion constitue l'approche traditionnelle ainsi que le thème récurrent de la gouvernance de l'EFP dans la région. Cela influence fortement les façons dont les systèmes sont gérés et administrés au niveau intermédiaire, par exemple dans les régions et les villes, et également les rôles et fonctions des directeurs et gestionnaires d'écoles, dont le pouvoir de prendre des décisions locales est fortement limité.

Néanmoins, un examen détaillé des initiatives locales et sectorielles indique que la région jouit d'une expérience significative d'engagement concret des organisations d'employeurs dans les initiatives locales, régionales et sectorielles. Cependant, certains éléments probants indiquent que des évolutions ont lieu dans la région en ce qui concerne une participation renforcée des acteurs sous-nationaux aux politiques d'EFP<sup>24</sup>.

L'importance accrue accordée à la réactivité de l'EFP aux besoins d'emplois et de compétences du marché du travail (et, par conséquent, le passage d'une approche de réforme axée sur l'offre à une approche fondée sur la demande) a entraîné une augmentation du nombre d'initiatives aux niveaux sous-national, sectoriel et, dans une certaine mesure, local. Bien qu'une telle approche n'ait pas encore été institutionnalisée, il est certain qu'il existe plus d'initiatives et d'exemples qui ont germé au niveau local ou sectoriel.

Israël présente un bon exemple de système adapté à ces initiatives. Bien que les deux ministères clés exercent un contrôle centralisé sur les aspects de l'EFP, les réseaux éducatifs, l'Association des industriels et ses affiliés et les autorités locales sont tous en position de mener des initiatives, et le font. Plus particulièrement, les autorités locales sont les propriétaires légaux des écoles qui relèvent du ministère de l'Éducation, et des responsabilités importantes sont déléguées à ce niveau. Cela signifie que les autorités locales jouissent de pouvoirs considérables pour fournir des fonds supplémentaires (qui varient en fonction de l'autorité locale), pour interpréter le programme établi au niveau national et pour stimuler les innovations, initiatives et partenariats locaux.

Le rôle que jouent les réseaux éducatifs en Israël [par exemple l'Organisation pour la réhabilitation par la formation (ORT) et Amal]<sup>25</sup> sur le plan de la médiation entre le niveau national et le niveau le plus local d'offre d'EFP et également entre les parties prenantes des secteurs public et privé contribue à la flexibilité et à l'innovation des modalités de gouvernance de l'EFP. Des éléments factuels montrent que les réseaux éducatifs peuvent, par exemple, réaliser leurs propres projets pilotes et expériences pour actualiser la pédagogie et, partant, dispensent un nombre considérable de formations continues avec les enseignants qu'ils engagent. De même, l'Association des industriels préconise et joue un rôle important dans une série de projets et d'innovations, tels que l'établissement de nouveaux centres de formation et d'apprentissage à partir d'un partenariat public-privé avec le ministère de l'Économie.

En termes de politiques, le Maroc a probablement adopté la position la plus solide dans la région, en décidant que les réformes devaient être axées sur une dimension régionale et adaptées à une telle dimension. Ce système en est encore à un stade précoce, il n'est donc pas encore approprié de juger la manière dont cette approche peut opérer de façon efficace dans un système qui était autrefois fortement centralisé.

---

<sup>24</sup> Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes concernant les rôles et les fonctions aux niveaux national, intermédiaire et local.

<sup>25</sup> Des informations complémentaires concernant ces réseaux sont disponibles aux adresses suivantes: <http://en.ort.org.il/> et [www.amalnet.k12.il/Amalnet/TopMenu/Amal/About+Amal/](http://www.amalnet.k12.il/Amalnet/TopMenu/Amal/About+Amal/)

### 3.6 Renforcer les responsabilités de gestion au niveau des prestataires de formation

Le point de départ de la compréhension de la position des directeurs d'écoles d'EFP en termes de prise d'initiatives et de jugements de gestion indépendants doit être le fait qu'en principe, et habituellement en pratique, les directeurs d'écoles ont peu de place pour le développement et l'indépendance. Il existe deux exceptions. La première, dans le secteur privé de l'EFP, lorsque les propriétaires doivent attirer des étudiants pour obtenir un financement, et lorsqu'il peut être attendu des directeurs d'écoles qu'ils adoptent une approche entrepreneuriale. L'autre exception vient d'Israël, où il est attendu des directeurs d'écoles d'EFP qu'ils assument la responsabilité importante des évolutions pédagogiques, et où l'un des deux ministères clés cherche actuellement des moyens d'inciter les écoles à prendre davantage d'initiatives.

En Palestine, les prestataires de formation doivent suivre des instructions sur des questions liées aux programmes, mais ont la possibilité de prendre l'initiative en ce qui concerne la gestion globale de l'école et dans des domaines tels que le conseil et l'orientation professionnelle.

Au Liban, un certain nombre d'écoles sont parfois consultées au sujet de modifications éventuelles du programme, mais doivent autrement respecter les instructions sur des aspects du programme et des certifications. Cependant, en matière de conseil et d'orientation, les écoles disposent d'une certaine marge pour développer leurs propres approches.

En Jordanie, les collèges communautaires, qui relèvent du secteur de l'enseignement supérieur et de l'université des sciences appliquées, jouissent d'une certaine liberté pour organiser leurs propres priorités et manières de fonctionner grâce à leur système de comités et de conseil d'administration, et cela a donné lieu à la mise en place de plusieurs nouveaux programmes novateurs. Les écoles ne sont cependant pas encouragées à prendre l'initiative, bien que les ministères soutiennent les idées proposées. Tant la Cour royale que les organisations de la société civile ont mené à bien des projets qui ont influencé le système d'EFP jordanien dans son ensemble. Dans chaque cas, l'organe qui a émis la proposition a pris soin de passer par les voies ministérielles officielles et de veiller à ce qu'elle obtienne un soutien total.

Tout ceci donne une indication des limites de l'autonomie du processus décisionnel dans les domaines de gestion du personnel, du financement et des initiatives pédagogiques qui font partie du mode de fonctionnement de bon nombre de systèmes d'EFP de la région. Par ailleurs, les directeurs d'écoles d'EFP sont nommés par le pouvoir central, et sont souvent mutés à d'autres postes sans se soucier de l'instauration d'une gestion efficace à long terme dans les écoles individuelles. Les enseignants ont également tendance à être nommés par le pouvoir central, souvent lorsqu'il est difficile de trouver de bons candidats à l'enseignement professionnel. Dans de nombreux cas, les écoles d'EFP de la région sont en sureffectifs ou sous-effectifs, aucune action n'étant prise pour remédier à la situation.

Par conséquent, l'accent doit davantage être placé sur les discussions politiques abordant la question de l'utilisation, d'une manière plus efficace, de mécanismes de coordination afin d'améliorer la participation des diverses parties prenantes dans l'élaboration des politiques d'EFP, ainsi que la mise en œuvre, l'examen et l'évaluation des politiques d'EFP (voir le glossaire). Ces mécanismes comprennent des mécanismes liés au financement et aux subventions et des approches d'assurance qualité<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Les mécanismes de coordination de l'élaboration des politiques de l'EFP peuvent être définis comme des processus de partenariat structurés, axés sur les résultats, des outils et/ou méthodes politiques visant à soutenir de manière efficace l'élaboration des politiques d'EFPI ou de FPC tout au long du cycle politique. Ils peuvent être mis en place par des parties prenantes (publiques et privées) aux niveaux de gouvernance vertical et horizontal, avec des implications



### ENCADRÉ 3.1 DÉFIS COMMUNS AFFECTANT LA GOUVERNANCE DE L'EFPI DANS LA RÉGION SEMED

- Le secteur de l'EFPI reste fragmenté, bien que de différentes manières dans les différents pays. Les agences gouvernementales responsables utilisent chacune différents modèles et méthodes de mise en œuvre. Étant donné que les liens entre les prestataires d'EFPI et le marché du travail sont limités au niveau national et local, la formation est principalement axée sur l'offre. L'offre d'EFPI se limite principalement à l'EFPI, de sorte que la FPC et la formation pour une insertion sur le marché du travail sont des caractéristiques faibles du système, et il y a peu (voire pas) de considération pour l'apprentissage tout au long de la vie.
- Les employeurs et le secteur privé sont impliqués dans la gouvernance de l'EFPI, mais cela se limite en grande partie à de vastes consultations. Ainsi, l'implication concrète des organisations d'employeurs tout au long du cycle d'élaboration des politiques n'est pas une caractéristique de la gouvernance de l'EFPI, et n'est pas suffisamment soutenue. Cela signifie que l'une des principales faiblesses des systèmes de formation actuels réside dans le fait que les prestataires de formation ne satisfont pas aux exigences de compétences du marché du travail, étant donné que la communication entre les parties prenantes du côté de l'offre et de la demande est insuffisante.
- Les compétences professionnelles ont été sous-estimées dans les sociétés de la région, l'accent étant placé sur l'enseignement académique secondaire et ensuite universitaire, étant donné que cette voie donne habituellement accès à un emploi doté d'un statut plus élevé. Cela signifie que l'image et le caractère attirant de l'EFPI restent faibles, comme le perçoivent aussi bien les employeurs que les apprenants.
- La rigidité des certifications - et l'absence de débouchés de la formation professionnelle vers des emplois plus élevés, et des programmes d'EFPI vers des études plus avancées ou universitaires - contribue à la vision selon laquelle les diplômés de formation professionnelle offrent peu de possibilités de progression. Par ailleurs, les opportunités de formation continue sont rares, et les obstacles au retour à l'enseignement et la formation sont extrêmement nombreux pour de nombreux citoyens.
- Les règles publiques ainsi que les règlements ont tendance à être rigides et s'appuient sur des approches fortement centralisées de la gestion de l'EFPI, avec peu d'autonomie déléguée aux niveaux plus locaux. Par ailleurs, les procédures de gestion manquent souvent de transparence, et la gestion et les systèmes d'information sur le marché du travail ne sont pas suffisamment développés pour contribuer à la planification de l'EFPI et au processus décisionnel.
- L'enveloppe financière consacrée à l'EFPI a tendance à être insuffisante en termes de réponse aux besoins de formation moderne, et la manière dont le financement de l'offre de formation est distribué à partir du centre ne contribue pas à l'amélioration de la performance du système et des prestataires. Cela signifie également que les environnements et équipements d'apprentissage de bon nombre d'établissements de formation doivent être actualisés ou remplacés. De même, la formation des enseignants tend à être un domaine assez négligé qui nécessite une attention particulière.

Source: ETF (adapté à partir de neuf rapports nationaux)

politiques contraignantes et/ou non contraignantes. Celles-ci sont principalement de nature politique, financière et/ou technique. L'objectif stratégique des mécanismes de coordination est de soutenir l'établissement et la réglementation d'une coopération efficace au sein des différents niveaux de décideurs en matière d'EFPI sur les domaines politiques clés afin de faciliter une meilleure performance de la gestion publique de l'EFPI et d'améliorer l'attrait et la pertinence des politiques et systèmes d'EFPI. Ces mécanismes peuvent être mis en place sur une base ad hoc ou être orientés de manière stratégique pour consolider le développement des politiques d'EFPI du court terme au moyen/long terme.

Pour des définitions, voir le glossaire; pour une typologie des mécanismes de coordination, voir l'annexe 4.

## 4. FINANCEMENT ET ALLOCATION DES RESSOURCES DE L'EFP

Aux fins de la cartographie, de l'analyse et de l'(auto)évaluation des modalités de gouvernance de l'EFP dans les neuf pays de la région, et pour la préparation du présent rapport, il est utile d'établir une distinction entre les termes «financement» et «allocation des ressources»<sup>27</sup>. On entend par financement («financing»), les sources dont proviennent les fonds alloués aux diverses parties du système d'EFP, alors que l'allocation des ressources («funding») signifie les méthodes de distribution des ressources aux prestataires et les affectations mises en œuvre.

### 4.1 La question clé de la transparence

La transparence des informations financières disponibles et la mesure dans laquelle les pays de la région disposent de systèmes d'information de gestion adéquats qui comprennent le financement et l'allocation des ressources de l'EFP sont apparues comme des questions clés (manque de données) durant le processus de cartographie.

De manière générale, il existe peu de données détaillées publiées sur le financement et l'allocation des ressources de l'EFP dans les pays spécifiques. Dans certains cas, les données relatives à la formation ne se distinguent pas du budget général consacré à l'éducation, alors que dans d'autres, les affectations semblent être un secret bien gardé au sein des services, départements ou ministères des finances. Dans ces cas, il s'avère difficile pour les parties prenantes impliquées dans la gouvernance d'obtenir des informations exactes sur les aspects importants et dynamiques du financement et de l'allocation des ressources, et pour les chercheurs et les experts locaux de dresser un tableau fiable. En revanche, il convient de signaler que ces problématiques sont communes à de nombreux autres pays.

Néanmoins, il devrait être possible de quantifier, sur une base annuelle, les sources de financement du système, les méthodologies utilisées pour répartir les fonds entre les centres, et les niveaux réels d'allocation des ressources ainsi que les différentes lignes budgétaires. Une partie de ces informations, telles que la proportion des ressources globales consacrées aux salaires, est disponible dans plusieurs pays, il s'agit donc simplement de faciliter l'accès aux données dont disposent déjà les départements des finances.

La Tunisie est probablement le pays de la région qui a pris les mesures les plus complètes pour rendre les informations aisément accessibles et transparentes à cet égard. En revanche, il s'est avéré difficile de rassembler des données solides sur les dépenses de l'EFP pour Israël; et au Maroc, il n'existe actuellement aucun aperçu ou aucune donnée publiée fiable, et aucune agence n'est responsable de la communication sur le financement et l'allocation des ressources de l'EFP.

Ces éléments probants soulignent une faiblesse significative des systèmes d'information de gestion. Même si des ensembles de données distincts doivent être fournis pour différents segments ou sous-secteurs

---

<sup>27</sup> Lors de la préparation de la cartographie aux fins des rapports nationaux qui forment la base des données et de l'analyse du présent rapport, les détails du financement et de l'allocation des ressources se sont avérés plus superficiels et incomplets dans certains pays que dans d'autres zones couvertes par l'enquête. Malgré quelques difficultés techniques, il est important que l'entièreté du domaine du financement et de l'allocation des ressources se voit accorder la priorité lorsque les questions liées à la gouvernance et à son amélioration font l'objet d'un débat.

des systèmes d'EFPI, une plus grande transparence apporterait une aide considérable à la bonne gouvernance et à un processus décisionnel plus efficace en matière d'EFPI.

## 4.2 Sources de financement de l'EFPI

L'affectation par le gouvernement des ressources provenant de la fiscalité générale et d'autres revenus constitue la principale source de financement de l'EFPI dans tous les pays de la région. Par ailleurs, les procédures de financement et d'allocation des ressources dans la région ont tendance à être centralisées<sup>28</sup>.

Dans plusieurs pays, on remarque que les allocations gouvernementales pour les dépenses de l'EFPI ont augmenté ces dernières années, alors qu'il semble que dans la plupart des pays, le financement du secteur est limité, et les investissements sont trop faibles pour générer une approche moderne et innovante du système. Si les investissements sont trop faibles, la modernisation et la réforme sont susceptibles de connaître des échecs successifs, plutôt qu'un succès.

Le financement de l'EFPI dans la région est caractérisé par des contributions des budgets (généraux) de l'État, des trésors publics et des donateurs (internationaux), avec de petites allocations budgétaires de la part des employeurs dans quelques cas. Dans tous les pays, ces procédures de financement sont soumises à un audit, mais manquent souvent de transparence, et les informations sont inaccessibles, tant pour les parties prenantes que pour les chercheurs (comme indiqué dans la section précédente). En dépit de l'existence d'initiatives individuelles, il existe actuellement peu d'indications que les gouvernements se préparent à transférer ou décentraliser des décisions de gestion importantes sur le financement vers des niveaux plus locaux, sauf, par exemple, lorsque l'accent est fortement placé sur la régionalisation, par exemple au Maroc.

Par conséquent, les finances de l'EFPI dépendent principalement des revenus nationaux, et cela souligne le fait que le financement public est la clé pour l'investissement dans les systèmes nationaux d'enseignement et de formation. Dans le secteur public de l'offre d'EFPI, les frais payés par les étudiants et leurs familles constituent un faible pourcentage du financement de l'EFPI. Quelque 80–90 % du budget est dépensé en salaires, laissant peu de place pour l'innovation dans un domaine de l'offre qui est souvent sous-financé. En tout état de cause, les limitations du budget national signifient que (à l'exception, en partie, de la Libye et d'Israël) le sous-financement du système d'EFPI constitue un problème persistant et structurel dans tous les pays de la région.

La contribution de l'autofinancement des écoles privées constitue une caractéristique importante dans quelques pays (par exemple, au Liban), bien que celle-ci dépende de la part publique/privée du marché de la formation. Lorsqu'il existe un vaste secteur privé d'offre de formation initiale, les contributions de ce secteur sont importantes. C'est particulièrement vrai dans des pays tels que le Liban et la Libye, et c'est de plus en plus le cas dans des pays tels que le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie, où le marché d'offre de formation privée est de plus en plus important. À cet égard, les contributions du secteur privé renvoient à des activités commerciales dans les secteurs privés et non lucratifs de l'offre de formation.

Les industries et les employeurs ont tendance à ne faire que des contributions mineures au financement de l'EFPI public. Cela reflète l'attente traditionnelle que l'État fournira l'enseignement et la formation au moyen des filières obligatoires et complémentaires, et que celles-ci ne relèvent pas du domaine de l'industrie ou des employeurs. Dans des pays tels que le Maroc, où il existe un volet de l'offre consacré à l'apprentissage, on

---

<sup>28</sup> Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes consacrées au financement de l'EFPI, à l'identification des principales sources de financement et de la méthodologie utilisée pour financer les prestataires d'EFPI.

peut s'attendre à ce que les employeurs investissent par l'intermédiaire de l'offre d'infrastructures et d'emplois, s'ils ne le font pas au moyen de contributions financières.

Le Maroc est également un cas intéressant, en ce sens qu'une proportion significative des fonds levés au moyen de la taxe de formation est affectée au système d'EFPI plutôt qu'au système de FPC. Israël est un autre exemple intéressant. Dans ce pays, les employeurs contribuent de manière significative à l'EFPI par leur participation à des initiatives et la mise à disposition d'infrastructures, alors que le plan d'apprentissage géré par le ministère de l'Économie est fortement subventionné en nature par le secteur privé.

Dans tous les pays, les étudiants et leurs familles doivent contribuer aux frais de leurs études. Cependant, dans de nombreux cas, le montant est peu élevé, et certaines personnes, y compris celles des groupes défavorisés, sont dispensées de paiement. Par conséquent, nous pouvons conclure que la contribution des familles au financement des coûts des programmes d'EFP est proportionnellement faible.

Dans la plupart des cas, la contribution des donateurs au financement de l'EFP est substantielle, et un nombre important d'activités de coopération bilatérale et internationale ont lieu dans la région. Dans la situation difficile du financement de l'EFP en Palestine, les organisations internationales et les activités de coopération bilatérales jouent un rôle important dans le financement d'initiatives et de réformes et, dans le cas de l'enseignement et de la formation des réfugiés, dans le financement de parties importantes du système. Le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, la Jordanie et le Liban participent tous aux projets internationaux bilatéraux financés par les donateurs.

Les contributions de ces derniers apportent un financement supplémentaire à un secteur manquant de ressources. Cependant, comme déjà indiqué, le problème des activités financées par les donateurs est que le financement est limité dans le temps et porte sur des projets, et cela peut représenter un obstacle à l'élaboration de solutions progressives et durables, dès la fin du cycle de financement. La transparence et l'efficacité du financement des donateurs représentent également des problématiques majeures.

Ces dernières années, certains pays ont fait d'importants efforts pour augmenter les ressources d'EFP. Des taxes sur les employeurs ou des prélèvements au titre de la formation existent dans certains pays, notamment en Algérie, en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie. Dans ces cas, les revenus ont tendance à être dirigés vers la FPC, laquelle constitue un domaine autrement négligé. Toutefois, les sommes distribuées et même le statut légal des prélèvements et des taxes des employeurs sont limités. Le statut des prélèvements sur les employeurs est incertain en Jordanie, à la suite d'une longue procédure juridique.

### 4.3 Financement des prestataires de formation

Les mécanismes d'allocation des ressources grâce auxquels les prestataires de la région reçoivent les budgets qui leur sont alloués reposent sur une base de contribution traditionnelle et récurrente. Les prestataires de la formation ne sont pas encouragés à compléter les revenus par la vente de produits ou services, ni à améliorer leur efficacité, leur performance et leurs résultats. Par conséquent, les modèles de financement de l'EFP en vigueur dans la région SEMED n'abordent pas l'amélioration de la relation intrant-extrant (efficacité), et ne sont pas axés sur l'impact (efficacité).

Il est bien connu qu'une combinaison de l'efficacité et de l'efficacités est nécessaire pour parvenir à une amélioration durable des résultats en matière d'EFP. Toutefois, dans quelques pays seulement, comme la Tunisie et le Maroc, des politiques sont examinées ou introduites afin d'utiliser le financement comme un mécanisme permettant de générer de meilleurs résultats.

Tous les pays semblent avoir des méthodes clairement définies pour le financement des prestataires d'EFP. Lorsque l'offre comprend plusieurs volets qui relèvent de différents ministères ou autorités, il n'est pas rare de constater que différentes méthodologies de distribution des fonds sont utilisées dans les différents sous-secteurs. Par exemple, en Égypte, en Israël et en Jordanie, chacun des principaux prestataires et ministères suit ses propres règles et procédures pour le financement de sa part de l'offre.

Le financement de l'EFP en Jordanie par l'intermédiaire du ministère de l'Éducation fournit un exemple de la méthode administrative utilisée, et de ses conséquences. Le processus d'approbation du budget de la direction de l'enseignement professionnel vise à prendre en considération les besoins réels de financement des centres de formation. Les diverses directions régionales distribuent des formulaires budgétaires aux écoles, qui y indiquent leurs besoins en termes d'équipement et de matériel de formation. Les directeurs des établissements peuvent demander une augmentation allant jusqu'à 10 % du budget de leur établissement. Ils doivent présenter des pièces justificatives, bien que de telles demandes ne soient presque jamais acceptées. La direction régionale renvoie les formulaires complétés à la direction de l'enseignement professionnel, où des ajustements sont faits et où une proposition de budget est établie et présentée à la direction de la planification et du budget du ministère de l'Éducation. Le budget provisoire du ministère est présenté à sa propre commission de planification, et ensuite au ministère des Finances. La proposition du budget total de l'État est ensuite soumise au Parlement et au Roi. Les procédures d'affectation aux écoles sont conclues par les directions régionales du ministère. En pratique, les salaires constituent une grande partie des dépenses courantes, et les dépenses en investissement sont très faibles. Le manque de fonds nécessaires pour le développement du secteur est également apparent dans les procédures rigides et fortement centralisées de la gestion financière des budgets alloués tant au niveau des écoles qu'au niveau des administrations régionales.

