

# Orientations, politiques et structures gouvernementales



# Orientations, politiques et structures gouvernementales



---

**CE CAHIER FAIT PARTIE D'UNE SÉRIE DE QUATRE.**

**Cahier 1 : Orientations, politiques et structures gouvernementales**

Cahier 2 : Gestion centrale de la formation

Cahier 3 : Développement des programmes d'études

Cahier 4 : Mise en œuvre locale de la formation

Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation, 2002-02-00417

ISBN 2-550-39443-7

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2002

---

## **ÉQUIPE DE PRODUCTION**

### **CONCEPTION ET SUPERVISION**

Serge Côté

Directeur général des programmes et du développement

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

### **COLLABORATION**

Fernand Laplante et André Blanchet

Direction générale des programmes et du développement

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

Berthe Bernatchez

Commission scolaire de la Capitale

Manon Paquette

Collège Mérici

Guy Pelletier et Claudie Solar

Université de Montréal

### **RÉDACTION**

*Première partie*

Serge Côté

Directeur général des programmes et du développement

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

*Seconde partie*

Denis Laroche

Responsable de la coopération internationale

Direction générale des programmes et du développement

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

### **ÉDITIQUE ET SUIVI**

Aline Guérin

Direction générale des programmes et du développement

Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue

### **RÉVISION LINGUISTIQUE ET IMPRESSION**

Sous la responsabilité du Service des publications du ministère de l'Éducation

### **GRAPHISME**

Deschamps Design

*« Pour les enfants d'aujourd'hui,  
les travailleuses et les travailleurs de demain... »*

---

## REMERCIEMENTS

Le ministère de l'Éducation exprime sa gratitude à toutes les personnes qui ont aidé à la réalisation de cet ouvrage, en particulier à M<sup>me</sup> Julie Audet et à M. Gaston Côté, qui ont contribué à la définition de la structure et du contenu de ces cahiers et qui ont accepté de fournir une critique constructive aux rédactrices et rédacteurs. Un grand merci aux collègues belges et français et aux personnes ayant participé au séminaire de l'Afrique de l'Ouest tenu en mars 1999, à Grand Bassam en Côte-d'Ivoire, pour leur contribution à l'adaptation et à la validation du concept et des thématiques abordées dans ces cahiers. Merci également aux participantes et aux participants des séminaires du Maghreb-Machrek (janvier 2001), de l'Afrique centrale (mars 2001), des pays insulaires (juin 2001), des pays de l'Europe centrale et orientale (octobre 2001) et de l'Asie du Sud-Est (novembre 2001) pour leurs commentaires et réactions qui ont permis d'apporter une touche finale à ces documents.

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉSENTATION</b> .....	1
<b>PREMIÈRE PARTIE:</b>	
LA REFONDATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE .....	3
1 LE CONTEXTE .....	3
2 L'ÉTABLISSEMENT D'UN CADRE CONCEPTUEL POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE .....	4
3 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	7
<b>SECONDE PARTIE:</b>	
LES ORIENTATIONS, LES POLITIQUES ET LES STRUCTURES GOUVERNEMENTALES .....	9
1 L'INTRODUCTION .....	9
2 LA FORMULATION DES PRIORITÉS ET DES ENGAGEMENTS SOCIOPOLITIQUES .....	11
2.1 La volonté gouvernementale .....	11
2.1.1 Le rôle de l'État .....	12
2.1.2 Le projet de société .....	13
2.1.3 Les engagements politiques .....	13
2.1.4 Les groupes sociaux .....	13
2.2 Le partenariat national .....	14
2.2.1 Les principes du partenariat .....	14
2.2.2 Les dimensions du partenariat .....	14
2.2.3 Les besoins régionaux et locaux .....	14
2.2.4 Les objets du partenariat .....	15
2.2.5 Les partenaires .....	15
2.3 Le partenariat international .....	16
2.3.1 Les bailleurs de fonds .....	16
2.3.2 Les agences d'exécution .....	16
2.3.3 La coopération bilatérale et multilatérale .....	16
2.3.4 Les organismes internationaux .....	16
3 LA DÉFINITION DES RÔLES, DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITÉS DES INSTANCES LOCALES ET RÉGIONALES .....	17
3.1 La participation des partenaires politiques .....	19
3.2 La participation des entreprises et des employeurs .....	19
3.3 La participation du secteur informel .....	20
3.4 La participation du milieu communautaire et associatif .....	20

4 LA RÉVISION DU CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE .....	21
4.1 Les textes législatifs sur la formation professionnelle et technique .....	23
4.1.1 L'analyse diagnostique des lois existantes .....	23
4.1.2 L'adoption ou l'actualisation d'un cadre législatif .....	24
4.1.3 Le contenu du cadre législatif .....	25
4.2 Les textes réglementaires : les formations initiale et continue .....	26
4.2.1 Le contenu de la réglementation .....	26
4.2.2 Les orientations réglementaires quant aux études .....	26
4.2.3 Les liens entre formations professionnelle et technique initiale et continue .....	27
4.3 Les textes sur les conditions de travail du personnel de la formation professionnelle et technique .....	27
4.3.1 Le personnel enseignant .....	28
4.3.2 Le personnel d'encadrement des établissements .....	28
4.3.3 Le personnel de soutien .....	29
5 LE PILOTAGE ADMINISTRATIF .....	30
5.1 La structure de gestion pour la maîtrise d'œuvre .....	32
5.1.1 La conception et l'orientation du système .....	32
A. La place de la formation professionnelle et technique .....	33
B. L'analyse du marché du travail .....	34
5.1.2 La planification stratégique .....	35
5.1.3 La programmation des activités .....	36
A. L'élaboration des programmes : aspects qualitatifs .....	36
B. L'adéquation formation-emploi : aspects quantitatifs .....	36
5.1.4 Le financement du système .....	37
5.1.5 L'évaluation continue du système .....	39
5.2 La structure de gestion des ministères et des organismes partenaires .....	40
5.2.1 Les ministères partenaires .....	40
5.2.2 La formation continue en formation professionnelle et technique .....	41
5.3 La structure de gestion des établissements de formation .....	42
5.3.1 La gestion de l'enseignement et l'organisation des formations .....	44
A. L'implantation des programmes .....	44
B. L'organisation des formations .....	44
C. Le calendrier des activités .....	45
D. Les ressources matérielles .....	45
E. Les services à la communauté .....	45
5.3.2 La gestion des ressources humaines .....	45
5.3.3 La gestion du développement de l'établissement .....	46
<b>CONCLUSION</b> .....	49
<b>GLOSSAIRE</b> .....	51
<b>ANNEXE: Fiche synthèse</b> .....	Rabat (3 <sup>e</sup> de couverture)



---

## PRÉSENTATION

Les chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage ont endossé, lors du VIII<sup>e</sup> Sommet de la francophonie tenu à Moncton en septembre 1999, les conclusions issues des Assises francophones de la formation professionnelle et technique qui ont eu lieu à Bamako en mai 1998.

Organisées conjointement par l'Agence intergouvernementale de la francophonie et par la Conférence des ministres de l'éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), ces Assises ont mis en évidence la nécessité de créer des mécanismes d'échanges d'information et de documentation, adaptés et souples, pour renforcer les capacités d'observation et d'analyse des besoins de formation et pour favoriser, à l'échelle internationale, le transfert des compétences et la mise en commun des ressources.

Afin d'appuyer la conception et la mise en œuvre de politiques nationales de formation professionnelle et technique dans l'ensemble des pays de la francophonie, l'Agence intergouvernementale de la francophonie a souhaité instaurer une dynamique de partenariat entre les États membres, sur une base régionale. Ce projet s'inspire d'une expérience de partage conduite en Afrique de l'Ouest par la CONFEMEN, la Communauté française Wallonie-Bruxelles et le Québec, au début de l'année 1999.

Au cours de cette expérience, les délégations des huit États participants ont manifesté leur volonté de s'appuyer mutuellement pour perfectionner leur système de formation professionnelle et technique. Elles ont établi un dispositif de collaboration que l'Agence intergouvernementale de la francophonie soutient avec la participation active de ses partenaires techniques et financiers.

Forte de cet exemple, l'Agence a décidé d'engager la même démarche avec chaque région de la francophonie, en associant la CONFEMEN et ses partenaires techniques et financiers à tous les stades du projet. À cet effet, elle a constitué un pool multilatéral d'expertes et d'experts francophones chargés d'assurer un soutien technique au processus de partenariat inter-États. Ce processus comprend trois phases :

- la tenue d'un séminaire<sup>1</sup> transnational d'information et de sensibilisation et la proposition d'un cadre conceptuel propice à la refondation de la formation professionnelle et technique;

---

<sup>1</sup> Six séminaires régionaux ont ainsi permis aux représentantes et aux représentants de près de 50 pays membres de la francophonie de se rencontrer et de travailler ensemble pour jeter les bases de ce projet de partenariat régional. Il s'agit des séminaires suivants :

- Séminaire d'Afrique de l'Ouest tenu à Grand Bassam en Côte d'Ivoire en mars 1999 (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal et Togo).
- Séminaire du Maghreb-Machrek tenu à Beyrouth au Liban en janvier 2001 (Djibouti, Égypte, Liban, Maroc, Mauritanie et Tunisie).
- Séminaire d'Afrique centrale tenu à Bangui en République centrafricaine en mars 2001 (Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Congo, République démocratique du Congo, Gabon, Guinée équatoriale, Madagascar, Rwanda et Tchad).
- Séminaire des pays insulaires tenu à Port-Louis à l'Île Maurice en juin 2001 (Guinée-Bissau, Comores, Sao Tomé et Príncipe, Île Maurice, Seychelles et Vanuatu) (absents : Cap-Vert, Dominique, Haïti et Sainte-Lucie).
- Séminaire d'Europe de l'Est tenu à Bucarest en Roumanie en octobre 2001 (Albanie, Bulgarie, Moldavie, Roumanie, Macédoine, Lituanie, Pologne, Slovaquie et République tchèque).
- Séminaire de l'Asie tenu à Phnom Penh au Cambodge en novembre 2001 (Cambodge, Laos et Vietnam).

- la mise en place d'un dispositif de partenariat inter-États et la mise en réseau des organisations et des personnes intéressées par la question, sur une base régionale;
- la création d'une base de données sur les savoirs francophones en formation professionnelle et technique accessible à tous les pays membres.

Les cahiers sur l'ingénierie de la formation professionnelle et technique ont été conçus et rédigés pour appuyer la conduite des ateliers thématiques des séminaires. Ils font partie de la contribution du Québec à la définition d'un cadre conceptuel visant la refondation de la formation professionnelle et technique dans le respect des principes directeurs retenus lors des Assises de Bamako et à la mise en place d'un partenariat inter-États dans les principales régions de la francophonie.

Chaque cahier comporte deux parties. Commune aux quatre cahiers, la première partie présente les éléments inhérents à la refondation de la formation professionnelle et technique : le contexte, le cadre conceptuel proposé et la démarche méthodologique. La seconde partie, plus précise, décrit une des composantes du cadre conceptuel.

Le cadre conceptuel proposé pour l'animation des premiers séminaires transnationaux a beaucoup évolué au fil de l'avancement du projet. Il s'est progressivement enrichi au contact des expertes et des experts rencontrés lors des différents séminaires, de sorte que le matériel qui en résulte diffère quelque peu de celui qui a été utilisé, en version préliminaire, au moment des séminaires.

L'accueil qui a été réservé à ce cadre conceptuel a permis d'en valider la pertinence pour la conduite du projet de partenariat inter-États. D'abord conçu comme un instrument d'analyse et de réflexion pour l'animation des séminaires transnationaux, ce cadre conceptuel portant sur la refondation des systèmes de formation professionnelle et technique est devenu en quelque sorte le cadre de référence permettant de concevoir et de planifier les prochaines étapes du processus de partenariat. De la même façon qu'il a permis de définir les compétences requises des expertes et des experts internationaux et de faciliter leur recrutement, le cadre de référence pourra servir, par exemple, de guide pour la définition et l'établissement des priorités des projets de partenariat ou encore pour la détermination d'une structure de classement de l'information qui sera déposée dans la base des savoirs francophones.

Le cadre de référence constitue aussi, avec les actes des séminaires, un outil d'accueil et d'intégration pour toutes les nouvelles personnes qui se joindront aux équipes de travail au cours du projet.

# 1

## La refondation de la formation professionnelle et technique

### 1 Le contexte

Les principes directeurs de la refondation de la formation professionnelle et technique retenus lors des Assises de Bamako consistent en un ensemble de paramètres à prendre en considération dans une approche de changement globale et intégrée. Le texte des conclusions des Assises précise que « la refondation est axée sur quatre principes directeurs :

- Vue comme un secteur particulier de l'éducation et de la formation, mais ouverte sur le marché du travail, la formation professionnelle et technique contribue, comme l'enseignement général, au niveau global de l'éducation. Cela suppose :
  - son ancrage dans la nouvelle école de base;
  - son inscription dans un processus de formation continue.
- Il convient de renforcer l'articulation de la formation professionnelle et technique autour des réalités socioéconomiques locales, régionales et nationales, dans le contexte actuel, qui est marqué par la mondialisation de l'économie et de l'emploi. Ce renforcement passe par une meilleure connaissance de la nature du marché du travail et une analyse de

la demande, tant dans le secteur formel qu'informel.

- Tout processus de refondation passe par l'élargissement et la diversification de l'offre, tout en privilégiant les formes coopératives de formation professionnelle et technique. Cela implique un décloisonnement généralisé des systèmes de formation touchant à la fois à :
  - l'adaptation des structures de façon à intégrer des modes de fonctionnement ouverts, simples et souples;
  - la prise en considération de modèles structurés et non structurés dans les modes de formation;
  - une gestion plus souple des ressources humaines destinée à mobiliser toutes les compétences;
  - la conception de programmes souples axés sur des objectifs fondés sur les compétences;
  - la diversification des financements, notamment par l'engagement de toutes les parties prenantes.
- Cette nouvelle conception de la formation professionnelle et technique suppose que l'on rénove ses modes de gestion en mettant en place des partenariats fondés sur la redéfinition du rôle de l'État et de tous les partenaires du

secteur. En effet, seule une véritable politique de partenariat dynamique clairement orientée permettra de créer les conditions nécessaires à la refondation du secteur. Un partenariat authentique associant les pouvoirs publics, les entreprises, les ONG et les utilisateurs doit reposer sur la volonté partagée d'atteindre un objectif commun ainsi que sur le respect et l'équilibre des compétences et il doit viser une réelle cogestion du système<sup>2</sup>. »

Sur la base de ces principes et des fondements de la réforme de la formation professionnelle et technique amorcée au Québec en 1987, une réflexion a été effectuée afin de déterminer les bases d'un cadre conceptuel pouvant être mis à la disposition des pays qui s'interrogent sur leur système de formation professionnelle et technique ou qui veulent le réviser. Cette démarche a conduit à la production d'un projet de cadre conceptuel et à la rédaction des cahiers sur l'ingénierie de la formation professionnelle et technique.

## **2 L'établissement d'un cadre conceptuel pour la formation professionnelle et technique**

Il serait difficile d'établir un cadre conceptuel pour la refondation de la formation professionnelle et technique sans tenir compte de l'environnement dans lequel elle se déploie et des principes de base qui conditionnent son développement et son champ d'application.

Lors des échanges internationaux de Bamako, trois éléments de base ont été

mis à jour. Ces éléments contribuent à définir les assises et les limites de la démarche devant aboutir à un cadre conceptuel.

- Comme il le fait déjà en ce qui concerne l'éducation de base, l'État a un rôle prépondérant à jouer dans la conception et la mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle et technique. Il lui revient de déterminer les bases du processus de refondation de cette formation et de la remettre en question au besoin de façon à assurer les meilleurs résultats possibles.
- Tout système de formation professionnelle et technique doit être défini en étroite collaboration avec le marché du travail. Les compétences requises pour l'exercice d'une fonction de travail doivent être au cœur de toute démarche conduisant à l'élaboration d'un programme d'études.
- La conception et la mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle et technique doivent avoir lieu dans une perspective d'ouverture et de participation associant tous les secteurs intéressés (formels et informels). La mise en place de partenariats entre le monde de l'éducation, le marché du travail et tous les acteurs du développement socioéconomique d'un pays ou d'une région constitue une des conditions fondamentales de la réussite de tout projet de politique.

Le modèle conceptuel présenté en détail dans les cahiers est désigné sous l'expression « ingénierie de la formation professionnelle et technique ». **L'ingénierie**

<sup>2</sup> Extrait du document *Les conclusions de Bamako - Éléments de politiques et d'orientation de la formation professionnelle et technique en francophonie et cadre d'action*, texte adopté à l'issue des Assises francophones de la formation professionnelle et technique tenues en mai 1998 à Bamako, au Mali.

**de la formation professionnelle et technique est définie comme étant l'ensemble des politiques, des outils et des méthodes permettant de mettre en œuvre, de façon coordonnée et rigoureuse, les démarches de conception, d'organisation, d'exécution et d'évaluation des actions de formation.**

Ces actions de formation sont centrées sur l'acquisition des compétences. Quoiqu'il existe plusieurs définitions de la notion de compétence, la plupart la décrivent comme **un regroupement ou un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés et d'attitudes permettant de faire, avec succès, une action ou un ensemble d'actions telles qu'une tâche ou une activité de travail.**

La figure 1 illustre le modèle retenu d'ingénierie de la formation professionnelle et technique. Ce modèle est constitué de quatre composantes.

