



République Tunisienne
Ministère de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle



**Le Rapport Annuel de Performance
au titre de l'année 2020
de la Mission de l'Emploi et de la Formation
Professionnelle**

*Traduction française élaborée par l'équipe de l'unité GBO du Ministère de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle*

Chapitre I : Présentation de la mission

1 - Résultats de la performance de l'année 2020 :

La mission de l'emploi et de la formation professionnelle a pour fonction l'élaboration et la mise en œuvre de politiques sectorielles dans les domaines de la formation professionnelle initiale et continue, de l'emploi et de l'initiative privée, dans le but de :

- Le développement et la mise à niveau du dispositif national de la formation,
- L'amélioration de l'employabilité et l'intégration professionnelle,
- Le développement de l'initiative privée et de l'économie sociale et solidaire.

Dans ce contexte, les principales priorités de la mission selon les programmes sont les suivantes :

❖ Dans le domaine de la formation professionnelle :

- Ancrer une vision globale et unifiée pour un système national de développement des ressources humaines.
- Augmenter les effectifs des apprenants et des sortants diplômés du dispositif national de la formation professionnelle ;
- Accroître la capacité d'accueil et améliorer la notoriété de la formation professionnelle et le développement des questions liées à l'hébergement, à la restauration, au transport, aux divertissements et le soutien aux activités culturelles pour garantir un environnement approprié au sein du centre de formation professionnelle ;
- Accroître le taux d'insertion des diplômés de formation professionnelle dans le marché du travail ;

- Mettre en place un système de gouvernance du dispositif de la formation professionnelle qui répond aux besoins des individus, des entreprises, de la société et des organismes.

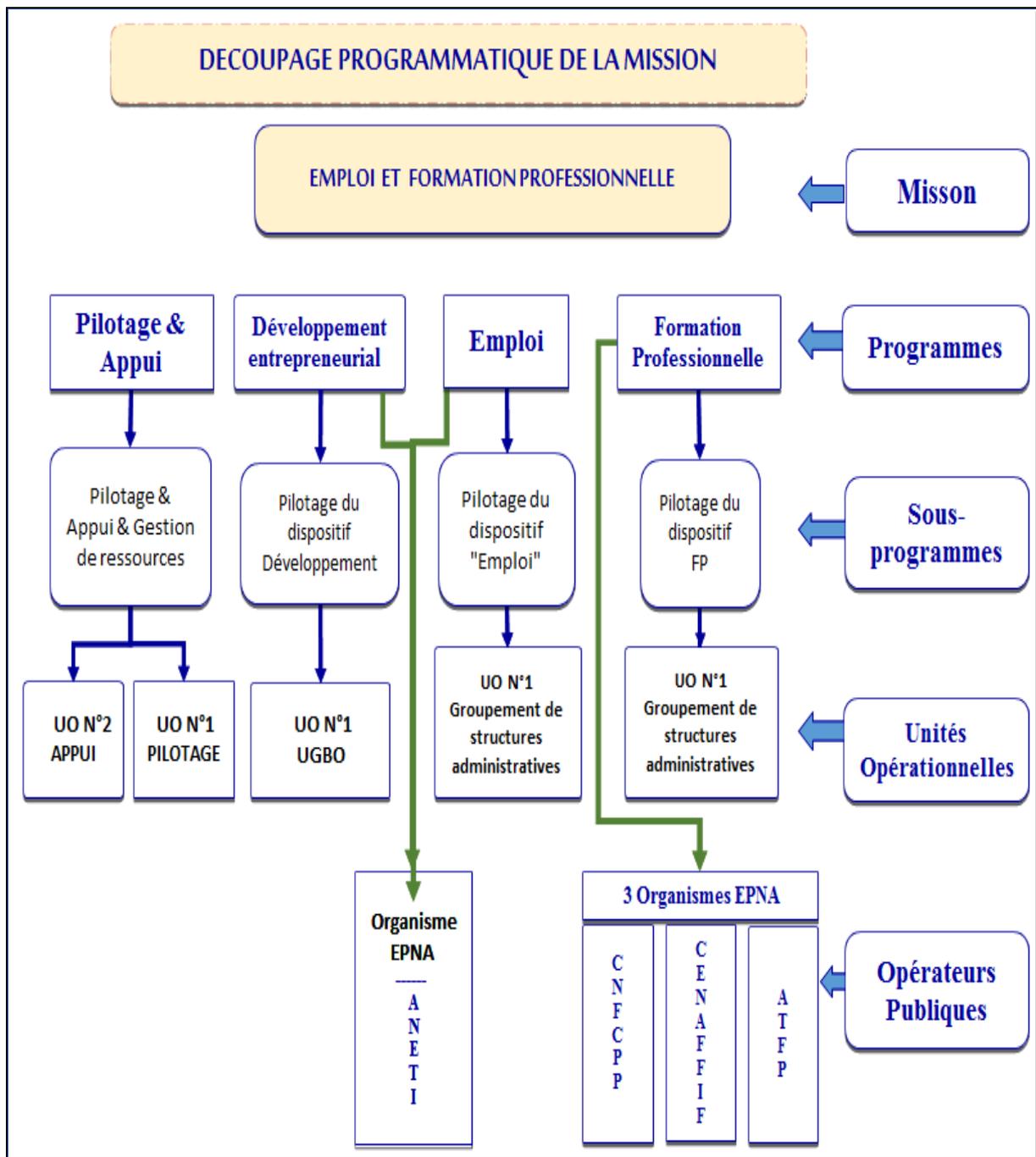
❖ **Dans le domaine de l'emploi :**

- Améliorer l'employabilité d'emploi des différentes catégories de demandeurs d'emploi et accroître leurs compétences et aptitudes conformément aux exigences du marché du travail,
- Développer la performance des services de l'emploi et améliorer l'efficacité de leurs interventions,
- La rédaction d'un projet de loi sur la réglementation des institutions privées d'emploi à l'étranger.

❖ **Dans le domaine de de l'entrepreneuriat :**

- Le développement de la culture entrepreneuriale,
- L'élaboration d'un processus d'accompagnement complet pour les jeunes entrepreneurs,
- La facilitation de l'accès aux ressources de financement,
- La facilitation de l'accès aux marchés, à travers l'attribution d'une partie des projets de structures publiques aux jeunes entrepreneurs dans le cadre du programme Nouvelle Génération de Promoteurs,
- La simplification des procédures administratives, en particulier par le développement d'un cadre juridique auto-initié, dans le but d'aider les petites et micros entreprises à passer du secteur informel au secteur formel,
- L'optimisation du travail participatif entre les différents intervenants à travers l'élaboration d'une loi réglementant l'économie sociale et solidaire.

Découpage programmatique de la mission



❖ Réalisations stratégiques par programme :

Au cours de l'année 2020, les travaux se sont poursuivis sur l'orientation et les objectifs du Plan de développement pour les secteurs de la formation professionnelle et de l'emploi et de l'Initiative privée visant à améliorer l'employabilité des différentes catégories de demandeurs d'emploi et accroître

leurs compétences et aptitudes conformément aux exigences du marché du travail, diagnostiquer de nouvelles possibilités d'emploi et renforcer la capacité de l'économie à créer des emplois décents, développer la performance des intérêts de la formation professionnelle et de l'emploi et améliorer l'efficacité de leurs interventions.

• **Réalisations du programme de la formation professionnelle :**

- Poursuivre la tendance à la hausse de l'exécution des composantes matérielles des différents projets,
- Développer les compétences des cadres de formation technique, fonctionnelle et pédagogique et investir dans le côté des ressources humaines du système,
- Adopter une nouvelle méthodologie pour la formulation des programmes de formation professionnelle,
- Dans le cadre du développement d'un programme national pour la formation précoce et l'intégration de l'abandon scolaire, un projet de résolution conjoint a été élaboré sur l'organisation des étapes préparatoires de la formation professionnelle et les modalités d'inscription au certificat de compétence professionnelle. En ce qui concerne le dispositif de la deuxième chance, une étude a été lancée sur l'intégration des jeunes de 18 à 30 ans qui ont abandonné au début de leur carrière,
- Cibler un plus grand nombre d'instructeurs en formation continue par la diversification des offres de formations,
- Réaliser une étude sur le système actuel de financement de la formation continue et développer des scénarios de révision en vue d'accroître l'efficacité et la qualité,
- Poursuite du développement d'un système d'information intégré (formation professionnelle et emploi),
- Poursuite du développement d'un système d'information intégré dans les centres de formation professionnelle,

- Poursuite du développement du système Malik et numérisation des services du Centre national de formation continue et de promotion professionnelle,
- Lancement de mise en place d'un nouveau système de formation à distance, "MOOCs."

• **Réalisations du programme de l'emploi :**

Dans ce contexte, la stratégie nationale pour l'emploi a été élaborée en adoptant une approche globale de toutes les dimensions économiques, sociales et institutionnelles.

L'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant a initié l'élaboration de sa vision stratégique en 2030, basée sur une approche participative basée sur 05 piliers principaux.

- Activation de l'ordre du gouvernement n° 542 de 2019 sur l'examen des programmes actifs de l'emploi dans le cadre du développement des services de l'Agence,
- Préparation d'une stratégie nationale pour soutenir l'emploi à l'étranger et protéger les droits des travailleurs migrants,
- Développement du système d'information pour le traitement des dossiers des travailleurs étrangers. (Numérisation des permis de travail pour les étrangers travaillant en Tunisie et adoption du sceau électronique).

En réponse à la pandémie de corona

Un certain nombre de mesures extraordinaires ont été prises pour les bénéficiaires de programmes actifs d'emploi et les jeunes entrepreneurs en continuant à verser des subventions, ainsi que pour les entreprises économiques en continuant à verser des concessions pour maintenir les emplois. Le Ministère a également transféré des fonds pour certains projets et programmes de

coopération internationale pour l'année 2020 pour les entrepreneurs comme des aides financière aux microentreprises et aux subventions sociales.

Ainsi une plate-forme numérique a été développée gratuitement pour les demandeurs d'emploi qui souhaitent travailler de façon autonome et en permettant aux institutions économiques pendant la période de quarantaine de mener leurs programmes de formation continue en adoptant un modèle de formation à distance.

• **Réalisations du Programme de l'entrepreneuriat :**

L'année 2020 a vu le lancement du projet pilote, cette période a été consacrée à l'achèvement de diverses transactions nécessaires. Un éventail de fournisseurs de services et d'experts a été embauché et des chaînes de valeurs ont été identifiées. L'aspect logistique du travail de l'unité GBO a également été établi. D'autre part, le projet a été restructuré dans le cadre d'une annexe à l'accord de prêt, qui a été approuvé le 25 juin 2020, et a interagi avec la pandémie de Covid-19 pour fournir des subventions aux personnes inscrites sur la plateforme Batinda.

• **Réalisations dans l'économie sociale et la solidarité :**

- Préparation de la loi sur l'économie sociale et la solidarité, ratifiée le 17 juin 2020,
- Révision de l'ordre n° 542 du 28 mai 2019,
- Compléter la préparation des textes d'application de la loi en vue de sa mise en œuvre,
- Préparation d'un plan d'action annuel sur la mise en œuvre de la loi.

• **Réalisations du projet Initiative pour le développement :**

- Diagnostic et préparation des études de terrain,
- Développement de moyens et de mécanismes d'accompagnement par les médias numériques,

- Rétablissement des espaces d'initiative (6 espaces d'initiative dans le sud de la Tunisie),
- Établir un système de gouvernance pour l'Initiative privée,
- Soutien technique et financier pour faire progresser le rythme des projets dans les régions du Sud et pour renforcer le rôle de la communauté dans le soutien des initiatives (collectives et des femmes).

- **Réalisations pour le travail formel :**

- Le passage du travail informel au travail formel, nécessite la préparation d'un décret sur le système d'auto-initiative et la liste des activités relatives à ce système, comme la simplification des procédures, la réduction de la charge spéciale du travail forcé,
- Continuer à mettre à jour la plateforme de service (environ 80 % sont prêts).