Il est évident que les procédures d'élaboration du budget varient quelque peu en fonction des pays et selon que les établissements de formation relèvent de la responsabilité d'un ministère ou d'une agence gouvernementale. En Libye, deux ministères différents sont responsables des diverses rubriques, ou chapitres, du budget alloué. Au Maroc, où, à l'instar d'autres pays de la région, divers ministères offrent leurs propres formations spécialisées, les fonds moyens varient fortement en fonction du ministère responsable.

En Égypte, les différents sous-systèmes de formation ont tous développé, et continuent de gérer, des procédures budgétaires en suivant leurs propres règles et procédures, et il n'y a pas de justification ou d'ordre de priorité général des méthodes budgétaires. En Israël, les fonds sont alloués aux écoles au moyen d'une formule fondée sur le nombre d'étudiants. Il existe une méthodologie opérationnelle, mais ni la formule, ni les détails du financement ne semblent bien connus.

Au Liban, le financement est entrepris sur une base progressive ou historique, et est établi à partir de l'allocation de l'année précédente avec les ajouts nécessaires. Ironiquement, alors que cela a entraîné des augmentations du financement des établissements, le système actuel ne respecte pas les procédures budgétaires officielles qui ont été adoptées plus tôt par le gouvernement. En effet, le processus budgétaire présente peu de transparence et d'ouverture.

Permettant une série de variations, le cas jordanien donne une idée claire de la manière dont le processus pourrait fonctionner. Il permet également d'établir que le financement est susceptible de s'avérer insuffisant au regard des besoins lorsque la modernisation est prise en compte, et que les procédures sont centralisées et rigides. Il y a peu de place au niveau réglementaire ou financier pour prendre des initiatives budgétaires aux niveaux plus locaux.

La Tunisie présente un exemple clair du fonctionnement d'une formule budgétaire. Les salaires représentent 81 % du budget étatique et sont versés directement par le niveau central. En outre, l'Agence tunisienne de la



formation professionnelle (ATFP), le département gouvernemental responsable, utilise une formule budgétaire pour le financement de différents groupes d'étudiants selon les différentes spécialisations de l'EFP, à partir d'un tarif (ou d'une nomenclature) établi(e). Ainsi, les coûts sont calculés par classe, indépendamment du nombre d'étudiants, et seuls les aspects supplémentaires tels que les internats sont calculés par personne. La formule budgétaire prévoit également la maintenance et des équipements supplémentaires, et reconnaît les besoins et la performance de certains centres. Il convient également de noter qu'un chèque-formation a été introduit en Tunisie en 2006 pour couvrir une partie des coûts des centres de formation privés accrédités.

Le cas tunisien soulève également une question qui est au cœur de nombreuses discussions au sujet de l'allocation budgétaire à l'enseignement et à la formation. L'objectif principal des réformes entreprises en Tunisie au cours des 20 dernières années est d'axer la formation sur la demande et de l'appuyer sur les compétences. La manière dont les fonds sont distribués aux écoles est pleinement reconnue dans la planification comme une question importante pour encourager et récompenser les réformes locales.

Cependant, il n'a pas été possible jusqu'à présent d'introduire des incitations dans la méthodologie de financement afin de faire progresser la gestion fondée sur les objectifs et les résultats. Israël semble être le seul autre pays de la région à avoir pris des mesures dans cette direction. À cet égard, les écoles et les centres d'apprentissage sont encouragés à utiliser un élément d'initiative dans la manière dont ils dépensent leur budget et, comme déjà indiqué, le ministère de l'Économie examine les façons dont il pourrait inciter et récompenser ses centres lorsqu'ils ont plus d'autonomie<sup>29</sup>.

## 4.4 Financement de la FPC

Comme c'est le cas dans de nombreux pays en dehors de la région, le financement de la FPC dans la région SEMED ne fait pas partie des priorités en matière d'enseignement et de formation. Dans quelques pays, comme le Maroc et la Tunisie, les gouvernements financent des initiatives de FPC spécifiques dans des domaines de développement et secteurs spécifiques, ou ciblant des groupes prioritaires. Dans les autres pays SEMED, les gouvernements ont tendance à laisser le financement de la FPC aux entreprises, et il y a relativement peu de grandes entreprises – et ce sont souvent celles dont les activités ont une dimension internationale – qui participent fortement à la FPC.

L'exception partielle survient lorsqu'une taxe de formation ou un prélèvement est en vigueur. C'est le cas au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Égypte et en Jordanie. Au Maroc, comme déjà signalé et conformément au projet de loi, à peine 30 % des fonds levés grâce à la taxe de formation sont alloués à la FPC, alors que le reste est dirigé vers l'EFPI. En Jordanie, des litiges relatifs au statut juridique du prélèvement au titre de la formation ont fait obstacle à sa mise en œuvre pendant plusieurs années. L'Algérie offre un exemple de la manière dont la taxe de formation fonctionne. La taxe de formation et d'apprentissage équivaut à 2 % de la masse salariale de l'entreprise, de laquelle sont déduites les propres dépenses de l'entreprise consacrées à la formation et à l'apprentissage. Cependant, la FPC n'est pas un élément fondamental en Algérie, et les réformes en sont toujours à la phase de planification.

Dans toute la région, la FPC offre des opportunités insuffisantes de participation, et manque de qualité. Elle n'est ni systémique, ni clairement structurée. L'absence de cadres législatifs, la participation fragmentée des entreprises, la gestion douteuse des fonds existants et le manque de systèmes d'information pour l'évaluation entravent l'élaboration des politiques et les investissements. La FPC peut être considérée

---

<sup>29</sup> Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes consacrées au financement de l'EFP, à l'identification des principales sources de financement et de la méthodologie utilisée pour financer les prestataires d'EFP.

comme un aspect évident de l'EFPI pour encourager la participation des partenaires sociaux, et pour le renforcement des capacités.

#### **ENCADRÉ 4.1 DÉFIS COMMUNS PORTANT SUR LE FINANCEMENT ET L'ALLOCATION DES RESSOURCES DE L'EFPI DANS LA RÉGION SEMED\***

- Les questions de transparence en général et de systèmes d'information de gestion adéquats sur le financement et les subventions de l'EFPI sont apparues comme des problématiques clés (manque de données).
- L'affectation par le gouvernement des ressources provenant du budget fiscal général et d'autres revenus constitue la principale source de financement de l'EFPI dans tous les pays de la région. Lorsqu'il existe un vaste secteur privé d'offre de formation initiale (par exemple au Liban), les contributions à l'autofinancement des écoles privées sont significatives. Les contributions de l'industrie et des employeurs au financement de l'EFPI public ont tendance à constituer un facteur mineur (sauf au Maroc). Les contributions des donateurs au financement de l'EFPI sont toujours significatives dans la plupart des cas.
- Les procédures d'octroi de subventions et de financement dans la région ont tendance à être centralisées. Les ministres impliqués dans les politiques d'EFPI gèrent et approuvent les budgets, dans certains cas à la demande des établissements publics d'EFPI (par exemple au Liban). Les ministres des finances ou de la planification jouent un rôle majeur dans l'allocation des fonds dans certains pays (par exemple en Palestine, en Libye et en Égypte).
- Le financement de la FPC ne fait pas partie des priorités en matière d'enseignement et de formation, sauf dans quelques pays (par exemple au Maroc et en Tunisie), où les gouvernements allouent des fonds collectés au moyen des taxes de formation. Dans d'autres pays de la région SEMED, les gouvernements ont tendance à laisser le financement de la FPC aux entreprises.
- Les mécanismes d'allocation des ressources grâce auxquels les prestataires reçoivent les budgets qui leur sont alloués reposent sur une base de contribution traditionnelle et récurrente. Par conséquent, il n'y a pas d'incitation à compléter les revenus par la vente de produits ou services, ni à améliorer la performance et les résultats. De même, aucun modèle de financement en vigueur n'aborde l'amélioration de la relation intrant-extrant (efficacité) ou n'est orienté pour exercer un impact (efficacité) afin de faire progresser la gestion sur la base d'objectifs et de résultats.

(\*) Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes consacrées au financement de l'EFPI, à l'identification des principales sources de financement et de la méthodologie utilisée pour financer les prestataires d'EFPI.

## 5. ASSURANCE QUALITÉ DE L'EFP

Les systèmes d'EFP axés sur l'offre ont un impact limité sur les compétences demandées sur le marché du travail et sur les connaissances et compétences dont les apprenants ont besoin pour pouvoir postuler à des emplois ou s'offrir des opportunités d'apprentissage supplémentaires. Les décideurs politiques de la région SEMED sont conscients de cela lorsqu'ils planifient les réformes. À cet égard, l'attention est déplacée des approches plus traditionnelles du contrôle de la qualité, réalisé principalement au moyen d'audits et d'inspections, vers des approches de développement innovantes, davantage liées aux réformes, de l'assurance qualité.

L'assurance qualité dans la région est souvent associée aux procédures de contrôle (contrôle de la qualité). Cependant, la gestion de la qualité constitue déjà une partie importante des systèmes d'EFP dans la région. Elle peut être définie comme renvoyant à «toutes les activités que les organisations utilisent pour contrôler et coordonner directement la qualité. Ces activités peuvent inclure la formulation d'une politique de qualité et fixer des objectifs en matière de qualité. Elles peuvent également inclure la planification de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité» (définition ISO).

Ainsi, les systèmes d'EFP de la région axés sur l'offre et gérés au niveau central ont traditionnellement mis l'accent sur l'évaluation et l'audit des contributions au processus d'EFP. Des systèmes de contrôle de la qualité ont été utilisés pour veiller à ce que les règlements et les exigences soient satisfaits, sans insister davantage sur le soutien de la performance des prestataires d'EFP ou les améliorations de l'enseignement et de l'apprentissage. En revanche, l'assurance qualité va plus loin: elle identifie une série de systèmes, outils et processus actifs qui sont destinés à impliquer l'ensemble des acteurs dans une approche plus active au moyen de l'évaluation et de l'autoévaluation. Le but est d'atteindre des objectifs et de parvenir à des réformes, et d'améliorer la performance du système d'EFP ainsi que les résultats obtenus par les apprenants. L'assurance qualité comprend un élément clair de contrôle de la qualité, mais ses procédures et outils ont une fonction plus positive, proactive et engageante. Elle couvre divers aspects, tels que l'accréditation des prestataires de formation et des certifications (y compris les exigences de formation des enseignants), la spécification des programmes, l'évaluation de la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de la gestion, la mise en place de réformes, et l'évaluation périodique de tout le système d'EFP dans son contexte plus large.

Certains pays ont établi une définition pratique de l'assurance qualité et des aspects des politiques et pratiques qu'ils considèrent pertinents lors de la planification des réformes destinées à mettre en place une approche modernisée de l'assurance qualité. La Palestine, où certaines réformes du système d'EFP ont été lancées d'une manière quelque peu décousue, a récemment adopté un programme de réformes qui se concentre sur le développement d'un système fondé sur l'assurance qualité. La stratégie relative à l'EFTP (révisée) insiste fortement sur l'importance de l'assurance qualité et de la gestion de la qualité comme aspects déterminants de toutes les réformes proposées, en déclarant qu'«un système de qualité sera utilisé pour toutes les composantes du système d'EFTP, y compris des évaluations internes et externes, afin de garantir la qualité des résultats» (Autorité nationale palestinienne, 2010).

La stratégie en Palestine renvoie au renforcement des liens entre les résultats de l'EFP et les demandes du marché du travail, améliorant ainsi l'employabilité des diplômés de l'EFP en garantissant que les certifications respectent une série de normes de qualité unifiées cohérentes à tous les niveaux avec les meilleures pratiques internationales, par le biais de l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles. Elle reconnaît que cela a des conséquences majeures sur la formation et le renforcement des capacités à tous les niveaux du système.



Le plan d'action associé à la stratégie souligne la mise en place d'un organisme national d'accréditation et d'assurance qualité adéquat pour l'EFP, le développement et l'application d'un système d'assurance qualité de l'EFP, la promotion d'une culture de qualité dans tout le secteur, ainsi que l'élaboration des programmes, l'évaluation et la certification qui sont fondées sur les normes de la vie professionnelle pour tous les apprenants et apprentis de l'EFP. D'autres éléments du plan d'action palestinien, y compris le développement de nouveaux processus d'enseignement et d'apprentissage et l'amélioration de la formation des enseignants, sont également perçus comme étant essentiels pour l'assurance qualité et la gestion de la qualité.

En effet, la plupart des pays de la région se concentrent actuellement sur l'assurance qualité alors qu'ils réforment la gouvernance et leurs systèmes d'EFP. L'accent est placé tantôt sur l'identification et l'atteinte d'objectifs (Tunisie et Maroc), tantôt sur les réalisations (comme indiqué dans les plans palestiniens) et sur les résultats. D'autres pays, comme le montrera la présente section du rapport, lancent des réformes visant à améliorer la qualité de l'EFP, mais avec une vision peut-être moins globale des évolutions de l'assurance qualité<sup>30</sup>.

## 5.1 Identification des besoins en compétences du marché du travail

Aucun des pays de la région ne dispose de modalités systématiques et adéquates en place pour l'identification des compétences demandées sur les marchés du travail locaux, nationaux et internationaux<sup>31</sup>. En d'autres termes, les systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT) adaptés en place dans la région sont insuffisants, – une problématique qui doit être abordée en priorité.

Cette situation rend difficile l'identification des connaissances, compétences, attitudes et qualifications dont auront besoin les citoyens lorsqu'ils entrent et évoluent dans des marchés du travail en rapide évolution pour les plans d'enseignement et de formation, maintenant et dans le futur. Dans certains cas, des données sont disponibles et peuvent même être utilisées pour d'autres aspects de la planification, mais pas sous une forme utile pour les décideurs des politiques d'enseignement et de formation.

Le Maroc a noté, il y a quelque temps, le besoin d'une série d'outils et de procédures efficaces pour l'identification des besoins en compétences du marché du travail aux fins de la planification et de la réforme de l'EFP, mais l'observatoire prévu et le système national d'identification des besoins en compétences professionnelles ne se sont pas concrétisés, bien que des travaux considérables aient été réalisés à cet égard au niveau régional.

De vastes travaux ont été effectués en Tunisie sur l'élaboration de profils professionnels fondés sur les compétences, à partir des besoins en compétences identifiés, bien que cette activité semble avoir rencontré des difficultés. Aucune analyse de ce type n'a encore eu lieu en Libye. L'Égypte jouit d'une vaste expérience sectorielle de l'analyse des besoins en compétences qui s'appuie sur des projets distincts et également sur les travaux d'une nouvelle agence nationale. Cependant, ces volets distincts n'ont jusqu'à présent pas encore été reliés pour former une approche nationale et une méthodologie globale.

Malgré les plans mentionnés ci-dessus pour le développement de l'assurance qualité en Palestine, aucun SIMT opérationnel n'est en place et disponible pour les planificateurs de l'EFP. Israël est un cas intéressant à cet égard car les données utilisées au niveau international pour développer les SIMT sont aisément accessibles, et les tendances et besoins en compétences du marché du travail sont suivis à certaines fins,

---

<sup>30</sup> Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes concernant le développement des approches en matière de réformes de l'assurance qualité.

<sup>31</sup> Ibid.

mais pas d'une manière particulièrement utile pour les planificateurs de l'enseignement et de la formation. La Jordanie met en place des ensembles de profils professionnels qui identifient les connaissances et les compétences demandées sur le marché du travail. L'objectif est que ces profils forment la base de programmes et de certifications révisés, mais sans un système national en vigueur.

## 5.2 Contrôle de la qualité et assurance qualité des programmes et certifications

Les mesures plus traditionnelles de contrôle de la qualité qui sont en vigueur dans la région, à savoir l'utilisation de textes et de matériel d'apprentissage adoptés officiellement pour respecter le programme requis et également de procédures concernant l'audit des dépenses budgétaires, restent en usage, et l'audit reste une fonction importante. Cependant, lorsque l'on ajoute la dimension d'assurance qualité, l'exigence de respect des normes et attentes s'étend pour englober les améliorations identifiées, fondées sur la performance et d'autres données. Le point essentiel est que la recherche d'améliorations dans des facettes spécifiques de la formation et dans le système dans son ensemble fait partie intégrante d'une approche de développement de l'assurance qualité.

Le cas de la Palestine a été utilisé ci-dessus pour indiquer ce qu'une approche d'assurance qualité peut signifier dans les grandes lignes, et la situation palestinienne concernant la qualité des programmes et des certifications est un bon exemple. Le programme et les certifications traditionnels de l'EFP ont été élaborés par les ministères, et se limitent plus ou moins au côté de l'offre et aux tâches que les écoles et universités peuvent facilement réaliser sans s'étendre vers des partenariats avec les industries et le marché du travail. Cependant, un changement d'orientation est progressivement en train de se produire.

Dans quatre gouvernorats palestiniens, avec le soutien d'un organisme donateur international, des partenariats ont été mis en place avec les chambres de commerce dans le but d'améliorer les liens entre les programmes enseignés et les besoins en compétences du marché du travail que les employeurs locaux sont en mesure d'identifier. Dans le même temps, plusieurs projets pilotes locaux en matière d'emploi (LET) sont mis en place en tant que partenariats public-privé pour impliquer les chambres de commerce, les gestionnaires et les prestataires d'EFP afin d'établir des systèmes qui puissent soutenir ces tâches et relations. Il peut s'avérer difficile de mettre en place et de maintenir une amélioration du système; un changement a lieu, cependant, dans la manière dont les programmes et certifications sont établis au moyen des critères d'assurance qualité.

Depuis plusieurs années, le Maroc, comme la Tunisie et l'Algérie (phase pilote), a développé une approche qui devrait être axée sur les besoins, fondée sur les compétences et qui devrait s'étendre à tout le système pour ce qui est des programmes et certifications. Des projets pilotes sectoriels ont été élaborés et évalués, et l'approche réformée semble être prête à être généralisée en Tunisie et au Maroc.

Bien qu'un passage vers une approche de qualité et d'assurance qualité à l'échelle du système soit encore loin, plusieurs pays ont mis en place une agence de haut niveau pour l'assurance qualité. En Jordanie, le CAQA travaille activement sur une base sectorielle pour élaborer une série de profils professionnels, associés aux connaissances et compétences, et liés aux programmes, grâce à l'étroite collaboration des employeurs.

En Égypte, la NAQAAE a été mise en place en 2007 sous l'autorité du Premier ministre. Ses premiers travaux et ses travaux en cours sont axés sur la mise en place et l'application d'un cadre de qualité pour le développement des programmes et certifications pour lesquels les différents ministères assument la responsabilité. La NAQAAE est également responsable de l'élaboration d'une approche axée sur la qualité d'autres aspects de l'offre d'EFP.

Dans certains des autres pays de la région, la réforme et l'introduction d'une perspective d'assurance qualité pour les programmes et les certifications manquent d'élan. Au Liban, les examens du programme sont contrôlés essentiellement au niveau central et l'élaboration d'un CNC a été débattue en tant qu'approche de l'amélioration des normes et de l'assurance qualité pour les certifications et les programmes d'EFP. En Libye, les approches actuelles du contrôle de la qualité dans les programmes, les certifications et d'autres domaines perpétuent les pratiques précédentes, et les plans de modernisation et d'introduction d'une approche s'appuyant davantage sur les principes d'assurance qualité sont à un stade précoce.

### 5.3 Inspection et suivi des prestataires

Tous les pays de la région ont mis en place ce que l'on peut appeler des outils et procédures de suivi traditionnels, ainsi qu'un élément de contrôle de la qualité visant à garantir que les différents prestataires d'EFP agissent conformément aux règles et règlements.

Ainsi, il est courant qu'une procédure doive être suivie avant la mise en place d'un nouveau centre de formation ou d'une nouvelle spécialisation. Dans le cas du Maroc, comme déjà indiqué précédemment, les conditions pour l'ouverture d'une nouvelle école dans le secteur privé sont plus strictes que celles du secteur public. La plupart des pays disposent d'une sorte d'accréditation par le secteur public des écoles du secteur privé. Cependant, il convient de noter que ces procédures ont tendance à ne s'appliquer que lorsqu'un centre ou une spécialisation est lancé, et qu'il n'est pas ensuite nécessaire de procéder à une validation ou revalidation continue. Par conséquent, la validation tend à être une étape initiale, et dans la plupart des systèmes de la région, il n'existe aucune évaluation continue des centres portant sur la qualité, que ce soit selon un modèle d'évaluation externe ou d'autoévaluation, ou une combinaison des deux.

Par ailleurs, les pays disposent de systèmes d'inspection. Ceux-ci ont tendance à prendre la forme de contrôles visant à s'assurer que les prestataires respectent les exigences, comme décrit au paragraphe précédent, avec le facteur supplémentaire que dans certains pays, les inspecteurs assument la responsabilité de l'incitation au développement professionnel des enseignants et des domaines dont ils sont responsables. C'est le cas au Maroc, en Algérie, en Égypte, en Tunisie, au Liban et en Israël. Au Liban, par exemple, l'inspection contrôle les écoles et joue également un rôle majeur dans l'orientation des enseignants et le suivi de leurs performances.

Dans plusieurs cas, les pays mettent en place de nouvelles approches de l'évaluation de l'offre d'EFP dans son ensemble, et celles-ci constituent des évolutions prometteuses en termes de suivi de l'ensemble du système. Le Maroc évalue le système d'EFP tous les quatre ans. La Tunisie a consenti des efforts considérables dans cette direction, bien qu'avec un succès apparemment partiel. Entre 1997 et 2007, des évaluations d'impact des réformes majeures ont été effectuées, mais celles-ci ont été suspendues en raison des dépenses qu'elles nécessitaient par rapport à leur utilité limitée. Trois nouvelles commissions ont été mises sur pied pour effectuer l'évaluation, mais ne sont jusqu'à présent que partiellement efficaces. Par conséquent, le suivi et l'évaluation ont tendance à porter sur des problématiques uniques et exercent un impact opérationnel limité.

En Égypte, l'objectif est que la NAQAAE apporte finalement au système un élément solide et cohérent d'évaluation, soutenu par des modalités spécialisées dans chacune des principales autorités de gestion de l'EFP.

En Palestine, les plans décrits ci-dessus doivent soutenir l'évaluation du système, et une agence a déjà été mise en place pour octroyer des licences et approuver de nouveaux programmes dans l'enseignement supérieur, y compris les cours techniques dispensés dans les collèges communautaires. En Israël, il incombe à l'inspection d'évaluer si des normes comparables sont appliquées dans différents types d'écoles,

alors que les ministères, les réseaux éducatifs et les autorités locales sont tous chargés de soutenir et d'évaluer la qualité dans leurs domaines d'intervention. En Jordanie, malgré le développement du Conseil d'E-EFTP et du CAQA, le secteur manque d'indicateurs clés de performance clairs et ne dispose actuellement d'aucun mécanisme adéquat de suivi et d'évaluation de la performance du système.

Ce sont autant de signes que différents pays de la région ont commencé ou commencent à développer des processus et procédures d'évaluation liés aux contributions.