1. La première composante a trait à la définition des orientations et des politiques de l'État en matière d'éducation et de formation professionnelle et technique. C'est de là que toute démarche de refondation ou de mise à jour d'un système de formation professionnelle et technique est issue et trouve sa légitimité. Compte tenu du rôle prépondérant qu'il assume dans le pilotage du système, il revient à l'État de définir et de mettre en place les structures de gestion nécessaires.
2. La deuxième composante porte sur la gestion centrale de la formation professionnelle et technique, qui peut prendre plusieurs formes. Elle peut être très centralisée et présider à toutes les décisions et actions de formation; elle peut aussi être décentralisée et déléguer

plusieurs responsabilités à des autorités régionales et, même, locales. Quelles que soient les modalités de gestion et de mise en œuvre, il existe toutefois un certain nombre de domaines dont la responsabilité appartient nécessairement à l'État, parce que ces modalités doivent faire l'objet d'une démarche globale et appuyer tout projet de refondation ou de remise en question de la politique de formation professionnelle et technique.

3. La troisième composante est celle du développement des programmes d'études. Elle vise globalement l'élaboration des programmes d'études ou des référentiels de formation, selon l'approche par compétences. Conformément au modèle organisationnel retenu par l'État, cette responsabilité peut être considérée comme faisant partie de la gestion centrale de la formation, mais elle pourrait aussi être confiée, en tout ou en partie, à des structures de gestion décentralisées, voire même aux établissements d'enseignement. En effet, une démarche d'élaboration de programmes d'études peut avoir lieu aussi bien au sein d'un ministère (programmes ou référentiels d'État) que dans les établissements d'enseignement ou dans les entreprises (programmes ou référentiels destinés à répondre à des besoins de formation particuliers). C'est pourquoi le thème du développement des programmes a été traité comme une composante spécifique de ce modèle d'ingénierie.
4. La quatrième composante est celle de la mise en œuvre locale de la formation. Elle vise à présenter les grands défis que l'établissement d'enseignement

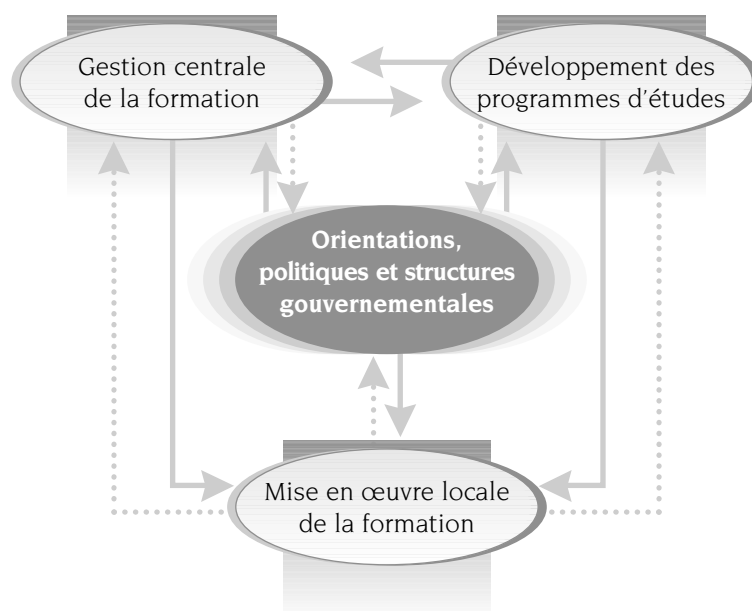
doit relever dans la mise en œuvre de programmes d'études fondés sur l'acquisition de compétences. Les responsabilités inhérentes à cette tâche portent, entre autres, sur l'organisation de l'enseignement et de dispositifs de formation simulant au mieux les conditions d'exercice du métier ou de la profession en cause. Cette composante vise aussi à présenter les nouvelles responsabilités de l'établissement d'enseignement travaillant dans un environnement de gestion décentralisé et fondé sur le partenariat, conformément aux orientations retenues lors des Assises de Bamako.

La figure 1 illustre bien le fait que l'ingénierie de la formation professionnelle et technique est un système dont les composantes influent les unes sur les

autres. Les politiques gouvernementales ont des répercussions sur les formules de gestion de la formation, sur le développement des programmes et sur la mise en œuvre de la formation dans les établissements d'enseignement. S'il existe des liens formels (lignes pleines), il existe également des liens informels (lignes pointillées) qui mettent en évidence le fait que ces trois dernières composantes interagissent continuellement. Elles peuvent même, dans la réalité, donner lieu à une modification ou à une adaptation des orientations et des politiques gouvernementales.

La gestion centrale de la formation, par exemple, agit comme un intrant dans le développement des programmes, tout particulièrement en ce qui concerne les données résultant de l'observation du marché du travail. Une fois que les

**Figure 1 Composantes de l'ingénierie de la formation professionnelle et technique**



programmes d'études sont développés sur la base de cette information, il est possible de poursuivre les travaux de gestion nécessaires à la mise en œuvre de la formation. On peut penser, par exemple, à la détermination des modes de formation et des paramètres de financement.

Par ailleurs, la mise en œuvre locale de la formation s'appuie sur les politiques, les modalités de gestion centrale et les résultats obtenus lors du développement des programmes. La réalité propre aux établissements d'enseignement est, quant à elle, prise en considération dans la formulation des politiques, la gestion centrale et le développement des programmes.

Bien que le cadre de référence retenu présente l'ingénierie de la formation professionnelle et technique en quatre composantes distinctes, il convient de percevoir ces composantes comme étant mises en œuvre de manière interactive et non de façon linéaire. Il ne s'agit donc pas d'opérations à effectuer dans l'ordre, mais de démarches ayant une influence mutuelle et se modifiant au fur et à mesure de la prise en considération des éléments qu'elles impliquent.

### **3** La démarche méthodologique

Les quatre cahiers traitant de l'ingénierie de la formation professionnelle et technique ont d'abord été conçus pour soutenir les travaux d'analyse et de réflexion en autant d'ateliers distincts lors des séminaires transnationaux. Ils ont permis aux représentantes et aux représentants des pays réunis de discuter des principales actions à accomplir lors de la consolidation ou de la refondation de leur

système de formation professionnelle et technique. Le but poursuivi était de permettre aux décideurs et aux responsables des pays participants d'échanger de l'information sur leur situation respective et d'explorer des pistes de collaboration en vue d'un éventuel partenariat inter-États pour la refondation de leur système de formation professionnelle et technique.

Pour chaque composante du modèle d'ingénierie de la formation professionnelle et technique, une série de thèmes, de sous-thèmes et d'éléments de contenu (voir les fiches synthèses à la fin de chaque cahier) est présentée avec le résultat que les échanges d'idées s'en trouvent favorisés. Le contenu des cahiers, quant à lui, offre une description détaillée des diverses thématiques, facilitant ainsi la compréhension des concepts et des processus sous-jacents.

Bien que ces diverses thématiques soient abordées dans un ordre logique, elles ne constituent surtout pas une démarche méthodologique obligeant à mettre en place un processus linéaire d'établissement et de mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle et technique. La complexité des systèmes et les délais de collecte des données s'adaptent mieux à des modèles non linéaires.

En se basant sur la situation de chaque pays et sur son contexte administratif et culturel, il est possible d'adapter le cadre conceptuel proposé et de l'enrichir. Les échanges de points de vue inter-États francophones partenaires seront alors féconds et favoriseront la mise en place d'un cadre conceptuel propre à chaque pays participant et reflétant ses caractéristiques et orientations propres.

# 2

## Les orientations, les politiques et les structures gouvernementales

### 1 L'introduction

L'éducation est aujourd'hui un facteur clé du développement économique et social d'un pays, et la formation professionnelle et technique s'y insère de plain-pied. Pourtant, si l'alphabétisation et l'éducation de base de tous les citoyens et citoyennes font partie des priorités de la plupart des pays, la place de la formation professionnelle et technique dans le système éducatif fait l'objet de différences. Le débat entre la formation générale et la formation professionnelle et technique perdure et débouche sur des stratégies différentes. Certains pays misent davantage sur la formation générale, car celle-ci donne accès à l'enseignement supérieur, tandis que d'autres offrent la formation professionnelle et technique dès la fin de l'éducation de base, c'est-à-dire comme c'est le cas dans la plupart des systèmes éducatifs mondiaux, après neuf ans de scolarité.

Ce qu'il convient de garder en mémoire, toutefois, c'est que reléguer la formation professionnelle et technique au second plan réduit les possibilités d'insertion au marché du travail d'une tranche importante de la population qui ne peut, ni ne veut, obtenir un diplôme universitaire. Le développement économique est sujet,

il est vrai, à la présence d'une main-d'œuvre « suffisamment » formée et capable de s'adapter au changement. Or, même dans les pays industrialisés et technologiquement avancés, moins de 25 p. 100 des emplois requièrent une formation universitaire, tandis que plus de la moitié exigent une formation professionnelle ou technique. Il serait, en conséquence, sans doute pertinent de revoir la place de la formation professionnelle et technique dans de nombreux systèmes éducatifs.

Ces données sur l'emploi mettent en évidence l'importance non seulement de la formation professionnelle et technique, mais encore de son adaptation à la situation économique et sociale du pays. D'où la nécessité de faire appel à l'ensemble des acteurs autour de la mise en place ou de la refondation d'un système de formation professionnelle et technique efficace et performant. La mobilisation des différents acteurs, tant du monde de l'éducation que du monde du travail et de la société civile, permet la prise en considération des attentes et des besoins de la population ainsi que des entreprises autour d'un projet de société partagé et en continuelle progression.

La mise en place ou la refondation d'un système de formation professionnelle et



technique est toutefois un processus relativement long qui commence par la définition et l'adoption de politiques nationales pour aboutir à l'adoption d'un ensemble de mesures administratives favorisant un développement durable ou un redressement prometteur.

Ce processus fait l'objet du présent cahier sur les *Orientations, politiques et structures gouvernementales* relatives à la formation professionnelle et technique. Il s'articule autour du processus de formulation de politiques tel qu'il est illustré dans la figure 2. Ce schéma offre un support à la démarche qui mène à l'établissement des orientations, des politiques et des structures gouvernementales sur lesquelles s'articule la formation professionnelle et technique. Le texte qui suit reprend chacune des dimensions proposées et les développe. Il commence ainsi par la problématique de la formulation des priorités et des engagements sociopolitiques qu'un gouvernement prend envers la population en s'appuyant sur un partenariat national fort et, parfois, sur un partenariat international. Il se poursuit, dans un deuxième temps, avec la définition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités des différentes instances locales ou

régionales, ce qui requiert la participation des différents partenaires et acteurs des milieux politiques, économiques et sociaux. Cette démarche résulte, dans un troisième temps, du processus, par la révision du cadre législatif et réglementaire touchant la formation professionnelle et technique, de manière à rendre le système conforme aux nouvelles orientations. Il s'agit ici d'éléments relatifs aux conditions de travail, aux règlements concernant les études et à la formation initiale. Finalement, le gouvernement a la responsabilité d'assurer le pilotage administratif du système en créant ou en modifiant les structures de gestion de ses différentes composantes, qu'elles soient gouvernementales, ministérielles ou locales. Selon que le système de formation professionnelle et technique souhaité sera plus ou moins centralisé, le partage des responsabilités entre le ou les ministères en cause, les structures régionales et les établissements de formation eux-mêmes devra être clair, et la structure administrative, simple tout en étant cohérente avec les missions respectives de chacune des unités. Le but poursuivi est celui de l'efficacité et de l'efficience du système de formation professionnelle et technique.

**Figure 2** Processus de formulation de politiques



## **2** La formulation des priorités et des engagements sociopolitiques

L'harmonisation entre économie, marché du travail et main-d'œuvre est l'une des principales responsabilités d'un gouvernement. Que ce soit pour le secteur public, parapublic ou privé, l'apport d'une main-d'œuvre qualifiée favorise et soutient un développement socio-économique satisfaisant, tant quantitatif que qualitatif. C'est ici que le système de formation professionnelle et technique joue un rôle déterminant en ajustant l'offre de formation aux besoins réels du marché du travail, et ce, pour chacun des secteurs socio-économiques et dans chacune des régions du pays. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée favorise :

- l'attraction et la rétention des entreprises sur un territoire donné;
- la productivité des entreprises et des organisations;
- l'accroissement de la richesse collective;
- l'amélioration du niveau de vie des citoyens et des citoyennes.

Inversement, l'absence d'une main-d'œuvre qualifiée freine le développement des entreprises, hypothèque les investissements qui favorisent la création d'emplois et constitue un obstacle à l'établissement d'entreprises étrangères. Par le fait même, elle nuit au développement social et humain du pays. C'est pourquoi il est de la responsabilité de l'État de s'assurer de la pertinence du système de formation initiale et continue de la main-d'œuvre, favorisant le maintien et l'ajustement des filières de formation professionnelle et technique qui répondent

aux besoins, la suppression de celles qui ne sont plus appropriées et le développement de celles dont l'économie, toujours mouvante et très compétitive, a besoin. À défaut, il y a gaspillage financier et démobilitation des ressources humaines.

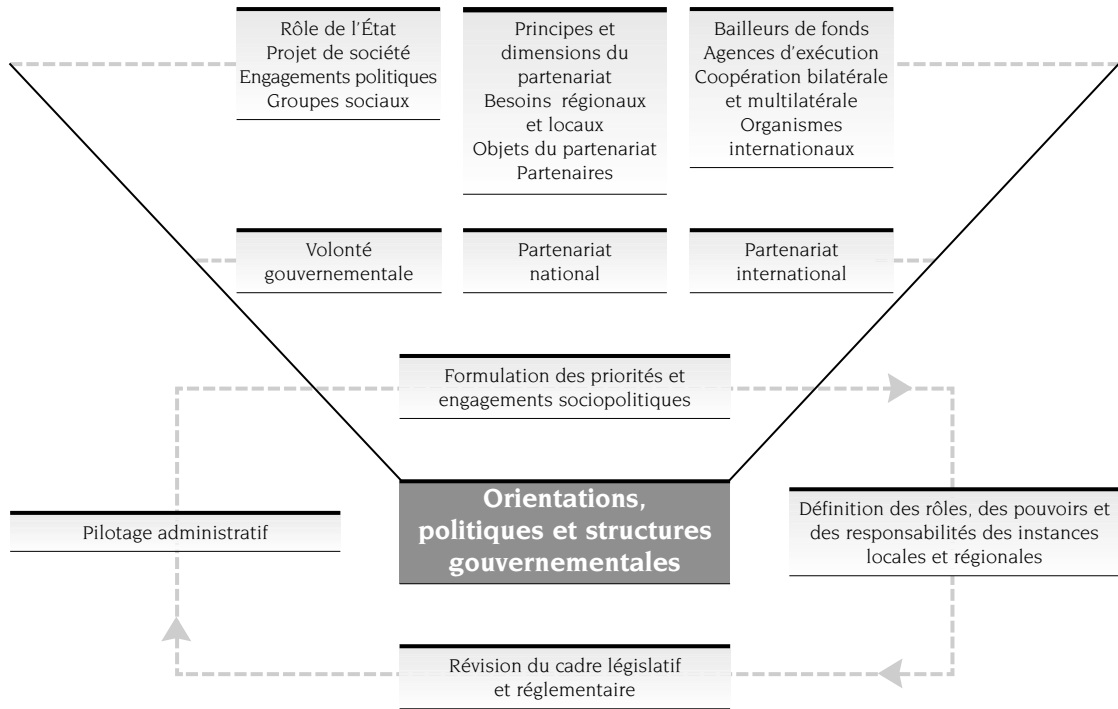
La première étape à franchir dans la refondation du système de formation professionnelle et technique consiste à formuler des priorités et des engagements sociopolitiques. Comme l'illustre la figure 3, cette formulation passe d'abord par l'expression clairement affirmée d'une *volonté gouvernementale*. Or, cette formulation ne peut se faire sans la participation des acteurs de la société, sur les plans politique, économique et social si l'on veut que les priorités correspondent aux besoins et tiennent compte du contexte. D'où l'importance des partenariats : *le partenariat national* en tout premier lieu, mais aussi *le partenariat international*.

---

### **2.1 La volonté gouvernementale**

Sans volonté gouvernementale, la mise en place ou la refondation de la formation professionnelle et technique ne peut se faire. Comme un bateau sans capitaine, il manquerait celui qui indique le cap à suivre, l'orientation à prendre. L'État a donc un *rôle* majeur à jouer, et cette participation s'inscrit dans un *projet de société* envers lequel le gouvernement a pris des *engagements politiques* en interaction avec différents groupes sociaux qui façonnent la dynamique du pays.

Figure 3 Formulation des priorités et des engagements sociopolitiques



### 2.1.1 Le rôle de l'État

Le développement des ressources humaines se trouve au cœur de la formation professionnelle et technique. L'accroissement du nombre de personnes hautement qualifiées n'est pas seulement un facteur de développement économique d'un pays, il est aussi la clé de son développement technologique, culturel et social. La volonté gouvernementale en la matière canalise les énergies quand elle est clairement exprimée.