- **Réalisations dans la lutte contre la pandémie de corona :**

Adapter une Enquête à l'échelle de santé 2020 pour les PME tunisiennes afin de déterminer l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les PME, et définir des stratégies d'adaptation des entreprises, Ensuite, proposez les recommandations :

- Approfondir l'étude préliminaire des chaînes de valeur dans le Sud, prendre en compte la dimension santé imposée par la pandémie, identifier les chaînes de valeur les plus affectées et proposer des recommandations pour leur reprises économiques,
- Financement d'au moins six initiatives "pour la transformation et l'adaptation des petites entreprises ou des acteurs économiques.

2-Exécution du budget du ministère au titre de l'année 2019 :

Les crédits inscrits au budget de la mission de l'année 2020 selon la loi de finances complémentaire s'élèvent à 1027034.99 mille dinars, alors qu'on a

consommé le montant de 991856.63 mille dinars soit un taux de réalisation de 94% comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n° 1 :
Exécution du budget du programme par rapport aux prévisions
au titre de l'année 2020
Répartition par nature de dépense (crédits de paiement)
Selon l'application ADEB

Unité 1000d	Prévisions 2020		Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F.C 2020	Réalisations 2020	Montant (2)- (1)	Taux % (2)/(1)
D.de rémunération	478949,19	478420,7	-528,49	99,89%
	478949,19	478870,2	-78,99	99,89%
D. de gestion	42999	42452,2	-546,8	98,73%
	42999	42301,8	-697,2	98,38%
D.developpement	482448	469932,8	-12515,2	97,41%
	482448	469808	-12640	97,38%
D.d'investissement	22638,8	17689,2	-4949,6	78,14%
	22638,8	876,63	-21762,17	3,87%
Opérations financières	0	0	0	0,00%
	0	0	0	0,00%
<u>Total</u>	1027034,99	1008494,90	-18540,09	98,19%
	<u>1027034,99</u>	<u>991856.63</u>	<u>-35178.36</u>	<u>96.57%</u>

Sans prendre en compte les ressources propres des établissements

Exécution du budget de la mission de l'année 2020 comparé aux prévisions
Répartition selon les programmes

Les programmes	Prévisions 2020 L.F.C	Réalisations 2020	Ecart en montant	Taux de Réalisation %
<i>Prog 1 : formation professionnelle</i>	497954,0	484539,4	-13414,6	97,31%
	497954,0	484382,3	-13571,7	97,27%
<i>Prog 2 : l'emploi</i>	462967,0	462961,9	-5,1	99,99%
	462967,0	462961,9	-5,1	99,99%
<i>Prog 3 : l'entrepreneariat</i>	44106,0	43061,1	-1044,9	97,63%
	44106,0	26551,9	-17554,1	60,20%
<i>Prog 9 : pilotage et appui</i>	22008,0	17932,6	-4075,4	81,48%
	22008,0	17960,5	-4047,5	81,61%
<i>total</i>	1027035,0	1008495,0	-18540,0	98,19%
	<u>1027035,0</u>	<u>991856,6</u>	<u>-35178,4</u>	<u>96,57%</u>

*total budget sans prendre en compte les ressources propres des établissements

❖ **Dépenses de rémunération :**

Le taux de réalisation a atteint 99,98% et la plupart des crédits alloués au budget de la mission ont été entièrement consommés, à l'exception de quelques petits crédits, qui concernent principalement les retenues sur salaire dûs aux absences illégales, aux congés de maternité et aux congés affectés au titre de longue durée, attachement et mobilité.

Cette petite différence a été enregistrée au niveau des activités suivantes :

- **Programme de la Formation Professionnelle**

Activité n°4 « Pilotage et accompagnement du système de formation professionnelle » : un taux de réalisation de 90%

- **Programme Pilotage et Appui**

Activité n°1 "Pilotage" : un taux de réalisation de 94%

❖ Dépenses de fonctionnement :

Le taux de réalisation a atteint 98,38%, et cela est dû à la petite différence qui a été enregistrée au niveau de :

- **Programme de la formation professionnelle :**

Activité n°3 « La Formation continue » : Avec un taux de réalisation de 89%, une baisse a été enregistrée du nombre de nouveaux accords signés dans le cadre de la formation continue à destination des individus, ainsi qu'une diminution du nombre d'accords.

- **Programme Pilotage et Appui**

Activité n°2 « Gestion des moyens » : avec un taux de réalisation de 94 %, cela est dû principalement à la différence résultante de la date de réception de l'administration des factures d'eau, d'électricité et de communication et la date de remboursement, qui est effectivement réalisée l'année suivante.

❖ Les dépenses d'interventions :

Il est à noter que ces dépenses collectent, en plus des dépenses publiques d'interventions, les dépenses de développement et d'investissements des acteurs publics (établissements sous tutelle non affiliés au code de la comptabilité publique).

Le taux de réalisation atteint 97,38 %. Constatant que les taux de réalisation les plus faibles ont été enregistrés successivement au niveau de :

- **Programme de la formation professionnelle :**

L'activité n°2 "La formation des formateurs et de l'ingénierie de la formation", qui s'est élevée à 48%, et cela est dû principalement à la non réalisation de certains projets de développement financés par les ressources publiques du budget (65%) et le manque de réalisation sur ressources d'emprunt extérieures (0%).

- **Programme Pilotage et Appui (au deuxième degré) :**

Activité n°2 « Gestion des moyens par (73 %) en raison de la non-consommation de la totalité des crédits alloués à l'intervention publique et principalement liés au non utilisation des tickets restaurants pendant la période de quarantaine.

- ❖ **Dépenses d'Investissements :**

Les dépenses d'investissements ont enregistré un taux de réalisation plus bas avec 3,87%, ce qui est un pourcentage très faible. Pour rappel, cette section contient les différentes dépenses de développement liées aux intérêts centraux du Ministère.

En se référant aux différents projets centraux au niveau du programme, on retrouve les pourcentages suivants des réalisations:

- **Programme de formation professionnelle : 0,03 %,**

Ceci est dû principalement à la faible consommation des crédits programmés au niveau de l'activité n°4 «Pilotage du dispositifs de la Formation Professionnelle» liée au financement du Programme d'Appui à la Formation et à l'Insertion Professionnelle - PAFIP, et considérant que la plupart des composantes de ce projet est actuellement en phase de préparation, l'ouverture et l'évaluation des demandes de propositions, la réalisation effective s'est limitée à ces procédures administratives qui ne consomment pas de crédits et entravent relativement l'entrée en vigueur de l'activité concernée.

- **Programme d'entrepreneuriat : 0,37%,**

Activité n°1 "Financement des activités de l'entrepreneuriat ", à ce niveau, il est à noter que la plupart des activités ont porté sur la préparation des transactions, l'ouverture des offres et la programmation, qui sont des démarches administratives qui coûtent beaucoup de temps sans consommer de crédits.

En plus de ne pas consommer les crédits alloués au plan exécutif de la stratégie nationale de l'initiative privée programmés sur les ressources générales du budget, des projets relativement avancés étant financés sur des ressources externes, notamment des subventions (l'initiative pour le développement, le travail organisé, et économie sociale et solidaire).

- **Programme de Pilotage et Appui : 17,55 %**

Une faible réalisation a été enregistrée au niveau des trois activités qui composent le programme, principalement en raison du non décaissement des fonds alloués à certains projets de construction importants tels que le siège du ministère, ainsi que certains espaces d'emplois régionaux.

PROGRAMME N° 1
FORMATION PROFESSIONNELLE

Responsable du programme :
Mr Mounir Mahmoudi

1- Résultats de la performance et analyse :

Objectif Stratégique 1. 1 : « Garantir l'efficacité et la rentabilité des différentes étapes de la formation »

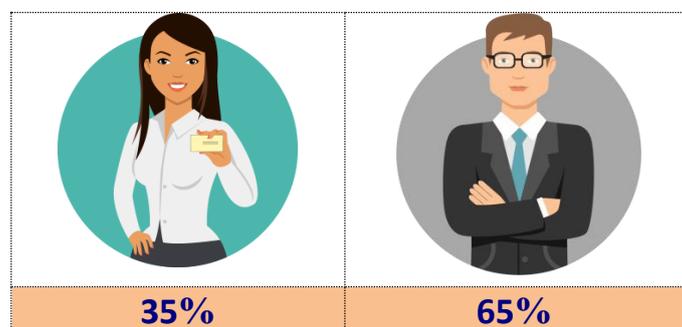
L'objectif reflète la performance et la rapidité du dispositif de la formation professionnelle à répondre aux demandes de formation dans différentes filières (dans le domaine de la formation de base dans la première étape pour inclure plus tard la formation continue).

Il permet de revoir l'organigramme des centres de formation et la répartition des rôles de intervenants afin de s'adapter dans la préparation des compétences requises dans divers secteurs en fonction des besoins du marché du travail.

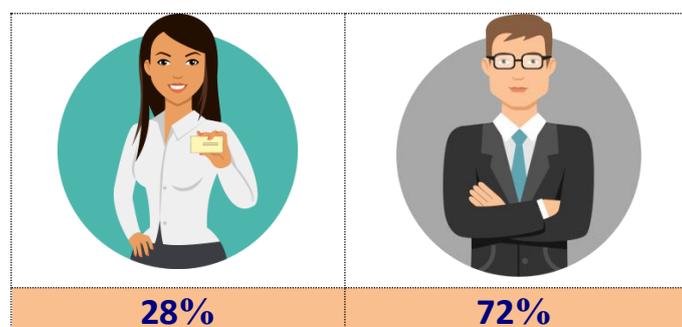
- **Tableau de répartition des diplômés des centres de formation professionnelle selon le niveau et le sexe.**

Niveau de formation	Masculin	Féminin	Total
Certificat d'aptitude	947	231	1178
Certificat d'aptitude professionnelle	36	20	56
Brevet de technicien professionnel	680	782	1462
Certificat de technicien supérieur	10926	2523	13449
Certificat de formation professionnelle	15240	5781	21021
Certificat de fin d'apprentissage (F4)	3908	2483	6391
Total des diplômés	31737	11820	43557
Certificat de fin d'apprentissage sans formation complémentaire (FO)	9111	4376	13487
Total	40848	16196	57044
Taux	72%	28%	100%

- Répartition des diplômés des centres de formation professionnelle selon le genre social



- Répartition des apprenants dans les centres de formation professionnelle selon le genre social



- Tableau de répartition des diplômés des centres de formation professionnelle selon le niveau, le type de formation et le genre.

Niveau de formation	Formation par alternance			Apprentissage professionnelle			Formation aux centres			Total		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Certificat d'aptitude	126	94	220	108	163	271	169	212	381	403	469	872
certificat d'aptitude professionnelle	3412	930	4342	459	350	809	239	120	359	4110	1400	5510
Brevet de technicien professionnel	4595	2585	7180	68	0	68	549	426	975	5212	311	8223
certificat de technicien supérieur	1055	669	1724	0	0	0	521	303	824	1576	972	2548
Total des diplômés (homologués)	9188	4278	13466	635	513	1148	1478	1061	2539	11301	5852	17153
Certificat de formation professionnelle	0	0	0	0	0	0	83	42	125	83	42	125
certificat de fin d'apprentissage (F4)	0	0	0	263	250	513	0	0	0	263	250	513

Niveau de formation	Formation par alternance			Apprentissage professionnelle			Formation aux centres			Total		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Total des diplômés	9188	4278	13466	898	763	1661	1561	1103	2664	11647	6144	17791
certificat de fin d'apprentissage sans formation complémentaire (FO)				2488	1443	3931				2488	1443	3931
Total	9188	4278	13466	3386	2206	5592	1561	1103	2664	14135	7587	21722

On remarque d'après le tableau que le certificat de technicien professionnel représente 46% du total des diplômés des centres, suivi par le CAP avec un taux de 31%.