## 5.4 Une évolution vers une approche d'assurance qualité?

L'approche tunisienne de l'assurance qualité du programme national de réforme de l'EFP a influencé la région, notamment les pays du Maghreb (Algérie, Maroc). La Libye a identifié certains des outils requis, tels que l'élaboration d'un CNC, et des procédures [y compris une approche de conseil sectoriel et l'établissement du Centre d'assurance qualité et d'approbation des prestataires d'EFP (QAVETPAC)]. Cependant, la reconstruction n'est pas encore suffisamment avancée pour garantir que ces approches de la gouvernance de l'EFP portent leurs fruits.

L'agence égyptienne d'assurance qualité s'est toutefois vue attribuer par le cabinet du Premier ministre la tâche d'introduire une approche d'assurance qualité. Néanmoins, on ne dispose pas encore d'éléments probants suffisants du développement d'une culture fondée sur l'assurance qualité plutôt que sur les contrôles plus traditionnels. Dans tous les cas, la gouvernance globale du secteur est fragmentée, et il est actuellement difficile de parvenir à des approches cohérentes et globales des réformes et des pratiques.

Israël adopte une approche dynamique des réformes et de l'assurance qualité. L'objectif est que les exigences concernant les programmes, examens et évaluations soient centralisées et que les inspections nationales fournissent un mécanisme d'offre et d'assurance qualité, tandis que les différents acteurs se verront attribuer une mesure de responsabilité et d'autonomie. Il n'existe cependant aucune déclaration de stratégie et d'objectifs, et les relations des partenariats, bien que nombreuses, sont souvent informelles. Une stratégie cohérente pourrait répondre à certains défis, par exemple au moyen de l'élaboration d'un SIMT que les planificateurs d'enseignement et de formation pourraient utiliser pour planifier l'EFP, et d'une approche cohérente de lutte contre les inégalités auxquelles sont confrontés des groupes sociaux spécifiques.

La Palestine est en train de planifier une approche plus unifiée de la gestion et de la gouvernance des sous-systèmes de formation et d'élargir les fonctions de l'agence existante d'accréditation et d'assurance qualité de l'EFP. Comme pour les autres réformes, cela nécessitera un soutien international substantiel. Par ailleurs, il faudra trouver des façons de garantir que les résultats des projets internationaux aboutissent au changement requis du système et soient durables à plus long terme, lorsque le soutien et le financement des donateurs diminuent. À cet égard, la Jordanie a réalisé davantage de progrès dans ses réformes, et des travaux ont déjà eu lieu sur certains des outils et processus visant une approche de l'assurance qualité à l'échelle du système. L'assurance qualité est également un thème important dans le développement de l'enseignement supérieur, et avec du temps, une vision claire et une coordination entre les sous-secteurs, les signes indiquent qu'une approche d'assurance qualité pourrait être élaborée en Jordanie.

Enfin, le Liban dispose d'un plan d'action ambitieux qui comprend une approche de l'assurance qualité, mais celle-ci nécessitera un développement stable et continu dans un environnement politique caractérisé jusqu'à présent par des interruptions, plutôt que par une politique de développement cohérente au fil du temps.

### ENCADRÉ 5.1 DÉFIS COMMUNS DE L'ASSURANCE QUALITÉ DE L'EFP DANS LA RÉGION SEMED\*

- Dans la plupart des pays SEMED, l'attention se déplace progressivement des approches plus traditionnelles du contrôle de la qualité, réalisé principalement au moyen d'audits et d'inspections, vers des approches de développement innovantes, davantage liées aux réformes, de l'assurance qualité.
- Les systèmes d'EFP de la région axés sur l'offre et gérés au niveau central ont traditionnellement mis l'accent sur l'évaluation et l'audit des contributions au processus d'EFP. Des systèmes de contrôle de la qualité ont été utilisés pour veiller à ce que les règlements et les exigences soient satisfaits, sans insister davantage sur le soutien de la performance des prestataires d'EFP ou les améliorations de l'enseignement et de l'apprentissage.
- Aucun des pays de la région ne dispose de modalités systématiques ou adéquates en place pour l'identification des compétences demandées sur les marchés du travail locaux, nationaux et internationaux. Par conséquent, il n'existe aucun SIMT adapté dans la région, et il s'agit d'une problématique qui doit être abordée en priorité.
- Tous les pays de la région ont mis en place des outils et procédures de suivi traditionnels, ainsi qu'un élément de contrôle de la qualité visant à garantir que les différents acteurs prestataires d'EFP agissent conformément aux règles et règlements.
- Plusieurs pays (notamment les pays du Maghreb) mettent en place de nouvelles approches de l'évaluation de l'offre d'EFP dans son ensemble, et celles-ci sont prometteuses en termes de suivi de l'ensemble du système d'EFP.
- L'accent est davantage placé sur une approche d'assurance qualité et de gestion de la qualité dans certains pays, notamment au Maghreb, où des CNC, des approches de conseil sectoriel et des agences d'assurance qualité sont mis en place.

(\*) Voir les tableaux par pays à l'annexe 1, notamment les lignes concernant l'assurance qualité.

## 6. LIER LES AMÉLIORATIONS DE LA GOUVERNANCE AUX PRIORITÉS SOCIALES: RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ DES FEMMES ET DES JEUNES PAR L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

### 6.1 La bonne gouvernance multi-niveaux et le défi de l'apprentissage tout au long de la vie

Les éléments probants rassemblés aux fins du présent rapport incitent à penser qu'il est impératif que chaque pays de la région SEMED s'oriente davantage vers une approche de l'EFP axée sur la demande, en insistant fortement sur l'identification et la satisfaction des besoins du marché du travail, ainsi que sur l'adaptation en conséquence des certifications et programmes de l'EFP.

Cela doit faire partie d'une stratégie globale fondée sur les performances suivant une approche participative à acteurs multiples tant au niveau vertical qu'au niveau horizontal, afin d'élargir l'ensemble de compétences et qualifications disponibles, soit sur une base ponctuelle, soit dans le cadre d'un plan de développement national. Cela pourrait jeter les bases d'une offre d'effectifs suffisants de travailleurs qualifiés pour remplacer ceux qui quittent la vie active, y compris ceux qui partent à la retraite, et également d'une offre d'emplois de salariés ou d'indépendants pour des profils d'emploi nouveaux ou changeants sur un marché du travail en évolution.

Du point de vue de l'apprenant, les systèmes d'enseignement et de formation de la région ont tendance à être rigides, et peu de choses évoluent actuellement à cet égard. L'entrée dans l'enseignement supérieur est la plupart du temps possible uniquement par un examen d'entrée. Si un jeune échoue, il n'y a pas de seconde chance. Pour les apprenants suivant les filières techniques et professionnelles, les possibilités d'accéder à plus de formes académiques de progression sont soit très limitées, soit, comme c'est souvent le cas, inexistantes.

L'une des raisons pour lesquelles de nombreuses certifications de l'EFP sont perçues comme une impasse réside dans le fait que c'est exactement ce qu'elles sont: des certifications de l'EFP insuffisamment valorisées et à partir desquelles il n'existe aucune perspective d'étude ou d'avancement. Cela contribue en grande partie à maintenir le statut très faible de l'EFP par rapport aux autres options éducatives dans la région<sup>32</sup>.

Lorsque les jeunes entrent sur le marché du travail ou cherchent un emploi, ils ont très peu d'opportunités d'apprentissage autres que par l'expérience pratique de la vie professionnelle. Les opportunités de la FPC sont fortement limitées (presque inexistantes dans certains secteurs). Par ailleurs, les opportunités existantes ont tendance à être offertes à ceux qui ont déjà un haut niveau d'éducation et un bon statut professionnel.

Le point essentiel est que l'identification d'une politique d'apprentissage tout au long de la vie (et embrassant tous les aspects de la vie) est un composant nécessaire d'une approche de la gouvernance de l'EFP axée sur les besoins et les compétences. En effet, ces trois aspects – une approche axée sur la demande, des

---

<sup>32</sup> Voir l'annexe 3 portant sur la double marginalisation de l'EFP dans le Maghreb.



approches de la formation davantage fondées sur les compétences, et une approche inclusive et pratique de l'apprentissage tout au long de la vie – doivent être développés ensemble pour former un cadre efficace et durable dans lequel l'EFP peut contribuer de manière significative au développement des ressources humaines.

## 6.2 Les jeunes et les femmes: des groupes menacés d'exclusion

Comme décrit précédemment, de nombreux groupes de femmes et de jeunes de la région sont confrontés à des inconvénients majeurs en termes d'emploi et d'accès à l'enseignement et à la formation. Le manque d'accès, le nombre peu élevé d'opportunités ou de voies de progression disponibles, des systèmes d'enseignement et de formation rigides, et les impasses sont des facteurs qui contribuent à l'incapacité de répondre aux besoins de groupes fréquemment exclus, notamment les femmes (ETF, 2012) et les jeunes (ETF, 2013a).

Il existe un potentiel important de renforcement de la participation des femmes sur le marché du travail, conformément à l'amélioration rapide de leurs performances dans le système éducatif: dans de nombreux pays de la région, le nombre de diplômées dans les universités dépasse maintenant celui de diplômés, bien qu'elles aient tendance à se spécialiser dans les sciences humaines. À cet égard, les progrès réalisés au cours des deux dernières décennies sont considérables. Néanmoins, le taux de participation des femmes sur le marché du travail par rapport aux hommes est l'un des plus faibles au monde. Malgré le potentiel, l'emploi des femmes laisse à désirer par rapport au niveau d'éducation atteint (comme le montre la section 2 du présent rapport).

Les femmes sont confrontées à une forte ségrégation horizontale et verticale sur le lieu de travail. La ségrégation horizontale signifie que certains emplois sont considérés comme adaptés aux femmes, alors que de nombreux autres, desquels ces dernières sont exclues, restent l'apanage des hommes. Les raisons en sont en partie juridiques et en partie culturelles, et semblent être profondément ancrées dans les mœurs du marché du travail et de la société. Par ailleurs, même dans les zones où la participation des femmes au marché du travail est relativement élevée, celles-ci sont confrontées à la ségrégation verticale, ce qui signifie qu'elles ne sont pas souvent nommées à des postes de direction. L'égalité des chances sur le lieu de travail n'est pas établie, et des infrastructures ne sont pas prévues pour permettre aux femmes de combiner les responsabilités professionnelles et familiales.

En raison de facteurs culturels et autres, peu d'attention est accordée à l'adéquation de l'offre et de la demande de compétences, notamment en ce qui concerne les femmes. L'offre de formation et les possibilités d'entrée sur le marché du travail pour les femmes restent inadéquates, malgré un certain nombre d'initiatives, et la transition de l'école à la vie active requiert une attention, un soutien et une orientation professionnelle plus précis.

En ce qui concerne l'employabilité des jeunes, plusieurs facteurs méritent plus d'attention. De nouveau, il est important de reconnaître les progrès qui ont été réalisés. Plus particulièrement, il existe un accès presque universel aux premiers stades de l'enseignement pour les garçons et les filles de la région, et cela représente une évolution importante de ces deux dernières décennies. Par ailleurs, il existe maintenant un niveau relativement élevé d'investissements dans le secteur de l'éducation par rapport à celui d'autres régions.

Cependant, la qualité et la pertinence de l'enseignement et de la formation offerts représentent des défis clés en termes d'emploi et d'employabilité. Le présent rapport a également souligné le besoin d'actualiser l'EFP. Cela ne peut se faire qu'au moyen d'investissements substantiels et d'un leadership visant l'amélioration de la qualité et ciblant les groupes vulnérables.



Remédier à la situation actuelle doit impliquer des politiques d'emploi et de marché du travail actives, ainsi qu'une offre de compétences par l'intermédiaire de l'enseignement et de la formation. Les politiques d'emploi doivent être intégrées pour pallier le chômage et le sous-emploi des jeunes. Le rôle des services publics doit être clairement identifié, et l'importance croissante dans la région des secteurs privés et non lucratifs exploitée. Les politiques actives du marché du travail doivent être clairement ciblées pour parvenir aux résultats souhaités. Cela a des incidences pour les gouvernements, les partenaires sociaux et d'autres acteurs aux niveaux national et local; cela en a également pour la coopération internationale et les activités du secteur tertiaire.

Le défi du chômage et de l'employabilité des jeunes est urgent, et il existe de nombreux obstacles. Des groupes spécifiques doivent être ciblés afin de mettre en œuvre des priorités d'emploi tant du côté de l'offre que de la demande, pour le court et le long terme. À cette fin, des politiques claires, des cadres d'action et une série de partenariats actifs dans lesquels toutes les parties prenantes peuvent assumer des responsabilités sont des composants nécessaires pour réussir.

### 6.3 Combiner une bonne gouvernance multi-niveaux, une approche axée sur la demande et l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie

En termes de gouvernance de l'EFP, l'importance attachée à une approche du développement de l'EFP axée sur les besoins et à une approche des programmes et certifications fondée sur les compétences a augmenté considérablement, tout comme la reconnaissance du besoin de former des partenariats multi-niveaux plus efficaces tout en impliquant les partenaires sociaux de manière plus proactive. Cependant, les programmes de renforcement de l'employabilité des jeunes et des femmes ne touchent actuellement qu'une petite partie des groupes cibles. Par ailleurs, l'EFP tend à fonctionner au sein de sa propre sphère d'activité, sans lien solide avec les systèmes éducatifs plus larges, et la FPC est encore plus marginalisée. Une approche systémique de l'apprentissage tout au long de la vie fait toujours défaut. La combinaison de ces facteurs représente le défi fondamental pour une bonne gouvernance multi-niveaux dans le secteur de l'EFP et dans l'ensemble du système éducatif.

## 7. CONCLUSIONS: PRINCIPALES CONSÉQUENCES POUR LE DIALOGUE ET LA MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES

Le présent rapport couvre une série de problématiques décrivant la gouvernance de l'EFP dans la région SEMED. Il développe également le thème de la bonne gouvernance multi-niveaux dans l'EFP, en se concentrant sur la manière de renforcer le dialogue et de parvenir à une coordination efficace aux niveaux vertical et horizontal tout au long du cycle d'élaboration des politiques. Une priorité fondamentale consiste à renforcer les opportunités et les résultats pour les apprenants, notamment pour les groupes menacés par le chômage et l'exclusion, comme les jeunes et les femmes.

Les problématiques couvertes par le rapport suivent le même fil conducteur, à savoir la reconnaissance du fait que l'EFP joue un rôle significatif sur l'économie et sur le marché du travail, ainsi qu'un rôle social important, dans le cadre d'un système plus vaste d'enseignement et de formation. On attend également de plus en plus de l'EFP qu'il fasse preuve d'innovation en aidant les apprenants à acquérir toute une panoplie d'aptitudes et compétences aussi bien transversales que techniques, y compris des compétences entrepreneuriales et l'apprentissage de la gestion de leur propre développement. Par conséquent, l'EFP a des fonctions économiques, sociales et innovantes.

Pourtant, il ne jouit pas encore d'une grande estime parmi les apprenants, leurs familles et les employeurs de la région. Il est perçu comme une voie de progression de second choix et est souvent marginalisé par rapport à l'enseignement secondaire et supérieur général. Les opportunités de FPC sont limitées (ou, dans de nombreux cas, inexistantes) pour de nombreux travailleurs et demandeurs d'emploi. Des réformes de l'EFP ont lieu dans la plupart des pays, mais celles-ci doivent être considérées davantage comme des «travaux en cours» et ne sont souvent qu'à un stade plutôt précoce.

En résumé, les trois fonctions politiques clés examinées dans le processus de cartographie indiquent que les trois types de gestion de l'EFP coexistent, produisant des systèmes d'EFP fortement centralisés, avec une faible participation de la part des partenaires sociaux et d'autres acteurs privés tout au long du cycle d'élaboration des politiques.

Par ailleurs, le financement de l'EFP est axé sur les contributions et est principalement fondé sur la gestion centralisée des ressources et revenus gouvernementaux (sauf lorsque le secteur privé de la formation est prédominant). Des procédures de contrôle de la qualité existent dans tous les pays, se concentrant sur les contributions d'audit et d'inspection, mais avec peu de références aux résultats. Néanmoins, le développement de procédures d'assurance qualité afin de contribuer aux résultats est une question digne d'intérêt pour les pays de la région.

L'absence de systèmes d'information de gestion et de systèmes d'information sur le marché du travail fiables, qui devraient inclure les tendances des compétences et qualifications, représente toutefois une lacune considérable dans tous les pays en termes d'informations nécessaires pour diriger et évaluer les réformes d'EFP et pour contrôler les sous-systèmes.

### Stratégies et politiques de gouvernance interdépendantes pour les systèmes d'EFP

L'argument et les constatations de base présentés dans le présent rapport portent à conclure qu'une série de politiques interdépendantes doivent être élaborées et mises en œuvre pour que l'EFP soit plus performant dans ses fonctions économiques, sociales et innovantes, et que l'un des piliers sur lesquels le

renforcement des performances peut être établi concerne une bonne gouvernance multi-niveaux efficace. Tous ces éléments présentent plusieurs facettes.

Une gestion réussie des systèmes d'EFP et de leur réforme dans la région SEMED doit se fonder sur la mise en œuvre d'un ensemble de politiques interdépendantes, plutôt que sur une solution de politique unique. Le succès ne sera probablement pas atteint en se concentrant sur seulement une ou deux politiques, même si elles sont d'excellente qualité. À cet égard, sur la base des problématiques décrites précédemment, une série de messages stratégiques essentiels ont été formulés pour un dialogue politique et une mise en œuvre plus approfondis, comme suit.

### **Améliorer la collaboration et la coordination entre les autorités publiques nationales responsables de tous les aspects du système d'enseignement et de formation**

Le rapport enregistre le fait que dans plusieurs pays de la région, la coordination entre les autorités publiques responsables de sous-systèmes d'EFP spécifiques est faible. Les liens de gouvernance entre les différents sous-systèmes peuvent être améliorés de diverses manières, par exemple, par l'unification, la mise en place d'un conseil, d'une agence ou d'un conseil sectoriel d'EFP global, ou de meilleurs mécanismes de communication et de coordination (groupes de coopération interministériels, comités directeurs ou conjoints, organismes tripartites, etc.)<sup>33</sup>. Tout ceci pourrait contribuer à améliorer la performance globale des politiques d'EFP, y compris la transparence et l'efficacité des modalités de gestion en ce qui concerne la planification, la mise en œuvre et l'examen de ces politiques. Par conséquent, de telles mesures pourraient contribuer à renforcer la visibilité, l'image et le statut de l'EFP.

Par ailleurs, une gestion et une direction plus efficaces dans le domaine des politiques d'EFP peuvent créer des opportunités de renforcement des liens à forger entre les systèmes d'enseignement professionnel, général et supérieur. Cela pourrait à terme ouvrir des voies plus flexibles offrant de plus grandes opportunités à un plus grand nombre d'apprenants (de l'EFP).

### **S'impliquer plus étroitement aux côtés des partenaires sociaux et de la société civile (en particulier le secteur privé) dans tout le cycle politique de l'EFP pour améliorer l'alignement de l'offre d'EFP sur la demande du marché du travail**

L'organisation et le bon développement des politiques et systèmes d'EFP pourraient se fonder sur l'évolution vers une prise de décisions aux niveaux les plus appropriés, et vers une attribution adéquate des responsabilités de gestion (principe de subsidiarité). L'éloignement d'un mode de gestion fortement centralisé, sans affaiblissement du rôle de direction stratégique du gouvernement, et une approche énergique de l'exploitation des compétences et des contributions des parties prenantes – telles que les employeurs, les partenaires sociaux et les organisations de la société civile –, doivent devenir un moteur de changement dans la région.

La première étape pour structurer la gouvernance multi-niveaux de l'EFP est l'identification des aspects horizontaux et verticaux importants du système (niveaux de gouvernement et acteurs des politiques d'enseignement et de formation exerçant leurs activités dans les différents domaines politiques de l'EFP). Cela est suivi par une description de qui sont les parties prenantes clés - ou devraient l'être - et une indication de leurs rôles et fonctions dans les différents domaines de la politique et des pratiques de l'EFP, et

---

<sup>33</sup> Voir l'annexe 4, qui présente une taxinomie des mécanismes de coordination pour l'élaboration des politiques d'EFP.

tout au long du cycle d'élaboration des politiques, travaillant en partenariat avec d'autres parties prenantes (publiques et privées), le cas échéant (qui? quoi? comment?)<sup>34</sup>.

Les solutions doivent résoudre les tensions dans les rôles et responsabilités des différents ministères et agences gouvernementales en attribuant les fonctions et responsabilités appropriées aux parties prenantes. Ces solutions doivent impliquer une collaboration des parties prenantes du secteur public et privé dans des partenariats novateurs clairement établis.

Les éléments probants collectés dans cette étude démontrent que les autorités publiques participent de manière significative au dialogue sur l'EFP et aux politiques qui leur sont relatives avec les employeurs et les syndicats dans la plupart des pays de la région. Cependant, cela a tendance à ne se produire que très tôt dans le cycle d'élaboration des politiques, et à se limiter à une vaste consultation. La mise en place d'un partenariat plus étroit et plus proactif qui implique les organisations d'employeurs et les syndicats peut entraîner une amélioration des processus et résultats de gouvernance, notamment en termes de renforcement de la pertinence de l'EFP par rapport aux besoins et aux demandes du marché du travail. Les partenaires sociaux sont des voix autorisées du marché du travail et leur participation efficace doit fournir les informations nécessaires pour déterminer les compétences et qualifications nécessaires aux fins de l'employabilité actuelle et future. En d'autres termes, les partenaires sociaux sont des acteurs essentiels contribuant à l'alignement de l'offre d'EFP sur la demande du marché du travail.

Par conséquent, les partenaires sociaux (employeurs et syndicats) ont également le potentiel de jouer un plus grand rôle dans certains aspects pratiques de la gestion et de l'offre d'EFP. Cela peut se faire par l'introduction de nouveaux règlements en vue de créer les modalités les plus efficaces. Par exemple, la législation pourrait porter sur le type d'approches de partenariat pour l'élaboration des politiques ainsi que pour leur mise en œuvre et leur examen. Le recours à des mécanismes non contraignants (également des recommandations) pour soutenir ces développements peut également être un outil très utile.

Cela permet de rappeler que le secteur tertiaire et la société civile (plus particulièrement les acteurs privés) pourraient être plus étroitement impliqués dans certains aspects de la gouvernance de l'EFP en vue de parvenir à une approche plus équilibrée et axée sur la demande du développement de l'EFP. La participation du secteur privé à l'EFP s'est avérée très efficace dans de nombreux systèmes d'EFP à travers le monde, par exemple lorsque des cadres politiques créent des conditions favorables à la participation du secteur privé et lorsque les acteurs privés considèrent qu'ils peuvent agir comme des partenaires égaux (propriétaires) dans les processus de réforme, de mise en œuvre et d'examen de l'EFP.