L'État a un rôle de leader à exercer en matière d'éducation et de formation professionnelle et technique. Il doit faire connaître ses grandes orientations ou, mieux, en faire un débat de société afin que puisse s'exprimer l'ensemble des

partenaires et des citoyens et citoyennes sur la problématique de fond. Cette démarche entraîne une prise de conscience collective qui devrait favoriser la convergence des efforts dans l'exploration des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Les objectifs éducatifs pourront ainsi se conjuguer avec ceux du développement culturel, social et économique. Une fois les objectifs définis, le gouvernement peut alors tracer les balises d'un système de formation professionnelle et technique à l'intérieur de son système d'éducation en s'assurant qu'il y est bien intégré et parfaitement harmonisé. L'accessibilité du plus grand nombre à des programmes d'études variés et de qualité répond aux impératifs d'une société moderne.

### 2.1.2 Le projet de société

La formation professionnelle et technique s'articule autour d'un projet de société qui permet à chaque citoyen et citoyenne de se préparer ou de se perfectionner en vue d'exercer un métier ou une profession. L'éducation et la formation professionnelle et technique ont notamment pour visée de rendre toute personne apte à agir de façon positive et constructive dans le monde et dans la société, à y jouer un rôle, à y exercer une influence, à contribuer au bien-être collectif et à s'y épanouir selon ses aptitudes, ses champs d'intérêt et ses choix. En assurant à la collectivité des ressources humaines de haut niveau de qualification dans toutes les sphères de l'activité économique, le gouvernement répond aux attentes et aux besoins des entreprises privées ou publiques qui comptent sur cette main-d'œuvre pour assurer leur propre développement et, par ricochet, l'enrichissement individuel et collectif de la société dans son ensemble.

### 2.1.3 Les engagements politiques

La volonté gouvernementale s'exprime au moyen d'engagements politiques clairement exprimés, notamment en matière de ressources humaines, car celles-ci constituent l'un des éléments moteurs du développement. Des hommes et des femmes qualifiés sont la seule richesse que l'État peut lui-même aider à préparer et dont il peut assurer la pérennité. Il peut, en effet, maîtriser le renouvellement de la main-d'œuvre, tout particulièrement par la mise en place, la relance ou la

refondation de la formation professionnelle et technique.

Pour obtenir le soutien et la participation des divers groupes sociaux, ces engagements politiques se traduiront par des actions et la disponibilité de moyens financiers pour soutenir ces actions.

### 2.1.4 Les groupes sociaux

L'État ne saurait cependant définir les balises d'un système de formation professionnelle et technique de qualité, ni en établir les programmes d'études, ni même mettre en place les dispositifs de formation sans un partenariat soutenu avec tous les acteurs de la société. L'État aura donc avantage à rechercher et à encourager la contribution des différents groupes de la société civile, en particulier les organisations patronales, les syndicats, les associations d'employés et d'employées ainsi que les différents groupes sociaux de l'économie formelle et informelle. L'écoute des différents acteurs, quelle que soit leur culture, leur ethnie, leur sexe ou leur âge, est un moteur essentiel de construction collective et d'adaptation d'un système de formation professionnelle et technique aux besoins réels d'un pays.

Cette démarche concerne l'État, mais implique également les autres instances, qu'elles soient locales ou régionales. L'expérience acquise dans de nombreux pays démontre que la participation des régions et la maîtrise locale jouent un rôle déterminant dans le succès et l'efficacité des projets en éducation ainsi que dans d'autres domaines.

## 2.2 Le partenariat national

Le partenariat est l'aboutissement d'un processus de collaboration qui commence par l'approvisionnement réciproque de différents groupes ou acteurs sociaux et par l'apprentissage d'un langage commun. Sa réussite suppose une relation équitable entre les partenaires, une définition claire des rôles et des responsabilités de chacun, le partage d'un minimum de valeurs communes sur lesquelles vont s'appuyer les actions et les avantages que chacun peut en tirer.

### 2.2.1 Les principes du partenariat

Le partenariat ne consiste pas à trouver des partenaires uniquement en vue de l'organisation d'activités ponctuelles. Il sera d'autant plus efficace qu'il s'établit à long terme et qu'il contribue à trouver, à plusieurs, des moyens pour modifier et améliorer certains aspects des systèmes d'enseignement. Quelques principes sous-tendent la réussite du partenariat :

- le partenariat ne se décrète pas, il se construit;
- chacune des parties doit y trouver son intérêt;
- chaque partie doit avoir la possibilité d'exercer quelque pouvoir;
- le partenariat n'est pas une fin mais un moyen;
- il doit pouvoir s'exercer selon une diversité d'approches ou de formules;
- il doit s'exercer sur les plans local, régional et national.

### 2.2.2 Les dimensions du partenariat

La diversification des modes de formation — le recours plus fréquent aux stages, à l'alternance travail-études, à l'apprentissage en milieu de travail — nécessite un plus grand engagement du monde du travail dans la formation. L'augmentation des besoins et des coûts de formation de même que la limite quant à la capacité de payer de l'État commandent une plus grande participation des entreprises et des organisations.

L'État, cependant, n'est pas le seul à bénéficier du partenariat. Les entreprises, pour leur part, tirent plusieurs avantages de leur collaboration :

- accès à l'information sur les techniques et les procédés;
- possibilité d'orienter les programmes d'études en fonction de leurs besoins;
- services-conseils pertinents et de qualité;
- mise en place d'activités de formation continue pour leurs propres employés et employées;
- soutien à la définition des critères d'embauche, etc.

### 2.2.3 Les besoins régionaux et locaux

La nature des besoins du marché du travail et la rapidité des changements imposent une adaptation continue des programmes. Or, les besoins varient d'un secteur économique à un autre et d'une région à une autre. Cette diversité des milieux exige une adaptabilité de la formation professionnelle et technique aux besoins locaux et régionaux, tout en gardant une perspective nationale. D'où l'importance de la participation active des acteurs qui connaissent bien la communauté régionale ou locale visée ainsi que ses besoins.

### 2.2.4 Les objets du partenariat

En formation professionnelle et technique, de nombreux objets de concertation existent, et les formes de partenariat sont parfois déjà établies et parfois à construire. L'expérience a permis de cerner un certain nombre d'objets qui nécessitent une plus grande concertation entre les partenaires du monde de l'éducation, du monde du travail et du milieu communautaire.

*Sur le plan national :*

- définition des grandes orientations en ce qui concerne l'éducation, la formation professionnelle et technique et l'emploi;
- détermination des interventions à effectuer sur le marché du travail;
- mobilisation des différents partenaires en faveur de l'alternance travail-études et de l'apprentissage en milieu de travail;
- précision des orientations des réseaux d'enseignement;
- élaboration des projets de législation et de réglementation.

*Sur le plan régional :*

- élaboration des liens souhaités entre les plans de développement socio-économique régionaux et les plans de développement de la formation professionnelle et technique;
- influence sur la répartition régionale de la formation et la mise en œuvre des projets de formation;
- analyse des tendances du marché du travail dans la région et précision des principaux défis régionaux en matière de formation professionnelle et technique initiale et de formation continue.

*Sur le plan local :*

- adaptation des programmes d'études aux besoins des entreprises locales;
- détermination des lieux de stage en vue de la mise en œuvre des programmes d'études comportant une alternance ou par apprentissage;
- planification du placement des élèves;
- définition des orientations du centre ou de l'école;
- évaluation des programmes d'études et du degré de satisfaction des employeurs;
- participation à l'achat ou au prêt de l'équipement et à l'établissement des priorités budgétaires;
- participation au recrutement et à la formation des enseignants et des enseignantes.

### 2.2.5 Les partenaires

Les différentes dimensions traitées ci-dessus laissent entrevoir la multiplicité des acteurs possibles du partenariat national. Ce partenariat implique, de fait :

- les administrations locales et régionales;
- les employeurs;
- les syndicats et les associations professionnelles;
- des représentants et représentantes des groupes sociaux, sans oublier les groupes de femmes;
- des représentants et représentantes du secteur informel qui, dans bien des pays, représente une part non négligeable de l'activité économique.

## 2.3 Le partenariat international

Le partenariat international, quant à lui, prend des formes diverses et intervient à différents niveaux. Il s'agit des *bailleurs de fonds*, des *agences d'exécution*, des *coopérations bilatérales et multilatérales*, et des *organismes internationaux*.

### 2.3.1 Les bailleurs de fonds

Certains organismes de développement international peuvent soutenir financièrement les pays demandeurs dans la refondation de leur système de formation professionnelle et technique. Il s'agit alors des organismes de financement, plus communément appelés les « bailleurs de fonds ». Ils sont généralement bien connus et déjà très présents dans les pays en développement. La Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque inter-américaine, la Communauté économique européenne et l'Agence canadienne de développement international en sont des exemples.

### 2.3.2 Les agences d'exécution

Une deuxième classe d'organismes voués au développement international se spécialise dans la réalisation de projets de coopération : ce sont les agences d'exécution. Font partie de ce groupe des établissements d'enseignement, des ministères, des agences gouvernementales et non gouvernementales ainsi que de nombreuses entreprises privées ou associations sans but lucratif. Ces organismes sont présents au sein de plusieurs pays.

Notons que des organismes de financement peuvent aussi agir comme agences

d'exécution pour les projets qu'ils financent. Cependant, plus souvent qu'autrement, les organismes de financement confient, en tout ou en partie, la responsabilité de la mise en œuvre de leur projet à d'autres organismes, tels des organisations non gouvernementales, des entreprises privées, des établissements d'enseignement ou des regroupements d'établissements d'enseignement. Ces organisations répondent alors à des appels d'offres lancés par les agences d'exécution et elles sont responsables, le plus souvent, d'un aspect précis d'un projet, alors que l'agence d'exécution demeure le maître d'œuvre de l'ensemble.

### 2.3.3 La coopération bilatérale et multilatérale

La coopération internationale est aujourd'hui bien développée, d'autant plus que les technologies de l'information et des communications favorisent les échanges de points de vue et permettent de construire et de consolider des réseaux. Ainsi, des activités de refondation du système de formation professionnelle et technique peuvent bénéficier d'une coopération bilatérale : c'est le cas lorsqu'un pays coopère avec un autre. La coopération peut être multilatérale quand les organismes en cause sont eux-mêmes constitués de plusieurs pays : c'est le cas de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et, bien sûr, de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF).

### 2.3.4 Les organismes internationaux

Ces différents organismes de coopération internationale ont pour but de soutenir les pays demandeurs dans leur

démarche de structuration ou de relance de leur système de formation professionnelle et technique, mais ils ne peuvent, ni ne doivent, en prendre l'initiative ou la diriger. Les pays demeurent les maîtres d'œuvre de leur réforme. Il leur appartient de la piloter et d'indiquer le cap à suivre. C'est à eux de fixer les objectifs, les priorités ainsi que le calendrier des interventions.

Le lien avec la dimension de la *volonté gouvernementale* est ici très clair. Certains pays choisiront de définir les objectifs de la réforme dans le cadre d'un débat public, avec la responsabilité pour le gouvernement d'en dégager un consensus entre les diverses couches de la société. D'autres pays privilégieront une approche plus centralisée dans la détermination des objectifs à atteindre. Dans tous les cas, le partenariat international est intéressant dans la mesure où il contribue à la mise en place des politiques et des plans de gestion nationaux en appuyant les pays demandeurs au moyen d'un soutien technique et d'une aide financière. L'aide internationale aura des retombées positives à long terme si elle s'insère dans une dynamique d'accompagnement et de responsabilisation des institutions nationales.

#### EN RÉSUMÉ

Un système de formation professionnelle et technique prend appui sur les priorités et les engagements sociopolitiques du gouvernement, priorités et engagements qui s'inscrivent eux-mêmes dans la réalité économique et sociale du pays. Leur formulation repose sur *une volonté gouvernementale* clairement exprimée, tant dans les énoncés que dans

un appui financier. Il s'agit de soutenir le dire avec le faire et ainsi de favoriser les actions à mener. Cette volonté gouvernementale est assortie d'un *partenariat national et international*. Le partenariat national vise à définir les orientations et à fixer les priorités en tenant compte des besoins locaux et régionaux de tous les acteurs de la société politique, économique et civile. Le partenariat international est là pour soutenir les actions de refondation. L'État a ainsi un rôle de leader à assumer, tout en étant à l'écoute, tant des besoins que des possibles « façons de faire », le partenariat ne pouvant se construire sans un certain partage.

### 3 La définition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités des instances locales et régionales

On comprend facilement que la volonté gouvernementale de construire ou de redéfinir un système de formation professionnelle et technique puisse nécessiter une révision en profondeur du cadre législatif et réglementaire dans lequel le système devra évoluer et se développer. Cependant, avant même de procéder à cette révision des lois et des règlements, le gouvernement et ses principaux partenaires devront, d'une part, avoir convenu du modèle de système qui convient le mieux aux besoins du pays ou de l'État et, d'autre part, avoir conclu des ententes cadres de collaboration. Ces ententes sont généralement issues de grands sommets ou états généraux réunissant l'ensemble des partenaires du système d'éducation et de la formation professionnelle et technique. Ces rencontres, qui peuvent se tenir aussi au niveau régional, permettent d'être



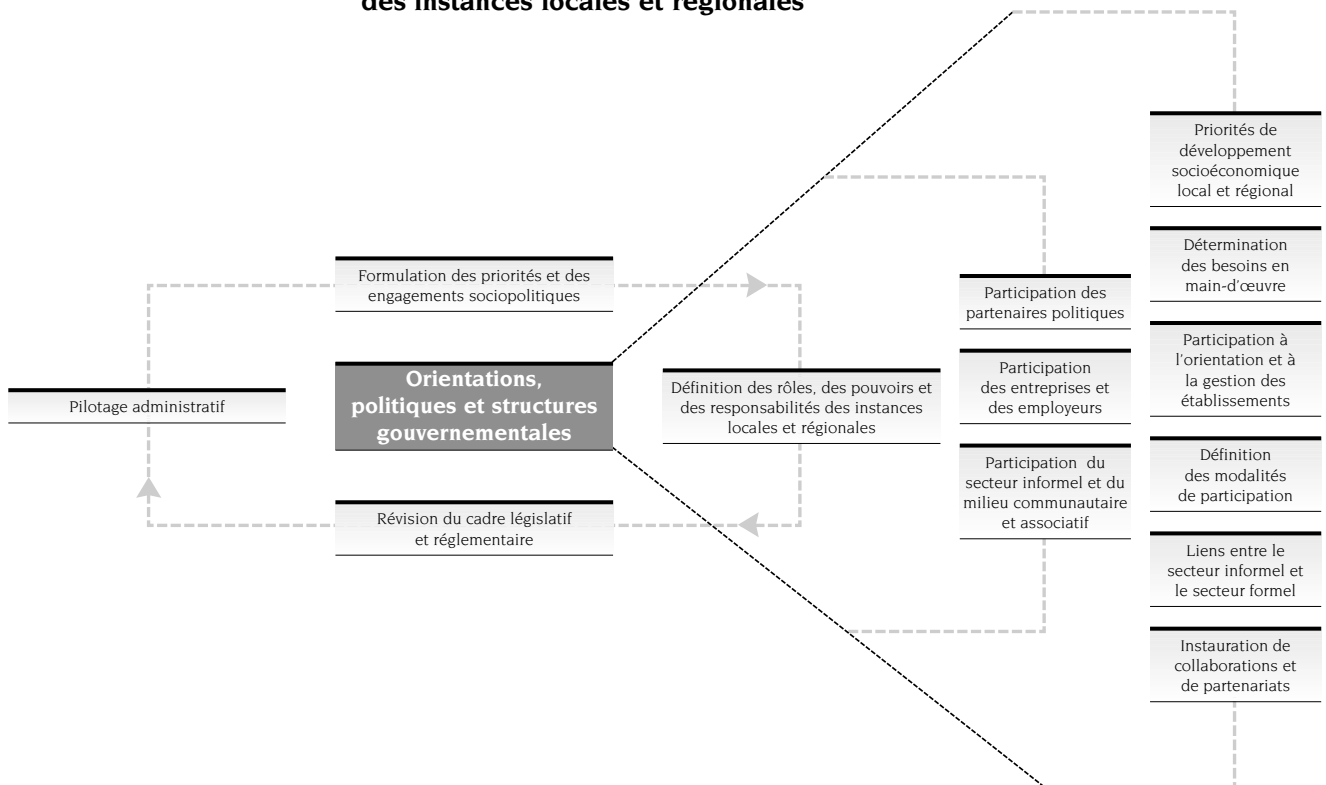
à l'écoute des milieux et de concevoir un système qui réponde aux différentes attentes, tout en s'inscrivant dans un projet national.

Pour implanter, développer et mettre en valeur les avenues de la formation professionnelle et technique en région, la contribution et l'engagement des *instances politiques* et des différents milieux — *formel, informel, communautaire et associatif* — ouvrent la voie du succès. La participation de personnes représentant ces divers secteurs constitue la meilleure garantie de son adéquation aux besoins de la région puisqu'elles la connaissent bien. La formation professionnelle et technique permettra même éventuellement la création de nouveaux créneaux ou de nouvelles activités économiques harmonisées avec les priorités régionales.