Tout ce qui précède incite à améliorer les fonctions d'information et d'orientation professionnelle ainsi que le développement de la capacité d'hébergement dans certaines régions.

○ *Indicateur 1.1.1 : Taux d'exploitation de la capacité de formation*

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	68	64.5	55	56.6	103	74	75

- **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur reflète les efforts consentis par les centres pour améliorer l'attractivité de la formation professionnelle en mesurant le pourcentage d'exploitation des places de formation permanentes (formation résidentielle) et le nombre de places de formation avec l'entreprise (stage par alternance ou stage de formation professionnelle) dans le cadre de l'optimisation de tous les modes de formation disponible.

- **Méthode de calcul** :

(Nombre total d'équivalent résidentiel/ nombre de place de formation) *100

- nombre total d'équivalent résidentiel = (nombre des formés au centre)
+ (nombre des formés par alternance * (1/2) +(nombre de formés F4* (40/4) + (nombre de formés F8* (40/8)+(nombre de formés F12* (40/12)+ (nombre de formés F16* (40/16).
- **Source de données** : ATFP/ Unité de contrôle de gestion.

▪ **Analyse des écarts et taux de réalisation** :

Le taux de réalisation a atteint 100.7%, ce taux est lié directement au nombre des formés qui est en régression par rapport à l'année.

Cette régression s'explique par :

- Les demandeurs de formation ne sont pas attirés par certaines spécialités à l'instar du cuir et chaussures, le bois, l'agriculture et les métiers d'artisanat,
- Les demandeurs de formation ne sont pas attirés par certains centres à l'instar du centre de jeune fille rurale et les centres de formation et d'apprentissage des métiers d'artisanat,
- Ecart entre les dates de réalisation prévisionnelle et les dates de réalisation effective pour le démarrage de la réorganisation des centres de formation professionnelle,
- Le rythme d'exécution des différentes composantes des projets de réhabilitation est loin du souhaitable notamment suite à la non autorisation de recrutement prévu au sein des budgets de l'agence sur plusieurs années successives

○ ***Indicateur 1.1.2 : Nombre total des diplômés de la formation professionnelle :***

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	21031	20368	19000	17791	93.6	20500	21000

- **Définition** : cet indicateur détermine le nombre des diplômés qui ont poursuivi avec succès une formation ou un apprentissage professionnel aboutissant à l'un des certificats reconnus (certificat d'aptitude professionnelle, brevet de technicien professionnel certificat de fin d'apprentissage cependant pour ceux qui ont poursuivi une formation complémentaire au centre, certificat de formation professionnel).
- **Mode de calcul** : nbr total des diplômés tous les modes de formation confondus
- **Source de données** : ATFP/Unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et taux de réalisation** :

On a enregistré un taux de réalisation de 93.6% par rapport au nombre des diplômés. En effet le nombre total des diplômés en 2020 a atteint 21722 dont 17791 qui ont poursuivi avec succès une formation ou un apprentissage professionnel aboutissant à l'un des certificats reconnus.

Il est à rappeler que cet indicateur est proportionnel au nombre des formés.

○ **Indicateur 1.1.3 : le taux de formation avec l'entreprise**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>%</i>	87	72.5	70	68	93.7	88	90

- **Définition de l'indicateur** : l'agence tient à adopter le mode de formation avec l'entreprise compte tenu du mode de base dans le système de formation professionnelle, ainsi il reflète la taille des apprenants qui poursuivent une formation dans les entreprises économiques dans le cadre de la formation par alternance.

- **Mode de calcul** : (nbr des apprenants en mode présentiel et en alternance/ nbr total des apprenants) *100
- **Source de données** : ATFP/Unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

On a enregistré un taux de réalisation de 93.7% pour la formation avec l'entreprise. Cet indicateur reste tributaire du développement du partenariat entre le dispositif de formation et celui de la production.

○ *Indicateur 1.1.4 nombre de certificats et références élaborés*

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	---	19	50	11	95	50	50

- **Définition** : Cet indicateur reflète la capacité du centre à répondre aux demandes du dispositif de la FP en terme de de certification et leurs références dans les différentes spécialités.

Sachant qu'on va abandonner progressivement le programme de formation selon les compétences et le remplacer par la spécification de certificat et les références associées, qui englobent la référence de la certification, de la formation et de l'organisation des ressources.

- **Mode de calcul** : (nbr de certification réalisées/nbr programmées)*100
- **Sources de données** : CENAFFIF/Unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

On a enregistré un taux de réalisation de 95% en 2020 comparé aux prévisions souhaitées avec une régression des résultats de l'indicateur par rapport à l'année précédente, cela revient à un ensemble de facteurs dont principalement, le démarrage de la conception des spécifications de certification par un noyau de

personnel technique formé à cet effet en veillant à la généralisation de la formation sur le reste des cadres techniques du centre.

En effet l'année 2019 est considérée comme une année test pour fixer le rythme de la réalisation des spécifications de certification et d'analyse des obstacles qu'a rencontré le centre et qui ont induit au déclin du taux de réalisation par rapport à l'année précédente.

- *Indicateur 1.1.5 Nombre des formateurs et des cadres bénéficiant de formation*

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	1417	1070	1200	303	25.3	1200	1200

- **Définition** : cet indicateur reflète le degré de réponse du centre aux demandes de formation visant la réhabilitation et le recyclage des cadres intervenants dans l'opération de formation du secteur public et privé et englobant particulièrement le domaine pédagogique, technique et fonctionnel.
- **Mode de calcul** (nbr cadres de formation bénéficiaires/nbr de postes programmés)
- **Source de données** : CENAFFIF/ unité de contrôle de gestion
- **Analyse des écarts et du taux de réalisation** :

On a enregistré un taux de réalisation de 25.3% en 2020 comparé aux prévisions ou le nombre programmé est de 1200 bénéficiaires de formation avec une régression des résultats de l'indicateur par rapport à 2019, ceci s'explique essentiellement aux nouvelles procédures sanitaire imposées par la situation pandémique.

❖ Degré d'atteinte de l'objectif :

Généralement tous les indicateurs sont d'une manière directe ou indirecte touchés par l'impact de la situation pandémique et malgré cela le diagnostic reste positif.

Objectif Stratégique 1.2 : « Diffuser la culture des métiers et améliorer l'attractivité de la formation »

Cet objectif est conforme à l'objectif énoncé dans le plan de réforme relatif à la mise en place d'un système national de formation professionnelle intégré au système national de développement des ressources. Laquelle vision noue la formation professionnelle à l'éducation et à l'enseignement supérieur dans un système unique dont la mission consiste à fournir des compétences au marché du travail, l'amélioration de l'image de la formation professionnelle et sa diffusion auprès des jeunes et des familles.

○ *Indicateur 1.2.1 : taux de remplissage*

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	81	72.5	70	68	93.7	88	90

- **Définition** : Cet indicateur mesure le pourcentage de réponse aux offres de formation ouvertes au cours de l'année de formation concernée lors de ses deux sessions (février et septembre). Il reflète les efforts consentis par les unités d'information et d'orientation pour améliorer l'attractivité et changer la perception de la formation professionnelle chez les familles et les jeunes.
- **Mode de calcul** : L'indicateur du taux de remplissage est calculé en divisant le nombre des enregistrés (ou inscrits) sur le nombre des offres de formation ouvertes annuellement au vue de la session concernée février ou septembre.

- **Source de données** :ATFP/ unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Dans le cadre de développement des applicatifs et logiciels et afin de répondre aux besoins des agents et des directions et de faciliter le traitement des données , on a démarré le projet de numérisation des opérations de gestion de la formation professionnelle à travers la mise en place d'un système intégré couvrant tous les domaines et étapes relatifs aux demandeurs de formation et de l'apprenant (candidat, inscription, foyer et restauration, organisation et suivi pédagogique, évaluation,...).

On a réalisé un taux de remplissage de 68% au cours de l'année 2020, en effet le nombre des nouveaux inscrits a atteint 22752 apprenants contre 33620 offres de formation pour les candidats demandeurs de formation, ce qui correspond à un taux de réalisation de 93.7% comparé au taux de remplissage prévu pour 2020.

○ **Indicateur 1.2.4 taux d'abandon de formation**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	15	19	22	11.25	51.13	10	10

- **Définition** : Cet indicateur se calcule en se référant au nombre des inscrits en début d'année aux sessions de février et de septembre comparé au nombre des candidats pour passer l'examen de fin de formation.

- **Mode de calcul** : cependant cette méthode de calcul présente des limites, en effet l'année civile est différente des dates de démarrage des sessions de formation, raison pour laquelle on a adopté la méthode suivante de calcul :

a- Nombre d'apprenants en cours de formation en mois de décembre 2018 inscrits en 2017 et 2018 et qui vont poursuivre la formation pour les années 2020 et 2021.

b- Nombre de la même catégorie d'apprenants restant en cours de formation en mois de décembre 2019.

$$(a) - (b) / (a) * 100$$

Avec cette méthode le taux d'abandon a atteint 19%.

Il faut rappeler que l'agence a démarré l'installation d'un système informatique intégré aux centres, ainsi on a commencé les inscriptions en ligne depuis de 10/6/2019 pour tous les centres de l'agence. Cette application permettra d'obtenir toutes les données statistiques précises et instantanément dont le suivi du taux d'abandon afin d'analyser les causes et de trouver les solutions adéquates.

- **Source de données :** ATFP/ unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Le taux d'abondons a atteint 11.26%, ce qui ne reflète pas réellement la situation en 2020, puisqu'il y a eu allègement des procédures de sanctions et d'absentéisme à cause de la situation pandémique.

Il faut rappeler aussi que l'agence à procéder à l'implémentation d'un système d'information intégré qui va permettre des rapports de situation instantanés.

○ **Indicateur 1.4.3 : Pourcentage des bénéficiaires de la bourse de formation**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	10	23	20	29.4	147	24	24

- **Définition :** En effet la finalité d'attribuer l'indemnité est d'inciter à l'inscription aux centres de formation professionnelle pour le suivi de la formation, ce qui contribuerait à améliorer l'attractivité sur la formation

professionnelle et qui est en adéquation avec l'objectif 2 « diffuser la culture des métiers ».

- **Mode de calcul** : Le calcul de l'indicateur se fait en se référant à la moyenne des habilités à bénéficier de l'indemnité au titre de l'année 2017 (4788) comparé au total des apprenants (53418).
- **Source de données** : ATFP/ unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

En 2019 l'application a subi une panne technique, de ce fait on a enregistré un retard de paiement. Pour combler ce retard en 2020 l'agence, a traité 4505 dossiers pour une valeur de 2961.4md

Mais l'épidémie a fait empirer la situation et l'agence n'a pas pu procéder au paiement de la session de septembre 2019 et l'application n'est plus en mesure de traiter les demandes en augmentation continue.

Donc il est recommandé de saisir les données de l'année 2019 sur une application plus solide ayant la capacité de contenir le nombre croissant des apprenants avec une souplesse dans le traitement des données soit pour :

- Le traitement des dossiers électroniquement selon le modèle conçu pour l'application ainsi que les procédures juridiques l'organisant,
- L'enregistrement de l'assiduité automatiquement par les centres,
- La vérification de la conformité des données saisies sur l'application relative à l'indemnité et aux PV de tri,
- Fournir les outputs supplémentaires dans l'exploitation des données,
- Assurer les opérations de réattribution des bourses automatiquement pour ceux qui ne l'ont pas retiré dans les délais, dans ce cadre l'agence œuvre à fournir aux bénéficiaires une carte électronique « carte jeune » des services de la poste et il est probable de l'adopter à partir de l'année de formation 2020-2021.

A cet effet la préparation d'une nouvelle application a été lancée dans le cadre du système de gestion numérique intégré de l'agence aux centres de formation et aux unités d'hébergement et de restauration.

❖ **Degré d'atteinte de l'objectif :**

Généralement tous les indicateurs sont d'une manière directe ou indirecte touchés par l'impact de la situation pandémique et malgré cela le diagnostic reste positif.