### **Attribuer la prise de décisions aux niveaux les plus appropriés et piloter un transfert de la prise de décisions spécifiques et de la responsabilité aux niveaux territorial et local, y compris aux prestataires d'EFP**

Même dans les pays ayant accordé une attention considérable au développement d'une dimension régionale ou plus locale de la prise de décisions relatives à la gouvernance de l'EFP, les systèmes ont

---

<sup>34</sup> L'un des outils d'autoévaluation qui a contribué à la cartographie des neuf pays formant la base du présent rapport énonce une série de principes et d'indicateurs qui peuvent aider à évaluer la performance de la gouvernance de l'EFP et à déterminer où se trouvent les forces et faiblesses. L'autoévaluation s'articule autour de six principes de bonne gouvernance: la pertinence, l'efficacité, la subsidiarité et la proportionnalité, la transparence, la responsabilité et la participation. Les parties prenantes de l'EFP dans la région peuvent trouver ces principes et indicateurs utiles, étant donné qu'ils évaluent de manière approfondie les systèmes et pratiques de gouvernance actuels, et qu'ils visent à apporter des améliorations par le renforcement des capacités des systèmes et des compétences des parties prenantes. Les principes et indicateurs constituent également un outil d'évaluation utile. Le message sous-jacent de l'élaboration de solutions de gouvernance appropriées est qu'elles doivent être adaptées au contexte spécifique et, dans la mesure du possible, être élaborées à partir d'une bonne pratique existante (voir l'annexe 2).

tendance à rester fortement centralisés. Cela renvoie aux manières dont la responsabilité de gestion est exercée: selon une tendance persistante, toutes les décisions importantes sont prises au niveau national/ministériel. Cependant, l'EFP peut être plus sensible aux besoins territoriaux et locaux si des décisions appropriées sont déléguées aux niveaux plus locaux.

Il s'agit d'une tâche exigeante. Dans des pays de tradition centralisée, il est possible que cela doive être un processus progressif et être accompagné de mesures d'audit et d'assurance qualité appropriées. Le gain potentiel est le fait que les décisions peuvent être prises à un niveau qui répond le mieux aux besoins régionaux et locaux, améliorant ainsi la pertinence et l'efficacité de l'offre d'EFP qui, à son tour, pourrait devenir plus attrayante pour les entreprises.

Cependant, les pays de la région ne disposent que d'une expérience comparativement réduite dans la mise en place d'initiatives au niveau local ou au niveau des prestataires d'EFP. Cela représente un défi, car il est largement reconnu qu'une gouvernance plus autonome des écoles d'EFP est bénéfique, entre autres, pour améliorer la performance scolaire ou pour assurer une adéquation entre l'offre de compétences et les besoins réels des entreprises qui opèrent sur les marchés du travail nationaux et/ou locaux.

**Impliquer les communautés d'enseignants et de formateurs ainsi que les prestataires d'EFP (y compris les partenaires sociaux) dans la réforme des programmes et des diplômes au moyen de mécanismes formels et non formels de consultation, pour passer à une approche de l'enseignement et de l'apprentissage davantage fondée sur les compétences**

Tous les pays de la région ont reconnu la nécessité de s'écarter de la prédominance du système d'EFP axé sur l'offre. De même, tous les pays ont soit une certaine expérience, soit une expérience considérable dans l'établissement de l'offre d'EFP qui est plus sensible aux besoins du marché du travail et aux demandes en compétences. Les progrès dans ce sens ont jusqu'à présent été fragmentés ou fondés sur des projets, sauf dans un petit nombre de pays où des développements plus vastes ont été entrepris dans ce sens.

Un problème majeur de l'évolution vers une approche de l'EFP davantage axée sur la demande se posera s'il s'avère difficile de transformer des normes générales en des programmes et programmes d'enseignement et d'apprentissage efficaces, et en des processus de certification et d'évaluation reflétant les nouvelles normes. Cela nécessite un certain nombre de politiques et d'actions de soutien, plus particulièrement celles relatives à la formation des enseignants et au développement professionnel, à la direction des écoles et des centres de formation, et à la création de partenariats au niveau intermédiaire et local, de sorte qu'une approche de l'enseignement et de l'apprentissage davantage axée sur les compétences devienne possible.

À nouveau, parce que les infrastructures et les équipements nécessaires ainsi que les profils de compétences des enseignants, des formateurs et des directeurs d'école sont différents de, et à certains égards plus exigeants que, ceux requis par l'enseignement traditionnel de l'EFP, les développements doivent être soigneusement planifiés et mis en œuvre, et doivent également être possibles dans les limites des ressources budgétaires disponibles (et probablement plus vastes).

Cependant, l'implication dans de tels processus de la communauté des enseignants et des formateurs, des prestataires d'EFP et également des partenaires sociaux grâce à des mécanismes formels ou non formels de consultation est une condition préalable au succès lorsque les gouvernements envisagent l'évolution vers des approches de l'enseignement et de l'apprentissage s'appuyant davantage sur les compétences.

### **Assurer une coordination efficace des sous-systèmes d'enseignement et de formation pour créer des voies cohérentes et flexibles permettant de répondre aux besoins des citoyens en matière d'apprentissage tout au long de la vie**

Si de meilleurs liens peuvent être forgés dans la situation globale de la gouvernance entre les secteurs et sous-secteurs de l'enseignement et de la formation, cela créera des opportunités d'établir des liens et des voies entre les différents types d'EFPI et de FPC. L'objectif serait de créer les conditions dans lesquelles les citoyens se voient offrir des opportunités flexibles pour répondre à leurs propres besoins d'apprentissage et une meilleure chance de répondre aux changements rapides et imprévisibles qui caractérisent les économies et les marchés du travail modernes.

Cela a des implications majeures pour les domaines politiques, y compris l'entrée dans et la progression à partir de tous les types de certification, l'élaboration de programmes d'études, l'introduction de plus de flexibilité dans les systèmes de sorte que les possibilités d'apprentissage soient bien adaptées aux modes de vie et aux contraintes des personnes, de bons systèmes d'orientation, et l'exploitation optimale des TIC.

Pour l'EFPI plus particulièrement, cela signifie assurer que tous les titres et diplômes soient reliés à des voies de progression. Cela signifie également insister davantage sur les possibilités de FPC, qui est, comme l'a démontré le rapport, un élément marginalisé dans tous les pays (et qui est presque inexistant dans certains secteurs). En pratique, tant pour les jeunes travailleurs que pour les plus âgés qui sont dans la vie active ou qui cherchent un emploi, les chances supplémentaires d'améliorer leurs compétences et qualifications sont peu nombreuses, voire inexistantes.

Pour les groupes à risque, tels que les jeunes et les femmes, qui éprouvent des difficultés à accéder au marché du travail et à des emplois décents, la création de possibilités d'apprentissage est une contrepartie systémique bien nécessaire à la création de projets, de régimes et d'opportunités ponctuels de formation et d'emploi.

La coordination pratique nécessaire pour connecter l'enseignement et la formation à l'apprentissage tout au long de la vie peut être réalisée par l'organisation de la participation formelle des parties prenantes pertinente autour d'outils tels que les stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, les CNC, les politiques et modalités d'apprentissage par le travail, et des normes professionnelles.

### **Soutenir une affectation des ressources plus ciblée et introduire des approches plus innovantes du financement afin de relever le défi consistant à obtenir un financement suffisant pour l'EFPI**

Bien que l'allocation des finances publiques à l'enseignement et à la formation se soit considérablement améliorée dans un certain nombre de pays au cours de la dernière décennie, le financement de l'EFPI demeure en grande partie insuffisant. Une partie du défi consiste à obtenir davantage de fonds de l'État pour l'EFPI et à garantir que le financement international et des donateurs, limité dans le temps, soit utilisé de manière optimale et durable. Un autre défi consiste à demander une augmentation des contributions financières versées par le secteur privé pour le financement de l'EFPI, en termes de financement, de mise à disposition d'infrastructures et de gestion et d'expertise, et aussi grâce à la coopération public-privé.

Tout en reconnaissant que de nombreuses familles sont incapables de payer, dans une région où la répartition des richesses et des revenus est très inégale, il est néanmoins important d'identifier les moyens par lesquels les apprenants, les prestataires de formation et les collectivités peuvent accroître leurs contributions. Cela pourrait se faire en partie en autorisant les prestataires d'EFPI à générer des revenus grâce à la vente de biens et de services qu'ils peuvent produire.

Bien que certains pays aient commencé à identifier les façons dont les budgets alloués aux prestataires de formation pourraient encourager ou récompenser les bonnes pratiques et la réalisation des objectifs, les



procédures budgétaires centralisées en place s'appuient sur des modèles traditionnels de financement qui n'encouragent pas l'efficacité ou l'introduction concertée de réformes. Ces approches historiques, fondées pour la plupart sur les contributions du financement de l'offre d'EFP ne prévoient aucune incitation à l'utilisation efficace du financement disponible limité, et aucun encouragement ou récompense pour une innovation réussie.

Néanmoins, certains pays de la région ont commencé à tester des formules et des méthodes de financement axées sur les résultats ou les objectifs. Bien que de nombreux pays participants éprouvent des difficultés à remettre des rapports détaillés sur le financement des prestataires d'EFP, il s'agit d'un domaine de la gouvernance qu'il serait risqué d'ignorer.

### **Créer une culture et un cadre pour l'assurance qualité et la gestion dans les différents domaines politiques de l'EFP**

Le rapport a décrit comment les systèmes actuels d'audit et de contrôle (décrits comme «contrôle de la qualité») peuvent être élaborés et élargis pour former une partie de la base d'une évolution vers un système d'assurance qualité plus proactif et axé sur les réformes. Comme l'ont reconnu plusieurs pays de la région, cela requiert un examen, une révision et une extension des normes, politiques et procédures, ce qui représente un défi. Cela requiert également une amélioration des capacités aux différents niveaux du système, de sorte que les acteurs impliqués puissent mettre en œuvre, évaluer et examiner le large éventail de politiques et de mesures qui sont nécessaires pour les programmes de réforme dans lesquels une approche d'assurance qualité joue un rôle prépondérant. Les MIS et SIMT doivent être en place pour que les systèmes d'assurance qualité et d'évaluation soient efficaces.

Une approche d'assurance qualité doit impliquer tous les principaux acteurs et parties prenantes de l'EFP, et doit comprendre une série de politiques, notamment des approches des certifications, programmes et évaluations, de la formation des enseignants et des formateurs, et de la manière dont les parties prenantes participent. En pratique, l'assurance qualité pénètre les principales facettes des systèmes et réformes de l'EFP qui sont résumées tout au long du présent rapport: l'évolution vers un système davantage axé sur la demande, la garantie d'une offre d'EFP fondée sur les compétences techniques et plus larges dont les apprenants ont besoin sur le marché du travail et dans leur vie sociale, et le développement des systèmes d'enseignement et de formation de sorte que l'enseignement tout au long de la vie devienne une perspective réaliste pour un nombre croissant de citoyens.

Un tâche majeure des parties prenantes impliquées dans la gouvernance de l'EFP consiste à identifier les approches les plus appropriées et répandues de l'assurance qualité et à poursuivre le renforcement des capacités à cet égard. Cela demande un examen prudent des différents modèles et des enseignements tirés des politiques pour soutenir les options politiques afin de créer un tel cadre et une telle culture d'assurance qualité.



## ANNEXES

## Annexe 1. Aperçu des fonctions de gouvernance par pays

### MAROC

Gestion de l'EFPI par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	Responsabilité du département de la formation professionnelle (DFP) par l'intermédiaire de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPP). D'autres ministères fournissent également des formations, tout comme le secteur privé et des partenariats public-privé plus récents.
	FPC	Également la responsabilité du DFP, mais en grande partie à l'initiative des entreprises. Elle semble actuellement en déclin et limitée aux grandes entreprises.
	Programmes d'emploi	Relèvent du ministère de l'Emploi par l'intermédiaire de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (Anapec).
	Remarque	Un consensus sur le besoin de réforme favorise les initiatives. Mais il existe plusieurs obstacles, dont la fragmentation du système. L'accent est principalement mis sur l'EFPI.
Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	L'EFPI bénéficie maintenant d'un important degré de priorité grâce à la Charte nationale d'éducation et de formation 2000, et de nombreuses réformes sont en cours. De nouvelles institutions (mais fragmentées) ont été mises en place pour améliorer la gestion de l'EFPI.
	Partenaires sociaux	La Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) représente les employeurs. Elle est active dans les domaines de l'emploi et de l'EFPI et a publié sa vision 2020. Les fédérations syndicales représentent les travailleurs [Union marocaine du travail (UMT), Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM), Confédération démocratique du travail (CDT), Fédération démocratique du travail (FDT), et Union nationale du travail (UNT)].
	Dialogue et collaboration	La stratégie nationale d'EFPI a été établie sur une base de collaboration. Les partenaires sociaux disposent d'une représentation significative au sein du Conseil économique et social (2011). Les réformes sectorielles demandent une plus grande participation des parties prenantes.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	L'administration (autrefois) fortement centralisée dirigée par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle continue d'exercer un contrôle détaillé sur l'offre publique d'EFPI par l'intermédiaire de plusieurs agences, et une supervision du secteur privé.
	Intermédiaire	La régionalisation est un objectif, soutenu par les commissions régionales pour l'amélioration de l'employabilité (CRAME) et les commissions régionales/sectorielles du secteur privé de la formation.
	Local	Les prestataires d'EFPI dans le secteur public ont peu d'autonomie. Bien que la gouvernance soit compartimentée, et malgré des plans de décentralisation, elle reste centralisée.
Financement de l'EFPI: identification des principales sources de financement de l'EFPI	Sources de financement	Budgets de l'État (dépensés par un certain nombre de ministères), taxe de formation professionnelle, ressources des entreprises et contributions des étudiants, et contributions des donateurs.
	Remarques	Il n'existe actuellement aucun aperçu et aucune donnée publiée fiable sur le financement de l'EFPI, ni d'agence responsable de la communication. La transparence fait donc défaut. Les dépenses consacrées à l'EFPI sont relativement faibles. Une approche plus cohérente de la gestion budgétaire par résultat (gouvernance par objectif) est en cours de préparation. La taxe de formation professionnelle est soumise à une gestion tripartite, la plupart des revenus étant alloués à l'EFPI.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPI	Méthodologie de financement	Différentes autorités allouent les fonds de différentes manières. Les financements prioritaires s'orientent vers les niveaux de technicien et de technicien spécialisé. Pour l'apprentissage, le DFP apporte une contribution fixe, à laquelle s'ajoute la contribution octroyée au centre de formation et celle de l'entreprise. La taxe de formation est versée aux entreprises au moyen de contrats de formation.
	Remarque	Le montant moyen de financement par étudiant varie fortement entre les différentes autorités du secteur public. Les procédures de financement de l'EFPI ne sont pas transparentes, il est donc difficile d'en avoir un aperçu global. L'allocation des fonds soulève des problèmes d'efficacité et d'équité, et les procédures ont fait l'objet de critiques de la part de la Cour des comptes en 2011. La demande de formation excède l'offre, et cela pose des problèmes d'équité parce que la rigidité du système ne permet pas aux personnes au chômage d'avoir davantage accès aux formations.
Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et	SIMT	Aucun SIMT adéquat n'est en place, bien que des commissions provinciales mandatées se réunissent régulièrement.
	Programme et certifications	Des études pilotes sectorielles ont identifié les besoins en compétences professionnelles et ont réalisé une analyse des besoins en compétences pour une approche de la formation axée sur les compétences. La méthodologie est prête à être appliquée dans tous les secteurs, mais des obstacles à la mise en œuvre persistent. Il s'avère difficile de rendre opérationnels les nombreux profils professionnels qui sont maintenant publiés.

d'assurance qualité	Évaluation et inspection	Des procédures formelles de lancement de nouveaux établissements et programmes de formation dans le secteur public sont en place; le gouvernement attribue des certifications officielles bénéficiant d'une reconnaissance nationale. Les établissements de formation privés doivent suivre des procédures d'accréditation plus strictes que les établissements publics. Une évaluation du système d'EFP a lieu tous les quatre ans, et est maintenant soutenue, par exemple, par le processus de Turin et le projet SABER de la Banque mondiale.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	Comme indiqué, un nombre considérable de réformes ont été élaborées, mais nombre d'entre elles n'ont pas dépassé la phase pilote. Par conséquent, une série d'initiatives ont été mises en place; elles constituent une base substantielle d'amélioration de la qualité du système. Il convient également de noter que les parties prenantes reconnaissent le besoin de progresser vers un système fondé sur une approche, des normes et une assurance qualité s'appuyant sur les compétences.
	Remarque	Jusqu'à ce jour, une politique nationale d'assurance qualité n'a pas encore été réellement élaborée. Une politique efficace d'assurance qualité ne peut être élaborée au niveau national que s'il existe une direction stratégique claire fondée sur une vision commune des principales parties prenantes. Les procédures et processus doivent s'appliquer de manière égale aux différentes parties du système, y compris l'offre publique et privée.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## TUNISIE

Gestion de l'EFP par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	L'EFPI relève de la responsabilité du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) par l'intermédiaire de quatre agences exécutives. Plusieurs autres ministères offrent des formations, en coordination avec le MFPE, et d'autres prestataires privés sont également actifs.
	FPC	La FPC relève également de la responsabilité du MFPE. Une croissance considérable a été atteinte, partiellement au moyen de la taxe de formation professionnelle <sup>35</sup> .
	Programmes d'emploi	Les programmes d'insertion sur le marché du travail relèvent également du MFPE, mais l'offre de ces programmes se distingue des autres volets.
	Remarque	Les réformes fondamentales engagées depuis 20 ans insistent sur la formation axée sur la demande et sur une approche fondée sur les compétences. La qualité, la pertinence et l'attrait de l'EFP restent un défi. Des tensions existent dans les liens de l'EFP entre l'enseignement et l'emploi.
Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	Le programme MANFORME (lancé en 1996) a engendré des réformes durables de l'EFP (vers une approche davantage axée sur la demande et les compétences, avec des programmes réformés, plus d'autonomie institutionnelle et un accent sur l'assurance qualité), avec un engagement de participation des partenaires sociaux. La nouvelle stratégie adoptée en 2013 reconnaît la nécessité de relancer le système d'EFP.
	Partenaires sociaux	Les employeurs sont représentés dans des instances consultatives et tripartites par l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA), l'Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP) et la Fédération tunisienne de l'hôtellerie (FTH). L'Union générale tunisienne du travail (UGTT) représente les travailleurs. De nouveaux partenaires sociaux ont vu le jour à la suite de la révolution de 2011.
	Dialogue et collaboration	De nombreux organismes consultatifs sont en place: le Conseil supérieur de développement des ressources humaines, la Commission permanente de coordination de la formation professionnelle, et le Conseil économique et social. Les partenaires sociaux sont également consultés par les agences nationales.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	Le MFPE assure la gestion et le contrôle du système de la formation professionnelle par l'intermédiaire de ses quatre agences exécutives; l'innovation fait partie de son mandat.
	Intermédiaire	Le MFPE dispose de directions régionales, mais les ressources et l'autonomie de celles-ci sont limitées. Des comités régionaux de formation sont également en place.
	Local	En pratique, peu de pouvoir est dévolu aux prestataires dans un système qui reste centralisé. Les conseils d'établissements prévus en 1994 et en 2000 n'ont pas vu le jour.

<sup>35</sup> La taxe de formation professionnelle a été introduite en 1956. Fondée sur un prélèvement de 2 % sur la masse salariale des entreprises (1 % seulement pour les entreprises manufacturières), elle vise à inciter les entreprises à investir dans la mise en œuvre d'actions de formation de leur personnel afin de bénéficier d'une ristourne.

Financement de l'EFPI: identification des principales sources de financement de l'EFPI	Sources de financement	Principalement le budget de l'État, auquel s'ajoute des fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage (FPFPA) provenant de la taxe de formation professionnelle, et les contributions des entreprises et des étudiants (plus particulièrement dans le secteur privé).
	Remarques	Le budget consacré à l'EFPI a augmenté de 8,6 % entre 2010 et 2012. La formation est mal financée par rapport aux autres sous-secteurs de l'enseignement. Divers ministères formateurs reçoivent un financement pour la formation. Depuis 2009, une gestion du budget par objectif a été menée: les objectifs budgétaires sont évalués par rapport à des indicateurs de performance, soumis à une évaluation interne et externe. Près de la moitié de la taxe de formation professionnelle est reversée aux entreprises pour la formation.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPI	Méthodologie de financement	Les salaires représentent 81 % des dépenses publiques consacrées à la formation professionnelle. L'Agence tunisienne de la formation professionnelle (l'une des quatre agences du MFPE) utilise une formule budgétaire pour financer les groupes d'étudiants selon les diverses spécialités, en utilisant une nomenclature établie. Seuls les frais d'hébergement et de restauration sont calculés par personne. Une enveloppe limitée est consacrée à la maintenance et à l'acquisition d'équipements supplémentaires, et à la reconnaissance des performances et des besoins de certains centres. En 2006, un chèque-formation a été introduit pour les élèves dans des centres de formation privés.
	Remarque	Le système de financement de l'EFPI n'est ni efficace ni équitable: il n'est pas fondé sur le nombre d'élèves, mais sur le nombre de groupes. Cela s'applique également au nombre d'enseignants et de formateurs, vu que certains centres disposent de trop d'enseignants, alors que d'autres sont confrontés à des pénuries en raison de procédures centralisées rigides qui limitent toute possibilité de redéploiement. Le système de financement manque d'informations de gestion bien intégrées. Ces facteurs, ainsi que l'absence d'évaluation des initiatives entreprises, sont des obstacles au développement de la gestion fondée sur les objectifs et les résultats.
Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Aucun SIMT adéquat n'est en place. Les travaux d'élaboration des profils fondés sur les compétences ont rencontré des difficultés.
	Programme et certifications	Le catalogue des certifications et compétences de l'EFPI est tenu à jour par le ministère en partenariat avec les fédérations des employeurs, à partir d'études sectorielles. Plus de 400 programmes ont été révisés, mais souvent sans tenir suffisamment compte de ce que les enseignants et formateurs peuvent réaliser. Depuis 2008, l'élaboration de nouveaux programmes et certifications vise à se conformer au CNC mais, à nouveau, la mise en œuvre n'est pas simple.
	Évaluation et inspection	De nouveaux établissements publics de formation sont créés à partir d'une analyse des besoins. Des évaluations d'impact ont été réalisées entre 1997 et 2007, mais leur complexité et leur utilisation limitée ont abouti à leur interruption. Trois commissions ont été créées pour réaliser des évaluations, mais celles-ci ne sont pas encore pleinement opérationnelles. Le contrôle et l'évaluation restent isolés, sous-utilisés et insuffisamment opérationnels.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	L'assurance qualité est au cœur d'une série d'initiatives entreprises en Tunisie, notamment via le programme MANFORME. Depuis quelques années, l'objectif consiste à établir un système d'EFPI fondé sur la demande, introduire le développement d'une formation axée sur les compétences, renforcer l'expérience professionnelle et les apprentissages, et développer des partenariats solides avec les secteurs et les partenaires sociaux à tous les niveaux. Les normes d'assurances qualité sont conformes aux normes ISO.
	Remarque	L'assurance qualité est clairement perçue comme un aspect clé du développement de l'EFPI en Tunisie. De nombreuses initiatives ont été mises en œuvre, mais celles-ci étaient expérimentales plutôt que systémiques, et les informations et l'évaluation étaient insuffisantes pour les consolider. Il est probable que cela se soit davantage compliqué par l'isolement du système d'EFPI et par le manque de voies de progression le reliant aux autres sous-systèmes, le laissant marginalisé dans sa contribution à l'apprentissage tout au long de la vie.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## LIBYE

Gestion de l'EFPI par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	L'EFPI relève de la responsabilité du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique par l'intermédiaire du Conseil national de l'enseignement technique et professionnel (NBTVE), ainsi que d'un vaste secteur privé.
	FPC	La FPC relève officiellement du ministère du Travail, qui ne dirige que quatre centres. La plus grande partie de la FPC est dispensée par des prestataires de formation privés.
	Programmes d'emploi	Le ministère du Travail et le cabinet du Premier ministre élaborent actuellement des programmes qui accordent une priorité d'accès aux anciens combattants.
	Remarque	L'EFPI est considéré comme une voie pour les élèves en difficultés scolaires de l'enseignement de base et de l'enseignement secondaire, et est associé à une mauvaise qualité et à un manque de liens avec le marché du travail.

Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	Des réformes sont prévues par le NBTVE et le ministère du Travail, mais la plupart d'entre elles ne sont pas encore mises en œuvre. Avec un soutien international, une approche du conseil axée sur la demande en matière de compétences sectorielles est élaborée, le tourisme étant le secteur pilote.
	Partenaires sociaux	De grandes entreprises internationales et nationales représentent des partenaires potentiels pour la participation des employeurs, mais les modalités ne sont pas encore opérationnelles.
	Dialogue et collaboration	Jusqu'à présent, la participation à la gouvernance de l'EFPI des organisations industrielles, des employeurs et des acteurs non gouvernementaux n'est pas claire. Les décideurs sont convaincus de la nécessité d'impliquer ces acteurs, mais aucune mesure significative n'a été prise.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	Le ministère de l'Enseignement supérieur gère et administre l'EFPI public par l'intermédiaire du NBTVE. La gouvernance et la réforme de l'EFPI ne constituent pas encore une priorité du nouveau Congrès.
	Intermédiaire	Les offices régionaux du NBTVE gèrent l'offre d'EFPI du secteur public.
	Local	Les écoles du secteur public suivent les instructions, mettent en œuvre les décisions relatives aux programmes, etc. Les écoles privées peuvent entreprendre de nouvelles activités.
Financement de l'EFPI: identification des principales sources de financement de l'EFPI	Sources de financement	L'EFPI public est principalement financé par le trésor public. Les donateurs, y compris le PNUD, contribuent sur la base des projets. Aucune taxe et aucun prélèvement n'est imposé aux employeurs. Les autorités municipales peuvent apporter leur contribution. Les contributions des apprenants sont faibles.
	Remarques	Le ministère des Finances soutient le premier chapitre du budget (salaires et mesures d'incitation) et le deuxième (dépenses opérationnelles); le ministère de la Planification finance le troisième chapitre (plans de développement). Les prévisions budgétaires se font avec peu de référence aux priorités en matière de développement, et le ministère de la Planification demande aux établissements du secteur public de fournir leurs programmes annuels sans préparer de cadre général à l'avance. Les auditeurs ministériels veillent à ce que les budgets soient utilisés selon ce qui a été approuvé.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPI	Méthodologie de financement	Les procédures sont centralisées, mais ne ciblent pas les priorités. Les établissements du secteur public présentent leurs programmes annuels au ministère de la Planification afin que le budget puisse être préparé, bien qu'aucune priorité n'ait encore été identifiée. Les DG gèrent le budget alloué pour les premier et deuxième chapitres, et peuvent déléguer cette responsabilité aux autorités de niveau intermédiaire. Pour les développements et projets auxquels le gouvernement donne la priorité (troisième chapitre), seuls le NBTVE et le ministère du Travail sont impliqués. Des modalités d'audit sont en place.
	Remarque	Un comité a été mis en place pour élaborer la stratégie nationale pour la période 2014–30. Il a commencé à fixer les objectifs et priorités pour 2014 et 2015. Cette tâche est incomplète, les priorités en fonction desquelles les dotations budgétaires sont fixées et contrôlées n'ont donc pas encore été établies. Aucun pouvoir de décision budgétaire n'est dévolu aux directeurs prestataires d'EFPI. Les politiques de l'emploi du régime précédent signifient que de nombreux enseignants surnuméraires sont employés dans certains établissements, souvent sans réelle obligation de travailler. Le système de financement n'est pas encore efficace ni transparent.
Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Aucun SIMT adéquat n'est en place.
	Programme et certifications	Les approches actuelles de développement de l'assurance qualité sont un mélange des anciennes obligations de contrôle de la qualité et d'audit, que l'administration n'est pas toujours en mesure de gérer entièrement, et des mesures introduites récemment qui n'ont pas encore été bien testées et éprouvées, et qui ne sont pas entièrement mises en œuvre.
	Évaluation et inspection	
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	Le NBTVE s'efforce actuellement d'établir des conseils de compétences sectoriels, tout d'abord dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. L'objectif est d'impliquer les acteurs tant du côté de l'offre que de la demande de développement des compétences pour définir les compétences nécessaires. De même, la direction de l'assurance qualité de la formation (DTQA) prend des mesures pour impliquer les établissements du marché du travail dans l'identification des compétences nécessaires associées aux programmes de formation professionnelle proposés par les prestataires de formation privés locaux.
	Remarque	La classification arabe type des professions et des métiers de 2008 est actuellement utilisée, et des travaux sont effectués sur le développement, mais pas sur la mise en œuvre, d'un cadre de certifications. À moyen terme, l'objectif est que le Centre d'assurance qualité et d'approbation des prestataires d'EFPI (QAVETPAC) et la DTQA soient responsables de l'assurance qualité de la pertinence des programmes d'EFPI, mais ce rôle n'est pas encore joué.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## ÉGYPTE

Gestion de l'EFPI par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	Le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Enseignement supérieur et les centres de formation professionnelle représentent des volets distincts de l'offre et de la gestion d'EFPI. D'autres ministères proposent également des offres d'EFPI. La coordination entre les différents organismes est peu efficace.
	FPC	Plusieurs ministères sont responsables de la FPC.
	Programmes d'emploi	Plusieurs ministères sont responsables des programmes d'emploi.
	Remarque	La gestion des sous-systèmes est fragmentée, et l'étroite coopération entre les ministères est limitée. Des mécanismes de coordination opérationnels et fructueux font défaut.
Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	Une expérience considérable, bien qu'isolée, de la réforme de l'EFPI existe grâce aux associations d'entreprises locales pour la formation, au fonctionnement du Fonds de développement de l'éducation et au Conseil suprême des conseils techniques, etc. Il n'existe toutefois aucune stratégie globale ou coordination des réformes.
	Partenaires sociaux	Les organisations d'employeurs dans le tourisme, l'industrie et le bâtiment ont été prédominantes pendant plusieurs années. Les employeurs et les industries majeures des secteurs du tourisme et du bâtiment jouent un rôle au sein des conseils sectoriels de formation et de développement des compétences et au sein des associations d'entreprises pour la formation au niveau sectoriel.
	Dialogue et collaboration	Le Conseil suprême relancé pour le développement des ressources humaines pourrait donner une direction stratégique, soutenue par le nouveau Conseil national pour l'éducation et la recherche scientifique et l'Autorité nationale pour l'EFPI. Ces organismes pourraient offrir des opportunités de renforcement de la coopération interministérielle et de la participation des partenaires sociaux (qui jusqu'à présent avaient lieu sur une base ponctuelle, par projet ou étaient absentes).
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	En vertu des modalités de gouvernance de l'EFPI dans le régime précédent, les sous-systèmes et la plupart des principaux projets étaient soumis à un contrôle central, bien que fragmenté, sans processus décisionnel clair à l'échelle du système.
	Intermédiaire	Les principaux ministères disposent de directions dans les gouvernorats et les bureaux municipaux/régionaux. Les associations d'entreprises pour la formation locales et sectorielles fonctionnent dans certains gouvernorats.
	Local	Les prestataires d'EFPI ont peu d'autonomie locale. Cependant, les conseils de direction des collèges techniques relevant du ministère de l'Enseignement supérieur ont plusieurs responsabilités décisionnelles.
Financement de l'EFPI: identification des principales sources de financement de l'EFPI	Sources de financement	Les principales sources sont le financement public par le biais du budget national, le financement des entreprises et l'activité des donateurs internationaux.
	Remarques	Le manque de ressources financières et un ciblage inadéquat constituent des obstacles majeurs. Le financement des entreprises peut se faire au moyen de prélèvements de formation (les entreprises comptant plus de 10 travailleurs doivent verser 1 % de leur profit net au Fonds) ou via les entreprises finançant directement leurs propres programmes de formation.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPI	Méthodologie de financement	Le ministère des Finances/le Trésor alloue un budget à chaque ministère, une approche destinée à donner aux ministères un plus grand contrôle des dotations budgétaires. Il existe un certain degré de participation au niveau régional/du gouvernorat. Le ministère de l'Éducation, par exemple, transfère les fonds (en grande partie pour les salaires et les frais de gestion) aux directions (les <i>Madeira</i> ); les fonds sont alors dirigés vers les départements de l'éducation (les <i>Ida rah</i> ), avant d'être distribués aux écoles.
	Remarque	Les divers sous-systèmes d'EFPI élaborent et opèrent des procédures budgétaires selon leurs propres traditions, et il n'existe aucune logique ou aucun ordre de priorité global relatif aux méthodes budgétaires, qui ne sont pas non plus reliées aux objectifs ou aux résultats. En ce qui concerne le financement des prestataires d'EFPI, le système est centralisé, et les budgets permettent peu de flexibilité, sauf lorsqu'une initiative spécifique est mise en place et financée. Les équipements, par exemple, sont fournis au niveau central.



Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Aucun SIMT adéquat n'est en place.
	Programme et certifications	Habituellement, le Centre pour l'élaboration des programmes et le développement pédagogique (CCIMD) du ministère de l'Éducation conçoit, révisé et évalue les programmes d'EFPI et le matériel pédagogique, et dispense des formations internes. Les comités ad hoc des programmes comprennent des spécialistes du secteur privé. On estime toutefois que ces derniers n'établissent pas un lien efficace entre les programmes d'éducation et le monde du travail.
	Évaluation et inspection	Le ministère de l'Éducation dispose d'une inspection, et est également soutenu par des agences pour la recherche pédagogique et pour les examens et évaluations. Néanmoins, l'offre principale d'EFPI reste axée sur l'offre et, en général, détachée des besoins du marché du travail. La NAQAAE a été établie en 2007, et vise à introduire une approche d'assurance qualité.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	Afin de soutenir le respect du cadre des normes de qualité de la NAQAAE, le ministère de l'Éducation a mis en place la division d'assurance qualité et les unités d'assurance qualité au niveau des gouvernorats et au niveau local. De même, le ministère de l'Enseignement supérieur a mis en place des unités d'assurance qualité internes pour soutenir les collèges techniques.
	Remarque	Le cadre d'assurance qualité développé et adopté par la NAQAAE couvre un large éventail de domaines, fixe des normes et indicateurs de performance, et comprend l'identification de normes pour les programmes et certifications réformés. Dans la situation fragmentée de l'EFPI et de la gouvernance de l'éducation, la mesure selon laquelle les réformes de la NAQAAE s'avéreront efficaces n'apparaît pas encore clairement.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## PALESTINE

Gestion de l'EFPI par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et le ministère du Travail gèrent et maintiennent les différents volets de l'offre d'EFPI. L'Office de secours et de travaux des Nations unies [pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA)] est responsable de la formation des réfugiés. Quelques collèges communautaires privés et sans but lucratif existent.
	FPC	Il n'existe aucune politique commune sur la FPC. Le ministère du Travail dispense la FPC par l'intermédiaire de ses propres centres de formation professionnelle, alors que les écoles secondaires professionnelles offrent très peu de FPC, car elles ne sont pas encouragées à le faire. Toutes les ressources rassemblées par l'offre de FPC reviennent au ministère des Finances. Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur offre la FPC par l'intermédiaire des universités et des collèges communautaires.
	Programmes d'emploi	La stratégie nationale pour l'emploi prévoit l'instauration de divers établissements qui seront responsables des programmes pour l'emploi [l'Agence nationale pour l'emploi, l'Agence EFTP, et le Fonds palestinien pour l'emploi et la protection sociale (PFESP)]. De ces établissements, seul le PFESP est actuellement opérationnel.
	Remarque	Il existe une bonne coordination et une bonne coopération entre les principaux prestataires, et une proposition est actuellement avancée de placer l'offre du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sous une gouvernance unifiée au sein d'une nouvelle agence d'EFTP. Les agences internationales jouent un rôle important.
Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	Bien que l'EFPI ne soit pas une priorité nationale, l'expérience, la vision et la stratégie de réforme sont partagées. La stratégie ambitieuse d'EFTP révisée de 2010 a été élaborée sous la direction conjointe des ministères de l'éducation et du travail, et comprend un programme de réforme général ainsi qu'un plan d'action.
	Partenaires sociaux	La Fédération des chambres de commerce et de l'industrie, la Fédération palestinienne de l'industrie et, parfois, leurs associations constitutives jouent, du moins en partie, le rôle des partenaires sociaux. Les organisations civiles et de femmes ont un rôle consultatif. Les fédérations syndicales sont plus marginales.
	Dialogue et collaboration	Un niveau élevé de coopération et de dialogue existe entre les ministères de l'éducation et du travail et les employeurs, soutenus par des organismes internationaux. En mai 2014, le cabinet a approuvé une agence nationale unique pour l'EFPI, avec la participation des parties prenantes et l'approbation des deux ministères principaux offrant l'EFPI.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	Bien que les deux ministères principaux collaborent étroitement, les réformes sont jusqu'à présent fragmentaires, souvent pas entièrement mises en œuvre, et elles dépendent des contributions des organismes internationaux.
	Intermédiaire	Certaines initiatives sont mises en œuvre au niveau du gouvernorat, avec la participation des partenaires sociaux ou de la société civile. Une initiative visant à mettre en place des conseils locaux de l'emploi et de l'EFPI (conseils LET) est en cours de préparation.
	Local	Au niveau local (à l'exception des collèges communautaires privés et, dans une certaine mesure, des collèges à but non lucratif), les prestataires d'EFTP ont peu d'autonomie pour prendre l'initiative ou pour prendre des décisions décentralisées.

Financement de l'EFPI: identification des principales sources de financement de l'EFPI	Sources de financement	Presque tout le financement de l'EFPI provient du budget général ou de l'activité des donateurs; les contributions des élèves sont limitées. Les collèges communautaires privés sont auto-financés. Aucun prélèvement ou autre obligation n'est imposé aux employeurs pour la FPC.
	Remarques	Le financement du gouvernement couvre les dépenses fixes. L'activité des donateurs est un facteur important; l'inconvénient est qu'elle s'appuie sur les projets. Cela entraîne des conséquences, par exemple une forte dépendance vis-à-vis des sources temporaires de financement pour les développements, les ressources d'apprentissage et le personnel. La durabilité du projet, une fois terminé, constitue une problématique majeure.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPI	Méthodologie de financement	La méthodologie de financement est bien établie. Les établissements prestataires estiment et justifient leurs besoins de dépenses pour l'année suivante sur une base pro forma. Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur rédige les demandes et les présente au ministère des Finances. En raison de la pénurie de ressources, l'allocation autorisée est généralement considérablement plus faible que celle demandée, et la direction générale est responsable des ajustements et des allocations. Les donateurs, en revanche, fournissent un financement par projet. Les ministères doivent respecter les obligations d'audit établies dans leurs règlements.
	Remarque	Les prestataires d'EFPI ont peu d'autonomie sur leurs budgets et revenus. Les budgets sont alloués à partir des contributions traditionnelles, et les ressources sont rares; le financement n'est donc pas utilisé pour encourager les réformes. Les contributions des donateurs via des projets financés et d'autres activités sont limitées dans le temps. Alors que cela soutient les initiatives et correspond au mode opératoire des donateurs, le caractère temporaire de ce flux de financement significatif crée des problèmes, avec de nombreuses activités budgétaires, y compris des projets et du personnel, mises en œuvre sur une base temporaire et non renouvelable.
Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Un système SIMT existe, mais son utilisation effective dans le contexte de l'EFPI et son développement durable sont remis en cause.
	Programme et certifications	Les certifications et programmes traditionnels sont axés sur l'offre, mais des premières démarches sont accomplies pour changer cette orientation. Par exemple, un projet de donateurs vise à renforcer les partenariats avec les chambres de commerce dans quatre gouvernorats pour améliorer les liens entre les programmes enseignés et les besoins en compétences du marché du travail. Les conseils LET réalisent également des projets pilotes portant sur le développement de partenariats public-privé par l'intermédiaire des chambres de commerce, afin de renforcer la pertinence des programmes d'EFPI par rapport aux besoins en compétences du marché du travail.
	Évaluation et inspection	Bien que les mécanismes actuels de contrôle de la qualité concernent principalement l'audit et l'inspection des contributions, et qu'il n'existe aucune approche globale de l'assurance qualité, certaines évolutions se produisent. Notamment, la Commission d'accréditation et d'assurance qualité (AQAC) a été mise en place pour octroyer des licences aux prestataires d'enseignement supérieur, y compris les collèges communautaires, et approuver de nouveaux programmes et certifications en utilisant les critères de qualité.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	La stratégie révisée d'EFPI insiste fortement sur l'importance de l'assurance qualité et de la gestion de la qualité en tant qu'aspects déterminants de toutes les réformes proposées, en déclarant qu'«un système de qualité sera utilisé pour toutes les composantes du système d'EFPI, y compris des évaluations internes et externes afin de garantir la qualité des résultats». Les réformes sont au stade de la planification.
	Remarque	Comme cela est reconnu dans la stratégie, l'approche planifiée a des implications majeures sur la formation et le renforcement des capacités à tous les niveaux, y compris la mise en place d'un organisme adéquat d'accréditation et d'assurance qualité, la promotion d'une culture de la qualité dans tout le secteur, la formation des enseignants, et le développement de programmes, évaluations et certifications fondés sur les normes de la vie professionnelle pour tous les apprenants et apprentis de l'EFPI.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## ISRAËL

Gestion de l'EFPI par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	Le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Économie développent, maintiennent et financent les systèmes parallèles et distincts de l'EFPI. Le premier est globalement responsable et le second s'occupe des jeunes qui ne sont pas éligibles pour une place dans les écoles du ministère de l'Éducation.
	FPC	Comme convenu, les rapports sur Israël ne portent que sur l'EFPI.
	Programmes d'emploi	Comme convenu, les rapports sur Israël ne portent que sur l'EFPI.
	Remarque	L'offre est principalement publique. Chaque ministère fonctionne séparément, mais avec une communication claire, souvent informelle. Les réseaux éducatifs sont une caractéristique distinctive, gérant de nombreux centres et écoles d'EFPI.

Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	Il n'existe pas de stratégie globale pour les systèmes parallèles d'EFPP gérés par le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Économie. Cependant, des réformes et innovations ont été introduites avec succès dans les différents sous-systèmes.
	Partenaires sociaux	L'Association des fabricants, qui représente les plus grands employeurs, jouit d'une reconnaissance gouvernementale et s'implique souvent dans toute une série de problématiques liées à l'EFPP. <i>Histadrut</i> est la fédération syndicale, mais est plus marginale dans l'EFPP.
	Dialogue et collaboration	Le dialogue formel et informel entre les ministères et avec l'Association des fabricants est fréquent, mais pas systématique. L'association des fabricants a proposé l'instauration d'un nouveau conseil public visant à promouvoir l'EFPP.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	Le système est souvent décrit comme étant centralisé. Travaillant de manière indépendante mais en parallèle, les deux ministères principaux exercent un contrôle centralisé des programmes, des examens publics et de l'inspection, et disposent de cadres réglementaires établis.
	Intermédiaire	Les autorités régionales/locales ont un pouvoir considérable pour lancer des initiatives et fournir un financement supplémentaire aux prestataires d'EFPP. Les réseaux éducatifs, qui gèrent de nombreuses écoles, agissent également en tant que niveau de gouvernance intermédiaire et en partie autonome.
	Local	Alors qu'ils sont tenus d'adhérer aux conditions centralisées, les prestataires d'EFPP se voient accorder une autonomie locale significative, ainsi que des mesures d'incitation pour mettre en place des partenariats et des initiatives.
Financement de l'EFPP: identification des principales sources de financement de l'EFPP	Sources de financement	Pour l'offre du ministère de l'Éducation, le gouvernement, les autorités locales et les réseaux éducatifs constituent les principales sources de financement. Pour l'offre du ministère de l'Économie, le gouvernement, les réseaux éducatifs et les plus grands employeurs contribuent.
	Remarques	Aucune taxe et aucun prélèvement spécifique n'est imposé aux employeurs, mais l'Association des fabricants et ses membres de différentes filières contribuent directement à des initiatives et programmes de développement des compétences spécifiques. Les autorités locales sont responsables de l'infrastructure et des équipements, et versent des contributions financières. Les réseaux éducatifs contribuent également au financement d'une partie de leur offre, y compris la formation continue des enseignants.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPP	Méthodologie de financement	Chaque ministère gère son propre budget. Le financement est distribué aux prestataires d'EFPP au moyen d'une formule par personne qui établit une distinction entre le tarif estimé des différents programmes. Le budget total par classe est déterminé par le nombre d'élèves multiplié par le budget par élève. En outre, le financement est attribué aux projets qui répondent à des besoins spécifiques identifiés, et aux nouvelles initiatives. Les réseaux éducatifs, les employeurs et les autorités locales peuvent augmenter les budgets.
	Remarque	Le financement est attribué aux écoles au moyen d'une formule par personne respectant une méthodologie établie. Cependant, la méthodologie et les allocations ne semblent pas aisément accessibles au grand public, et ne sont donc pas transparentes. Bien que les allocations soient versées afin de répondre aux besoins de groupes particuliers, il a été signalé (OCDE) qu'il s'agit d'un défi considérable. En termes de gestion budgétaire, il existe une certaine marge de discrétion au niveau local et du prestataire sur la manière dont le budget est utilisé, par exemple en ce qui concerne les initiatives et l'innovation pédagogique.
Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Bien que les données soient disponibles, aucun SIMT adéquat n'est en place.
	Programme et certifications	En termes de qualité, le système est tant dynamique que diversifié. Les deux ministères principaux travaillent séparément mais en parallèle. La définition des programmes (et du contrôle des manuels) et la mise en place et le contrôle des examens nationaux relèvent tous du contrôle ministériel, car il s'agit de mesures destinées à garantir un niveau de qualité et d'équité dans le large éventail d'écoles et de populations. Chaque domaine dispose d'un comité thématique, y compris la représentation industrielle.
	Évaluation et inspection	De même, les travaux de l'inspection sont maintenus au niveau ministériel, dans une tentative de garantir des normes comparables dans les écoles de différents types. Chaque ministère dispose d'une seule inspection. À d'autres égards, la responsabilité de l'assurance qualité est partagée entre le ministère, les réseaux éducatifs et les autorités locales.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	Bien qu'il n'y ait pas de stratégie systématique unique pour l'assurance qualité, ni pour le développement de l'EFPP, l'approche globale consiste à contrôler au niveau central les programmes, les évaluations nationales et l'inspection afin de fournir une sorte de garantie centrale, et à encourager l'innovation et les initiatives à différents stades du système et par différents acteurs, souvent liés de manière informelle. Les réformes sont évaluées sur une base annuelle.
	Remarque	Malgré une approche dynamique de la réforme et de l'assurance qualité, il n'y a pas de grande déclaration collective unique de la stratégie et des objectifs, et les relations de partenariat sont souvent informelles, bien qu'approfondies. Cela entraîne des lacunes et des défis, tels que de grandes disparités dans les résultats pour les différents groupes sociaux et, à un niveau plus technique, l'absence d'un SIMT.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## JORDANIE