La collaboration avec les milieux ne doit pas se manifester seulement dans la définition des besoins et leur traduction dans des activités de formation. Elle peut également soutenir la prestation en ouvrant la porte pour la réalisation de différentes stratégies d'apprentissage : il peut s'agir d'apprentissage en milieu de travail, des diverses formes d'alternance travail-études, de stages en milieu communautaire ou encore de formation à distance. La formation professionnelle et technique tire d'ailleurs avantage à être ouverte et flexible.

Enfin, une offre de service diversifiée en région permet aux jeunes, tout particulièrement, de poursuivre leur formation dans leur région d'origine et d'y demeurer le plus souvent par la suite, contribuant activement au développement local et régional.

**Figure 4 Définition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités des instances locales et régionales**



---

### **3.1 La participation des partenaires politiques**

Pour qu'un système de formation professionnelle et technique ait les retombées attendues, il est important de s'assurer que les formations dispensées s'inscrivent dans la perspective du développement social et économique des régions et que les formations nécessaires à ce développement soient accessibles dans la région ou pour la région. C'est dans cette perspective que les instances politiques locales et régionales seront associées à l'élaboration du système et qu'il convient de définir leurs rôles, leurs pouvoirs et leurs responsabilités.

À ce niveau, il faut établir un équilibre entre la nécessaire direction que doivent assurer les instances centrales au sein d'une refondation du système et une appropriation locale et régionale de la démarche engagée.

La participation des instances politiques devrait permettre d'imprégner d'une couleur locale et régionale les établissements de formation professionnelle et technique. Bien intégrés au milieu et ajustés aux réalités de celui-ci, les établissements ou les centres de formation professionnelle et technique peuvent devenir un élément moteur du développement économique des régions et des collectivités locales. Il suffit, par exemple, de partager leur équipement et leurs ressources humaines qui possèdent une expertise avec les entreprises qui souhaitent accroître les compétences de leur main-d'œuvre ou qui requièrent une assistance technique pour la mise au point d'un nouveau produit ou d'un procédé de production. Ces établissements peuvent

aussi soutenir le développement de l'entrepreneuriat en fournissant différentes formes d'aide au démarrage d'entreprises. L'établissement d'un centre de formation professionnelle et technique performant dans une région constitue par lui-même une source de création d'emplois.

---

### **3.2 La participation des entreprises et des employeurs**

Dans un système fondé sur une demande de compétences, un rôle prépondérant appartient au marché du travail dans la détermination des besoins de main-d'œuvre. La participation des entreprises et des employeurs, de toutes tailles, de tous les secteurs socioéconomiques et de toutes les régions du pays, permet de définir avec justesse les besoins, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Les partenaires privilégiés que sont les entreprises et les employeurs, mais aussi les organismes qui les représentent — associations sectorielles, chambres de commerce ou autres — doivent pouvoir participer à l'orientation de la gestion des établissements de formation professionnelle. La présence active de représentants d'entreprise au sein des conseils d'administration, des comités d'orientation ou des comités de gestion, peu importe la structure choisie, sera garante d'une meilleure adéquation entre les besoins du marché du travail et la formation proposée par le centre. En effet, ces personnes pourront collaborer avec les spécialistes en éducation à l'orientation des programmes d'études et à leur adaptation aux réalités locales. Elles peuvent faciliter l'établissement de liens durables entre

les entreprises de la région et le centre pour favoriser l'accueil de stagiaires (élèves et enseignants et enseignantes) ou pour susciter la participation des entreprises au cofinancement du centre par des dons, des prêts d'équipement ou de matière d'œuvre. Elles pourraient aussi collaborer à la définition d'un plan de perfectionnement pour les enseignantes et enseignants et, éventuellement, favoriser la participation de spécialistes des métiers des entreprises à la vie du centre (témoignages, conférences, prestation de formation, etc.).

Plus les employeurs participeront à la vie du centre de formation professionnelle, plus son intégration dans le milieu en sera facilitée. Cette association permet à l'établissement de projeter une image de qualité et d'acquérir de la crédibilité dans son milieu.

---

### 3.3 La participation du secteur informel

Le découpage entre le secteur formel et informel varie d'un pays à l'autre et possiblement d'une région à l'autre, selon le contexte social, politique et économique. Mais, quelle que soit son ampleur, le secteur informel contribue au dynamisme économique. C'est pourquoi l'on considère important de s'assurer de la participation de représentantes et de représentants du secteur informel qui, lui aussi, bénéficiera alors d'une main-d'œuvre qualifiée.

Prendre en considération tous les aspects de la vie en région permet à la formation professionnelle et technique d'être diversifiée et potentiellement accessible au plus grand nombre. Rappelons-le,

cette dernière vise la formation de personnes qualifiées dans tous les métiers dits spécialisés ainsi que dans les métiers semi-spécialisés, ou encore en artisanat, qu'ils soient occupés par des hommes ou par des femmes. Ces métiers sont souvent pratiqués dans le secteur informel, un secteur qui dans plusieurs pays constitue une part importante, voire la principale, de l'activité économique.

---

### 3.4 La participation du milieu communautaire et associatif

L'implantation d'un centre de formation professionnelle sur un territoire donné a aussi avantage à se réaliser par l'entremise de partenariats avec le milieu communautaire et associatif. Ce dernier peut avoir une vision locale et régionale différente de celle des autres partenaires, et une connaissance juste du milieu serait incomplète sans son apport. La formation professionnelle et technique ne se résume pas uniquement à la formation de travailleuses et de travailleurs qualifiés dans des métiers de grande complexité ou pour la grande entreprise. Cela est d'autant plus vrai pour les pays en émergence.

Réussir l'adéquation de la formation professionnelle et technique avec le milieu local et régional rend indispensable la création de liens étroits entre l'établissement et les représentantes et représentants du milieu communautaire et associatif. Dans cette perspective, il est souhaitable de reconnaître et de mettre à contribution les organismes non gouvernementaux (ONG) : groupes communautaires, associations charitables, coopératives d'artisanes et d'artisans, groupes de femmes ou regroupements de petits employeurs.

Le concours des partenaires du secteur informel et du milieu communautaire et associatif assurera des chances égales à tous les élèves potentiels : c'est le cas notamment lorsque les groupes de femmes sont conviés à expliciter les besoins des filles et des femmes en matière de formation professionnelle et technique. Des activités de formation continue peuvent rehausser la situation des femmes en emploi ou dans le secteur informel. De même, elles contribuent à la reconnaissance, à la consolidation et au développement des compétences des artisanes et artisans d'expérience.

#### EN RÉSUMÉ

La définition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités des instances locales et régionales vise à favoriser la participation effective des divers partenaires, en fait de tous ceux qui peuvent aider l'établissement de formation à remplir sa mission :

- en contribuant à la détermination des besoins ou à la définition des compétences et du plan de formation;
- en accueillant des stagiaires et en leur permettant de vivre des expériences importantes d'insertion;
- en soutenant financièrement le développement ou le fonctionnement de l'établissement de formation professionnelle et technique;
- en facilitant l'insertion au marché du travail des personnes ayant terminé leur formation.

Pour que la formation professionnelle et technique s'inscrive harmonieusement dans la perspective du développement social et économique des régions et que

les formations nécessaires à ce développement soient accessibles dans la région ou pour la région, il convient de favoriser la participation des instances politiques d'une part, mais aussi celle des secteurs formel et informel ainsi que celle des milieux communautaires et associatifs, car c'est l'ensemble de leur connaissance de la région qui permet de bien cerner les besoins en formation. Si un juste équilibre doit être recherché entre la nécessaire direction de l'État et les possibilités d'action au niveau régional, la participation de tous les partenaires à la vie et au rayonnement de l'établissement de formation professionnelle et technique est garante d'une appropriation locale et régionale et de l'adaptation de la formation aux réalités du milieu.

#### **4** La révision du cadre législatif et réglementaire

Le cadre législatif et réglementaire constitue en quelque sorte la base sur laquelle il est clair que le système d'éducation et de formation est appelé à se développer et à évoluer. Il oriente le système et fixe les balises nécessaires pour que ce dernier réponde aux attentes de la population dans le respect du consensus social auquel le gouvernement en est venu avec ses partenaires au regard du partage de pouvoirs et de responsabilités. Sans lui, la mise en place d'une structure de gestion efficace et performante du système est difficile, voire impossible, et la cohérence entre les différentes interventions des pouvoirs publics ferait défaut.

Le cadre législatif et réglementaire du système de formation professionnelle et technique est généralement constitué de

plusieurs lois et règlements. En font partie toutes les lois constitutives d'un ministère ou d'un organisme dont la mission principale, ou secondaire, comporte une responsabilité de formation professionnelle ou technique. En font également partie tous les règlements qui s'y rapportent. C'est pourquoi, lors de la refondation, avant même de poser quelque hypothèse que ce soit de révision du cadre législatif et réglementaire, il s'avère utile :

- de faire, en tout premier lieu, l'analyse exhaustive de toutes les lois et de tous les règlements qui concernent la formation professionnelle et technique;
- d'établir le modèle de fonctionnement ou d'interaction existant entre les ministères ou les organismes visés;
- d'évaluer la capacité à répondre aux nouvelles orientations du gouvernement au regard de critères d'accessibilité, d'efficacité, de partage de responsabilités et de financement.

Bref, il faut tenter de mesurer le niveau de congruence entre le système en place et les objectifs issus du consensus social qui constituent les prémisses de la relance du système.

Cette analyse diagnostique de la situation légale et réglementaire de la formation professionnelle et technique révélera les choix politico-administratifs que chaque pays a faits au cours de son histoire récente ou plus ancienne. Elle mettra en évidence son degré de centralisation ou encore le degré de dispersion du dossier. Selon les pays et leur histoire, la formation professionnelle et technique peut être placée sous la responsabilité d'un ministère spécialisé ou encore relever

de différents ministères sectoriels (Pêches, Agriculture, Tourisme, Jeunesse, etc.) ou d'organismes paragouvernementaux. Elle peut être dispensée dans des établissements publics plus ou moins autonomes ou constitués en réseaux plus ou moins intégrés; elle peut aussi être offerte par le secteur privé. Le travail de structuration de la formation professionnelle et technique peut également être réparti entre différents ministères : l'observation et l'analyse des besoins du marché du travail peuvent être, par exemple, confiées au ministère du Travail ou de l'Emploi, tandis que le ministère de l'Éducation ou de la Formation professionnelle et technique prend en charge l'élaboration et la dispensation des programmes.

La révision du cadre législatif et réglementaire ne constitue pas en soi une opération de centralisation des pouvoirs au sein de l'État ou encore à l'intérieur d'un unique ministère au sein de l'administration publique. C'est l'analyse de la situation et le diagnostic posé sur l'accessibilité, l'adéquation et l'efficacité du système en place qui commanderont la consolidation de la centralisation ou, à l'inverse, les modalités de sa décentralisation. Plusieurs pays qui avaient constitué un système très centralisé remettent en cause cette approche et ne conservent, à l'échelle nationale, que les responsabilités concernant la définition des orientations et des objectifs généraux, des cadres d'intervention ainsi que l'évaluation des résultats attendus. D'autres pays, où la dispersion de la formation professionnelle et technique menace la qualité même de l'ensemble du système, tendent plutôt vers une certaine centralisation. De fait, à maints égards, il est extrêmement

difficile de procéder à une refondation de la formation professionnelle et technique sans qu'un organisme central assure un encadrement important de la démarche à effectuer.

Que l'on privilégie des formes de centralisation ou de décentralisation, l'on recherche une plus grande participation des employeurs et des partenaires sociaux à la définition des orientations de la formation, des objectifs pédagogiques et des programmes. On y observe aussi un rôle accru des milieux locaux et régionaux dans la définition des activités d'apprentissage et dans l'organisation et l'évaluation de la formation.

En fait, en fonction des contextes et des enjeux économiques et sociaux, chaque pays va définir son orientation à partir de sa culture, de son expérience et de ses institutions. Cette définition a aussi subi

l'influence des grandes tendances internationales dans le domaine, notamment celles valorisées par les grandes agences de financement.

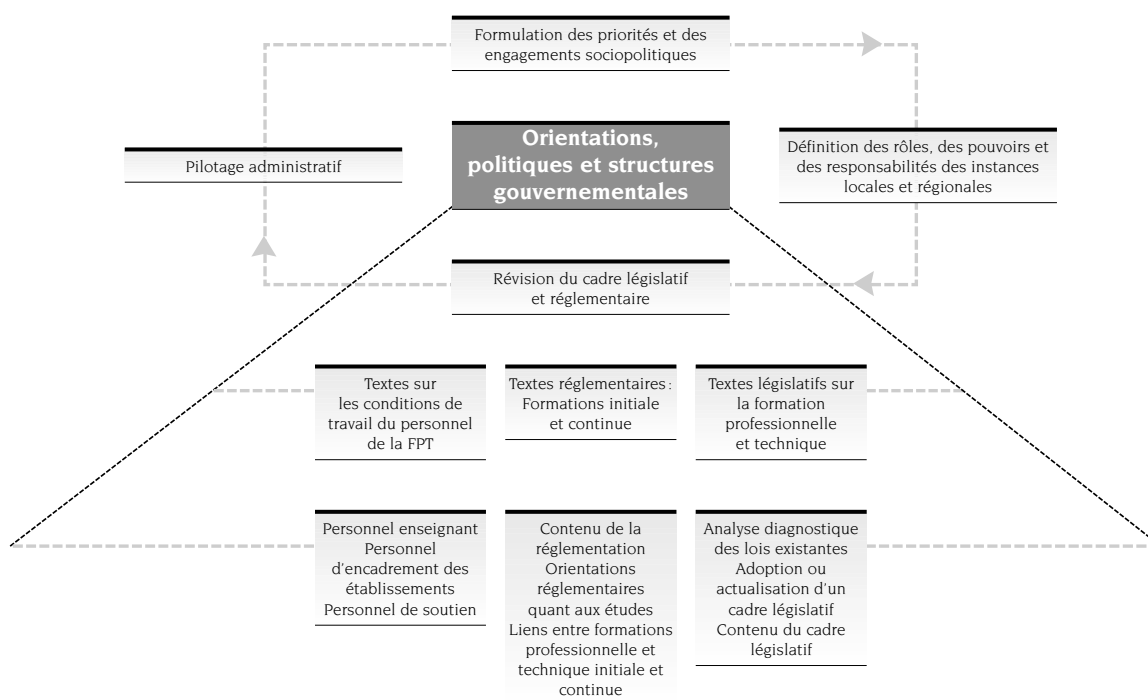
Dans les sections qui suivent, il sera d'abord question des *textes législatifs* relatifs à la formation professionnelle et technique initiale, puis des *textes réglementaires* et enfin, des textes gouvernant les *conditions de travail* du personnel de la formation professionnelle et technique.

## 4.1 Les textes législatifs sur la formation professionnelle et technique

### 4.1.1 L'analyse diagnostique des lois existantes

Le premier exercice visant une éventuelle révision du cadre législatif entourant la formation professionnelle et technique

**Figure 5 Révision du cadre législatif et réglementaire**



consiste donc à inventorier, à rassembler et à analyser tous les textes de loi qui concernent notamment :

- l'éducation de base;
- la formation professionnelle et technique initiale;
- la formation continue.

Il en va de même pour les textes de loi qui portent sur la formation de la main-d'œuvre, sur la contribution des travailleuses et des travailleurs et celle des entreprises à son financement, ainsi que sur l'observation et l'analyse du marché du travail. Les lois qui ont servi à créer des organismes paragouvernementaux chargés de la formation professionnelle et technique et celles qui ont permis de confier des responsabilités de formation professionnelle et technique à des ministères sectoriels doivent aussi être analysées. Il existe peut-être aussi des lois portant sur l'enseignement privé ou sur la formation continue à considérer. L'analyse du cadre législatif permet de poser un diagnostic quant à la capacité du système existant à répondre aux nouvelles orientations du gouvernement et, en conséquence, de préciser les aménagements législatifs qu'il est nécessaire de mettre en œuvre.

Il faut comprendre que, dans la majorité des pays, le système de formation professionnelle et technique, comme l'ensemble du système d'éducation d'ailleurs, est le fruit de multiples interventions successives qui ont permis de créer des centres de formation, des organismes, des directions ministérielles et des ministères chargés d'une mission précise, parfois limitée par rapport à l'ensemble du système. Ces interventions

ont été effectuées à des époques différentes par des gouvernements et des personnes différentes en réponse à des problématiques particulières. C'est pourquoi, souvent, l'analyse de l'ensemble des lois permettra de constater que la plupart des composantes ou des structures sont déjà en place pour répondre aux impératifs du système souhaité, mais que l'ensemble peut manquer d'harmonie et d'équilibre. Des responsabilités mal définies, des communications déficientes et l'absence d'une vision globale du système concourent trop souvent à isoler les organisations et les individus. On assiste alors à un incroyable chevauchement des missions et des mandats, quand ce n'est pas à un dédoublement des structures, alors que d'autres responsabilités, par ailleurs essentielles à l'orientation ou au fonctionnement, sont laissées pour compte. Une telle situation n'est pas sans conduire à des conflits chroniques qui perturbent le fonctionnement général du système.