Objectif Stratégique 3.1 : « développer la formation continue et la promotion professionnelle »

Cet objectif résume les activités les plus importantes des centres qui contribuent directement à la réalisation des objectifs du programme en termes de réponse aux besoins de formation continue, consistant en:

- L'accompagnement des institutions économiques et des structures professionnelles des différents secteurs économiques dans la mise en place de programmes de formation continue,
- L'aide aux entreprises à organiser des formations continues,
- La contribution au développement de nouveaux mécanismes de formation continue,
- L'aide aux travailleurs à améliorer leurs compétences et leurs aptitudes pour obtenir une promotion professionnelle.

Les réalisations relatives aux indicateurs concernant les mécanismes de financement de la formation continue sont considérées prioritaires en attendant :

- Des consultations à effectuer par les structures de formation pour réaliser les programmes collectifs dans le cadre du mécanisme des droits de tirage,
- L'achèvement des études des extraits pédagogiques et financiers dans le cadre du mécanisme de l'avance sur taxe.

○ **Indicateur 1.3.1 nombre des entreprises :**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>nbr</i>	3034	2540	2753	797*	29	4800	5000

- **Définition** : informe sur le nombre des entreprises bénéficiaires.
- **Mode de calcul** : c'est le nombre total des entreprises bénéficiaires des outils de financement.
- **Source de données** :CNFCPP/Unité de contrôle de gestion.

○ **Indicateur 1.3.2 Nombre de participations :**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	112321	26168	25232	24957	99	240000	252000

- **Définition** : informe sur le nombre de personnes bénéficiaires d'actions de formation.
- **Mode de calcul** : c'est le nombre total des participations à des actions de formation continue.
- **Source de données** : CNFCPP/Unité de contrôle de gestion.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisations :**

En ce qui concerne le mécanisme de droits de tirage :

- En 2020 on a poursuivi la réalisation des programmes de formation collectifs de l'année 2019, en effet le taux de réalisation par rapport aux prévisions a atteint 68% pour les entreprises et 99% pour les participants, toutefois ces taux ont tendance à augmenter sachant qu'on a conclu 11 conventions au profit de 1870 participants et 420 entreprises.

- Pour l'année 2020 le taux de réalisation a atteint 29% comparé aux prévisions par rapport au nombre d'entreprises et 99% par rapport au nombre de participants, en effet on n'a réalisé que les programmes de formation individuels.
- De même on a conclu 14 conventions régionales et 03 conventions nationales en 2020 qui concernent 1612 entreprises et 3462 participants, en attendant les consultations qui seront effectués par le partenaire professionnel pour le choix des structures de formation qui s'en chargeraient de l'exécution.

En ce qui concerne le mécanisme d'avance sur taxe :

On a poursuivi en 2019 l'étude des extraits pédagogiques et financiers au titre des années 2017 et 2018 ainsi que les contestations des entreprises au titre des années 2015, 2016, 2017 et 2018.

Les contestations portées à l'attention du comité national :

Promulgation en 2019 de 171 décisions relatives au reste des contestations soumises au comité national (jusqu'à la commission n°88) et par conséquent on a promulgué toutes les décisions relatives aux travaux du comité national.

Les demandes correctives :

Après la promulgation de l'arrêté n°228 en date du 5/3/2019 et après la réunion du comité national n°89 en date du 3/9/2019 ou il a été décidé le traitement du reste des contestations reçues avant la date de l'apparition du décret suscité et les considérer comme des demandes correctives qui sont au nombre de 144, 130 contestations ont été étudiées et soumises à l'attention du comité interne pour prendre les décisions adéquates.

- *L'indicateur : 1.3.3 : Nombre des inscrits dans le cadre de la Formation continue destinée aux individus*

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>nbr</i>	8855	9888	10000	9320	93	12000	11000

- **Définition** : cet indicateur informe sur le nombre des actions de formation
- **Mode de calcul** : Nombre des inscriptions
- **Source de données** : CNFCPP/Unité de contrôle de gestion.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Le nombre total des inscrits a atteint 9320 en 2020 soit un taux de réalisation de 93% comparé aux objectifs (10000 inscrits).

Le nombre des inscrits se répartit entre les établissements d'enseignement supérieur et les centres de formation professionnelle selon le mode de formation comme suit :

Nombre total inscrits	Établissements d'enseignement supérieur			Centres de formation professionnelle		
	Cours du soir	Cours à distance	Formation d'élévation de compétences	Cours du soir	Cours à distance	Formation d'élévation de compétences
9320	125	5905	54	365	2149	722
	6084			3236		

Le nombre total des conventions a atteint 220 conventions jusqu'au 31/12/2020 (contre 210 conventions en 2019) dont 119 conclues avec les centres de formation professionnelle et 101 avec les établissements d'enseignement supérieur.

De même le nombre de conventions nouvelles s'élève à 10 conclues en 2020 dont une convention pour les cours du soir, 05 conventions pour la formation à distance et 04 conventions pour la formation pour renforcer les compétences.

Ceci révèle l'orientation du centre vers ces deux modes de formation à distance et le renforcement des compétences qui se caractérisent par la souplesse face aux besoins des employés des différents secteurs.

On observe une baisse dans la signature de nouvelles conventions 17 conventions (taux de 35%) par rapport aux années antécédentes, est ce suite à :

- La régression du nombre des conventions réactivées à travers les cours du soir,
- Le non-renouvellement des classes pour certains centres jusqu'à la révision de la rémunération des heures supplémentaires des formateurs,
- Report d'ouverture de certaines classes aux établissements d'enseignement supérieur à cause de l'épidémie,
- En attente de réhabilitation des programmes scientifiques à travers le comité sectoriel des études technologiques après la note d'éclaircissement du ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique en date du 4/11/2019,
- En attente de l'étude des dossiers des demandeurs de formation et l'ouverture des inscriptions par la direction générale des études technologiques,
- Inviter les établissements de l'enseignement supérieur à réviser la rémunération des professeurs et des dépenses de gestion vers l'augmentation afin d'ouvrir de nouvelles classes,
- Démarrage de l'application de la nouvelle version des conventions avec les centres de formation professionnelles, en effet les formateurs bénéficiant d'expérience et d'ancienneté ne sont plus motivés pour continuer à assurer la formation continue en raison du montant de

rémunération qui est inférieure à ce qu'ils avaient l'habitude de percevoir sous l'ancienne version des conventions. Ceci a induit l'arrêt d'ouverture de nouvelles classes voir même interrompre les anciens pour des périodes variables et allonger de ce fait la durée de la formation.

Les classes ouvertes et les spécialités :

Le nombre des classes ouvertes a atteint 260 classes soit 81 nouvelles classes (dont 56 dans les établissements et 25 dans les centres de formations).

Le centre œuvre également à diversifier les offres de formation pour cibler un grand nombre d'inscrits, le nombre des spécialités a atteint en 2020 les 116 contre 88 en 2018 et 77 en 2017, de même on a ouvert de nouvelles classes dans 18 nouvelles spécialités réparties entre les établissements de l'enseignement supérieur (formation à distance) et les centres de formation.

❖ Degré d'atteinte de l'objectif :

Généralement tous les indicateurs sont d'une manière directe ou indirecte touchés par l'impact de la situation pandémique et malgré cela le diagnostic reste positif.

Objectif Stratégique 1.4 : « Améliorer la gouvernance du dispositif de la formation professionnelle »

- Le nouveau contexte dont vit le pays requiert la consécration de la gouvernance du dispositif national de la formation en concrétisant les principes de partenariat, en instaurant la culture de la redevabilité et de la prise de responsabilité des différents acteurs, en effet ce dispositif est fondé sur un ensemble de choix à l'instar du partenariat avec le dispositif de production et la préparation des diplômés de la formation professionnelle selon l'approche compétences,
- Ainsi actuellement il y a lieu de proposer un ensemble d'études en ce domaine qui illustrent l'effet de ces choix sur le rendement interne et

externe du dispositif de la formation professionnelle au vu des dépenses de la communauté nationale, ainsi cela permettrait d'aider à la prise de décisions et à cibler les orientations afin d'instaurer une réelle gouvernance pour ce dispositif.

○ **Indicateur 1.4.2 : Nombre de bénéficiaires du chèque formation**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	40	80	3840	280	7.29	2000	3000

- **Définition** : le pourcentage des apprenants bénéficiant de la bourse des spécialités prioritaires.
- **Mode de calcul** : (nbr de bénéficiaires/nbr total des apprenants)*100
- **Source de données** : ATFP/ Unité de contrôle de gestion

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

En 2020, on a enregistré 280 bénéficiaires du programme « programme chèque de formation de base » qui ont poursuivi dans le cadre l'ancienne version du programme 2018, par ailleurs le faible taux de réalisation s'explique par :

- Le manque d'attractivité pour les établissements de formation professionnelle notamment sur le programme en sa version de 2018,
- Report du projet dans sa version de l'année 2019 où il était question qu'il démarre au cours du dernier trimestre 2019, en effet on n'a pas achevé les réformes nécessaires susceptibles de garantir la participation des établissements privés au projet, ainsi que la poursuite de l'achèvement des procédures organisant le paiement des établissements participants.

De même le faible taux de participation des établissements privés de formation au programme s'explique par les facteurs suivants :

- Le cout de la formation n'est pas motivant,

- Le nombre de places de formation offert pour chaque établissement est faible,
- La durée de participation des établissements de formation au projet est limitée dans le temps et ne confère pas l'investissement à moyen et long terme pour l'acquisition des équipements et moyens humains nécessaires.

De même les établissements de formation professionnelle ont demandé la révision des documents exigés qui sont en relation avec l'impôt et la sécurité sociale de manière qu'ils ne soient pas éliminatoires au cours de l'étude préliminaire des demandes de participation.

Toutefois ces documents seront exigibles lors des accords finaux.

❖ **Degrés d'atteinte de l'objectif :**

Généralement tous les indicateurs sont d'une manière directe ou indirecte touchés par l'impact de la situation pandémique et malgré cela le diagnostic reste positif.

1- Présentation de l'exécution du budget du programme formation professionnelle :

N.B : il convient de préciser que les données contenues dans les tableaux d'exécution du budget et les analyses jointes, ont été déterminées sur la base de crédits de paiement ouverts aux structures de la part du ministère sur le système ADEB, et les réalisations comparées aux crédits réalisés effectivement (par l'Agence tunisienne de la formation professionnelle, le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle et le Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation au niveau des annexes pour la désignation des paiements effectifs pour les structures sous tutelle).

La consommation du budget de l'année 2020 relatif au programme de la formation professionnelle a atteint 484382.3 Mille Dinars, soit un taux de

réalisation de 97.27%, elle a connue des difficultés aux niveaux des dépenses d'interventions et d'investissements avec des taux de réalisation consécutifs de 0.03% et de 81.89%.

❖ **Dépenses de rémunération :**

Le montant total des dépenses de rémunération est de 392131.4 Mille Dinars, soit un taux de réalisation de 99.97% comparé au montant des crédits alloués qui remonte à 392259 Mille Dinars.

❖ **Dépenses de gestion :**

Le montant total des dépenses de fonctionnement est de 35528 Mille Dinars, soit un taux de réalisation de 98.61% comparé au montant des crédits alloués qui remonte à 36028 Mille Dinars.

Le reliquat de 500md, revient à la non-consommation de la totalité des crédits alloués à l'activité n°3 « la formation continue », plus précisément la rubrique : promotion professionnelle. À la suite de la baisse du nombre des inscrits dans les cours de promotion professionnelle (9320 inscrits par rapport à une programmation de 10000 postes soit un taux de réalisation de 93%) (voir indicateur 1.3.3).

La diminution des nouvelles conventions signées et le nombre limité de celles mises en œuvre 35%, explique ces résultats.

❖ **Les dépenses d'intervention :**

Le total du montant de dépenses de développement consommé a atteint 56722.8 MD, soit un taux de réalisation de 81.89% comparé au montant de crédits alloués qui remontent à 69267 MD.