Gestion de l'EFP par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	Le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Enseignement supérieur (par l'intermédiaire de l'université technique) et le ministère du Travail (par l'intermédiaire de son agence de formation exécutive, la Vocational Training Corporation) sont responsables des différents sous-systèmes d'EFP. L'offre est fragmentée, le Conseil d'E-EFTP, qui relève du ministère du Travail, assure la coordination. Il existe des prestataires privés et à but non lucratif.
	FPC	La FPC est principalement basée dans les entreprises, et le gouvernement reste discret, assumant peu de responsabilités en la matière.
	Programmes d'emploi	La stratégie nationale identifie le droit aux allocations de chômage. Les entités publiques ont pris des initiatives de micro-crédit et de formation à petite échelle.
	Remarque	Avec les divers volets de l'offre et les multiples parties prenantes, l'EFP reste fragmenté, bien que l'établissement du Conseil d'E-EFTP entraîne des améliorations en termes de stratégie et de coordination de l'EFP.
Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	La Jordanie dispose d'une stratégie claire de développement des ressources humaines, et une stratégie nationale pour l'emploi est en vigueur pour la période 2011–20. Le secteur de l'EFP est fragmenté, et l'objectif est que le Conseil d'E-EFTP développe une stratégie d'EFP à l'échelle du secteur.
	Partenaires sociaux	Alors que la Jordanie s'oriente vers une approche tripartite du développement des ressources humaines, les partenaires sociaux reconnus sont la Chambre de commerce, la Chambre de l'industrie et la Fédération générale des syndicats de Jordanie.
	Dialogue et collaboration	Jusqu'à présent, le Conseil d'E-EFTP n'a connu qu'un succès partiel dans la coordination des parties prenantes de l'EFP, le système restant fragmenté. Les partenaires sociaux sont actuellement impliqués dans de vastes initiatives politiques et participent au Conseil d'E-EFTP, bien que leur implication ne dépasse pas la consultation.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	Les sous-systèmes d'EFP sont fragmentés, et chaque ministère ou agence responsable adopte habituellement une approche de gestion centralisée. Le Conseil d'E-EFTP a contribué à obtenir un consensus sur la nécessité de réformer la gouvernance axée sur l'offre, mais celle-ci n'a pas encore eu lieu.
	Intermédiaire	Les initiatives de certains gouvernorats et zones de développement visent à générer le développement et à créer des emplois. Cependant, l'expérience cohérente de rassemblement des agences, des partenaires sociaux, de l'industrie locale et des prestataires de formation au niveau du gouvernorat reste faible.
	Local	Les prestataires locaux, à l'exception de ceux du secteur privé, ont peu de responsabilités déléguées pour prendre des décisions de gestion qui impliquent des initiatives, formant des partenariats locaux ou répondant aux demandes sociales et du marché du travail local.
Financement de l'EFP: identification des principales sources de financement de l'EFP	Sources de financement	Le budget public annuel, les donations internationales et les prêts et contributions des stagiaires (qui sont plus symboliques que substantielles) constituent les principales sources de financement. La vente de produits fournit un revenu limité.
	Remarques	Les dépenses globales de l'éducation ont diminué [de 4,9 % du produit intérieur brut (PIB) en 2001 à 3,8 % en 2011]. Plus de 90 % des dépenses récurrentes sont consacrées aux salaires, laissant peu de marge de manœuvre aux autorités. L'offre de financement pour le développement est faible. Les coûts par heure de cours par stagiaire dans l'EFTP sont plus élevés que ceux des programmes académiques à des niveaux d'instruction comparables. Les collèges techniques professionnels et les collèges communautaires assument actuellement une responsabilité plus directe de collecte de fonds.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFP	Méthodologie de financement	Les procédures de financement varient fortement entre les différents sous-secteurs de l'EFP gérés par les différents organismes publics. Chacun d'eux a ses procédures établies et, dans la pratique, le financement disponible limité est largement consacré aux salaires.
	Remarque	Il y a peu de sensibilisation aux coûts, et la mesure d'incitation consiste à dépenser entièrement les budgets alloués. Le déficit de financement laisse peu de place à l'innovation. Le manque de données disponibles (coûts), la faible utilisation des facteurs, les déséconomies d'échelle, les taux élevés de décrochage scolaire et les coûts administratifs élevés dans certains secteurs contribuent aux dépenses inutiles. Peu de responsabilités sont dévolues aux directeurs locaux en matière de décisions budgétaires.

Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Aucun SIMT adéquat n'est en place.
	Programme et certifications	Les systèmes d'accréditation et de qualité fonctionnent au sein de l'EFTP comme suit: la Commission d'accréditation de l'enseignement supérieur (HEAC) pour l'enseignement technique; le CAQA, qui relève du Conseil d'E-EFTP (ministère du Travail); et le ministère de l'Éducation pour l'enseignement professionnel dans les écoles.
	Évaluation et inspection	En termes de responsabilité par rapport aux résultats, le secteur manque d'indicateurs clés de performance, et aucun mécanisme approprié de contrôle et d'évaluation de la performance du système n'existe. Le Conseil d'E-EFTP a utilisé le processus de Turin comme instrument d'autoévaluation, ce qui pourrait mener à l'identification d'indicateurs clés de performance, finalement soutenus par un système de suivi et d'évaluation.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	Travaillant sous l'égide du Conseil d'E-EFTP tripartite, le CAQA a la responsabilité d'élaborer les normes de programme et de certification, afin de garantir la qualité, d'octroyer des licences et d'accréditer les établissements d'EFTP, et d'effectuer des tests professionnels et d'octroyer des licences d'exercice. Le CAQA supervise le développement d'une série de normes professionnelles sectorielles. Le ministère de l'Éducation n'utilise pas encore une approche du développement des programmes et certifications de l'EFP axée sur les besoins: l'examen des programmes est principalement effectué par le monde de l'éducation, mais avec une certaine représentation du monde du travail.
	Remarque	En ce qui concerne le développement du système d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, une approche plus claire de l'assurance qualité pourrait se développer avec le temps, bien que cela nécessite une vision et une coordination au sein des secteurs et entre ceux-ci.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM

## LIBAN

Gestion de l'EFP par sous-secteur et autorités publiques responsables	EFPI	L'EFP relève de la responsabilité du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, et est géré par la direction générale de l'enseignement professionnel et technique (DGVTE). Le vaste secteur privé de la formation est accrédité par la DGVTE, bien que le secteur opère de manière assez indépendante.
	FPC	Les responsabilités de la DGVTE comprennent la FPC, mais il y a actuellement très peu d'initiatives dans ce domaine, voire aucune. La FPC est principalement organisée par la société civile ou par les entreprises. Certaines initiatives de moindre envergure sont également organisées par les universités, le ministère des Affaires sociales et l'Office national pour l'emploi.
	Programmes d'emploi	L'Office national pour l'emploi développe certains petits cours de formation sur des compétences spécifiques. Cependant, ces initiatives sont sporadiques et ne sont pas encadrées par une stratégie plus large. Ses ressources (humaines et financières) pour lutter contre le chômage de manière efficace restent très limitées.
	Remarque	Le rôle et les fonctions respectifs du ministère et de la DGVTE ne sont pas clairement identifiés ou répartis. L'offre éducative au Liban est tenue en haute estime, contrairement à l'EFP. Le système d'EFP ne bénéficie pas d'une stratégie de développement cohérente.
Situation, rôles et fonctions du gouvernement et des partenaires sociaux	Stratégie nationale	Le cadre stratégique national de l'éducation (2010) et le plan de développement sectoriel de l'éducation 2010–15 s'appliquent à l'enseignement général, et non à l'EFP. Un plan d'action stratégique pluriannuel pour la réforme de l'EFP a été approuvé en 2011. Des progrès ont été réalisés, mais les réformes sont lentes, notamment en raison de l'instabilité sociopolitique nationale récurrente et du manque persistant de capacités de la DGVTE à faire aboutir les réformes.
	Partenaires sociaux	Les employeurs et leurs organisations sont largement absents en tant que partenaires clés de la gouvernance de l'EFP, bien qu'ils participent à certaines initiatives spécifiques. Les syndicats sont pratiquement absents de la scène.
	Dialogue et collaboration	L'EFP n'a pas de leadership solide. Les réformes ont tendance à être partielles, et aboutissent rarement à la mise en œuvre. Les employeurs et leurs organisations sont largement absents en tant que partenaires clés de la gouvernance de l'EFP, sauf dans des cas spécifiques tels que le système à deux volets, les projets conjoints et d'autres types de projets caractérisés par une certaine forme de partenariat avec le secteur commercial.
Rôles et fonctions aux niveaux publics national, intermédiaire et local	National	La gouvernance de l'EFP public est centralisée. Le ministère élabore les politiques et joue un rôle dans la prise de décisions importantes. La DGVTE élabore les politiques et est l'acteur stratégique clé. La gouvernance reste fragile en raison de l'instabilité sociopolitique récurrente.
	Intermédiaire	Les employeurs et leurs organisations jouent un rôle marginal dans la gouvernance de l'EFP, bien qu'ils participent à quelques initiatives spécifiques. Les syndicats sont presque absents, même dans les consultations en matière d'EFP.
	Local	Contrairement aux prestataires de formation privés, les prestataires publics de formation ont peu d'autonomie, voire aucune, dans la prise de décisions de gestion locale, et dépendent de la gestion de la DGVTE.



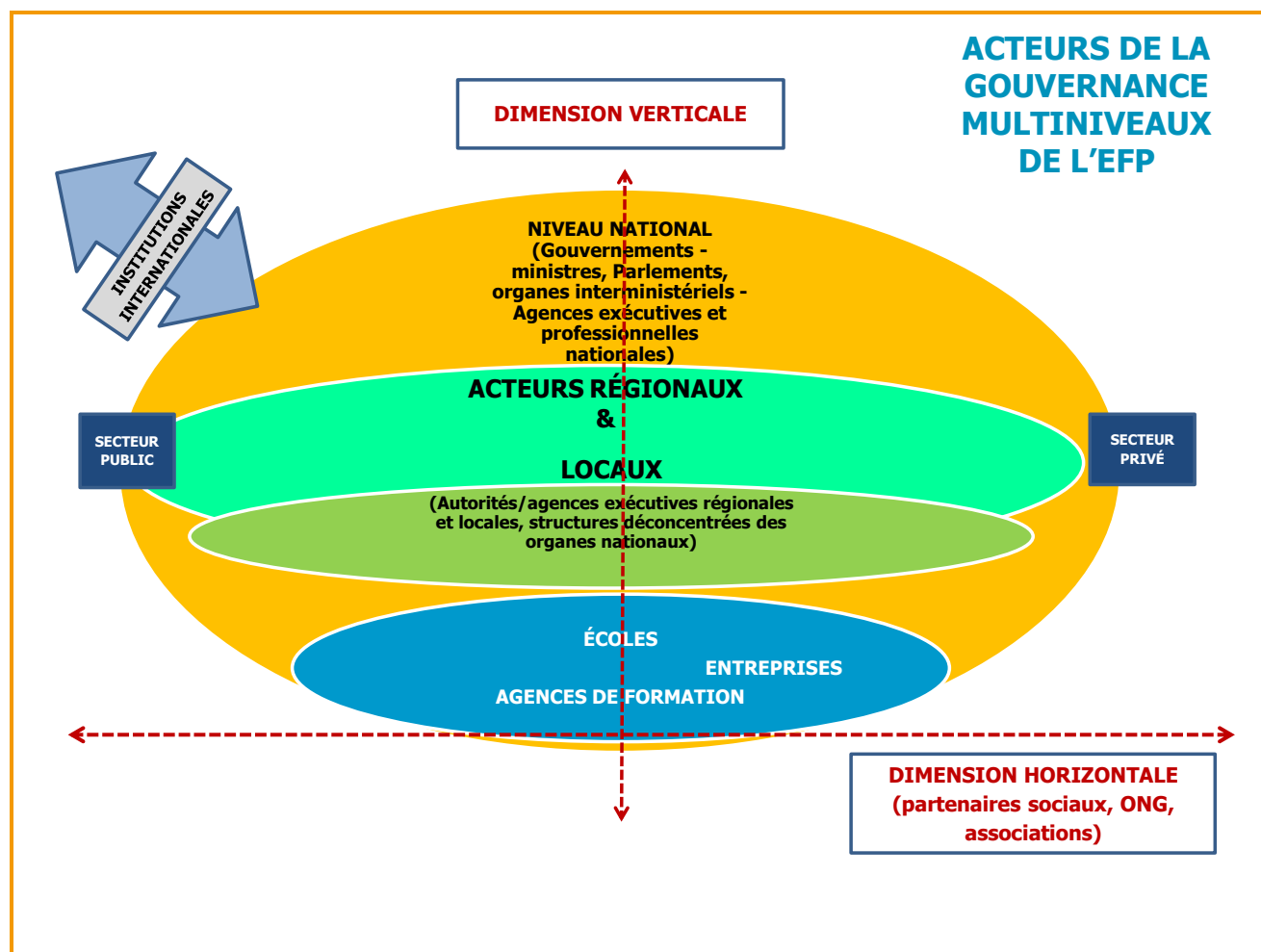
Financement de l'EFPP: identification des principales sources de financement de l'EFPP	Sources de financement	Le budget public général constitue la principale source de financement. Aucune mesure n'est prévue pour encourager les employeurs à soutenir l'EFPP, par exemple au moyen de taxes de formation. Les écoles lèvent des fonds, notamment au moyen de frais de scolarité et de droits d'examen.
	Remarques	Le ministère des Finances est responsable de la mise en place du cadre budgétaire. La procédure budgétaire décrétée n'a pas été adoptée depuis 2005, et depuis lors, le gouvernement a suivi une procédure différente en ce qui concerne les propositions budgétaires annuelles, laquelle n'a pas été approuvée par le Parlement.
Identification des méthodologies utilisées pour financer les prestataires d'EFPP	Méthodologie de financement	Conformément à la législation, le processus annuel d'allocation budgétaire pour le financement de l'offre d'EFPP commence par la présentation par les gestionnaires locaux de leurs besoins sur un formulaire standard et se termine par une approbation parlementaire ou royale. La procédure n'a pas été suivie depuis 2005. En pratique, le ministère des Finances applique une procédure connue sous le nom de douzième règle budgétaire. Cela implique de reprendre le budget de l'exercice précédent pour chaque unité ou département gouvernemental, de l'adapter aux modifications (notamment concernant le personnel) et de diviser le budget total par 12 afin de déterminer le budget mensuel de l'unité.
	Remarque	Cette approche du financement est une approche différentielle ou historique. Cela signifie que le budget annuel alloué à la DGVTE au fil des ans est environ 10 % plus élevé que l'année précédente. Cependant, très peu de contributions sont demandées aux parties prenantes de l'EFPP (les prestataires d'enseignement ou de formation ou les employeurs) sur les besoins et les allocations budgétaires, ni sur l'adéquation du financement. Vu qu'un mécanisme de financement historique est adopté dans la pratique, il n'y a aucune analyse claire des besoins, aucun mécanisme pour utiliser le financement des prestataires d'EFPP comme mesure d'incitation pour réaliser des réformes ou des résultats spécifiques, et aucun budget fondé sur une formule pour encourager les améliorations scolaires ou à l'échelle du système.
Identification des aspects actuels de contrôle de la qualité et d'assurance qualité	SIMT	Aucun SIMT n'est en place.
	Programme et certifications	Il n'existe aucun cycle établi d'élaboration et de mise à jour des programmes. L'évaluation des élèves se fait au moyen d'examens déterminés au niveau central. Une tentative de développer un CNC a eu lieu entre 2009 et 2012, mais celle-ci est actuellement suspendue en raison des difficultés à faire aboutir les réformes législatives.
	Évaluation et inspection	Certaines mesures de contrôle de la qualité sont en place, comme la reconnaissance des écoles de formation privées. L'inspection au sein de la DGVTE contrôle les écoles et joue un rôle majeur dans l'orientation des enseignants et le suivi de leurs performances. Les mesures en vigueur portent sur des formes plus ou moins traditionnelles de contrôle centralisé de la qualité plutôt que sur des tentatives d'amélioration des résultats au moyen d'une approche d'assurance qualité.
Développement des approches de la réforme de l'assurance qualité	Réformes	L'élaboration du CNC est suspendue. Le plan d'action stratégique pluriannuel 2011–14 pour l'EFPP visait à réviser et moderniser la structure et l'administration de l'EFPP, à renforcer les partenariats, à réviser les spécialisations et programmes professionnels, et à accroître les ressources humaines et financières. Le plan d'action fixe l'objectif de créer une agence d'assurance qualité.
	Remarque	Le plan d'action ambitieux doit être lié à une approche exhaustive et inclusive de l'assurance qualité. Peu de consultations ont eu lieu jusqu'à présent sur le plan d'action, et la mise en œuvre est limitée.

Source: Adapté du rapport national préparé dans le cadre du projet GEMM



## Annexe 2. Gouvernance multi-niveaux: acteurs et évaluation

### Acteurs de la gouvernance multi-niveaux



Source: ETF (2013c)

### Principes et indicateurs pour l'évaluation et le développement d'une bonne gouvernance à plusieurs niveaux

Principe	Indicateurs	Score
<b>Pertinence</b>	Les systèmes de gouvernance soutiennent le rôle économique de l'EFP, par exemple en anticipant/veillant à l'adéquation des besoins en compétences et en les associant à des programmes d'étude davantage orientés vers les compétences.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les systèmes de gouvernance soutiennent le rôle d'équité sociale de l'EFP, par exemple, en facilitant l'accès à l'apprentissage et à l'accréditation à des groupes plus larges, ou en élargissant la FPC, etc.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les systèmes de gouvernance favorisent l'EFP pour aider à trouver des solutions innovantes, par exemple, en introduisant la durabilité ou des compétences entrepreneuriales et/ou des compétences clés.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les systèmes de gouvernance mobilisent des mécanismes de financement efficaces à tous les niveaux du système d'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les systèmes de gouvernance répondent aux besoins des apprenants et du marché du travail, par exemple, en introduisant plus de flexibilité, en reliant les secteurs formels/informels, en développant davantage d'approches fondées sur les résultats.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les systèmes de gouvernance contribuent à l'amélioration des normes professionnelles et du développement professionnel des enseignants et formateurs d'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)

Principe	Indicateurs	Score
Efficacité	Les retours d'information montrent que les systèmes actuels de gouvernance soutiennent l'offre d'EFP et la mise en œuvre de réformes, en particulier au niveau des prestataires d'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	La gouvernance de l'EFP contribue à la réalisation des objectifs de développement nationaux et à un éventail plus large de politiques, au niveau national, intermédiaire et prestataire.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les objectifs sont formulés en réponse à des préoccupations communes et à des lacunes identifiées au niveau des politiques, tout en tenant compte de la faisabilité des ressources consacrées à la mise en œuvre.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Des mécanismes de gestion et d'assurance de la qualité fonctionnent ou se développent, et permettent d'améliorer la qualité et d'appliquer les normes.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les procédures de gouvernance sont reconnues comme étant efficaces en termes de rapport qualité-prix.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
Subsidiarité et proportionnalité	Les décisions sont prises au niveau le plus approprié et/ou au niveau le plus bas pour optimiser la mise en œuvre de la politique d'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les données factuelles montrent que les rôles et responsabilités des parties prenantes n'entrent pas en conflit et ne présentent pas de lacunes dans le processus d'élaboration des politiques.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Des règles contraignantes (lois, etc.) et non contraignantes (recommandations, avis, accords de coopération, etc.) sont utilisées s'appliquent à chaque étape et à chaque niveau du cycle d'élaboration des politiques.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
Transparence	La politique en matière d'EFP est un processus ouvert impliquant les parties prenantes pertinentes identifiées.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Le dialogue politique est coordonné et appuyé par des documents, rapports, lignes directrices, etc. pertinents.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les systèmes d'information de gestion et d'autres données répondent aux besoins de gouvernance des parties prenantes.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Des mécanismes formels et informels de partage de l'information fonctionnent, de sorte que les informations sont régulièrement utilisées par les parties prenantes de l'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
Responsabilité	Les pratiques de gouvernance sont conformes aux normes, réglementations et procédures et font l'objet d'un accord entre les différentes parties prenantes.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les responsabilités, rôles et fonctions en matière de gouvernance sont clairement définis et prennent en considération les résultats qu'en attendent les utilisateurs et les parties prenantes.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Les décideurs évaluent et respectent les contributions et les recommandations des différentes parties prenantes de l'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
Participation	Les diverses parties prenantes appropriées collaborent tout au long du cycle d'élaboration des politiques d'EFP.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Divers organismes gouvernementaux (par exemple des ministères) et les différents niveaux de gouvernement (par exemple national/régional/local) sont activement impliqués.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Des mécanismes de participation coordonnée (p.ex. dialogue social, consultation, organes consultatifs) permettent aux parties prenantes de participer aux étapes cruciales.	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)
	Différents acteurs, aux niveaux vertical et horizontal, travaillent en partenariat afin de former l'anticipation des questions relatives aux politiques et systèmes d'EFP (par exemple en utilisant des méthodes de prévision).	(1)---(2)---(3)---(4)---(5)---(6)

### Annexe 3. Double marginalisation de l'EFPI dans le Maghreb

Plusieurs caractéristiques de l'EFPI au sein des systèmes plus larges d'enseignement et de formation sont communes aux pays du Maghreb (le Maroc, l'Algérie et la Tunisie). Ces caractéristiques suggèrent que l'EFPI a tendance à être isolé des systèmes d'éducation plus larges, et plutôt marginalisé.

Dans chaque cas, la gestion des sous-systèmes de l'EFPI et de la FPC est étroitement liée et relève des responsabilités d'un ministère spécifique. En principe, cela peut être considéré comme un point fort. En Algérie, l'EFPI et la FPC relèvent de la responsabilité du ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels, alors que la formation au marché du travail incombe au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale. Au Maroc, l'EFPI et la FPC font partie du mandat du département de la formation, alors que la formation au marché du travail relève du département de l'emploi. Dans le cas de la Tunisie, les trois aspects relèvent de la responsabilité du même ministère, mais la formation au marché du travail est assez distincte et séparée de l'EFPI et de la FPC.