Trop rarement se donne-t-on le temps et les moyens de poser un regard critique sur l'ensemble d'un système, sur ses composantes et leurs interactions en vue d'en évaluer la cohérence et l'efficacité au regard des orientations et des missions clairement définies et partagées par un ensemble de partenaires.

#### **4.1.2 L'adoption ou l'actualisation d'un cadre législatif**

Une fois les diagnostics établis, l'on devra proposer des correctifs à apporter au système afin de lui permettre d'atteindre les objectifs visés dans le respect des orientations retenues par le gouvernement et ses partenaires.

L'objectif de fixer, dans un texte législatif, les orientations données à la formation professionnelle et technique est d'assurer la prépondérance des choix politiques du gouvernement au regard des grandes finalités du partage des pouvoirs et des responsabilités entre les différents partenaires. Il s'agit généralement d'établir les grands encadrements et les choix stratégiques du gouvernement auxquels il veut donner un caractère légal et de leur assurer une certaine pérennité. La lourdeur du processus d'adoption et de modification des lois suggère cependant de ne fixer que les grands principes directeurs du système ou de l'institution à mettre en place, sans en déterminer les modalités de fonctionnement. Ces dernières seront plutôt définies dans des textes réglementaires accompagnant la ou les lois visées. Dans le même sens, il est préférable d'avoir une seule loi-cadre, et non plusieurs.

L'analyse du cadre législatif, son actualisation et l'adoption d'une nouvelle loi visent à s'assurer que les grands principes à la base de la refondation du système de formation professionnelle et technique seront clairement énoncés et que toutes les parties importantes du système trouveront une assise légale, ce qui permettra ainsi au gouvernement d'orienter et d'encadrer une politique unifiée de la formation professionnelle et technique.

#### 4.1.3 Le contenu du cadre législatif

Selon les choix du pays ou de l'État, une loi sur l'instruction publique en général ou sur la formation professionnelle et technique en particulier devrait fixer, tout au moins, les règles de base concernant :

- la finalité et les buts de la formation professionnelle et technique;

- les droits et les obligations des élèves;
- les droits et les obligations des enseignantes et des enseignants;
- les exigences minimales donnant droit à l'autorisation d'enseigner;
- les responsabilités ministérielles de planification, d'encadrement et d'évaluation du système;
- la constitution des établissements de formation professionnelle et technique;
- les modes de gestion des établissements, notamment au regard des prérogatives de sa direction ainsi que de celles concernant les comités de gestion ou le conseil d'établissement.

Les différentes lois constituant les ministères sectoriels (Agriculture, Pêches, Tourisme, etc.) qui portent également sur la formation professionnelle ou technique dans leur secteur d'activité doivent elles aussi définir clairement les missions, les rôles et les responsabilités de ces ministères, les limites de leur champ d'intervention et leur articulation souhaitable avec les autres lois ou avec les règlements qui encadrent la formation professionnelle et technique.

Une loi sur la formation de la main-d'œuvre pourrait, quant à elle, créer un fonds permettant le financement des activités de formation professionnelle et technique, tant initiale que continue, définir les règles de participation à ce fonds et créer un organisme chargé d'en assumer la gestion.

Enfin, plusieurs pays ont adopté un cadre législatif spécial pour l'enseignement privé. Il est parfois nécessaire de revoir plusieurs articles de ce cadre législatif afin de l'harmoniser avec la relance de la formation professionnelle et technique.



## **4.2 Les textes réglementaires : les formations initiale et continue**

### **4.2.1 Le contenu de la réglementation**

Une fois que les grands principes directeurs et les orientations du système ont trouvé leur assise juridique dans les textes législatifs, les modalités de fonctionnement, tel le régime éducatif ou régime pédagogique, feront, quant à elles, l'objet d'une réglementation. Il est en effet plus facile de modifier ou d'adapter les textes réglementaires aux besoins évolutifs du développement du système que de faire adopter un texte de loi. Les règlements qu'un président, un Conseil des ministres ou le ministre lui-même peuvent promulguer selon les choix légaux effectués sont là pour définir les modes de fonctionnement du système de formation professionnelle et technique. La nature de ces règlements peut être variée selon les pays et selon les besoins : du décret à la circulaire. On comprendra que selon l'importance accordée au contenu communiqué, certains « véhicules » réglementaires sont plus importants que d'autres.

Les textes réglementaires peuvent porter, entre autres, sur :

- la définition des diplômes en relation avec les catégories de métiers ou de professions visées;
- la définition des programmes d'études;
- la gestion des autorisations de programmes;
- les règles concernant les conditions d'admission aux différents programmes d'études;

- les règles concernant les coûts maximums de formation (ou la gratuité) pouvant être exigés de l'élève;
- les règles d'admissibilité à l'aide financière aux études;
- les règles concernant l'évaluation des apprentissages et la sanction des études;
- les règles budgétaires fixant les modes de financement de la formation professionnelle et technique;
- les règles favorisant les transferts d'une filière à une autre et de la formation générale à la formation professionnelle et technique, et vice versa, ce que l'on appelle communément les passerelles;
- les modalités d'évaluation du système.

### **4.2.2 Les orientations réglementaires quant aux études**

La formation professionnelle et technique, comme cela a déjà été mentionné, est généralement considérée comme un levier de développement économique. Les objectifs de formation sont malheureusement trop souvent restreints à l'intégration à la vie active ou à l'insertion des jeunes au monde du travail. La formation professionnelle et technique ne peut se contenter de cette perspective, surtout lorsqu'elle est destinée aux jeunes de la formation initiale. Des objectifs de développement intégral de la personne ainsi que l'apprentissage de fondements scientifiques et technologiques des disciplines visées assurent mieux la polyvalence et la capacité d'adaptation nécessaires. Ces derniers objectifs semblent souvent irréconciliables avec certains modèles de formation de la main-d'œuvre qui proposent des formations courtes,

directement associées à l'exécution d'une tâche ou aux opérations relatives à un équipement donné.

En ce sens, la formation professionnelle et technique se trouve souvent entre l'arbre et l'écorce, c'est-à-dire entre les politiques d'éducation de base et de formation générale habituellement destinées aux jeunes, d'une part, et, d'autre part, les politiques de formation continue habituellement destinées aux adultes ou à la main-d'œuvre. C'est pour cela qu'il est indispensable que les valeurs, qui auront guidé les promoteurs de la refondation du système de formation professionnelle et technique, et les orientations fondamentales, qui auront été retenues par les différents partenaires, soient inscrites dans des textes réglementaires.

Les partenaires doivent être soucieux d'établir une formation qui permet non seulement l'insertion dans un métier, mais aussi l'adaptation à des savoirs et à des techniques en évolution et une intégration sociale réussie.

Enfin, un cadre réglementaire de qualité portant sur les orientations à privilégier dans la conception des programmes d'études devrait, entre autres choses :

- définir des standards de qualité;
- assurer une certaine normalisation des processus et des produits pour les rendre conformes aux attentes exprimées par les milieux de l'emploi;
- assurer la crédibilité constante du système auprès des partenaires nationaux et internationaux — qu'ils soient du secteur public ou privé, et clients ou fournisseurs — par une évaluation régulière du système.

#### **4.2.3 Les liens entre formations professionnelle et technique initiale et continue**

Ces règlements permettront, par exemple, de bien faire la différence entre formation initiale et formation continue. La formation initiale consiste en l'acquisition de compétences associées à l'exercice d'un nouveau métier ou d'une nouvelle profession dans le but d'intégrer le marché du travail dans un emploi correspondant aux goûts et aux aptitudes de la personne. La formation continue, quant à elle, consiste en l'acquisition de nouvelles compétences ou de nouveaux éléments de compétences associés au métier ou à la profession que la personne exerce déjà, dans le but de maintenir ou d'améliorer son employabilité. La formation continue est davantage le propre des adultes, mais la formation initiale, souvent vouée aux jeunes, peut s'adresser également à des adultes en réorientation de carrière.

Pour que ces deux types de formation puissent cohabiter et se développer de façon cohérente, et que les deux catégories de personnes visées puissent trouver une réponse satisfaisante à leurs besoins, il faut que les programmes, les diplômes, les conditions d'admission, les conditions de reconnaissance des acquis et les stratégies pédagogiques, notamment, soient clairement définis dans la réglementation.

---

#### **4.3 Les textes sur les conditions de travail du personnel de la formation professionnelle et technique**

Un système de formation professionnelle et technique exige beaucoup de ressources, en particulier des ressources

humaines, pour assurer sa qualité, son fonctionnement et son développement. À cet effet, le personnel enseignant constitue le groupe le plus important en nombre auquel il faut accorder une attention particulière, mais il ne faudrait pas oublier le personnel d'encadrement et le personnel de soutien.

#### 4.3.1 Le personnel enseignant

Comme pour toute réforme d'un système éducatif, les enseignantes et les enseignants sont les premiers artisans et artisanes de la mise en œuvre d'une refondation de la formation professionnelle et technique. Il faut donc accorder une attention particulière à leur sélection, à leur formation et à leur perfectionnement. Les conditions de travail qui leur sont consenties et le statut qui leur est accordé dans le système sont révélateurs de l'engagement réel au regard de la démarche de relance de la formation professionnelle et technique.

D'un pays à l'autre, et parfois même à l'intérieur d'un pays, les conditions de travail du personnel enseignant sont très variables. Entre les fonctionnaires de l'État, qui jouissent de bonnes conditions de travail et d'une sécurité d'emploi, et le personnel à statut précaire, contractuel, embauché par un établissement public ou privé, et sans véritable statut professionnel, les écarts sont parfois très grands.

Pour assurer la qualité de la formation professionnelle et technique et de son personnel enseignant, les politiques gouvernementales doivent définir la formation et les compétences exigées des nouveaux venus, tout en assurant la mise à jour des compétences du personnel déjà en place. Elles et ils doivent être vus comme des

spécialistes de la pédagogie de même que du métier ou de la profession. Ce sont de précieux experts et expertes dont les compétences sont la garantie recherchée de l'efficacité du système. La valorisation de la formation professionnelle et technique passe aussi par la valorisation de la formation et des compétences de ceux et celles qui la font.

Le cadre législatif et réglementaire doit prévoir des normes minimales concernant les exigences relatives au personnel enseignant et, possiblement, un dispositif d'autorisation donnant accès à un brevet ou à un permis d'enseignement. Dans la mesure du possible, il est aussi souhaitable que des mesures incitatives soient mises en place afin de l'encourager à continuer à se perfectionner, voire à se scolariser, autant sur le plan psychopédagogique que sur le plan disciplinaire de leur expertise.

#### 4.3.2 Le personnel d'encadrement des établissements

L'organisation et la gestion des différentes structures d'un système de formation professionnelle et technique posent de nombreux défis à ses gestionnaires. La multiplicité des dispositifs, des effectifs, des acteurs ou des partenaires en présence, des sources de financement, des parcours, des diplômes et des modes de validation des acquis rendent complexe la gestion des établissements. En conséquence, la sélection du personnel d'encadrement doit s'effectuer suivant des critères de compétences en gestion bien définis et diffusés. Le personnel de direction d'un établissement de formation professionnelle ou technique doit non seulement avoir de solides compétences

en gestion, mais aussi une solide conception de l'apport de son secteur d'activité à la collectivité et à la communauté.

La direction d'un établissement est au cœur même des tensions et des mutations de l'économie et du monde du travail qui exercent une pression constante sur la formation professionnelle et technique. Si l'on associait auparavant les postes avec certains niveaux de qualification (diplômes), aujourd'hui les exigences d'embauche sont liées à la compétence démontrée dans l'exercice du métier ou de la profession. Or, ce sont les établissements de formation professionnelle et technique qui sont le plus souvent directement appelés à démontrer leur capacité à « produire des compétences » tant par les employeurs éventuels que par leurs propres élèves.

Par ailleurs, adaptation continue de la main-d'œuvre, reconnaissance des acquis, gestion de parcours professionnel, mobilité et formation tout au long de la vie constituent le nouveau vocabulaire de la formation professionnelle et technique.

Dans ce nouveau paysage, le système de formation professionnelle et technique est continuellement remis en question, et les gestionnaires qui en ont la charge doivent être à l'écoute de leur milieu et à l'affût des nouvelles expériences afin de procéder aux ajustements nécessaires. Somme toute, de tous les établissements d'un réseau d'éducation et de formation, ce sont les dirigeants de la formation professionnelle et technique qui sont les plus « visibles » dans leur milieu respectif et qui ont le plus de comptes à lui rendre.

Dans un tel contexte de gestion, la réponse aux besoins d'adaptation de

la formation professionnelle et technique sera d'autant plus appropriée que les établissements bénéficieront d'une certaine autonomie dans la mise en œuvre des programmes d'études, même quand il s'agit de diplômes officiels. La rapidité de réaction et la pertinence de la réponse dépendront de la proximité des centres de décisions et du partenariat avec le milieu dont il faut satisfaire les besoins de formation. D'ailleurs, dans une perspective de développement régional, cette capacité d'adaptation est capitale.

En définitive, la sélection des dirigeantes et dirigeants des établissements, leurs formations initiale et continue et les marges décisionnelles de manœuvre qu'on leur accorde constituent des facteurs déterminants dans une refondation réussie du secteur.

### **4.3.3 Le personnel de soutien**

On oublie trop souvent que le personnel de soutien est indispensable dans le fonctionnement d'un système, et particulièrement d'établissements de formation professionnelle et technique. Il convient de s'assurer d'une mise à jour de leurs connaissances et de leurs compétences au regard des nouvelles modalités de fonctionnement. Sans ces personnes, tant le personnel enseignant que les équipes de direction auront du mal à remplir leur mission.

**EN RÉSUMÉ**

Le cadre législatif et réglementaire constitue le canevas de base sur lequel le système va s'actualiser et se déployer. Afin d'assurer sa refondation, une analyse exhaustive de toutes les lois et de tous les règlements qui concernent la formation professionnelle et technique permet de poser un diagnostic sur l'accessibilité, l'adéquation et l'efficacité du système actuel et de définir les balises nécessaires pour répondre aux nouvelles orientations gouvernementales. Il s'agit de s'assurer que toutes les parties importantes du système trouveront une assise légale permettant au gouvernement d'orienter et d'encadrer une politique unifiée de la formation professionnelle et technique.

Les modalités de mise en œuvre, quant à elles, se traduisent dans des textes réglementaires, plus faciles à modifier afin de les adapter à la continue évolution du système de formation professionnelle et technique et ainsi d'assurer son ajustement permanent aux besoins de l'économie et des régions. Un cadre réglementaire de qualité couvre de nombreux aspects, notamment :

- des standards de qualité;
- une certaine normalisation des processus et des programmes;
- une évaluation régulière;
- une harmonisation entre les formations initiale et continue, entre l'éducation et la formation;
- la détermination de passerelles favorisant l'ouverture et la flexibilité du système.

Il en va de la crédibilité du système auprès des partenaires nationaux et internationaux.

Dans le cadre de la refondation de la formation professionnelle et technique, le ou les ministères responsables doivent orienter le système en insérant, dans un cadre législatif et réglementaire, des exigences de base concernant la gestion du personnel, que ce personnel soit directement à son service ou non. Le rehaussement des compétences du personnel enseignant comme du personnel d'encadrement constitue une clé du progrès et, à terme, du succès d'un processus de relance du système de formation professionnelle et technique. Même dans un environnement décentralisé, il appartient au gouvernement de définir des normes minimales de compétences pour le personnel enseignant et le personnel de gestion de la formation professionnelle et technique et d'en assurer le respect par un encadrement législatif ou réglementaire.