Le taux de réalisation par activités est le suivant :

- La formation continue : 93% (Activité 3)
- Pilotage et appuis du dispositif de la FP : 83%(Activité 4)

- Formation initiale et apprentissage : 82%(Activité 1)
- Formation des cadres de la formation et ingénierie de la formation : 48%(Activité 2).

On remarque que le taux de réalisation le plus faible est celui de *l'activité n°2 relatif à l'opérateur public : le CENAFFIF*.

Cela s'explique par :

- Le retard et la difficulté de démarrage de certains projets financés par le budget de l'Etat (65%) et sur les crédits extérieurs (0%),
- La diminution du nombre des formateurs et cadres de formation qui ont bénéficiés de formation (303 sur 1200 programmés).

Pour l'activité n°1 relative à l'opérateur public : ATFP.

Le taux de réalisation et assez important (82%) l'écart s'explique par la non-réalisation de deux projets :

- 1- La restructuration du centre de formation et d'apprentissage du Kef financé par la banque islamique (6000md),
- 2- Le centre d'agroalimentaire de Bizerte (5000md).

Pour l'activité n°4 relative au pilotage du dispositif de la FP, l'écart s'explique par le chèque formation.

❖ **Dépenses d'investissement :**

On a enregistré un taux de réalisation très faible de l'ordre de 0.03%, déjà cette rubrique et selon la nouvelle nomenclature budgétaire englobe uniquement les projets des services centraux qui sont à la base faibles.

Les crédits de 400md relatifs au projets PAFIP, programmés ne sont pas consommés puisque les composantes du projet sont encore au stade d'études.

**Tableau 1 : exécution du budget du programme Formation professionnelle
comparé aux prévisions selon la nature de la dépense**

Selon l'application ADEB

Unité 1000d	Prévisions 2020		Réalizations comparées aux prévisions	
	L.F.C 2020	Réalisations 2020	Montant (2)- (1)	Taux % (2)/(1)
D.Rémunération	392259	392131,5	-127,5	99,97%
	392259	392131,4	-127,6	99,97%
D. de gestion	36028	35528	-500	98,61%
	36028	35528	-500	98,61%
D.Développement	69267	56847,7	-12419,3	82,07%
	69267	56722,8	-12544,2	81,89%
D.d'investissement	400	32,1	-367,9	8,03%
	400	0,1	-399,9	0,03%
Operations financières	0	0	0	0,00%
	0	0	0	0,00%
Total	497954	484539,4	-13414,6	97,31%
	497954	484382,3	-13571,7	97,27%

Sans prendre en compte les ressources propres des établissements

**Tableau 2 : exécution du budget du programme Formation professionnelle
comparé aux prévisions selon les sous-programmes et (opérateurs publics)**

Selon l'application ADEB

<i>Sous-prog</i>	<i>activités</i>	<i>Prevision 2020 L.F</i>	<i>Prevision 2020 L.F.C</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Réalisation (-) prevision</i>	<i>Taux de realisation</i>
<i>Pilotage du dispositif de la FP</i>	Pilotage et appuis du dispositif de la FP	4700	2909	2170.5	-738.5	74.61
<i>Total S-prog</i>		4700	2909	2170.5	-738.5	74.61

<i>Operateurs publics</i>	<i>activités</i>	<i>Prevision 2020 L.F</i>	<i>Prevision 2020 L.F.C</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Réalisation (-) prevision</i>	<i>Taux de realisation</i>
<i>ATFP</i>	Formation initiale et apprentissage	363848	463936	452936	-11000	97,63

<i>CENAFFIF</i>	Formation des cadres de la formation et ingenierie de la formation	7695	8895	7943,8	-951,2	89,31
<i>CNFCPP</i>	Formation continue	21741	22214	21332	-882	96,03
<i>Total Operateurs</i>		393284	495045	482211.8	12833.2	97.41

2- Les orientations futures pour l'amélioration de la performance

Cette partie traite des obstacles qui entravent l'atteinte des objectifs fixés, et expose les mesures et les leviers d'action à entreprendre pour redresser les écarts enregistrés dans l'exécution afin d'améliorer la performance.

Ces obstacles se résument essentiellement en :

- Difficulté de prévoir les estimations de réalisations matérielles et financières pour l'indicateur de performance relatif à la formation des cadres de formation vu la non disponibilité des besoins en formation au début de chaque année et avant l'élaboration du PAP joint du budget prévisionnel de l'année concernée, en effet les demandes en besoins en formation des différentes structures et particulièrement de l'ATFP parviennent au centre d'une manière fractionnée,
- Réticence des jeunes à accepter certaines spécialités dans différents secteurs,
- Lenteur dans l'exécution de certains projets notamment relatifs à la réhabilitation de certains centres,
- Absence de la fonction de vulgarisation et d'inspection pédagogique,
- Absence de recrutement imminent pour le fonctionnement de l'activité de l'agence,
- Difficulté d'obtention de données statistiques actualisées.

Il faut toutefois signaler que la mise en place du nouveau statut du ministère contribuera à tracer les orientations futures sectorielles et régionales entre les différents intervenants du système.

- *Pour la direction générale des services de formation destinés aux demandeurs de formation :*
 - Poursuite de la conception mutuelle relative à la mise en place d'une application de certification et préparation des textes juridiques connexes,

- Formation de tous les intervenants et les parties concernées par l'opération de réhabilitation,
- Préparation du référentiel national des diplômes,
- Démarrage de l'élaboration des prérequis de l'installation d'une plateforme pour l'orientation relative à la formation professionnelle.
- Mise en place d'un système d'information intégré pour la gestion des activités de la formation professionnelle du secteur privé.

○ **Pour développer la fonction d'inspection :**

- Détermination et adoption des indicateurs de performance d'une manière participative entre les différents intervenants du système afin de s'en servir pour l'évaluation et le développement de l'activité de l'inspection, de l'audit et du conseil pédagogique,
- Création d'une plateforme numérique pour le fonctionnement du réseau de l'activité de l'inspection du système national de la formation professionnelle,
- Effectuer un recensement global de toutes les structures publiques et privées de formation, conception, tenue d'une base de données actualisée et mise à disposition de tous les intervenants,
- Exécution des recommandations du comité 2 de pilotage du projet inscrit dans le cadre du plan de refonte depuis 2015 sur la poursuite de l'activation progressive de la fonction de l'inspection et du conseil pédagogique au niveau des établissements publics de formation (en commençant par les centres de l'agence en coordination avec ses services),
- Lancement du projet de la numérisation de la fonction de l'inspecteur pédagogique du système national de la formation professionnelle.

○ **Pour la direction de l'évaluation et de la qualité en formation**

- Proposition de structuration du travail dans le domaine pour garantir la qualité en adéquation avec les exigences de l'organigramme du ministère.

○ **Pour développer la formation professionnelle initiale :**

- Révision des indicateurs de performance dans le but de la consécration des principes d'évaluation et de redevabilité, ainsi qu'à réactiver le rôle de l'agence dans la mesure objective du rendement des établissements de formation,
- Mise en place des fonctions de vulgarisation et d'inspection pédagogique en coordination avec le ministère de tutelle,
- Élaboration d'un guide de positionnement des centres selon les domaines de leur intervention et leur exécution de leur activité afin de les diagnostiquer pédagogiquement, administrativement et financièrement,
- Préparation des plans d'actions pour pallier aux insuffisances constatées et développer le rendement des différents centres,
- Mettre en place les projets de numérisation afin de les utiliser aux différentes étapes de la formation pour mieux répondre aux besoins du personnel et des directions et ainsi faciliter le traitement des données, à l'instar du projet de numérisation des opérations de gestion de la formation professionnelle à travers l'installation de l'application informatique intégrée (qui a démarré le 10/6/2019 couvrant tous les domaines relatifs à l'apprenant inscription, foyer, services en ligne, organisation, évaluation,...),
- Exploitation optimale de l'application informatique intégrée par les centres et qui a démarré depuis le 10/6/2019 pour les opérations d'inscription en ligne pour les demandeurs de formations aux différents centres de l'agence,

- Mettre en place une stratégie pour accompagner l'apprenant à travers plusieurs mécanismes et ce avec l'appui de tous les groupes de travail des centres et du cadre administratif et pédagogique,
- Emploi de nouveaux mécanismes pour le suivi psychologique de l'apprenant, le rendre conscient des valeurs de citoyenneté et un acteur dynamique dans la vie sociale,
- Mettre en place une application intégrée aux centres afin d'offrir les services d'inscription en ligne pour les demandeurs de formation aux différents centres de l'agence.
- **Pour la formation des formateurs et l'ingénierie de la formation**
 - Amélioration de la coordination avec les structures publiques bénéficiaires de formation pour arrêter un programme annuel préalable des besoins en formation,
 - Augmentation du rythme d'exécution de l'activité d'ouvrage des référentiels de formation (les spécifications de formation et ses référentiels annexes),
 - Préparation et suivi des plans d'action, d'évaluation des résultats en vue d'atteindre les objectifs souhaités,
 - Fourniture des moyens matériels et humains pour exécuter les plans d'action,
 - Exécution des marchés publics pour les études liées à la formation technique au profit des cadres de formation avec les partenaires techniques et les financiers,
 - Formation et recyclage des ressources humaines techniques du centre.

○ *Pour le développement de la formation continue et la promotion professionnelle*

Le centre national de la formation continue et de la promotion professionnelle s'emploie à améliorer sa performance en :

- Poursuivant la numérisation des services du centre,
- Renforçant les travaux de simplification des procédures en place,
- Élargissant le cercle de partenariat professionnel avec les universités, les sociétés professionnelles et les ordres des professions,
- Créant un label pour « le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle » :
 - Préparant et publiant les normes relatives à la formation continue (un label de qualité pour les entreprises économiques),
 - Élaborant et publiant des normes relatives à la formation continue (un label de qualité pour les bureaux de formation).
- Développant la fonction d'évaluation au sein du centre et des acteurs de la formation continue : mise en place d'une méthodologie scientifique d'évaluation du ROI (retour sur investissement) concernant la formation des ressources humaines,
- Mise en place des cycles de formation continue au profit des institutions et des particuliers dans le domaine du développement de la technologie MOOCS,
- Formation les responsables de la formation dans les entreprises et institutions publiques dans le domaine de la formation à distance dans le cadre du projet national de formation en ligne sous la supervision de la présidence du gouvernement.

PROGRAMME N°2
EMPLOI

Responsable de programme :
Mme Faiza Kallel Kchaou

1- Résultats de la performance et analyse

L'objectif stratégique du programme est de mettre en place un système efficace et efficient répondant aux aspirations des demandeurs d'emploi et aux besoins des établissements en compétences, permettant ainsi d'augmenter le rythme d'intégration professionnelle et de réduire le chômage.

Afin d'activer cet objectif dans la pratique et suivre sa réalisation, il est subdivisé en 3 objectifs spécifiques mesurables qui sont :

- **Objectif 1** : Accroître la performance des services de médiation active entre l'offre et la demande sur le marché du travail,
- **Objectif 2** : Assurer un meilleur rendement économique et social des instruments d'intégration,
- **Objectif 3** : Améliorer l'efficacité des instruments du travail indépendant.

NB : Pour le troisième objectif et ses indicateurs, ils couvrent les activités relatives au travail indépendant ainsi ils sont relatifs au programme 3 « promotion de l'initiative privée » par conséquent ils seront inclus à ce dernier (programme 3) au PAP de l'année 2020 après discussion et coordination entre les responsables des 2 programmes.

Les tableaux ci-dessous montrent les indicateurs de performance relatifs au programme emploi ventilés selon les objectifs

Objectif 2.1 : « **Accroître la performance des services de médiation active entre l'offre et la demande sur le marché du travail** » :

Cet objectif reflète les efforts du ministère visant à accroître la capacité des services de l'emploi à faire correspondre les offres d'emploi proposées par les entreprises avec les besoins des demandeurs l'emploi, en améliorant la qualité des services fournis par les bureaux de l'emploi (orientation, formation et accompagnement).