Il existe toutefois un fossé entre l'EFPI et le système d'éducation au sens large. Par ailleurs, lorsque des initiatives communes ont été mises en place (par exemple, pour créer un baccalauréat professionnel relevant du ministère de l'éducation ou en collaboration entre les deux ministères), celles-ci ne sont jamais parvenues à ouvrir de nouvelles voies de progression pour les apprenants. Au Maroc, le transfert du département de l'EFPI vers le ministère de l'Éducation devrait s'avérer plus fructueux dans l'établissement d'un lien entre l'enseignement général et l'EFPI et la FPC.

Ces caractéristiques communes semblent être la cause d'une double marginalisation à laquelle l'EFPI est confronté dans les systèmes d'enseignement et de formation de ces trois pays. L'EFPI est marginalisé par rapport à l'enseignement général alors qu'au sein du système d'EFPI, la FPC est marginalisée par rapport à l'EFPI.

Plusieurs facteurs attestent cette marginalisation. L'EFPI reçoit une petite partie du budget public par rapport à l'enseignement général. Les allocations budgétaires reflètent la proportion de chaque tranche d'âge qui suit le chemin de l'EFPI par rapport à l'enseignement général. Dans chacun des trois pays, à peine environ 12 % de la tranche d'âge suit le chemin de l'EFPI. Ce chiffre est légèrement plus élevé lorsque les autres ministères qui gèrent la formation dans leurs domaines spécifiques sont pris en considération, mais équivaudrait certainement à moins de 20 % de la tranche d'âge. Cela implique que l'EFPI est sous-utilisé, étant donné que les politiques sont développées pour répondre aux tendances démographiques (décrites à la section 2) et au besoin de recentrer les systèmes d'enseignement et de formation afin de répondre aux besoins sociaux et de compétences du marché du travail.

Il convient également de considérer si le manque de liens entre l'enseignement et les systèmes d'EFPI est une des causes principales de la mauvaise qualité des certifications professionnelles, notamment aux niveaux intermédiaires (CITE, niveaux 3 et 4). Cela prive les apprenants des filières professionnelles à la fin de l'enseignement secondaire inférieur de l'espoir de retourner à l'enseignement général parce qu'il n'existe aucune passerelle ou voie de progression. Les élèves de l'EFPI sont susceptibles d'être démotivés par le manque de voies de progression flexibles. Par ailleurs, la qualité des systèmes de formation est médiocre dans les trois pays, et cela reflète les systèmes de gouvernance et d'offre d'EFPI. La qualité est critiquée de toutes parts, laissant les employeurs largement insatisfaits des compétences des diplômés de l'EFPI, alors qu'une proportion élevée de jeunes ne possédant pas les compétences requises pour l'employabilité se déclarent sans emploi.

La deuxième marginalisation concerne la FPC par rapport à l'EFPI. Dans les trois pays, les gestionnaires responsables accordent la plus grande partie de leur attention à l'EFPI. C'est notamment le cas au Maroc, où bon nombre des ressources financières destinées à la FPC sont

dirigées vers l'offre d'EFPI. On peut également affirmer que c'est le cas en Tunisie, où le nombre d'employeurs participant à la formation n'est plus en augmentation. En Algérie, bien que certaines mesures soient en vigueur pour mobiliser les employeurs à renforcer leur formation, leurs applications restent limitées. De l'autre côté, des politiques actives du marché du travail sont beaucoup plus développées en utilisant d'autres mécanismes.

En résumé, le manque de liens entre les différents sous-systèmes les prive d'opportunités de créer des synergies qui les relient, et de développer des activités flexibles d'apprentissage tout au long de la vie pour les citoyens, et plus particulièrement pour les femmes et les jeunes. Il est néanmoins encourageant de constater que le Maroc et la Tunisie sont engagés, ou s'apprêtent à s'engager, dans des stratégies à moyen ou à plus long terme. Les points essentiels de la nouvelle approche doivent comprendre l'établissement de liens solides entre l'EFP et les autres parties du système d'enseignement et de formation, et la mise en place d'une vision globale de l'apprentissage tout au long de la vie englobant tous les sous-systèmes.

Source: Adapté de Masson (2014)

## Annexe 4. Typologie des mécanismes de coordination pour l'élaboration des politiques en matière d'EFP et de compétences

Type de mécanisme de coordination	Type de partenariats associés	Mécanismes/outils politiques	Remarques
1. Législatif ou normatif	Partenariats dirigés par le gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Législation nationale et sous-nationale (régionale) en matière d'EFP/ d'apprentissage tout au long de la vie</li> <li>■ Stratégies nationales et régionales en matière d'EFP/ d'apprentissage tout au long de la vie</li> <li>■ Contrats politiques d'enseignement et de formation (accords de coopération bilatérale entre les parties nationales/régionales)</li> <li>■ Accords nationaux bipartites/tripartites</li> <li>■ Règlements de formation</li> <li>■ CNC</li> </ul>	<p>Les partenaires sociaux et les autres parties prenantes peuvent être fortement impliqués. Dans certains cas, il existe des initiateurs de politiques et/ou usagers clés/responsables de la mise en œuvre des outils.</p> <p>Une réglementation non contraignante peut être prévue et/ou utilisée par les parties prenantes gouvernementales et non étatiques.</p>
2. Axé sur les conseils politiques institutionnalisés	Consultation et partenariats consultatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Agences nationales de l'EFP et autres organismes de supervision (par exemple les autorités de certification)</li> <li>■ Agences de développement régionales</li> <li>■ Groupes de coopération interministérielle</li> <li>■ Comités, conseils, etc. directeurs et/ou conjoints (partenaires sociaux)</li> <li>■ Conseils nationaux, sectoriels et régionaux en matière de compétences (et autres organismes consultatifs)</li> <li>■ Organismes tripartites</li> <li>■ Observatoires (marché du travail et formation aux niveaux national et régional)</li> <li>■ Réseaux éducatifs</li> <li>■ Communautés de pratique</li> </ul>	<p>Principalement structuré autour d'une analyse politique et soutenu par celle-ci. D'autres types de parties prenantes peuvent être impliqués en tant que conseillers politiques (partenaires sociaux, experts).</p> <p>Les agences nationales de l'EFP peuvent exercer des fonctions exécutives tout en jouant un rôle d'organisation centrale pour les groupes de travail (par exemple les conseils de compétences sectoriels).</p> <p>Des outils de réglementation fondés sur les compétences sont normalement créés après que des processus de délibération aient eu lieu. Les réseaux éducatifs peuvent également être axés sur les connaissances (il peut s'agir parfois de prestataires de formation).</p>
3. Axé sur une structure public-privé	Partenariats autocontrôlés Partenariats public-privé Mobilisation des ressources des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modalités du dialogue social: conventions collectives pour le développement des compétences (par exemple modalités de formation au niveau sectoriel ou de l'entreprise)</li> <li>■ Fonds de formation sectorielle et autres mécanismes de cofinancement (par exemple prélèvements, taxes, subventions et comptes d'apprentissage individuels)</li> <li>■ Contrats d'apprentissage par le travail</li> </ul>	<p>Fortement centré sur la fourniture de solutions de (co)financement pour mobiliser des ressources afin de présenter une offre de compétences.</p> <p>Partenaires sociaux (employeurs) représentant les intérêts privés.</p> <p>Les résultats de coopération peuvent avoir un statut législatif (par exemple des conventions collectives).</p> <p>Les acteurs territoriaux, locaux et sectoriels et les prestataires d'EFP peuvent être fortement impliqués dans l'élaboration des politiques.</p>
4. Axé sur la création de connaissances	Partenariats axés sur les connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Méthodologies, évaluations, analyse des besoins en compétences (niveau national, régional et sectoriel)</li> <li>■ Prévisions des compétences (niveau national, régional et sectoriel)</li> <li>■ Normes professionnelles</li> <li>■ Indicateurs et références fondés sur la performance (systèmes de suivi)</li> <li>■ Stratégie d'évaluation, études et autres outils de suivi (par exemple systèmes d'indicateurs)</li> <li>■ Recommandations, avis (communs), déclarations, etc.</li> </ul>	<p>Centré sur l'analyse, le suivi et l'examen des politiques pour informer et/ou concevoir le développement politique.</p> <p>Les systèmes de performance peuvent être mis en place pour suivre la coordination et améliorer la responsabilité des gouvernements centraux et régionaux/locaux.</p> <p>Une réglementation non contraignante peut être élaborée pour influencer la formulation, la mise en œuvre et l'examen des politiques.</p> <p>La coopération peut être davantage institutionnalisée (par exemple centres de recherche, observatoires, comités conjoints et conseils).</p>

Source: Galvin Arribas, ETF (à partir des méthodologies des projets GEMM et FRAME)

# ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

<b>CAQA</b>	Centre for Accreditation and Quality Assurance [Centre pour l'accréditation et l'assurance qualité (Jordanie)]
<b>CITE</b>	Classification internationale type de l'éducation
<b>CNC</b>	Cadre national des certifications
<b>DFP</b>	Département de la formation professionnelle (Maroc)
<b>DG</b>	Direction générale
<b>DGVTE</b>	Directorate General of Vocational and Technical Education [Direction générale de l'enseignement professionnel et technique (Liban)]
<b>DTQA</b>	Directorate of Training Quality Assurance [Direction de l'assurance qualité de la formation (Libye)]
<b>E-EFTP</b>	[Conseil] Emploi, enseignement et formation techniques et professionnels (Jordanie)
<b>EFP</b>	Enseignement et formation professionnels
<b>EFPI</b>	Enseignement et formation professionnels initiaux
<b>EFTP</b>	Enseignement et formation techniques et professionnels
<b>ELMPS</b>	Egyptian Labour Market Panel Survey (Enquête par panel sur le marché du travail égyptien)
<b>ETF</b>	European Training Foundation (Fondation européenne pour la formation)
<b>FPC</b>	Formation professionnelle continue
<b>GEMM</b>	Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée
<b>HEAC</b>	Higher Education Accreditation Commission [Commission d'accréditation de l'enseignement supérieur (Jordanie)]
<b>ICM</b>	Indice de compétitivité mondiale
<b>IDH</b>	Indice de développement humain
<b>ISO</b>	International Organisation for Standardisation (Organisation internationale de normalisation)
<b>MFPE</b>	Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (Tunisie)
<b>NAQAAE</b>	National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education [Autorité nationale d'assurance qualité et d'accréditation du système éducatif (Égypte)]
<b>NBTVE</b>	National Board of Technical and Vocational Education [Conseil national de l'enseignement technique et professionnel (Libye)]
<b>NEET</b>	(Young people) not in education, employment or training (jeunes ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation)



<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le développement
<b>SABER</b>	Systems Approach for Better Education Results (Approche systémique pour de meilleurs résultats éducatifs)
<b>SEMED</b>	Sud et Est de la Méditerranée
<b>SIMT</b>	Système d'information sur le marché du travail
<b>SWOT</b>	Strengths, weaknesses, opportunities, threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture)

# GLOSSAIRE DES TERMES CLÉS POUR LA GOUVERNANCE DE L'EFP

## Accès à l'éducation et à la formation

Désigne l'ensemble des conditions, circonstances ou exigences (qualification, niveau d'études, compétences ou expérience professionnelle, etc.) qui déterminent l'admission et la participation des individus aux actions ou aux organismes d'enseignement ou de formation.

Source: Cedefop (2011) adapté de l'UNESCO (1995)

## Responsabilité de rendre compte (redevabilité)

Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés. Cela peut exiger une démonstration précise, voire juridique, que le travail a été accompli selon les termes du contrat.

Remarque: dans le contexte du développement, le terme peut concerner l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. En ce qui concerne les évaluateurs, le terme évoque la responsabilité de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartiaux et crédibles. Pour les décideurs et les gestionnaires du secteur public le devoir de rendre compte s'effectue envers les contribuables et les citoyens.

Source: OCDE (2002)

L'exigence que les fonctionnaires répondent aux parties prenantes sur la cession de leurs pouvoirs et fonctions, réagissent aux critiques exprimées à leur encontre ou aux obligations qui leur sont imposées et acceptent une certaine (part de) responsabilité pour les échecs, l'incompétence et les fautes. Les mécanismes permettant de tenir les fonctionnaires responsables peuvent être inter-organisationnels, entre les branches du gouvernement; intra-organisationnels, entre les superviseurs et subordonnés; et extra-organisationnels, lorsqu'une organisation et ses fonctionnaires répondent directement aux clients ou parties prenantes. Les mécanismes de responsabilité peuvent aborder les questions de qui est en fonction et de la nature des décisions prises par les personnes en fonction. La responsabilité exige la liberté d'information, des parties prenantes en mesure de s'organiser et l'État de droit.

Source: PNUD, Glossaire de termes clés

## Attractivité de l'EFPI

La capacité de l'enseignement et de la formation professionnels à inciter les individus à choisir l'EFPI et à proposer des qualifications qui ouvrent des perspectives de carrière.

Commentaire: l'attractivité de l'EFPI dépend de différents facteurs, tels que l'image de l'EFPI et sa parité d'estime avec les filières académiques, la flexibilité des parcours autorisant une mobilité entre EFPI et enseignement académique, l'engagement des acteurs dans la gouvernance de l'EFPI, notamment les partenaires sociaux.

Source: Cedefop (2011)

## Mécanismes de coordination pour l'élaboration des politiques d'EFPI

Les mécanismes de coordination de l'élaboration des politiques de l'EFPI peuvent être définis comme des processus de partenariat structurés, axés sur les résultats, des outils et/ou méthodes politiques visant à soutenir de manière efficace l'élaboration des politiques d'EFPI ou de FPC tout au long du cycle politique. Ils peuvent être mis en place par des parties prenantes (publiques et privées) aux niveaux de la gouvernance verticale et horizontale, avec des implications politiques contraignantes et/ou non contraignantes. Celles-ci sont principalement de nature politique, financière et/ou technique.

L'objectif stratégique des mécanismes de coordination est de soutenir l'établissement et la réglementation d'une coopération efficace au sein des différents niveaux de décideurs en matière d'EFPI sur les domaines politiques clés afin de faciliter une meilleure performance de la gestion publique de l'EFPI et d'améliorer l'attrait et la pertinence des politiques et systèmes d'EFPI. Ces mécanismes peuvent être mis en place sur une base ad hoc ou être utilisés de manière stratégique pour consolider le développement des politiques d'EFPI du court terme au moyen/long terme.

Source: Galvin Arribas et al./ETF (2012)

Société civile	<p>Les individus et les groupes, organisés ou non, qui agissent de manière concertée dans les domaines social, politique et économique et auxquels s'appliquent des règles et des lois formelles ou informelles. La société civile offre une profusion de perspectives et de valeurs, qui cherchent à s'exprimer publiquement.</p> <p><b>Les organisations de la société civile</b> sont la myriade d'associations autour desquelles la société s'organise volontairement et qui représentent un large éventail d'intérêts et de liens, de l'origine ethnique et religieuse à la protection de l'environnement ou des droits de l'homme en passant par des intérêts communs sur le plan de la profession, du développement ou des loisirs.</p> <p>Source: PNUD, Glossaire de termes clés</p>
Décentralisation	<p>La décentralisation est le transfert du pouvoir du niveau central aux niveaux de gestion inférieurs. Par conséquent, à première vue, la décentralisation fait référence au lieu où certains pouvoirs de gestion en matière d'éducation sont exercés. Le cœur du transfert des pouvoirs est la répartition des compétences décisionnelles entre les acteurs de la gestion aux différents niveaux.</p> <p>Source: Adapté de Radó (2010)</p> <p><b>La décentralisation horizontale</b> renvoie parfois à la concentration de pouvoirs à un certain niveau de pouvoir en donnant la préférence à un niveau ou à un acteur spécifique, tel que les gouvernements autonomes ou les écoles.</p> <p>Source: Adapté de McGinn (1996)</p> <p><b>La décentralisation administrative</b> vise à répartir le pouvoir, la responsabilité et les ressources financières de la prestation de services publics entre différents niveaux de gouvernement. Il s'agit du transfert de la responsabilité de la planification, du financement et de la gestion de certaines fonctions publiques du gouvernement central et de ses agences à des unités d'agences gouvernementales présentes sur le terrain, à des unités ou niveaux de gouvernement subordonnés, à des autorités ou entreprises publiques semi-autonomes, ou à des autorités régionales, fonctionnelles ou spécifiques à une zone. Les trois formes majeures de décentralisation administrative sont la déconcentration, la délégation et la dévolution.</p> <p>Source: La DAPGD en collaboration avec le CEPA</p>
Déconcentration	<p>La déconcentration est considérée comme la forme la plus faible de la décentralisation. Elle fait référence au transfert de certains pouvoirs administratifs à des niveaux d'administration inférieurs qui sont directement subordonnés à une agence gouvernementale centrale. L'objectif du transfert du processus décisionnel consiste simplement à le rapprocher des utilisateurs du service. En d'autres termes, la déconcentration vise à augmenter l'efficacité de l'administration centrale.</p> <p>Source: Adapté de Radó (2010)</p>
Délégation	<p>La délégation est une forme plus poussée de la décentralisation. Par la délégation, les gouvernements centraux transfèrent le processus décisionnel vers des organisations qui ne sont pas entièrement contrôlées par le centre. Bien que ces organisations peuvent jouir de nombreux pouvoirs, la base statutaire de la décentralisation est, dans la plupart des cas, assez faible. Dans le cas de la délégation, le transfert du processus décisionnel est temporaire, et la tâche déléguée peut être retirée assez facilement. Par conséquent, la décentralisation par délégation ne crée pas la stabilité nécessaire à une planification à moyen ou à long terme, et laisse peu de place à la (re)définition claire des rôles des acteurs aux niveaux inférieurs.</p> <p>Source: Adapté de Radó (2010)</p>
Déréglementation	<p>Processus par lequel le contrôle du gouvernement central est réduit ou supprimé, en tant que forme distincte de transfert de pouvoirs aux niveaux de gestion inférieurs. Dans un processus de déréglementation (retrait de la réglementation), le transfert du pouvoir se fait de manière indirecte en augmentant la marge de manœuvre des niveaux inférieurs. Cependant, l'objectif initial n'est pas nécessairement d'affaiblir ou de supprimer le contrôle central: dans plusieurs cas, la déréglementation se justifie par l'hypothèse qu'une réglementation moins nombreuse et plus simple renforce l'efficacité du contrôle. La déréglementation est un instrument qui peut être utilisé avec toute forme de décentralisation, ou même sans transfert de pouvoirs. Cependant, la dévolution des pouvoirs décisionnels ne peut survenir sans la suppression d'anciennes réglementations ou sans leur remplacement par des règlements procéduraux. Par ailleurs, la décentralisation peut susciter le besoin de nouveaux types de règlements, tels que des normes fixant la qualité des services qui ne sont plus gérés au niveau central.</p> <p>Sources: Halász (2001); et Radó (2010)</p>

Dévolution	<p>La dévolution est le transfert de pouvoir relatif à des fonctions publiques spécifiques aux niveaux sous-nationaux ou à des organisations autonomes. La caractéristique distinctive de la dévolution est sa nature statutaire: elle se produit sur la base de la législation. La dévolution est la forme la plus étendue de décentralisation, en ce sens que le transfert de pouvoir sur des questions financières, administratives ou pédagogiques est permanent et ne peut être révoqué à la suite d'un caprice des fonctionnaires centraux.</p> <p>Source: Fiske (1996); et Radó (2010)</p> <p>Dans la plupart des cas, la dévolution ne concerne pas simplement le pouvoir décisionnel attribué aux gouvernements autonomes régionaux ou locaux ou aux écoles, il s'agit plutôt de la dévolution de certaines tâches obligatoires qui entraînent des obligations décisionnelles spécifiques.</p> <p>Source: Radó (2010)</p>
Dialogue social	<p>Tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. La consultation peut être informelle ou institutionnalisée ou associée – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Elle peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Elle peut être interprofessionnelle, sectorielle ou les deux à la fois.</p> <p>Source: Arrigo et Casale/BIT (2005)</p>
Efficacité	<p>Niveau de réalisation des objectifs d'un effet planifié, le coût n'étant généralement pas pris en compte. Les activités planifiées sont efficaces si elles sont réalisées. De même, les résultats planifiés sont efficaces s'ils sont réellement atteints.</p> <p>Source: Adapté de Cedefop (2005) et ISO (2000)</p> <p>Capacité à réaliser des objectifs organisationnels ou individuels. L'efficacité exige de la compétence, de la sensibilité et de la réactivité à des préoccupations humaines concrètes et spécifiques; et la capacité à articuler ces préoccupations, à formuler des objectifs pour y faire face et à développer et mettre en œuvre des stratégies visant à atteindre ces objectifs.</p> <p>Source: PNUD, Glossaire de termes clés</p>
Efficience	<p>Rapport entre les résultats obtenus (extrants) et les ressources utilisées (intrants). L'efficience peut être renforcée en réalisant davantage avec des ressources identiques ou moindres. L'efficience d'un processus ou d'un système peut être renforcée en réalisant davantage ou en obtenant de meilleurs résultats (extrants) avec des ressources identiques ou moindres (intrants).</p> <p>Source: ISO (2000)</p>
Financement et allocation des ressources (EFPI et FPC)	<p><b>Financement:</b> La manière dont le budget est collecté en vue de financer le système d'EFPI (provenance des fonds). Le financement fait référence aux divers processus de mobilisation et d'obtention des ressources pour tous les types de dépenses concernant l'EFPI et la FPC.</p> <p><b>Allocation des ressources:</b> La manière dont le budget est réparti dans les systèmes d'EFPI et de FPC (destination des fonds). L'allocation des ressources fait référence aux règles, procédures et mécanismes par lesquels les fonds sont alloués aux prestataires de formation dans les différentes parties du système.</p> <p>Source: ETF (2013b)</p>

<p>Gouvernance</p>	<p>La gouvernance doit veiller à ce que les ressources publiques et les problèmes soient gérés de manière efficace et efficiente en réponse aux besoins critiques de la société. Une gouvernance efficace s'appuie sur la participation publique, la responsabilité, la transparence, l'efficacité et la cohérence.</p> <p>Source: Cedefop (2008), sur la base du thésaurus EuroVoc</p> <p>Exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance est un concept neutre comprenant les mécanismes, processus et institutions complexes au travers desquels les citoyens et les groupes expriment leur intérêt, exercent leurs droits et obligations, et règlent leurs différends.</p> <p>Source: PNUD, Glossaire de termes clés</p> <p>La gouvernance, en tant qu'«action de gouverner», renvoie généralement au processus par lequel les éléments de la société exercent le pouvoir et l'autorité, influençant et adoptant des politiques et des décisions qui affectent la vie publique.</p> <p>Source: Thésaurus EuroVoc</p> <p>La gouvernance comprend des règles, des processus et des comportements relatifs aux aspects procéduraux, structurels, fonctionnels et instrumentaux de l'action de gouverner.</p> <p>Source: Benz (2004)</p>
<p>Gouvernance dans l'enseignement et la formation</p>	<p>Modèle de gestion de la politique d'EFPP fondé sur l'action coordonnée visant l'association efficace des acteurs publics et privés de l'EFPP à tous les niveaux possibles (sectoriel, local/régional, national, international, du prestataire) à la définition des objectifs, leur mise en œuvre, leur monitoring et leur examen. La gouvernance vise à renforcer l'interaction entre les acteurs et leur participation, et à améliorer la pertinence, la responsabilité, la transparence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des politiques d'EFPP.</p> <p>Source: ETF fondé sur Cedefop (2011) et Comité des régions (2009)</p> <p>L'engagement et la participation de la société civile dans la formulation, la mise en œuvre et le monitoring des stratégies d'éducation.</p> <p>Source: UNESCO (2002)</p>
<p>Bonne gouvernance</p>	<p>L'Union européenne se concentre sur cinq principes qui sont à la base d'une bonne gouvernance: ouverture, participation, responsabilité, efficacité et cohérence. Chacun de ces principes est essentiel pour l'instauration d'une gouvernance plus démocratique et pour une élaboration plus efficace des politiques publiques.</p> <p>Source: Commission européenne (2001)</p> <p>La bonne gouvernance peut être définie comme étant l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative pour gérer les affaires du pays à tous les niveaux. Elle comprend les mécanismes, processus et institutions au travers desquels les citoyens et les groupes expriment leur intérêt, exercent leurs droits légaux, et règlent leurs différends.</p> <p>Source: PNUD (1997)</p>
<p>Bonne gouvernance dans l'enseignement, la formation et l'EFPP</p>	<p>Gestion transparente et responsable des politiques et systèmes d'enseignement et de formation afin de rendre l'enseignement, la formation et l'EFPP attractifs et de les associer à l'excellence pour améliorer leur image. La bonne gouvernance dans l'enseignement, la formation et l'EFPP doit faciliter une bonne mise en œuvre des politiques de manière efficace, transparente, responsable, équitable et cohérente, tout en maintenant des mécanismes qui tiennent compte des parties prenantes publiques et privées pertinentes à tous les niveaux possibles (comme les partenaires sociaux, la société civile, les prestataires de formation, les propriétaires d'entreprises, et les représentants régionaux et locaux) dans le développement, le financement et la mise en œuvre de programmes assurant la qualité dans le cadre politique de l'enseignement et de la formation.</p> <p>La bonne gouvernance de l'EFPP s'articule autour de six principes: la pertinence, l'efficacité, la subsidiarité et la proportionnalité, la transparence, la responsabilité et la participation.</p> <p>Source: Galvin Arribas et al./ETF (2012)</p>

---

## Gouvernance multi-niveaux

La gouvernance multi-niveaux est un processus dynamique doté de dimensions horizontales et verticales, qui ne diluent d'aucune manière la responsabilité politique. Au contraire, si les mécanismes et instruments sont appliqués correctement, elle aide à renforcer l'appropriation commune et la mise en œuvre. Par conséquent, la gouvernance multi-niveaux représente un «plan d'action» politique plutôt qu'un instrument juridique, et ne doit pas être perçue uniquement par la division du pouvoir.