**5 Le pilotage administratif**

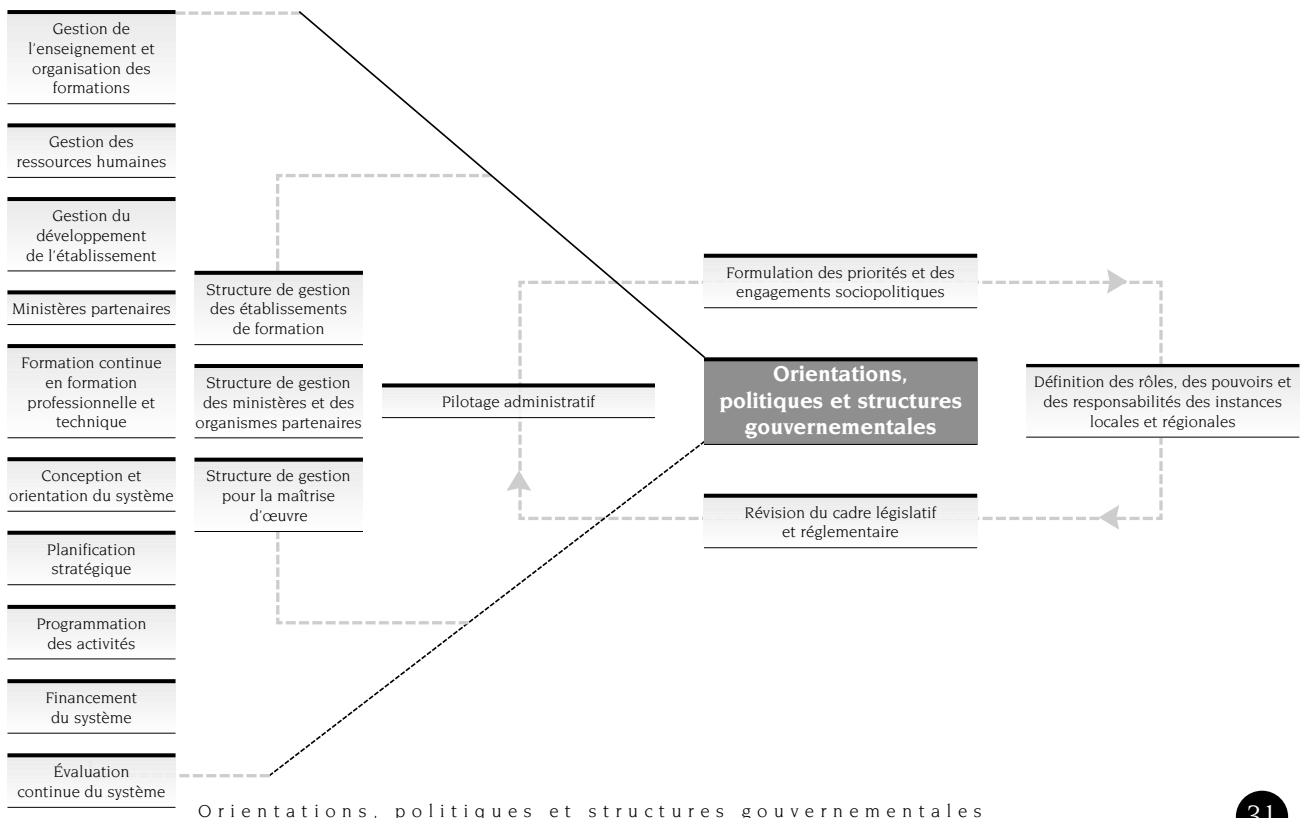
Le « pilotage administratif » du système de formation professionnelle et technique, c'est-à-dire l'ensemble des structures de gestion du système, constitue la partie opérationnelle des politiques retenues. Il peut prendre différentes formes selon les pays, car des éléments complexes et variés, relevant notamment de l'histoire et des politiques de l'éducation, de l'emploi et de la sécurité sociale, entrent ici en interrelation. La refondation de la formation professionnelle et technique sera tributaire de la culture, des traditions et des institutions nationales.

Quelle que soit l'articulation retenue, l'ensemble des structures de gestion permet, entre autres choses, de préciser, dans les faits, la place de la formation professionnelle et technique, tant initiale que continue, par rapport à la formation générale et à l'enseignement supérieur. Le résultat recherché est de préparer les jeunes, et possiblement les moins jeunes, au marché du travail, tout en leur permettant un accès potentiel aux études supérieures et un engagement dans un processus de « formation tout au long de la vie ». La nature et le rythme des changements économiques et sociaux exigent dorénavant une adaptation continue des personnes et des institutions. En conséquence, le système de formation professionnelle et technique doit faire preuve de souplesse et avoir une capacité continue d'innovation.

Selon les pays et les choix politiques effectués, les modèles de gestion peuvent prendre différentes formes. Toutefois, quels que soient ces choix, le « pilotage administratif » devra assurer l'atteinte des résultats attendus, autant sur le plan quantitatif que qualitatif. Dans cette perspective, les différentes composantes du système auront à interagir de façon efficace en fonction d'objectifs communs. Pour ce faire, les structures de gestion concernent tout au moins trois niveaux :

- un premier, celui du gouvernement, constitue le maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique. Il s'agit ici de l'organisme responsable du système, que ce soit un ministère ou une autre instance. Ce maître d'œuvre a la responsabilité de voir à la planification et à l'organisation du dispositif de formation sur l'ensemble du territoire,

**Figure 6 Pilotage administratif**



à l'élaboration des programmes de formation, au financement, au contrôle et à l'évaluation du système;

- un deuxième est celui du partenariat avec les autres ministères ou organismes partenaires. Il s'agit alors de la coordination entre les différents secteurs de la formation professionnelle et technique;
- et un troisième a trait à la gestion des établissements de formation eux-mêmes.

---

## 5.1 La structure de gestion pour la maîtrise d'œuvre

La maîtrise d'œuvre de la formation professionnelle et technique peut être placée sous la responsabilité d'un ministère dédié uniquement à ce volet de l'éducation et de la formation. Il peut aussi constituer une « unité » administrative spéciale et relever du ministère de l'Éducation ou d'un autre ministère. Ce qu'il est important de retenir ici, c'est que, si le lieu d'ancrage de la formation professionnelle et technique peut être diversifié et tenir compte ainsi de différentes particularités du pays, l'unité de gouvernance, quant à elle, doit être affirmée et confirmée. Dans le présent document, nous désignons par « maître d'œuvre » de la formation professionnelle et technique, l'organisme central auquel l'État attribue la responsabilité première de ce secteur.

Le maître d'œuvre détient un rôle prépondérant dans le pilotage du système sous sa responsabilité. Il est responsable de sa planification, de son efficacité, de son efficience et de son adéquation aux besoins du pays et de ses régions. Il

s'assure de son harmonisation avec les autres secteurs éducatifs. Il assure, de plus, son articulation avec l'économie et les besoins du marché du travail, tant formel qu'informel, privé que public.

Même si le système retenu comporte des dimensions déconcentrées ou décentralisées, par exemple par des transferts de responsabilités à des agences gouvernementales ou même à l'entreprise privée de formation, le maître d'œuvre est responsable de l'unité de gouvernance et, donc, de la cohérence du système. Ainsi, la planification des services à offrir à la population, le développement, l'organisation et le financement de ces services de même que le contrôle et l'évaluation du système relèvent du maître d'œuvre désigné par l'État. Le maître d'œuvre doit donc avoir les moyens de remplir cette mission toujours dans le plus grand respect des orientations définies et des décisions prises avec ses principaux partenaires.

### 5.1.1 La conception et l'orientation du système

Quels que soient les pays, les modèles de formation professionnelle et technique se déploient tous autour de deux pôles : celui de la formation et celui de l'emploi. En conséquence, la conception et l'orientation du système doivent s'inscrire dans le cadre des grandes orientations et des priorités gouvernementales en faveur du développement des ressources humaines par une valorisation des compétences et des emplois qualifiés. De fait, le développement durable de la formation professionnelle et technique nécessite une trame temporelle et des ressources suffisantes que seul son ancrage dans la planification

stratégique du gouvernement peut lui assurer. Car, somme toute, la mise à niveau des compétences et le déploiement de ces dernières ne peuvent s'actualiser pour une relance de l'économie si ces dernières ne constituent pas une priorité gouvernementale.

Dans cet esprit, il convient, d'une part, de définir la place et la part de la formation professionnelle et technique dans le cadre de l'éducation et de la formation. D'autre part, il convient d'assurer le développement de la formation professionnelle au moyen d'un système efficace d'observation et de repérage des besoins du marché du travail, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. L'efficacité de ce système dépendra de sa capacité à détecter les besoins émergents liés aux changements technologiques et aux nouveaux modes d'organisation du travail, ainsi que les besoins en main-d'œuvre dans des secteurs plus traditionnels.

### **A. La place de la formation professionnelle et technique**

Les textes légaux, dont il a été question dans le chapitre précédent, ont déjà situé la formation professionnelle et technique dans le cadre plus global de l'éducation. La question ici est de voir à l'articulation entre la formation générale et la formation professionnelle et technique, d'une part, et à celle de la formation des jeunes et de la formation des adultes, d'autre part. Les dates et conditions d'admission, les dates d'inscription, les régimes pédagogiques et les modalités de reconnaissance des acquis ou de validation des compétences font partie des éléments à préciser.

Nombreux sont les pays qui ont opté pour une formation professionnelle et

technique qui concerne tout autant le développement de la personne que la réponse à des impératifs de développement économique. Ce double objectif dans la formation professionnelle et technique fait toujours l'objet de débats, et l'importance consacrée à l'un ou l'autre de ces pôles se concrétise de façon variée selon les pays. Il revient à l'État de définir les orientations à privilégier, et le maître d'œuvre verra à la mise en place du système qui tient compte de l'articulation retenue, tout particulièrement lors de l'élaboration des programmes.

Quels que soient les choix effectués, l'on considère toutefois que les exigences du monde contemporain commandent une formation professionnelle et technique de qualité :

- orientée vers le développement de compétences et liée au marché du travail;
- s'appuyant sur une formation de base large et solide qui permet le transfert des apprentissages et la poursuite éventuelle de la formation;
- intégrant la polyvalence et la capacité d'apprendre à apprendre;
- favorisant le développement d'attitudes telles que l'autonomie, le sens des responsabilités et la capacité de travailler en équipe.

Telles sont les caractéristiques des programmes performants de formation professionnelle et technique favorisant l'insertion en emploi et la mobilité professionnelle.

Ces caractéristiques conduisent à la définition de finalités et d'objectifs généraux de haut niveau pour la formation professionnelle et technique, finalités et objectifs qui dépassent toute vision



utilitaire ou restrictive que l'on pourrait associer à un projet de préparation à l'emploi.

### **B. L'analyse du marché du travail**

Les liens étroits qui existent entre la formation et l'emploi impliquent que le maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique puisse avoir accès à des données pertinentes sur le marché du travail. C'est là une des dimensions essentielles au regard de sa mission dans une perspective d'adéquation entre les deux pôles. Les données recueillies permettent au maître d'œuvre de réagir rapidement en modifiant les programmes existants ou en créant de nouveaux programmes en réponse aux besoins, d'ordre plus qualitatif, exprimés par les représentants et représentants du marché du travail et les partenaires socioéconomiques. Ces données lui permettent aussi d'établir ou de réviser les cibles d'inscriptions par programme et par région afin de bien répondre aux besoins, davantage d'ordre quantitatif cette fois-ci, du marché du travail.

Par contre, si le maître d'œuvre doit avoir accès aux données et pouvoir décider de celles dont il a besoin, il n'est pas nécessairement responsable de l'ensemble de cette collecte de données. Il incombe généralement au ministère chargé de l'emploi de procéder à la mise en place de modalités d'observation et d'analyse du marché du travail. Ce qui importe du point de vue de la formation professionnelle et technique, c'est la capacité du maître d'œuvre d'orienter la collecte de l'information et de raffiner son analyse au fil des ans.

Les données relatives à l'emploi peuvent être recueillies au niveau du gouvernement central : en fait, une centralisation est nécessaire si l'on souhaite un portrait global de la situation. Dans certains pays, des régions disposent aussi d'information sur leur propre développement économique. On appelle souvent les organismes chargés de cette mission des « observatoires de l'emploi ».

En raison des changements occasionnés par la mondialisation de l'économie, certains pays ont même commencé à mettre en place des mécanismes de « veille stratégique ». Il s'agit, en fait, de mettre à profit les outils et les techniques modernes de gestion de l'information et d'optimiser le processus d'observation et d'analyse de l'évolution du marché du travail. Ces techniques sont pour l'instant expérimentées dans des secteurs où la rapidité des changements technologiques et organisationnels exige une mise à jour en temps réel des données et de l'information concernant les besoins qualitatifs et quantitatifs de main-d'œuvre. Il s'agit de nouveaux moyens qui viennent compléter les moyens conventionnels d'observation et de recherche que sont les grandes études de secteurs et les analyses socioéconomiques.

L'ensemble des données sur le marché du travail — recueillies et compilées par les observatoires de l'emploi, les instances gouvernementales, les veilles stratégiques et le maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique notamment — constitue les matériaux bruts avec lesquels le maître d'œuvre aura à travailler lors de l'élaboration des programmes. L'analyse du marché du travail est ainsi l'un des intrants fondamentaux pour la programmation des activités.

### 5.1.2 La planification stratégique

La mise en place ou la refondation d'un système de formation professionnelle et technique ne peut s'effectuer que si elle constitue une priorité gouvernementale et qu'elle est accompagnée d'une planification stratégique à moyen et à long terme.

Cette planification stratégique est rendue nécessaire en raison de la complexité du projet, de la diversité des partenaires impliqués (nationaux et internationaux), de l'ampleur des coûts, de la rareté des ressources humaines compétentes pour le faire ainsi que du temps requis pour réaliser la formation ou le perfectionnement des personnes. Cet immense projet de développement ou de refondation de la formation professionnelle et technique peut être lui-même décomposé en multiples projets. En voici quelques exemples :

- la conception et la mise en place d'un mécanisme d'observation des besoins du marché du travail;
- la conception ou la révision de centaines de programmes d'études selon l'approche par compétences;
- la formation ou le perfectionnement de centaines, voire de milliers, d'enseignants et de gestionnaires d'établissements de même que de gestionnaires de systèmes;
- la construction ou la rénovation de dizaines de centres de formation professionnelle ou technique et l'implantation des nouveaux programmes d'études;
- la conception et l'expérimentation d'un modèle d'adéquation formation-emploi et la détermination d'une carte des enseignements;

- l'élaboration d'un modèle de financement faisant intervenir l'État et l'entreprise privée et la recherche de financement.

Chacun de ces projets comporte de très nombreuses étapes, requiert la participation de nombreux experts issus des ministères et organismes gouvernementaux de même que du secteur privé et du marché du travail en général, et nécessite beaucoup de ressources matérielles et financières.

Tous ces projets peuvent et doivent être conduits en parallèle, mais ils doivent faire partie d'un tout et la coordination de l'ensemble par un maître d'œuvre est primordiale pour en assurer la cohérence et pour pouvoir rendre compte au gouvernement et aux partenaires nationaux et internationaux de l'état d'avancement du projet global et pour rectifier le tir, s'il y a lieu.

Dans une optique de démocratisation de l'éducation et de la formation, le rôle stratégique de l'État et son leadership ne peuvent être remis en cause. Pour des raisons d'accessibilité des études et d'équité sociale, l'État est devenu le principal bailleur de fonds de l'éducation. Par ailleurs, l'éducation et la formation sont aujourd'hui vues comme un investissement pour la société. En contexte de concurrence mondiale, on affirme de toutes parts que les sociétés doivent miser sur le développement de leurs ressources humaines, ce qui signifie que l'éducation et la formation doivent demeurer une priorité politique et budgétaire de l'État.

On pourra constater que la formation professionnelle et technique fait vraiment partie des priorités gouvernementales

dans la mesure où son développement fait l'objet d'une planification stratégique à long terme et que celle-ci s'inscrit harmonieusement autant dans les politiques de développement économique que dans les politiques sociales ou éducatives de l'État.

### 5.1.3 La programmation des activités

La programmation des activités inclut deux dimensions principales : l'élaboration de programmes et l'adéquation formation-emploi.

#### **A. L'élaboration des programmes : aspects qualitatifs**

Une fois les données sur le marché du travail recueillies, le maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique voit alors à leur traitement pour une traduction en programmes et offres de formation. Il doit compléter l'information en la précisant. L'analyse fine des tâches et des responsabilités confiées aux titulaires d'une fonction de travail donnée est nécessaire pour établir le profil de compétences et le programme de formation.

Un travail similaire au sein des différentes études sectorielles permettra par la suite de regrouper les programmes de formation par affinités de compétences et d'en assurer une gestion intégrée. Cette façon de procéder favorise, entre autres, une prise en considération de la reconnaissance des acquis, de l'harmonisation des programmes et de l'établissement de passerelles interniveaux.

Ce travail de transposition des besoins du marché de travail en compétences à développer chez les apprenantes et les apprenants constitue un processus à la fois complexe et précis, nécessitant temps et rigueur dans la démarche de conception. D'où l'importance de définir

un cadre méthodologique pour l'élaboration de programmes par compétences et de développer une expertise au plus haut niveau, par l'entremise d'un maître d'œuvre, intégrant tous les secteurs de la formation professionnelle et technique. Ce cadre fait l'objet du cahier dédié à la Programmation pédagogique.

#### **B. L'adéquation formation-emploi : aspects quantitatifs**

À ces objectifs de type qualitatif s'ajoutent des objectifs quantitatifs. Il s'agit de la maîtrise d'œuvre quant au nombre de personnes formées pour des fonctions de travail données dans l'ensemble du pays, mais aussi dans chacune des régions. Il est question ici de ce que l'on nomme en éducation la « carte scolaire ».

Il appartient en effet au gouvernement, par l'intermédiaire du maître d'œuvre et des ministères ou organismes partenaires de la formation professionnelle et technique, de répondre aux besoins en services éducatifs. L'accessibilité des services éducatifs de qualité vaut tout autant en formation professionnelle et technique qu'en éducation fondamentale, c'est-à-dire en formation générale de base. Dans les limites énoncées, notamment au regard des ressources disponibles et des besoins du marché de l'emploi, il importe d'ouvrir les portes de la formation professionnelle et technique au plus grand nombre : elle constitue une voie d'accès efficace vers le marché du travail et l'autonomie financière des citoyens et citoyennes.

L'accessibilité de la formation professionnelle et technique se concrétise dans le nombre de programmes offerts, le nombre de places disponibles et le lieu géographique où ils se donnent. Obliger

les jeunes qui vivent loin des grands centres urbains à s'expatrier pour suivre une formation risque de contribuer à l'exode de ces régions tout en obligeant la mise en place d'un système d'aide financière. Les adultes éprouvent également des difficultés à suivre des formations en dehors de leur région, en raison, entre autres, de contraintes familiales. La carte scolaire se construit donc en tenant compte de multiples variables, sans oublier celles relatives aux capacités du système de formation professionnelle et technique lui-même.