○ **Indicateur 2.1.1 : Taux de satisfaction des demandes d'emploi additionnelles**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	41.3	48.3	52.1	43.1	82.7	54.2	56.4

- **Définition** : Cet indicateur mesure le nombre total des nouvelles demandes d'emploi et de stages satisfaits par rapport au nombre total des demandeurs d'emplois enregistrés au cours de l'année.
- **Mode de calcul** : (Nbr total des nouvelles demandes d'emploi et de stages satisfaits / Nbr total des demandeurs d'emplois enregistrés au cours de l'année)*100
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Le taux de satisfaction des demandes d'emploi additionnelles a enregistré une baisse par rapport à l'année précédente puisqu'il est passé de 48.3% à 43.1% soit une baisse de 10.8%.

Cela s'explique par une régression du nombre d'opérations d'emploi réalisées (-14.7%) plus importante que la régression remarquable des demandes d'emploi additionnelles (-23.8%)

Le taux de couverture des demandes additionnelles se répartit ainsi :

- 59.9% pour les diplômés de l'enseignement supérieur,
- 36.6% pour la catégorie des non-cadres.

Années		2019	2020
<i>Demandes d'emploi additionnelles</i>	Nombre	105902	90344
<i>Les opérations d'emploi</i>		51133	38970

- **Indicateur 2.1.2 : Taux de satisfaction des offres d'emploi enregistrées**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	71.5	76.5	74.7	56.5	75.6	77.3	80

- **Définition** : Cet indicateur mesure le pourcentage d'offres d'emploi qui ont été satisfaites.
- **Mode de calcul** : (Nbr total des offres satisfaites / Nbr total des offres enregistrés au cours de l'année)*100
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Le tableau montre un taux de réalisation de 75.6%, puisque Le taux de satisfaction des offres d'emploi enregistrées a connu une baisse en 2020 de -26.1% comparé à 2019, et ce suite à la régression du volume des offres enregistrées (qui est passé en dessous de 36000 offres) de -63.4%, également la régression du volume des offres satisfaites d'un taux de -73.0%.

<i>Années</i>		2019	2020
<i>Demandes d'emploi additionnelles</i>	Nombre	98345	35969
<i>Les opérations d'emploi</i>		75222	20308

Répartition des offres d'emploi regroupées selon les secteurs :

D'après les données saisies au système d'information du marché de l'emploi, les contributions des différents secteurs économiques ont régressé au cours de l'année 2020 comparé à 2019. Toutefois la plus importante baisse est constatée dans le secteur du tourisme 78.5%, le secteur du commerce 73.2%, le secteur de l'agriculture et la pêche 73.1% et le secteur du textile et habillement de 70.1%.

Tableau d'évolution des offres d'emploi enregistrées selon l'activité de l'entreprise pour les années 2018-2019

Activité de l'entreprise	2019	2020	Taux d'évolution % 2019/2020	
Agriculture et pêche	3026	815	-73,1	▼
Mines et énergie	482	223	-53,7	▼
Industrie manufacturières	42577	14905	-65,0	▼
Dont textile et habillement	16927	5059	-70,1	▼
Bâtiment et travaux publics	2189	1071	-51,1	▼
Services dont	39427	11614	-70,5	▼
Dont Tourisme	9247	1984	-78,5	▼
Dont Commerce	10199	2738	-73,2	▼
Dont Transport	1605	1162	-27,6	▼
Dont Services administratifs	4083	1485	-63,6	▼
TOTAL	87701	28628	-67,4	▼

On déduit d'après l'évolution relative des contributions des différents secteurs dans la fourniture d'offres d'emploi que les secteurs d'industrie manufacturières (dont le textile) et les services (dont le tourisme) constituent les piliers de l'emploi en effet ils fournissent successivement 52.1% et 40.6 % des offres d'emploi.

- *Indicateur 2.1.3 : Durée moyenne de réponse aux offres d'emploi enregistrées*

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
nbr	26	23	21	39	53.8*	20	19

- **Définition** : Cet indicateur mesure le délai moyen de la période entre la date d'enregistrement de l'offre d'emploi et la date de sa satisfaction par une réponse positive.
- **Mode de calcul** : (date d'enregistrement de l'offre-date de satisfaction).
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.

▪ Analyse des écarts et du taux de réalisation

La durée moyenne de réponse aux offres d'emploi a connu une évolution notable en 2020 comparée à 2019, en effet la moyenne est descendue sous les 39 jours et ce pour la première fois depuis plusieurs années. En sachant que le seuil toléré est de 30 jrs.

Cela s'explique par :

- L'impact des difficultés socio-économique que connaît le pays suite à la pandémie.
- L'impact très significatif des procédures sanitaires sur les bureaux de mateur et enfitha.
- La non coopération de certaines sociétés avec les bureaux et la non actualisation de la base de données.

Délais moyen de réponse aux diplômés universitaires	jour	33 jours
Délais moyen de réponse aux non cadres		40 jours

❖ Degré d'atteinte de l'objectif :

En l'absence d'une méthodologie scientifique d'estimation du degré d'atteinte des objectifs surtout dans un domaine tel que l'emploi.

Généralement tous les indicateurs sont d'une manière directe ou indirecte touchés par l'impact de la situation pandémique et malgré cela le diagnostic reste positif.

Objectif 2 : « Assurer un meilleur rendement économique et social des instruments d'intégration »

Cet objectif reflète les efforts du Ministère pour accroître la capacité des services de l'emploi à faire correspondre les offres d'emploi proposées par les entreprises avec les besoins des demandeurs d'emploi, en améliorant la qualité

des services fournis par les structures de l'emploi et de la direction (orientation, formation et accompagnement).

○ **Indicateur 2.2.2 Taux d'abandon des stagiaires**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	37.3	49.0	34	24.7	72.6	33.8	33.5

- **Définition** : Cet indicateur mesure le taux des stagiaires qui ont arrêtés de suivre les stages avant la fin de la période légale.
- **Mode de calcul** : (nbr des annulations de stages avant la fin du contrat/nbr total des contrats de stage).
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation** :

Le nombre de ceux qui ont interrompu le stage au sein des entreprises a connu une nette amélioration par rapport à 2019.

Le volume des contrats annulés a enregistré une diminution de -23% soit 28328 contrats en 2020. En revanche l'augmentation des contrats conclus +53.1% soit 115000 contrats durant la même période.

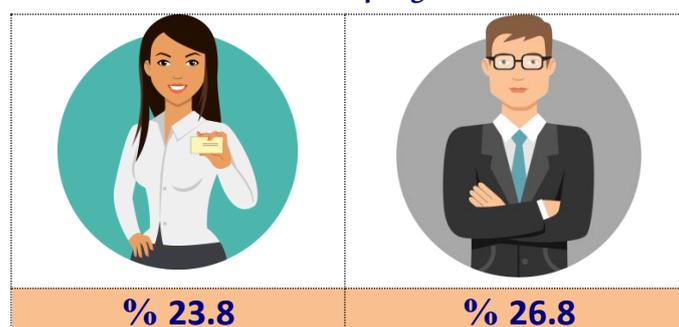
Par ailleurs le programme de contrat de stage d'initiation à la vie professionnelle a accaparé le nombre le plus élevé des contrats annulés environ 27436 contrats (27.8% d'abondons) suivi par le programme de contrats d'intégration et de qualification professionnelle 892 contrats annulés (5.5% d'abondons).

Par ailleurs il convient de signaler que le taux d'abandon de stage n'est pas lié à l'activité des services de l'emploi mais plutôt il dépend de la réalité du marché de l'emploi, de la crédibilité des entreprises, du degré de réponse des stagiaires et de leur acceptation du stage, en effet certains décrochent pour un mauvais traitement ou pour de mauvaises conditions de travail.

Tableau des contrats annulés selon les programmes de l'emploi au cours de l'année 2019

	Stages d'initiation A la vie professionnelle	Contrats De réintégration Dans la Vie active	total
Contrats conclus	98551	16235	114786
Contrats annulés	27436	892	28328
Taux d'abandon	27.8%	5.5%	24.7%

Taux d'abandon par genre



○ **Indicateur 2.2.3 le taux d'intégration aux termes d'un stage**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	56.6	51.8	45.7	40.5	88.6	47.5	48.4

- **Définition** : Cet indicateur mesure le taux des jeunes intégrés après la fin concluante d'un stage.
- **Mode de calcul** : (nbr des jeunes intégrés/ nbr total des jeunes ayants terminés les stages)
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.
 - **Analyse des écarts et du taux de réalisation** :

Le taux d'intégration suite au stage a diminué en 2020 par rapport à ce qui a été enregistré en 2019 et qui est justifié par :

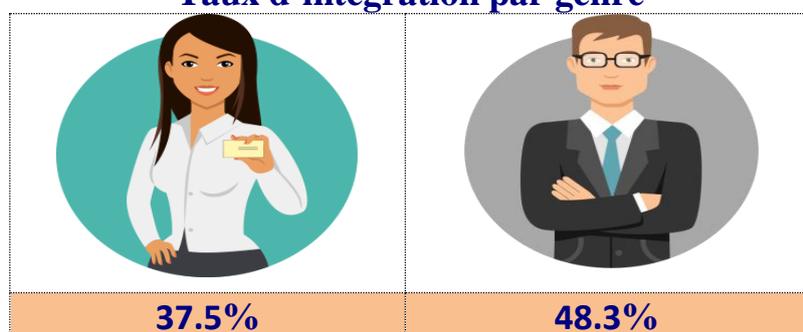
- La régression du nombre des intégrés passant de 32301 en 2019 à 30197 intégrés en 2020.
- Augmentation des contrats achevés passant de 62412 contrats à 74593 contrats durant la même période soit +19.5%

Il faut signaler qu'on a actualisé cet indicateur désormais on ne compte plus les intégrés dans le cadre du service national volontaire aux associations puisqu'il est considéré comme programme d'amélioration d'employabilité et non un programme d'intégration, de même on n'a pas compté les intégrés des nouveaux programmes qui ont démarré à partir d'octobre 2019.

Tableau des intégrés selon les programmes de l'emploi

total	CIVP	CSC	CRVA	CAIP	CIDES	SIVP	
74593	29194	4232	25	16196	63	24883	Contrats achevés
30197	9304	22	19	11216	17	9619	intégrés
⬇️	⬇️	⬇️	⬇️	⬇️	⬇️	⬇️	
40,5%	31,9%	0,5%	76,0%	69,3%	27,0%	38,7%	% Tx d'integration

Taux d'integration par genre



- **Indicateur 2.2.5 le taux de réintégration des licenciés de leur poste de travail**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	3.6	1.2	4.9	1.8	36.7	6.4	7.2

- **Définition** : Cet indicateur mesure le taux des employés licenciés enregistrés dans les bureaux d'emplois qui ont bénéficiés d'un programme de réintégration.
- **Mode de calcul** : (Nbr des licenciés qui ont poursuivis un programme/ Nbr total des licenciés enregistrés)
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.

- **Analyse des écarts et du taux de réalisation** :

Cet indicateur s'intéresse au calcul du taux des bénéficiaires des programmes d'emploi pour les licenciés de leur poste de travail (réponse à un nouveau poste de travail déjà diagnostiqué par des entreprises privées et des professionnels de libre métiers), et ce parmi les licenciés enregistrés aux services d'emploi.

- **Indicateur 1.2.2: le coût moyen de l'intégration par rapport aux crédits affectés aux programmes d'emploi**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	2499	2235	2400	5557	231.5	2400	2250

- **Définition** : Cet indicateur mesure le cout moyen d'intégration d'un bénéficiaire d'un programme d'emploi.
- **Mode de calcul** : (budget total des programmes d'emplois/Nbr d'intégration)
- **Source de données** : ANETI/Unité d'analyse.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Le cout d'intégration s'est régressé par rapport à l'année précédente, en effet il est passé de 2235 dinars à 5557 dinars est cela malgré l'augmentation du nombre des intégrés. Cela revient à l'augmentation de la prime des stages.