Source: Schmitter (2004), pp. 45–74

Au sein de la gouvernance multi-niveaux, la dimension verticale fait référence aux liens entre les niveaux de gouvernement plus et moins élevés (supranational, national, régional, local), y compris leurs aspects institutionnels, financiers et d'information. La dimension horizontale renvoie à des formules de coopération (par exemple des arrangements) entre les régions, et entre les niveaux locaux (municipalités/communautés). Ces arrangements doivent être conçus comme des outils visant à améliorer l'efficacité de la prestation de services publics locaux et la mise en œuvre des stratégies de développement. La dimension horizontale revêt un intérêt particulier, soulignant le rôle joué par les partenaires sociaux et la société civile travaillant en partenariat et en collaboration avec les autorités publiques, dans le contexte souhaitable du dialogue social.

Le Comité des régions de l'Union européenne conçoit la gouvernance multi-niveaux comme l'action coordonnée de l'Union, des États membres et des autorités régionales et locales, fondée sur le partenariat et visant à élaborer et mettre en œuvre les politiques de l'Union européenne. Celle-ci induit la responsabilité partagée des différents niveaux de pouvoirs concernés et s'appuie sur toutes les sources de la légitimité démocratique et sur la représentativité des différents acteurs impliqués. Elle suscite par une approche intégrée la coparticipation des différents niveaux de gouvernance dans la formulation des politiques et de la législation communautaires par le truchement de différents mécanismes (consultation, analyses d'impact territorial, etc.).

Source: Comité des régions (2009)

---

## Partenariat

Terme utilisé pour caractériser tout type de coopération impliquant des acteurs publics et/ou privés opérant au même niveau de gouvernement (partenariat horizontal) ou à différents niveaux de gouvernement (partenariat vertical). L'objectif du partenariat varie en fonction du domaine politique spécifique (par exemple l'environnement, le développement local) et de la phase politique (formulation de l'agenda, mise en œuvre, etc.) impliqués.

Source: Vesan et Graziano (2008)

---

## Cadre commun d'assurance de la qualité (CCAQ)

Un ensemble de principes, de lignes directrices et d'outils développés par le Forum européen sur la qualité dans l'EFP (2001–02) et le Groupe technique de travail sur la qualité dans l'EFP (TWGQ, 2003–05), dans le cadre du processus de Copenhague afin d'aider les États membres à promouvoir l'amélioration continue de la qualité des systèmes d'EFP; les prestataires d'EFP à améliorer la qualité de l'offre de formation; et les individus à acquérir de meilleures aptitudes et compétences.

Source: Cedefop (2011)

---

## Assurance qualité dans l'enseignement et la formation

Les activités impliquant la planification, la mise en œuvre, l'évaluation, la communication et l'amélioration de la qualité, mises en œuvre afin de garantir que l'enseignement et la formation (contenu des programmes, programmes d'études, évaluation et validation des résultats d'apprentissage, etc.) satisfont aux normes de qualité attendues par les parties prenantes.

Commentaire: L'assurance qualité contribue à une meilleure mise en cohérence de l'offre et de la demande en matière d'enseignement et de formation. L'assurance qualité couvre le niveau macro (niveau du système scolaire), le niveau méso (niveau des institutions éducatives) et le niveau micro (niveau des processus d'apprentissage et d'enseignement).

Source: Cedefop (2011)

---

## Audit qualité

Un examen méthodique et indépendant visant à déterminer si les activités de qualité et les résultats y afférents satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et permettent d'atteindre les objectifs de qualité.

Source: ISO (1994)

---



Gestion de la qualité	<p>Elle comprend toutes les activités que les organisations utilisent pour contrôler et coordonner directement la qualité. Ces activités incluent la formulation d'une politique de qualité et fixent des objectifs en matière de qualité. Elles comprennent également la planification de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance qualité et l'amélioration de la qualité.</p> <p>Source: ISO (2000)</p>
État de droit	<p>Protection (des êtres humains ainsi que des propriétés et autres droits économiques) et peines égales en vertu de la loi. L'État de droit règne sur le gouvernement, protégeant les citoyens contre une action publique arbitraire, et sur la société en général, régissant les relations entre les intérêts privés. Il veille à ce que tous les citoyens soient traités de manière égale et soient soumis à la loi plutôt qu'à l'arbitraire des détenteurs du pouvoir. L'État de droit est un prérequis essentiel de la responsabilité et de la prévisibilité dans les secteurs public et privé. L'établissement et la persistance de l'État de droit dépendent d'une communication claire des règles, d'une application non discriminatoire et efficace, de méthodes prévisibles et juridiquement contraignantes de modification du contenu des lois, et d'une citoyenneté qui perçoit l'ensemble de lois comme étant équitables, justes ou légitimes, et qui est prête à les respecter.</p> <p>Source: PNUD, Glossaire de termes clés</p>
Développement régional	<p>Fourniture de ressources, nationales ou internationales, visant à réduire les disparités régionales par le soutien de l'activité économique (emploi et création de richesses) des régions.</p> <p>Source: OCDE (2011)</p>
Autonomie des établissements scolaires	<p>Forme de gestion scolaire dans laquelle les écoles se voient accorder un pouvoir de décision sur leurs opérations, y compris sur le recrutement et le licenciement du personnel, et sur l'évaluation des enseignants et des pratiques pédagogiques. La gestion scolaire autonome peut accorder un rôle important au conseil scolaire – représentant les intérêts des parents – dans la planification et l'approbation du budget, ainsi qu'une voix/un vote dans les décisions relatives au personnel. En incluant le conseil scolaire dans la gestion scolaire, l'autonomie des établissements scolaires favorise la responsabilité.</p> <p>Source: Barrera-Orsorio et al. (2009)</p>
Subsidiarité	<p>Principe d'organisation selon lequel l'autorité centrale ne doit exercer que des fonctions subsidiaires (supplémentaires). Cela signifie que les gouvernements centraux ne doivent exécuter que les tâches qui ne peuvent être exécutées de manière efficace à un niveau plus immédiat, c'est-à-dire les tâches qui sont proches de l'action réelle et pour lesquelles les informations nécessaires sont disponibles. Ce principe s'applique également aux relations plus basses dans la hiérarchie; si une tâche peut être exécutée dans une école, la décision ne doit pas être poussée au niveau local, etc.</p> <p>Source: Adapté de Radó (2010)</p> <p>Le principe de subsidiarité vise à assurer que, dans les domaines de compétence non-exclusive de la Communauté, les décisions soient prises au niveau le plus pertinent. Dès lors, dans ces domaines, des tests doivent être effectués afin d'assurer que l'action communautaire se justifie au regard des options disponibles aux niveaux national, régional ou local. Le respect du principe de subsidiarité et la gouvernance à multi-niveaux sont indissociables: l'un a trait aux compétences des différents niveaux de pouvoir, l'autre met l'accent sur leur interaction.</p> <p>Source: Adapté du Comité des régions (2009)</p>
Transparence	<p>Fait de partager les informations et d'agir de manière ouverte. La transparence permet aux parties prenantes de rassembler des informations qui peuvent être essentielles pour dénoncer les abus et défendre leurs intérêts. Les systèmes transparents disposent de procédures claires de prise de décisions publiques et de canaux de communication ouverts entre les parties prenantes et les fonctionnaires, et rendent disponible un large éventail d'informations.</p> <p>Source: PNUD, Glossaire de termes clés</p>
Tripartisme	<p>La coopération tripartite fait référence à tous les rapports entre le gouvernement et les organisations de travailleurs et d'employeurs en ce qui concerne la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales.</p> <p>Source: Arrigo et Casale/BIT (2005)</p>

## BIBLIOGRAPHIE

Arrigo, G. et Casale, G. (éd.), *Glossary of Labour Law and Industrial Relations (with special reference to the European Union)* [Glossaire du droit du travail et des relations industrielles (avec une référence particulière à l'Union européenne)], Bureau international du travail, Genève, 2005, [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@lab\\_admin/documents/publication/wcms\\_113920.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@lab_admin/documents/publication/wcms_113920.pdf), consulté en juin 2015.

Autorité nationale palestinienne, *TVET Strategy (Revised)* [Stratégie de l'EFTP (révisée)], Ramallah, 3 novembre 2010, [www.tvet-pal.org/sites/default/files/11-02-09\\_revised%20TVET\\_strategy-final\\_Signed-version\\_EN\\_0.pdf](http://www.tvet-pal.org/sites/default/files/11-02-09_revised%20TVET_strategy-final_Signed-version_EN_0.pdf), consulté en juin 2015.

Banque mondiale, *SABER in Action: Workforce Development – Matching Education Systems to Workforce Needs* [SABER en action: développement de la force de travail – Mettre les systèmes éducatifs en adéquation avec les besoins de la force de travail], [en ligne], janvier 2014, [http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting\\_doc/in\\_actions/SABER\\_Workforce\\_inAction0117.pdf](http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/in_actions/SABER_Workforce_inAction0117.pdf), consulté en juin 2015.

Barrera-Osorio, F., Fasih, T. et Patrinos, H.A., avec Santibáñez, L., *Decentralized Decision-making in Schools: The Theory and Evidence on School-based Management* [La prise de décisions décentralisée dans les écoles: la théorie et les données factuelles en matière de gestion scolaire autonome], Banque mondiale, Washington, DC, 2009.

Benz, A., *Governance-Regieren in komplexe Regelsystemen* [La gouvernance dans les systèmes de contrôle complexes], 2004.

Bhatta, G., *International Dictionary of Public Management and Governance* [Dictionnaire international de gestion publique et de gouvernance], M.E. Sharpe, New York, 2006.

Blanpain, R. (éd.), *Employment Policies and Multi-level Governance* [Politiques de l'emploi et gouvernance multi-niveaux], Wolters Kluwer, Pays-Bas, 2009.

Bureau international du travail, «Skills, Employability and Entrepreneurship in the Occupied Palestinian Territories» [Compétences, employabilité et entrepreneuriat dans les territoires palestiniens occupés], BIT, Genève, 2014.

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), *Glossaire: la qualité dans l'enseignement et la formation*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2011.

Charbit, C., «Governance of Public Policies in Decentralised Contexts: The Multi-level Approach», *Documents de travail de l'OCDE sur le développement régional*, 2011/04, OCDE, Paris, 2011.

Comité des régions de l'Union européenne, *Livre blanc du Comité des régions sur la gouvernance à multiniveaux*, Comité des régions, Bruxelles, 2009.

Commission européenne, «Gouvernance européenne – Un livre blanc», COM(2001) 428 final, *Journal officiel des Communautés européennes*, C 287, 2001, pp. 1–29.

DAPGD (Division de l'administration publique et de la gestion du développement du Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations unies), en collaboration avec le CEPA (Comité des Nations unies des experts de l'administration publique), *Glossary on Governance and Public Administration* [Glossaire de la gouvernance et de l'administration publique], [en ligne], [www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/Default.aspx](http://www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/Default.aspx), consulté en juin 2015.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Les partenaires sociaux dans l'enseignement et la formation professionnels dans le Sud de la Méditerranée*, ETF, Turin, 2011a.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Déclaration de Turin*, ETF, Turin, 11 mai 2011b, [www.etf.europa.eu/web.nsf/Pages/Torino\\_process](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/Pages/Torino_process), consulté en juin 2015.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Femmes et emploi: accès, limites et potentiel dans le tourisme et les TIC – Égypte, Jordanie et Tunisie*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2012.

ETF (Fondation européenne pour la formation), Martín, I. et Bardak, U., *Union pour la Méditerranée – Étude régionale de l'employabilité: le défi de l'emploi des jeunes dans la Méditerranée*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2013a.

ETF (Fondation européenne pour la formation), «GEMM Project: Data Collection Tool» [Projet GEMM: outil de collecte de données], ETF, Turin, 2013b (non publié).

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Good Multi-level Governance for Vocational Education and Training* [Une bonne gouvernance multi-niveaux pour l'enseignement et la formation professionnels], ETF, Turin, 2013c.

ETF (Fondation européenne pour la formation), «Guidance Methodology for Mapping, Self-assessing and Validating VET Governance» [Méthodologie pour la cartographie, l'auto-évaluation et la validation de la gouvernance de l'EFV], ETF, Turin, 2013d (non publié).

ETF (Fondation européenne pour la formation), «Jordan GEMM National Committee: E-TVET in Jordan 2013» [Comité national GEMM jordanien: E-EFTP en Jordanie 2013], ETF, Turin, 2013e (non publié).

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Processus de Turin 2012: Sud et Est de la Méditerranée*, ETF, Turin, 2013f.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *L'emploi des jeunes: défis et réponses politiques dans les pays arabes méditerranéens*, note d'information, ETF, Turin, 2013g.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *L'employabilité dans la région méditerranéenne*, note politique (version mise à jour en 2014), ETF, Turin, 2014.

EuroVoc, *Thésaurus multilingue de l'Union européenne*, [en ligne], Office des publications de l'Union européenne, <http://eurovoc.europa.eu/>, consulté en juin 2015.

Fiske, E.B., *Decentralization of Education: Politics and Consensus* [Décentralisation de l'éducation: politiques et consensus], Banque mondiale, Washington, DC, 1996.

Fortuny, M. et Hussein, J. Al, Bureau international du travail, *Labour Market Policies and Institutions: A Synthesis Report – The Cases of Algeria, Jordan, Morocco, Syria and Turkey* [Politiques et institutions relatives au marché du travail: un rapport de synthèse – Le cas de l'Algérie, de la Jordanie, du Maroc, de la Syrie et de la Turquie], document de travail sur l'emploi, n° 64, BIT, Genève, 2010.

Forum économique mondial, *The Global Competitiveness Report 2013–2014* [Le rapport mondial sur la compétitivité 2013–2014], FEM, Genève, 2013, [www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014](http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014), consulté en juin 2015.

Forum économique mondial, *Matching Skills and Labour Market Needs: Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs* [L'adéquation des compétences et des besoins du marché du travail: bâtir des partenariats sociaux pour de meilleures compétences et de meilleurs emplois], FEM, Genève, 2014.

Galvin Arribas, J.M. et al., Fondation européenne pour la formation, «Good Multilevel Governance in Vocational Education and Training» [Bonne gouvernance multi-niveaux dans l'enseignement et la formation professionnels], document de position, ETF, Turin, 2012 (non publié).

Gasskov, V. (éd.), Bureau international du travail, *Vocational Education and Training Institutions: A Management Handbook and CD-ROM* [Établissements d'enseignement et de formation professionnels: un manuel et un CD-ROM], BIT, Genève, 2006.

- Halász, G., «Decentralizacio es intezmenyi autonomia a kozoktatásban», Báthory, Z. et Falus, I. (éd.), *Tanulmányok a neveléstudomány koreből*, Osiris, Budapest, 2001.
- ISO (Organisation internationale de normalisation), [en ligne], [www.iso.org/iso/fr/home.htm?=](http://www.iso.org/iso/fr/home.htm?=), consulté en juin 2015.
- Masson, J.-R., Fondation européenne pour la formation, «Gouvernance de la formation professionnelle dans les pays du Maghreb: éléments de synthèse», document préparé pour la conférence de Bruxelles en 2014, mars 2014 (non publié).
- McGinn, N., «Not Decentralization But Integration» [Pas la décentralisation mais l'intégration], *Power and Responsibility in Education – Educational Dilemmas: Debate and Diversity* [Pouvoir et responsabilité dans l'éducation – Dilemmes éducatifs: débat et diversité], vol. 3, Continuum International Publishing Group, Londres, 1996.
- OADA (Organisation arabe pour le développement administratif), *The State of Governance and Public Administration in the Arab Countries* [L'état de la gouvernance et de l'administration publique dans les pays arabes], déclaration finale de la 13<sup>e</sup> conférence annuelle, Amman, 9–11 décembre 2014, [www.arado.org.eg/sgpa/downloads/final\\_statement\\_2013.pdf](http://www.arado.org.eg/sgpa/downloads/final_statement_2013.pdf), consulté en juin 2015.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE, Paris, 2002.
- Piattoni, S., *The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical and Normative Challenges* [La théorie de la gouvernance multi-niveaux: défis conceptuels, empiriques et normatifs], Oxford University Press, Oxford, 2010.
- PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), *La gouvernance en faveur du développement humain durable: document de politique générale du PNUD*, PNUD, New York, NY, 1997.
- PNUD (Programme des Nations unies pour le développement), *Rapport sur le développement humain 2013 – L'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié*, PNUD, New York, NY, 2013, [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2013\\_french.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2013_french.pdf), consulté en juin 2015.
- Radó, P., *Governing Decentralized Education Systems: Systemic Change in South Eastern Europe* [Gérer des systèmes éducatifs décentralisés: changement systémique en Europe du Sud-Est], Open Society Foundations, Budapest, 2010.
- Schmitter, P., «Neo-functionalism» [Le néo-fonctionnalisme], Wiener, A. et Diez, T. (éd.), *European Integration Theory* [Théorie de l'intégration européenne], Oxford University Press, Oxford, 2004, pp. 45–74.
- UNESCO (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture), *Educational Governance at Local Levels: Towards Achieving Education for All* [La gouvernance de l'éducation au niveau local: vers la réalisation de l'Éducation pour tous], Consultation internationale sur la gouvernance de l'éducation au niveau local, 27–28 février 2001, UNESCO, Paris, 2002.
- UNESCO (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture), *Transformer l'enseignement et la formation techniques et professionnels: construire des compétences pour le travail et la vie*, document de travail pour le troisième congrès international de l'UNESCO sur l'EFTP, Shanghai, 14–16 mai 2012.
- UNESCO (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture), *Constructing a Profession of Opportunity: Policies and Practices on TVET Teachers and Instructors in the Arab Region* [La construction d'une profession d'avenir: politiques et pratiques sur les enseignants et instructeurs de l'EFTP dans la région arabe], (à paraître).
- Vesan, P. et Graziano, P., *Local Partnership as a New Mode of Governance: A Framework for Analysis* [Le partenariat local comme un nouveau mode de gouvernance: un cadre d'analyse], Unité de recherche sur la gouvernance européenne (URGE), document de travail, 1/2008, 2008.

Youngs, R., *From Transformation to Mediation: The Arab Spring Reframed* [De la transformation à la médiation: le printemps arabe recadré], [en ligne], Carnegie Europe, mars 2014, <http://carnegieeurope.eu/2014/03/20/from-transformation-to-mediation-arab-spring-reframed/h4x4>, consulté en juin 2014.

### Autres références et liens

Banque mondiale, *SABER Workforce Development Country Reports* [Rapports nationaux SABER sur le développement de la force de travail], <http://saber.worldbank.org/index.cfm?indx=9&pd=7>, consulté en juin 2015.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *Entrepreneurial Communities* [Communautés entrepreneuriales], [en ligne], [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/entrepreneurial\\_communities](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/entrepreneurial_communities), consulté en juin 2015.

ETF (Fondation européenne pour la formation), *GEMM*, [en ligne], [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/GEMM), consulté en juin 2015.

Rapports nationaux GEMM:

*Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle* – Algérie, Maroc, Tunisie

*Mapping Vocational Education and Training Governance* – Israël, Jordan, Lebanon, Libya, Palestine  
[www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Publications\\_catalogue](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Publications_catalogue), consulté en juin 2015.

*Regional Conference: Achievements and Potentials of Regional Cooperation* [Conférence régionale: réalisations et potentiels de la coopération régionale], Damas, 15–16 mars 2011, rapport de la conférence, GIZ, 2011, [http://epp-egypt.net/uploads/resources/2011-03\\_Regional\\_TVET\\_Project-Final\\_event.pdf](http://epp-egypt.net/uploads/resources/2011-03_Regional_TVET_Project-Final_event.pdf), consulté en juin 2015.











## INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Pour de plus amples informations,  
veuillez consulter le site web de l'ETF:

**[www.etf.europa.eu/gemm](http://www.etf.europa.eu/gemm)**



etfgemm

ou contacter:

[info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)