Sans prétendre pouvoir établir avec une précision définitive le nombre de nouveaux élèves diplômés par métier et par région, il faut tenter d'éviter les déséquilibres qui confinaient au chômage certaines et certains d'entre eux parce qu'ils ont été formés en trop grand nombre ou encore qui laisseraient vacants, faute cette fois d'un nombre suffisant de personnes qualifiées, des postes offerts par des entreprises.

Pour atteindre cette situation d'équilibre, et ainsi optimiser le système de formation professionnelle et technique, la mise en place d'un modèle quantitatif d'adéquation formation-emploi se révèle des plus utiles. Ce modèle inclut, notamment, l'établissement d'un processus d'autorisation pour offrir tel ou tel programme de formation. En effet, à partir de l'information concernant les besoins quantitatifs de main-d'œuvre par métier ou profession ainsi que leur lieu géographique s'il y a lieu, et dans le plus grand respect des objectifs de développement économique retenus par les autorités régionales, le maître d'œuvre devra autoriser un nombre limité d'établissements à offrir un programme donné. Certains

programmes pourront être offerts par presque tous les établissements de formation, alors que d'autres seront peut-être limités à un établissement par région, et d'autres, enfin, ne feront l'objet que d'une seule autorisation pour l'ensemble du pays si les besoins quantitatifs sont extrêmement limités.

Le modèle d'analyse pour l'adéquation entre la formation et l'emploi est présenté en détail dans le cahier intitulé Gestion centrale de la formation. Il vise non seulement l'utilisation optimale des ressources de l'État et de ses partenaires, mais plus encore une insertion réussie des élèves diplômés sur le marché du travail. Cela se joue dans le respect du fragile équilibre qui existe entre l'offre et la demande en matière de ressources humaines.

#### **5.1.4 Le financement du système**

La mise en place et le fonctionnement d'un système de formation professionnelle et technique nécessitent des ressources financières importantes. Certaines solutions sont plus coûteuses que d'autres pour l'État. La prise en charge complète du système de formation professionnelle et technique est la forme la plus coûteuse pour le gouvernement et a des conséquences financières récurrentes sur son budget. Il faut avouer que peu de pays en ont les moyens et ceux qui ont fait ce choix, il y a de nombreuses années, cherchent à faire évoluer le système vers un système mixte dans lequel les entreprises prendraient en charge une partie des coûts. À l'inverse, un financement entièrement privé met une politique de formation professionnelle et technique à la merci du bon vouloir immédiat des entreprises et des organismes privés de formation, qui

proposent le plus souvent des formations peu coûteuses (commerce et vente, par exemple). Par ailleurs, ce type de financement limite le rôle de l'État quant à la qualité et à la cohérence du système ainsi qu'à son accessibilité. Entre ces deux extrêmes, un juste milieu est sans doute à trouver, car aucun système de formation professionnelle et technique ne saurait demeurer à la hauteur des attentes de ses utilisateurs et utilisatrices s'il ne dispose pas des crédits nécessaires.

Le partage des coûts entre l'État et le principal demandeur de service, soit le système productif du pays, est alors à envisager. Les entreprises peuvent ainsi être mises à contribution au moyen, par exemple, d'une taxe sur la masse salariale. Les coûts pourraient encore être assumés en partie par les utilisateurs et utilisatrices, soit les personnes en formation. Chaque solution a ses avantages et ses contraintes. Ainsi, l'imposition de droits de scolarité atteint vite ses limites si l'on tient compte de la capacité de payer de la majorité des élèves de la formation professionnelle et technique. Des droits de scolarité relativement élevés auraient tôt fait d'exclure une grande partie des effectifs du système. C'est d'ailleurs ce qui fait que les entreprises privées de formation vont rarement s'aventurer dans des secteurs « lourds » sur le plan des coûts d'installation et d'exploitation. Les frais de scolarité qu'ils devraient alors exiger de leurs élèves les mettraient rapidement hors circuit.

L'imposition d'une taxe sur la masse salariale des entreprises, quant à elle, touche uniquement les entreprises du secteur formel. Elle commande en retour d'inscrire la formation professionnelle et technique dans une perspective de

formation continue, ouvrant ainsi la porte à l'intégration de la formation des jeunes et des adultes. On voit bien ici que les différents aspects concernant les orientations et les politiques de la formation professionnelle et technique s'entrecroisent : une décision concernant tel aspect a des conséquences sur tel autre. C'est pourquoi la relance de la formation professionnelle et technique consiste souvent en une refondation des bases du système.

Le plus grand défi qui s'impose lors de la refondation, c'est de mettre en place un système de financement récurrent qui garantisse la survie et le développement du système. Qui n'a pas vu (ou en a du moins entendu raconter la triste histoire) un centre de formation professionnelle à la fine pointe de la technologie tomber en désuétude faute de moyens pour assurer la formation du personnel enseignant, la maintenance et la mise à jour de l'équipement.

Lors des forums internationaux, l'on parle de plus en plus du développement d'une culture de la maintenance. Celle-ci ne peut se réaliser si l'on ne donne pas aux autorités régionales et aux gestionnaires des établissements de formation professionnelle et technique les moyens financiers nécessaires. Dans le cahier sur la *Gestion centrale de la formation*, l'on définira les composantes fondamentales d'un système de financement de la formation professionnelle et technique, un système basé sur les coûts de remplacement de l'équipement et de l'outillage et sur les coûts de fonctionnement consécutifs à l'utilisation de la matière première dans les activités pédagogiques. Ce système tient compte de la lourdeur relative des différents programmes d'études au regard

de leurs coûts, du nombre d'élèves inscrits et de la durée de la formation, l'objectif étant d'assurer un financement approprié et équitable aux établissements de formation.

### 5.1.5 L'évaluation continue du système

Le maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique, qu'il soit un ministère ou un organisme public créé pour assumer cette responsabilité, assume au moins trois grandes fonctions pour lesquelles il doit établir une structure de gestion :

- une fonction d'orientation et de planification stratégiques;
- une fonction de gestion financière et d'allocation des ressources;
- une fonction d'évaluation du système et de reddition de compte.

Puisqu'il assume le pilotage d'un service public, établi sur la base des choix et des priorités gouvernementales et souvent lourdement financé par l'État, le maître d'œuvre doit veiller à la qualité et à la cohérence du système, même si celui-ci relève en partie du secteur privé, ainsi qu'à la maîtrise des coûts.

L'analyse des coûts réside dans l'évaluation publique de l'efficacité du système, c'est-à-dire le rapport entre les ressources consenties et la performance du système. Cette partie de l'évaluation du système est fondée sur des données quantitatives fiables et généralement disponibles. Elle est donc relativement facile à mettre en place bien qu'elle nécessite des ressources matérielles et informationnelles importantes.

Par ailleurs, l'évaluation de la qualité et de l'efficacité du système apparaît plus difficile à mesurer. Quels indicateurs

permettront, en effet, de juger de la qualité du système? De toute évidence, il s'agit d'une démarche qui présente bien des défis. Cependant, l'évaluation doit être vue comme un outil d'amélioration et de développement et donc être valorisée auprès de tous les intervenants impliqués dans le système. Elle doit donc être réalisée aussi bien au niveau central que local et elle doit encourager la participation de tous les acteurs en invitant chacun des établissements de formation à se doter d'une politique d'évaluation institutionnelle.

La régulation du système peut être assurée, entre autres choses, par la mise en place et l'exploitation d'une base de données centralisée. Cette base de données s'avère indispensable pour élaborer des indicateurs portant sur l'état et l'évolution du système. Signalons par exemple, parmi ces indicateurs :

- **pour les programmes :** nombre d'élèves inscrits et diplômés, taux d'abandon, nombre d'insertions en emploi, nombre d'enseignantes et d'enseignants et les compétences, etc.;
- **pour les régions :** répartition des programmes, des effectifs de chacun, des investissements; adéquation formation-emploi, maintien de la main-d'œuvre locale, etc.;
- **pour le financement :** origine du financement, répartition géographique, distribution par programme, coûts prévisionnels, coûts réels, rapports investissement-élèves diplômés, etc.

Une base de données centralisée est avantageuse dans la mesure où elle intègre les données des autres secteurs de la formation professionnelle et technique si

d'autres ministères et organismes partenaires offrent également des programmes ou des activités de formation. Elle donne au maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique l'information nécessaire pour bien saisir l'évolution du système et agir dans une optique d'efficacité et d'efficience pour le bénéfice de l'État et de la société en général.

---

## 5.2 La structure de gestion des ministères et des organismes partenaires

### 5.2.1 Les ministères partenaires

Dans plusieurs pays, des ministères à vocation sectorielle tels celui de l'Agriculture, de la Pêche, du Tourisme ou de la Santé ont pris en charge la formation professionnelle et technique menant à certains métiers ou à des professions de leur secteur d'activité économique. Ces ministères ont le plus souvent développé au fil des ans leurs propres programmes de formation. Ils ont parfois créé des instituts spécialisés de formation et ils décernent leurs propres diplômes. La situation, si elle n'est pas régulée, laisse place à l'existence de programmes et de diplômes de formation professionnelle et technique de qualité différente : la faiblesse des uns appauvrissant la qualité des autres. La réputation et la valorisation de la formation professionnelle et technique s'en trouvent entachées.

La refondation de la formation professionnelle et technique constitue donc un moment privilégié pour harmoniser les diverses composantes du système, tout en valorisant et en renforçant cette formation. C'est la raison pour laquelle un certain niveau de centralisation est nécessaire,

sinon indispensable, car il est important que tous les programmes de formation fassent partie intégrante du système, quelle que soit la fonction de travail à laquelle ils conduisent et quel que soit l'organisme ou le ministère qui le dispense. La cohérence et la force du système de la formation professionnelle et technique sont assurées lorsque tous les programmes répondent aux mêmes grandes finalités et qu'ils partagent les mêmes standards de qualité.

Cette cohérence s'obtient, comme cela a été mentionné auparavant, lorsqu'une même approche et un même cadre méthodologique servent à l'élaboration des programmes. La cohérence entre les programmes et le développement des compétences, telles qu'elles auront été définies en étroite partenariat avec les représentantes et représentants du marché du travail, marque la force du système. Ce qui est recherché, c'est que même si les programmes sont offerts dans des écoles ou des instituts relevant de ministères différents, ils conduisent tous au même type de diplôme ou de certification.

Par ailleurs, rappelons-le, la force du système de formation professionnelle et technique repose également sur l'existence d'une base de données commune dans laquelle sont consignées les données qualitatives et quantitatives concernant les métiers visés, les cibles d'inscription de même que l'insertion des élèves diplômés au marché de l'emploi.

La nécessité de la cohérence et de la force du système de formation professionnelle et technique est l'une des raisons qui fait que plusieurs États choisissent aujourd'hui de confier à un seul maître d'œuvre, que ce soit un ministère ou un

organisme, la responsabilité de la gestion des programmes de ce secteur.

### **5.2.2 La formation continue en formation professionnelle et technique**

La formation professionnelle et technique, nous l'avons vu, s'articule sur le lien entre la formation et l'emploi. Or, l'évolution, sinon l'instabilité, de la demande de compétences sur le marché du travail fait en sorte que, d'une part, les programmes de formation professionnelle et technique se trouvent en processus d'évolution continue pour assurer leur adéquation aux besoins engendrés par le développement économique et social du pays ou de la région et que, d'autre part, les personnes qui les ont suivis doivent mettre régulièrement leurs compétences à jour, si ce n'est en développer de nouvelles. Le système de formation professionnelle et technique gagnera donc en force s'il sait s'adapter facilement à l'évolution constante des besoins de formation.

D'où l'intérêt d'une grande souplesse dans la gestion du système de formation professionnelle et technique en général et dans la conception des programmes en particulier. Pour ce qui est des programmes, une stratégie largement employée est la « modularisation ». Issue de l'approche de la conception de programmes par compétences, la modularisation permet de segmenter une qualification individuelle en une pluralité de compétences opérationnelles et certifiées, correspondant à des standards nationaux ou internationaux. L'idée d'utiliser des modules comme éléments constitutifs des programmes facilite leur création ou leur modification. Un programme de formation repose sur un assemblage cohérent d'une variété de compétences effectivement requises pour

obtenir la qualification souhaitée. Il suffit alors de modifier un ou des modules de ce dernier afin d'assurer l'ajustement continu du programme en révision.

Dans un même esprit, il suffit aux élèves diplômés de suivre un ou plusieurs modules du programme afin de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences. La souplesse dans la gestion des programmes se traduit par une souplesse du système quant à la diversité des besoins. En effet, le principal intérêt de l'approche modulaire consiste en la construction individuelle d'un portefeuille de compétences. Dans une optique de « formation tout au long de la vie », cette approche a le mérite de permettre aux personnes de revenir périodiquement à la formation professionnelle et technique afin d'acquérir de nouvelles compétences ou encore de faire valider des compétences acquises selon des modalités très variées, allant des apprentissages sur le tas à des formations en entreprise, ou encore à l'égard des formations acquises à l'étranger.

L'approche modulaire facilite aussi la réorientation de carrière en ouvrant un marché professionnel aux personnes formées puisqu'elles sont dotées de plusieurs compétences transférables et qu'elles peuvent acquérir à n'importe quel moment de leur vie celles qui leur manquent pour accéder à un métier connexe ou même à un métier appartenant à un autre secteur d'activité. Cette mobilité potentielle est à la source de l'autonomie professionnelle de la personne salariée vis-à-vis de son employeur.

C'est dans cette perspective d'une grande souplesse du système, d'une efficacité accrue de la formation professionnelle et technique et d'une optimisation des coûts



de la formation que s'inscrit l'intégration de la formation initiale et de la formation continue. Les concepts et les outils d'ingénierie pédagogique utilisés dans l'approche par compétences s'appuient sur la formation et les compétences requises pour exercer un métier ou une profession et non plus sur les besoins et les caractéristiques des effectifs en formation.

Si l'approche par compétences est une approche intégrée sans distinction d'âge, cette orientation n'exclut pas, toutefois, la possibilité d'offrir des services particuliers aux adultes, que ce soit :

- des services-conseils;
- des programmes de soutien financier (pour inciter des personnes sans emploi rémunéré — chômeurs ou bénéficiaires de prestations de sécurité du revenu — à retourner aux études);
- la formation de groupes homogènes (lorsque le nombre le permet);
- des horaires adaptés pour des personnes ayant des responsabilités familiales.

Il s'agit d'orchestrer certaines modalités d'organisation de la formation professionnelle et technique destinée aux adultes et non pas de créer des programmes d'études distincts.

Certaines de ces modalités d'organisation et de financement des formations, particulières pour les adultes, seront d'ailleurs prises en charge, soit par les établissements de formation, soit par les ministères ou organismes chargés de l'emploi ou de la solidarité sociale. On voit ici que la responsabilité de la formation continue en formation professionnelle et technique est souvent une responsabilité partagée par plusieurs

ministères et organismes. Ce sont des ministères et des organismes partenaires.

La contribution du maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique dans cette entreprise consiste à :

- mettre à la disposition de la population et de ses partenaires un réseau d'établissements spécialisés;
- produire l'ensemble des programmes de formation professionnelle et technique nécessaires à la formation de la main-d'œuvre selon une approche par compétences dans tous les secteurs d'activité socioéconomique;
- confier aux autorités régionales et aux établissements de formation la responsabilité de répondre aux besoins qui sont exprimés par les partenaires socioéconomiques.

Il va sans dire que le maître d'œuvre conserve un rôle prépondérant dans la planification nationale et régionale de l'offre de formation continue en collaboration étroite avec les ministères partenaires responsables de l'emploi, de la sécurité sociale ou d'autres domaines, et ce, même si les autorités régionales et les établissements de formation y jouent un rôle de plus en plus important dans un système décentralisé.

---

### **5.3 La structure de gestion des établissements de formation**

Qu'ils portent le nom d'école, de lycée, d'institut ou de centre, les établissements de formation professionnelle et technique constituent le palier de première ligne, le lieu où se concrétise l'action de formation. C'est là que se matérialisent toutes les étapes de planification et de conception

de l'offre de formation professionnelle et technique décrites plus haut ainsi que tous les efforts consentis par le gouvernement et ses partenaires pour la refondation du système de formation. Chaque fois qu'une personne quitte l'établissement avec un diplôme en poche et un métier en main, et qu'elle peut intégrer harmonieusement le marché du travail et s'y réaliser, le pari est gagné, l'effort est récompensé.

Mais cela ne coule pas de source. Pour que le centre de formation professionnelle ou technique puisse remplir sa mission, il faut qu'il dispose de ressources humaines et financières à la hauteur des attentes de ses partenaires et de ses effectifs. Il faut aussi que dirigeantes, dirigeants et gestionnaires disposent d'une autonomie assez grande pour faire les choix qui s'imposent selon le contexte de l'établissement et de son environnement.

S'il le désire et si les orientations du système vont dans ce sens, l'État peut encourager le développement d'une culture entrepreneuriale, voire la valoriser en responsabilisant davantage les chefs d'établissement et leurs partenaires locaux ou régionaux réunis en conseil d'administration ou en conseil d'établissement. Les grands encadrements fixés par l'État, qu'ils soient à caractère pédagogique, financier ou organisationnel, gagnent à être précis afin de garantir la qualité de la formation et la comparabilité des diplômes, ainsi que de veiller à l'équité dans le partage des ressources entre les régions et les établissements de formation. Une certaine souplesse est toutefois de mise pour permettre aux régions et aux établissements de tenir compte de leurs particularités et d'offrir un service adapté aux besoins et aux priorités locales.

La mise en œuvre de la formation dans un centre de formation professionnelle est un processus complexe et diversifié qui fait appel à de très nombreuses compétences dans un registre extrêmement large. Il va sans dire que le travail d'équipe est essentiel et qu'il constitue même la clé du succès. Aux fonctions sans doute les plus évidentes dans un établissement d'enseignement que sont le développement de l'enseignement et l'organisation scolaire s'ajoutent celles de gestion du personnel et de gestion financière qui prendront une dimension beaucoup plus importante, et même stratégique, dans un environnement où l'État confie, en tout ou en partie, cette responsabilité aux autorités locales.

Il est difficile d'imaginer un système de formation professionnelle qui se veut souple et qui souhaite faire appel à la contribution de tous ses acteurs, en particulier de ceux qui sont à proximité des établissements de formation, sans confier à la direction de ceux-ci une certaine autonomie de gestion au regard des trois dimensions principales que sont :

- la gestion de l'enseignement et l'organisation des formations;
- la gestion des ressources humaines;
- la gestion du développement de l'établissement.

Les sections qui suivent vont brièvement aborder les responsabilités et les rôles dévolus aux gestionnaires d'établissement. Rappelons cependant que le quatrième cahier de la présente série de la refondation du système de formation professionnelle et technique, intitulé la *Mise en œuvre locale de la formation*, traite de ce volet en profondeur.

### 5.3.1 La gestion de l'enseignement et l'organisation des formations

La gestion de l'enseignement et l'organisation des formations touchent plusieurs aspects de la vie d'un établissement de formation professionnelle et technique. Il s'agit de l'implantation des programmes, de l'organisation des formations, du calendrier des activités, des ressources matérielles et des services à la communauté.

#### A. L'implantation des programmes

Dans un système qui accorde une relative autonomie aux établissements, l'implantation des programmes élaborés sous forme de compétences est mise sous la responsabilité du centre de formation professionnelle et technique. Cela constitue en soi le transfert, aux établissements, d'une grande responsabilité habituellement exercée par l'État en matière d'enseignement. En fait, dans une approche par compétences, le programme ou le référentiel de formation ne dicte plus les contenus ni les disciplines à privilégier, non plus que les stratégies d'apprentissage à utiliser. Il précise plutôt les résultats attendus au terme de l'apprentissage, sous forme de comportements observables et mesurables. Il appartient donc à la direction de l'établissement et de son équipe d'enseignantes et d'enseignants, idéalement assistée par une personne jouant un rôle de conseillère ou de conseiller pédagogique, de déterminer les moyens pour atteindre les objectifs visés.

De même, l'évaluation de la maîtrise des compétences exige le déploiement de stratégies et de moyens nouveaux de la part du personnel enseignant, des conseillères et conseillers pédagogiques

et de la direction de l'établissement. Cela représente aussi une responsabilité locale importante dont le processus de gestion devrait être uniformisé, validé sur le plan méthodologique par des spécialistes en évaluation et approuvé par le conseil d'établissement. Il s'agit, en fait, de définir une *politique d'évaluation des apprentissages* qui garantisse la validité de la sanction et du diplôme. Il en va de la crédibilité de l'établissement de formation et du système.

#### B. L'organisation des formations

L'organisation des formations va de pair avec l'implantation et exige aussi beaucoup de planification et de capacité d'innovation. Un centre de formation professionnelle au service de son milieu et responsable de son développement tentera d'offrir des services de qualité ainsi que des services personnalisés lorsque c'est nécessaire. Le processus de recrutement et d'admission des élèves, par exemple, gagne à être transparent et équitable. La transparence et l'équité se traduisent par des conditions d'admission clairement définies et divulguées, de telle sorte que toutes les personnes qui satisfont aux conditions d'admission aient des chances égales de pouvoir suivre la formation, et ce, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, d'un membre de telle communauté ou de telle autre.

Si les places sont limitées et que des critères de sélection viennent s'ajouter aux conditions générales d'admission, elles doivent également être claires et connues de tous et de toutes, et avoir fait l'objet d'une résolution du conseil d'établissement. Il s'agit d'éviter l'arbitraire du jugement d'une seule personne ou d'un

groupe de personnes, et d'assurer la qualité des formations et leur accessibilité.

### **C. Le calendrier des activités**

Le calendrier des activités et les horaires des cours peuvent être aménagés pour mieux tenir compte des capacités d'accueil du centre de formation et des besoins du marché du travail. Il est possible, de cette façon, de répartir, sur l'ensemble de l'année civile, les stages des élèves en milieu de travail et de ventiler l'arrivée sur le marché du travail de nouveaux diplômés et diplômées en deux ou trois moments clés de l'année. Cette dernière stratégie est même susceptible de favoriser leur insertion en emploi.

Pour l'établissement de formation professionnelle, ce type d'aménagement du calendrier scolaire permet de rentabiliser les investissements en augmentant le niveau d'utilisation du dispositif de formation qui, autrement, risque de demeurer inutilisé pendant de longues périodes. Il s'agit de changements fondamentaux de fonctionnement. Pour des changements de cette nature, il est souhaitable d'obtenir l'adhésion des membres du personnel, en particulier le personnel enseignant.

### **D. Les ressources matérielles**

L'offre de programmes de formation professionnelle et technique nécessite des ressources matérielles importantes. L'organisation des activités de formation requiert la planification et l'acquisition de matières premières, du mobilier et de l'équipement, du matériel pédagogique et des outils technologiques. Or, plus il y aura rareté des ressources, plus la direction de l'établissement devra faire preuve d'inventivité pour trouver de nouvelles formules afin d'assurer l'atteinte des objectifs

d'apprentissage. L'exploitation du partenariat avec les entreprises de la région est une stratégie possible pour combler, du moins en partie, le fossé qui existe entre les besoins et les ressources disponibles. Le développement d'une véritable culture de la maintenance au sein de l'établissement, contribuant à réduire les coûts d'exploitation et d'entretien du dispositif de formation, en est une autre.

### **E. Les services à la communauté**

L'établissement de formation professionnelle peut aussi trouver une source de financement non négligeable en mettant à la disposition des entreprises et des organismes de son milieu des services professionnels sur mesure. Calqué sur le modèle d'une entreprise privée performante pour ce qui est de la gestion et du dynamisme et avec un objectif avoué de rentabilité, un *service aux entreprises* pourrait vendre des activités de formation conçues sur mesure ou tout autre service professionnel relatif à la formation de la main-d'œuvre.

## **5.3.2 La gestion des ressources humaines**

Gérer un établissement de formation professionnelle est une activité complexe qui a de meilleures chances de réussite si l'établissement dispose d'une marge de manœuvre appréciable dans la détermination des critères de sélection du personnel enseignant. Dans une approche par compétences, l'apprentissage est fondé sur la capacité d'accomplir les principales tâches du futur métier. Le dispositif mis en place doit refléter le plus possible la réalité de la situation de travail, et l'évaluation des apprentissages se fait par une démonstration concrète de la maîtrise de la compétence visée en

fonction des critères de performance exigés au seuil d'entrée sur le marché du travail. Dans ce contexte, la qualité de la formation tient, entre autres choses, à la qualité des enseignantes et des enseignants, qui doivent d'abord être reconnus comme des expertes et experts du métier dont ils ont la charge de transmettre la connaissance. Ils doivent aussi être des spécialistes de la pédagogie dans leur domaine ou être en voie de le devenir.

La réussite du projet éducatif de l'établissement et la qualité de la formation offerte reposent en grande partie sur cette donnée. Ce double savoir-faire se développe le plus souvent avec le temps et, par conséquent, il est utile de prévoir des mécanismes de formation continue pour le personnel enseignant afin de l'aider à maintenir à jour ses compétences, autant sur le plan technique que pédagogique. La collaboration des milieux de travail, par l'accueil d'enseignantes et d'enseignants en stage de perfectionnement notamment, s'avère judicieuse dans cette démarche puisque les entreprises les plus performantes sont le plus souvent à la fine pointe des nouvelles technologies et qu'elle permet leur intégration dans leurs procédés de fabrication ou de production.

Le personnel administratif, le personnel de soutien et le personnel professionnel non enseignant doivent aussi être sélectionnés en fonction des besoins particuliers de l'établissement. Ces besoins, il va sans dire, sont étroitement liés aux projets éducatifs et aux objectifs de développement de l'établissement.

### 5.3.3 La gestion du développement de l'établissement

La promotion et la valorisation de la formation professionnelle et technique dans

la région où l'établissement est implanté, la création de liens école-entreprise féconds et diversifiés, la gestion de la réussite éducative, l'évaluation de l'organisation, pour ne nommer que ceux-là, sont des dossiers qui nécessitent un travail continu en fonction des orientations qui ont fait consensus au sein du conseil d'établissement. Inscrites dans la planification stratégique de l'établissement et reprises sous forme d'objectifs opérationnels dans un plan d'action annuel ou triennal, ces orientations guident les actions au quotidien et le développement de l'établissement en fonction de son milieu.

La gestion du développement de l'établissement constitue une tâche relativement lourde pour les administratrices ou administrateurs d'un établissement de formation professionnelle. Ils sont en effet généralement submergés par des problèmes à régler à court terme pour en assurer le fonctionnement opérationnel au jour le jour. Savoir mettre de côté temporairement les requêtes, apparemment toutes plus urgentes les unes que les autres, pour tenter de se projeter dans l'avenir et de réfléchir au développement et à la croissance de son organisation est le propre de dirigeantes et de dirigeants d'expérience de haut niveau.

Le développement d'une organisation et l'élaboration d'une vision d'avenir au service de la collectivité ne se font heureusement pas en vase clos. Partenariat avec le milieu et travail d'équipe permettront de recueillir les différents avis et les données factuelles concernant le développement régional, le développement de l'emploi, les taux de placement des élèves diplômés et les données démographiques concernant les effectifs potentiels. La prise de connaissance

des attentes de la population et des besoins de main-d'œuvre des entreprises de la région desservie permettra, par exemple, de justifier, auprès du maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique, un plan de développement de la carte scolaire des options (autorisation de programmes), une demande d'autorisation pour augmenter les effectifs dans tel ou tel programme, un agrandissement de l'établissement, un investissement spécial, etc.

La diversité de la représentation autour du comité de gestion de l'établissement et l'équilibre entre la représentation externe (employeurs, groupes sociaux, syndicats, etc.) et la représentation interne (élèves, personnel enseignant, direction) permettront de faire en sorte que la planification stratégique et le plan d'action, tout en étant résolument tournés vers l'avenir et le développement de l'établissement, respectent la mission de l'organisation et contribuent au développement d'une culture organisationnelle propre à ce dernier.

### EN RÉSUMÉ

Le « pilotage administratif » du système de formation professionnelle et technique consiste en l'ensemble des structures de gestion du système et traduit de façon opérationnelle les politiques retenues. Ces structures de gestion s'articulent autour d'un unique maître d'œuvre qui a la responsabilité de voir à la planification et à l'organisation du dispositif de formation sur l'ensemble du territoire, à l'élaboration des programmes de formation, au financement, au contrôle et à l'évaluation du système. C'est le maître d'œuvre qui assure la cohérence, l'efficacité et l'efficience du système. Ce qui est important, c'est d'assurer l'unité de gouvernance, et le maître d'œuvre doit avoir les moyens de le faire.

Le maître d'œuvre voit à la conception et à l'orientation du système, notamment dans l'articulation entre la formation générale et la formation professionnelle et technique, entre la formation des jeunes et la formation des adultes, mais surtout dans l'élaboration des programmes qui se construisent à partir d'une analyse du marché du travail. C'est aussi le maître d'œuvre qui a la responsabilité de l'élaboration des programmes et de leur adéquation avec le marché du travail. Il voit aux aspects tant qualitatifs que quantitatifs. Il lui revient de décider dans quelles régions un programme doit être offert et combien de personnes ce programme peut former : c'est là un des facteurs d'accessibilité à la formation. Le financement et l'évaluation continue du système font également partie des attributions du maître d'œuvre.

Le pilotage administratif de la formation professionnelle et technique concerne possiblement un deuxième niveau. Les structures de gestion peuvent en effet inclure des partenariats entre le maître d'œuvre et d'autres ministères ou organismes également touchés par la formation professionnelle et technique. L'unité de gouvernance assure à ce moment-là la cohérence et la qualité du système.

Qu'ils s'appellent écoles, lycées, collèges ou centres, les de formation professionnelle et technique sont les premières lignes de la mise en œuvre des programmes. C'est là où se concrétise la formation. Dernier palier des structures de gestion, les établissements assument la gestion éducative des programmes sous la direction des chefs d'établissement avec la collaboration du personnel enseignant et du personnel de soutien. Une autonomie certaine leur est nécessaire si l'on souhaite une adaptabilité de la formation professionnelle et technique aux réalités locales et régionales.

## CONCLUSION

La refondation du système de formation professionnelle et technique est une démarche qui exige de la rigueur. Les éléments présentés dans le dossier Orientations, politiques et structures gouvernementales en font foi. Il s'agit en effet de revoir l'ensemble du système existant et de le reconstruire en fonction des priorités et des engagements socio-politiques déterminés entre l'État et ses différents partenaires, reconstruction qui ne peut se faire sans redéfinir la place du secteur au sein du système d'éducation et du système économique. La formation professionnelle et technique s'inscrit de plain-pied dans la relation formation-emploi, et tant son adéquation aux besoins du pays que son développement et son adaptation continue ne peuvent se faire sans un pilotage affirmé de l'État. Il en va de la cohérence, de la force et de l'équité du système. Dans ce sens, il revient à l'État de définir les orientations à suivre et de déterminer les mécanismes de régulation du système. Ce pilotage gagne en force si l'on décide, dès le départ, des critères et des indicateurs qui permettront, par la suite, de poser un jugement sur la qualité et l'efficacité du système afin de pouvoir procéder aux ajustements nécessaires.

Dans ce processus de refondation, l'État peut choisir des structures et des modes de fonctionnement fort variés, adaptés à l'histoire, à la culture et à la situation socio-économique au moment de la refondation.

Des choix entre centralisation et décentralisation sont notamment à faire; centralisation et décentralisation qui peuvent se moduler sur des registres différents. Dans tous les cas, il revient à l'État de s'assurer de la régulation du système, ce qui implique par le fait même une centralisation sur certains éléments, notamment les orientations, les politiques, les bases de données, l'approbation des programmes, la carte scolaire des options et l'évaluation continue du système. Ce pilotage est mieux assuré quand il y a un seul maître d'œuvre de la formation professionnelle et technique qui veille sur l'ensemble du système, même si certaines dimensions sont déléguées à des organismes partenaires.

Par l'entremise de son maître d'œuvre, l'État s'assure de l'adéquation du système de formation professionnelle et technique et du développement économique du pays, car un système efficace et efficient s'ajuste à la demande du marché. Cette demande est bien sûr actuelle, mais aussi potentielle: la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée est aussi source d'attraction d'entreprises, et leur implantation contribue au développement socio-économique du pays.

En terminant, rappelons que ce cahier fait partie d'une série de quatre dont les autres titres sont: *Gestion centrale de la formation*, *Développement des programmes d'études* et *Mise en œuvre locale de la formation*.



## GLOSSAIRE

Expression	Définition
Enseignement technique et professionnel	Enseignement qui implique, outre une instruction générale, des études à caractère technique et l'acquisition de connaissances et de compétences pratiques relatives à l'exercice de certaines professions dans divers secteurs de la vie économique et sociale. (UNESCO, 1978)
Enseignement technique	Enseignement qui a pour objet, au second cycle du secondaire et au premier cycle postsecondaire, la formation de personnel intermédiaire (techniciennes et techniciens, cadres moyens, etc.). (UNESCO, 1978) Cet enseignement est orienté sur la pratique d'un métier ou d'une profession.
Établissement de formation	Désigne un établissement qui donne des programmes de formation professionnelle ou technique.
Formation préprofessionnelle	Formation qui suit généralement la fin du cycle des études fondamentales (neuf ans) et qui constitue une initiation au travail dans une gamme d'activités à caractère professionnel. Formation organisée essentiellement en vue de préparer les jeunes au choix d'un métier ou d'une filière de formation, en les familiarisant avec les matériaux, les outils et les normes de travail propres à une gamme d'activités professionnelles. (BIT, 1987)
Formation professionnelle	Système structuré de formation visant à fournir aux personnes les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier en vue de leur intégration sur le marché du travail.
Ingénierie de la formation	Ensemble des techniques et des méthodes permettant la conception, l'élaboration, l'implantation, la dispensation et l'évaluation d'un programme.
Maître d'œuvre	Désigne l'instance responsable, au niveau de l'État, de la formation professionnelle et technique.
Organisation des formations	Équivalent de l'organisation scolaire dans les établissements dédiés à la formation de base.