❖ **Degré d'atteinte de l'objectif :**

En l'absence d'une méthodologie scientifique d'estimation du degré d'atteinte des objectifs surtout dans un domaine tel que l'emploi.

Généralement tous les indicateurs sont d'une manière directe ou indirecte touchés par l'impact de la situation pandémique et malgré cela le diagnostic reste positif.

2- présentation de l'exécution du budget du programme

Le montant des réalisations du programme emploi a atteint 497152.5 mille dinars soit un taux de réalisation de 91% comparé au total des crédits alloués au titre de la loi de finances complémentaire qui remonte à 544836 MD sans compter les ressources propres, répartis ainsi :

Tableau 1 : exécution du budget du programme Formation professionnelle comparé aux prévisions selon la nature de la dépense

Selon l'application ADEB

Unité 1000d		Prévisions 2020		Réalizations comparés aux prévisions	
		L.F.C 2020	Réalisations 2020	Montant (2)- (1)	Taux % (2)/(1)
Rémunération publique		73185	73179,9	-5,1	99,99%
		73185	73179,9	-5,1	99,99%
Moyens et services		3447	3447	0	100,00%
		3447	3447	0	100,00%
D.developpement		386335	386335	0	100,00%
		386335	386335	0	100,00%

Unité 1000d		Prévisions 2020		Réalizations comparés aux prévisions	
		L.F.C 2020	Réalizations 2020	Montant (2)- (1)	Taux % (2)/(1)
D.d'investissement		0	0	0	0,00%
		0	0	0	0,00%
Operations financières		0	0	0	0,00%
		0	0	0	0,00%
<u>Total</u>		462967	462961,9	-5,1	100,00%
		462967	462961,9	-5,1	100,00%

Sans prendre en compte les ressources propres des établissements

Tableau 2 : exécution du budget du programme Formation professionnelle comparé aux prévisions selon les sous-programmes et les activités (opérateurs publics)

Sous-prog	activités	Prevision 2020 L.F	Prevision 2020 L.F.C	Réalisation 2020	Réalisation (-) prevision	Taux de realisation
Pilotage du dispositif de l'emploi	Coordination et appui au politique de l'emploi	12700	1410	1404.9	-5.1	99.64
Total S-prog		12700	1410	1404.9	-5.1	99.66

Operateurs publics	activités	Prevision 2020 L.F	Prevision 2020 L.F.C	Réalisation 2020	Réalisation (-) prevision	Taux de realisation
ANETI	Travail salarié (Activité 1)	372267	461557	461557	0	100
	Travail independant					
Total Operateurs		372267	461557	461557	0	100

❖ **Les dépenses de remuneration**

Le taux de réalisation du budget a atteint 91% réparti ainsi :

- Les dépenses de gestion 100%,

- Les dépenses de développement 2%,
- Les fonds spéciaux de trésorerie 96%

❖ **Les dépenses de gestion**

Le montant des dépenses de gestion s'élève à 65979.4 mille dinars soit un taux de réalisation de 100% comparé aux crédits alloués de 65986 mille dinars.

Au niveau du programme on a dépensé tous les crédits ouverts de paiement (ADEB) au titre de la rémunération publique, des moyens de services et de l'intervention publique à 100% comparé au budget de 2019 actualisé et ce sans la prise en compte des ressources propres des établissements.

D'après le tableau on peut conclure les remarques suivantes :

- Augmentation des crédits affectés à la rubrique rémunération à l'occasion de l'actualisation du budget comparé à de la loi de finances initiale, cela revient principalement :
 - Au cout de la répercussion financière de la révision du statut relatif aux agents de l'agence,
 - Au recrutement des contractuels de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et des travailleurs de chantier dans le cadre de la régularisation de leur situation, qui n'ont pas été pris en compte au titre de la loi de finances de 2019.

Toutefois malgré cette actualisation les ressources du budget n'ont pas suffi pour couvrir ces dépenses ce qui a incité les structures à recourir aux ressources propres et au reliquat pour combler cet écart (détail des données illustré dans les analyses approfondies des réalisations inclus aux annexes).

- Diminution du budget de l'intervention publique, en effet on a maîtrisé relativement ces dépenses bien que les dépenses effectives ont dépassé les prévisions et on a comblé l'écart par les ressources propres.

❖ Les dépenses de développement :

Le montant des dépenses de développement a atteint 60.4 mille dinars, soit un taux de réalisation très faible de 2% par rapport au montant de crédits alloués qui remonte à 28850 mille dinars, cela revient à deux raisons :

- Premièrement, une grande faiblesse dans la consommation du budget affecté à l'investissement direct et notamment au niveau de l'intervention publique du sous-programme 1 : conception et pilotage des politiques d'emploi, en effet le taux de réalisation est de 0% loin du taux souhaitable (projet FONAPRAM),
- Deuxièmement, on se base pour l'analyse sur les crédits ouverts de paiement sur le système ADEB à l'instar des documents du budget, cette démarche ne prend pas en compte plusieurs données comme les crédits de paiement sur les autres sources de financement en plus de la liquidation effective des crédits ouverts sur le système ADEB au niveau de l'opérateur public ainsi que les crédits inscrits sur le fonds et qui finance un grand nombre de projets,
- Troisièmement, le ministère de finances n'a pas ouvert les crédits des dépenses de développement (4000MD) pour le budget de l'ANETI bien qu'on a consommé le taux de 87% qui apparait sur ADEB 0%.

❖ Les fonds spéciaux de trésor

Le montant des dépenses du fonds national de l'emploi s'élève à 431112.7 mille dinars soit un taux de réalisation de 96% comparé aux crédits affectés qui sont de 450000MD.

NB : il est à rappeler que les crédits alloués au fonds national de l'emploi finance aussi bien les instruments des programmes d'emploi que les projets des nouveaux promoteurs, des établissements solidaires, des micros crédits, du programme de la nouvelle génération de promoteurs, du programme de

formation et d'initiation dans le cadre du projet « Tunisie intelligente », outre le programme appui à la formation à l'institut supérieur de la profession d'avocat considéré comme une dépense qui n'apparaît pas aux tableaux adoptés par le ministère de finances.

Ce sont sommairement les principales remarques soulevées du tableau d'exécution du budget tel qu'apparu au circulaire, on peut cependant se référer aux annexes pour plus d'interprétation des crédits effectifs en tenant compte de toutes les sources de financement.

3- les orientations futures pour l'amélioration de la performance :

Les travaux de la période à venir seront orientés vers le développement de politiques globales qui accordent la plus haute importance aux zones à forte intensité d'employabilité tout en adoptant une discrimination positive au profit des zones prioritaires. L'accent sera également mis sur le renforcement des compétences des différents types de demandeurs d'emploi, le développement de la performance des services de l'emploi, l'amélioration de l'efficacité de leurs interventions et le soutien à la création d'emplois décents, sur la base d'une approche participative régionale et locale inclusive pour assurer la création de valeur ajoutée et de richesse. Les travaux se poursuivront sur les axes stratégiques suivants :

- **Améliorer l'employabilité des différentes catégories de demandeurs d'emploi et accroître leurs compétences et aptitudes en fonction des exigences du marché du travail :**

Les travaux se poursuivent pour améliorer l'employabilité des différentes catégories de demandeurs d'emploi en concevant et en mettant en œuvre des politiques et des programmes et en mettant en place des mécanismes visant à préparer des ressources humaines qui répondent aux besoins du marché du travail et de l'économie.

Cela passe par la coordination entre les composantes du système d'éducation et de formation pour réaliser l'intégration entre ses interventions d'une part et la mise en place d'un système d'accompagnement des demandeurs d'emploi d'autre part.

- **Mettre en place un dispositif d'accompagnement des demandeurs d'emploi :**

Visant à améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi et les aider à s'intégrer sur le marché du travail en fonction de leurs aspirations et attentes professionnelles et des exigences du marché du travail. Ce système cherche également à prendre en compte les besoins particuliers des groupes vulnérables et qui trouvent des difficultés d'intégration sur le marché du travail (personnes handicapées, chômeurs pour des raisons économiques, prisonniers libérés, ouvriers de chantier, diplômés des centres d'enseignement des adultes ...).

- **Identifier de nouveaux potentiels d'emplois et soutenir la capacité de l'économie à créer des emplois décents,**

- **Professions de voisinage :**

Créer un nouveau mécanisme pour encourager la création d'institutions dans le domaine des professions de voisinage en attribuant les activités aux institutions nouvellement créées par négociation directe avec la structure publique et suite à la conclusion d'un accord entre l'institution créée et la structure au niveau régional (association, maison de jeunes, maison de culture, collectivités locales, institution privée régionale ou locale). Il est prévu qu'un décret gouvernemental soit publié permettant à l'institution nouvellement créée dans le domaine des professions de voisinage d'être subventionnée pendant les deux premières années.

Des domaines de partenariat avec des institutions de financement seront développés et de nouveaux types d'institutions seront créés à l'instar des

institutions d'investissement en capital-risque spécialisées dans le domaine des petites entreprises et des institutions d'économie sociale et solidaire.

- **Renforcer le rôle de la région dans le domaine de la conceptualisation de projets et d'initiatives régionaux et locaux pour la promotion de l'emploi :**

Conformément à ce qui est énoncé dans le chapitre sept de la Constitution consacré au principe de la réalisation de l'équilibre régional et de la réalisation de la discrimination positive qui vise à établir les principes de bonne gouvernance dans la gestion des affaires régionales et locales, le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle œuvre pour :

- Concrétiser l'approche régionale et locale,
- Promouvoir l'emploi,
- Adopter la dimension participative entre les différents acteurs dans la conception et le suivi de projets et d'initiatives compatibles avec l'orientation et les options de la région, à travers la mise en œuvre du projet « Partenariat avec les régions pour promouvoir l'emploi".

Le ministère s'emploie également à mieux cibler ses interventions vers les régions d'intérieur et à élever les régions au rang de pôles de développement actifs en établissant un tissu économique diversifié propice à la relance des investissements et de l'emploi, notamment dans les secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée.

- **Développer la dimension internationale dans la politique nationale de l'emploi :**

Sur la base du diagnostic de la réalité de l'emploi à l'étranger et de la coopération technique et notamment :

- Conclure de nouveaux accords bilatéraux dans le domaine de l'immigration et de l'emploi à l'étranger,
- Soutenir les capacités des structures publiques chargées d'explorer les offres d'emploi à l'étranger et de les restructurer afin de les rendre plus flexibles et efficaces dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées,
- Elaborer une stratégie nationale dans le domaine de l'emploi à l'étranger, en coordination avec les structures intervenantes, afin de permettre le développement du nombre d'emploi des compétences tunisiennes à l'étranger,
- Œuvrer pour inclure les exigences des marchés étrangers, notamment traditionnels, parmi les priorités de la réforme du système national d'éducation et de formation,
- Mettre en détachement des conseillers en emploi dans les principales représentations consulaires tunisiennes des principaux pays d'accueil de main d'œuvre et de compétences afin faire connaître les compétences tunisiennes, d'explorer les opportunités d'emploi à l'étranger et de travailler pour les satisfaire,
- Développer le partenariat entre les secteurs public et privé pour explorer les offres d'emploi à l'étranger et améliorer leurs performances dans le domaine de l'emploi à l'étranger,
- Conclure des accords entre les services du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et les institutions privées d'emploi à l'étranger agréées afin de définir les objectifs dans le domaine de l'emploi à l'étranger et les obligations de chaque partie.
- **Développer la performance des services d'emploi et améliorer l'efficacité de leurs interventions :**

Dans le cadre de facilitation des moyens d'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail et de fournir des services aux institutions économiques,

la période à venir verra l'achèvement de la réhabilitation des bureaux et des espaces et activera leur rôle dans l'adéquation de l'offre à la demande.

- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de l'emploi :

Les travaux d'élaboration de la stratégie nationale pour l'emploi, qui sera horizontale et globale et basée sur le principe du dialogue, de la consultation et du consensus sur les questions d'emploi.

La stratégie nationale pour l'emploi vise à provoquer un changement qualitatif du niveau de compatibilité entre les besoins du marché du travail en termes de compétences et de qualifications et la création d'emplois qui répondent aux besoins des institutions économiques et se fonde sur le principe du travail décent.

La stratégie nationale pour l'emploi sera au centre de toutes les politiques sectorielles à travers des contrats d'objectifs consensuels qui garantissent leur opérationnalisation sur le terrain à travers des programmes pratiques dotés d'indicateurs scientifiques pour mesurer leur efficacité et leur impact sur le marché du travail.

- Restructurer les services de l'emploi :

Cette restructuration consiste à développer les structures organisationnelles des directions centrales, des bureaux d'emploi et des espaces d'initiative et à créer des unités de coordination régionales afin de donner une impulsion forte à la gouvernance régionale du marché du travail et adéquate aux nouvelles orientations du développement régional et l'ouverture des horizons pour la région dans le traitement des questions d'emploi et de chômage.

Les services d'emploi seront également soutenus par des « cellules de veille » qui contribuent à prospecter les métiers prometteurs ou ceux qui subiront des tensions afin d'orienter les demandeurs d'emploi vers le marché du travail qui leur offrent des perspectives prometteuses dans le domaine de l'insertion. La

mise en place d'un système de formation professionnelle en adéquation avec les besoins futurs du marché du travail et d'un système éducatif proactif qui doivent prendre en compte le monde des affaires et le marché du travail.

Afin de continuer à rapprocher les services de l'emploi aux demandeurs d'emploi, des bureaux de l'emploi supplémentaires seront créés pendant la période du plan en fonction du tissu économique et du nombre de demandes d'emploi. Des espaces d'initiative seront également répandus au reste des gouvernorats selon une vision qui assure l'intégration et la coordination avec les différentes structures de soutien.

- **Mettre en place un système de pilotage et de bonne gouvernance :**

Afin de moderniser les modes de gestion des services centraux et régionaux et jeter les bases d'une bonne gouvernance et atteindre l'efficacité et la rentabilité, des travaux seront menés pour mettre en place un système de planification et de gestion basé sur les résultats, les indicateurs de performance et l'efficacité (contrats objectifs, système d'information intégré, tableau de bord, rapports d'évaluation périodiques ...).

- **Développement des méthodes de travail et des activités techniques des services d'emploi :**

- Développer de nouveaux programmes et méthodes de travail et fournir les outils et les références nécessaires (documents de référence, guides et références pédagogiques pour l'accompagnement et l'encadrement, référentiels des métiers, applications informatiques...),
- Développer la qualité des services rendus par les services d'emploi et diffuser le programme qualité en adoptant le modèle « Fonctionnement par la Qualité Totale »,
- Soutenir les services d'emploi avec les ressources humaines et matérielles nécessaires,

- Renforcer et appuyer les capacités de l'Observatoire national de l'emploi et des compétences en procédant à des réformes structurelles afin d'atteindre ses objectifs et d'accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le domaine des études et analyses sur le marché du travail aux niveaux national et régional et fournir des données actualisées et précises sur les variables des métiers et le développement des compétences,
- Un système intégré sera également mis en place pour suivre et évaluer les politiques actives de l'emploi.
- Développer une stratégie de communication intégrée sur les métiers et les opportunités d'emploi qui offrent des perspectives dans le domaine de l'intégration et de la réintégration, et les mécanismes fournis par l'État pour aider à l'intégration sur le marché du travail.
- Soutenir les capacités des agents et des cadres des services de l'emploi et les qualifier dans divers domaines techniques, notamment dans les domaines de l'accompagnement et de l'orientation professionnels.

PROGRAMME N°3
ENTREPRENARIAT

Responsable de programme :
Mr. Fayçal ZAHAR

1. Présentation et analyses des résultats de la performance :

Objectif stratégique 3.1 : « diffuser la culture de l'entrepreneuriat »

La mission travaille en coordination avec les différentes structures concernées pour diffuser la culture de l'entrepreneuriat tout en planifiant des activités et des programmes ciblés et directs qui permettent d'appréhender davantage les dimensions de l'entrepreneuriat.

- *Indicateur 3.1.1 : Le nombre de bénéficiaires des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat*

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	31000	31412	33080	14758	44.6	29440	30000

- **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur reflète le degré de développement de la culture de l'entrepreneuriat auprès des étudiants et stagiaires, et son impact dans l'orientation des jeunes vers une voie professionnelle liée au travail indépendant, par la diffusion d'une culture de l'entrepreneuriat dans les milieux de l'université, l'école et la formation professionnelle.
- **Mode de calcul** : Le nombre total de bénéficiaires d'étudiants, des élèves et les stagiaires au cours de l'année concernée.
- **Source de données** :
 - ✚ ANETI : La direction de développement de l'entrepreneuriat et de promotion de la Micro-Entreprise,
 - ✚ ANETI : Unité de veille et du développement
 - ✚ ONEQ : Observatoire National d'emploi et des qualifications

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

L'indicateur a atteint un taux de réalisation estimé à 44,6% en 2020 par rapport à 2019. Cette baisse au niveau des actions de sensibilisation s'explique par la pandémie de Covid -19.

Pour pallier à cette contrainte plusieurs actions de sensibilisation via la page officielle de l'agence ont été réalisés, notamment celles liées aux services d'accompagnement fournis par l'agence, dans le domaine de l'entrepreneuriat :

- 7 sessions de diffusion en direct,
- 11 séminaires via Web ,
- 6 succès stories sur la création de projets.

○ ***Indicateur 3.1.2 : Nombre de bénéficiaires des actions de sensibilisation ayant décidé de s'orienter vers le travail indépendant***

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	1206	1226	996	764	76.7%	1290	1250

- **Définition de l'indicateur :** Cet indicateur vise à mesurer la capacité des services de l'ANETI à répondre aux besoins des entrepreneurs souhaitant bénéficier d'une réinsertion dans le développement de l'entrepreneuriat et à identifier dans quelle mesure le pourcentage de jeunes bénéficiant de formations qualifiantes organisées par les bureaux d'emploi et les espaces entreprendre par rapport au nombre d'inscrits dans le domaine du travail indépendant.
- **Mode de calcul :** Le nombre total de bénéficiaires d'étudiants, des élèves et des stagiaires au cours de l'année concernée.

- **Source de données :**

- ANETI : La direction de développement de l'entrepreneuriat et de promotion de la Micro-Entreprise,
- ANETI : Unité de veille et du développement
- ONEQ : Observatoire National d'emploi et des qualifications

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

En ce qui concerne cet indicateur, un taux de réalisation de 76% a été enregistré en 2020, par rapport à 2019 où le taux de réalisation était de 58%.

○ ***Indicateur 3.1.3 : le nombre d'actions de sensibilisations menées pour développer l'entrepreneuriat***

- Les estimations approuvées par PAP 2020

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
<i>Nbr</i>	419	**	*650	**	**	*750	*800

- **Définition de l'indicateur :** Cet indicateur mesure l'impact de nombre de manifestations réalisées pour développer l'entrepreneuriat sur l'augmentation du nombre de personnes inscrites dans le domaine du travail indépendant.

- **Mode de calcul:** Le nombre total d'évènements réalisés pour développer l'entrepreneuriat menés par l'ANETI et les Espaces Entreprendre ou auxquels les bureaux d'emploi et les Espaces Entreprendre ont participé à l'organiser avec d'autres structures au cours de l'année considérée

- **Source de données :**

- ANETI : La direction de développement de l'entrepreneuriat et de promotion de la Micro-Entreprise,

- ANETI : Unité de veille et du développement
- ONEQ : Observatoire National d'emploi et des qualifications

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Les données n'étant pas disponibles dans la base de données pendant la période d'élaboration du RAP 2020, l'opportunité de garder cet indicateur, sa méthode de calcul et la collecte de ses données seront réexaminées.

❖ **Degré d'atteinte de l'objectif :**

Les activités de diffusion de la culture de l'entrepreneuriat se caractérisent par l'aspect direct de la communication avec les entrepreneurs et les investisseurs, car toutes les activités tournent autour de la formation et de la réhabilitation.

En outre, et à la lumière de l'état de santé critique que le pays a connu à la suite de la Pandémie de Corona, les différentes activités présentiellees ont connu une baisse, ce qui a contribué à une atteinte partielle de l'objectif. Aussi, la difficulté de recueillir les données relatives à l'indicateur 3.1.1 « Nombre de démonstrations réalisées pour développer l'entrepreneuriat » nous a incité à revoir et à remplacer cet indicateur.

Objectif stratégique 3.2 : pousser la création d'entreprise :

La mission cherche à accélérer la création des entreprises et à soutenir les efforts de leurs entrepreneurs en leur fournissant une formation, un appui et les soutenir afin d'assurer leur pérennité.

○ ***Indicateur 3.2.1 : Taux des projets financés parmi les projets étudiés***

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	30.6	44	45	48	106.6	53	55

- **Définition de l'indicateur :** Cet indicateur reflète la capacité de l'entrepreneur à accéder facilement aux sources de financement.

- **Mode de calcul:** (La somme de la durée consacrée aux dossiers étudiés /Total des dossiers étudiés)*100

- **Source de données :**

- ANETI : La direction de développement de l’entrepreneuriat et de promotion de la Micro-Entreprise,
- ANETI : Unité de veille et du développement
- ONEQ : Observatoire National d’emploi et des qualifications

- **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Un taux de réalisation estimé à 106,6% a été enregistré pour l'indicateur « Taux des projets financés parmi les projets étudiés ». Le nombre de projets financés, durant la période 2018 à 2020, a globalement enregistré une baisse selon le graphique suivant:

Indicateur	2019	2020	Taux de progression %	
Nbre De projets étudiés	8619	5260	-39	▼
La moyenne mensuelle	718	438	-39	▼
Femme	4865	2680	-45	▼
Les Diplômés de l’Enseignement Supérieur	3851	2018	-47.6	▼

Nombre de projets étudiés selon le genre pour l'année 2020



2680 projets



2580 projets

❖ Degré d'atteinte de l'objectif :

L'objectif a été atteint de manière satisfaisante puisque un grand nombre de projets déjà étudiés, qui remplissent les conditions requises, ont été bien financés. Cette réalisation reflète l'efficacité des services engagés à étudier les projets malgré le manque de ressources humaines et les conditions sanitaires difficiles.

Objectif stratégique 3.3 : développer la gouvernance du dispositif de l'entrepreneuriat :

Le développement de l'entrepreneuriat passe par le développement de son dispositif de gouvernance via le renforcement de la participation du secteur privé et de la société civile à l'accompagnement des entrepreneurs d'une part, et en augmentant l'intégration des services via la facilitation de leur accès et de leurs digitalisations d'autre part.

○ *Indicateur 3.1.3 : Taux de participation du secteur privé et de la société civile à l'accompagnement des entrepreneurs*

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	44	44	40	35	87.5	52	50

- **Définition de l'indicateur** : Cet indicateur reflète l'efficacité de la participation du secteur privé et de la société civile à l'accompagnement des entrepreneurs.
- **Mode de calcul:** (Nombre d'entrepreneurs accompagnés par des institutions privées, associations et organisations) / (nombre total d'entrepreneurs accompagnés)
- **Source de données :**
 - ANETI : La direction de développement de l'entrepreneuriat et de promotion de la Micro-Entreprise,
 - ANETI : Unité de veille et du développement
 - ONEQ : Observatoire National d'emploi et des qualifications
- **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Le taux de participation du secteur privé à l'accompagnement des entrepreneurs s'est élevé à 35%, contre 40% planifiés au cours de l'année 2020, ce qui équivaut à 87,5% comme taux de réalisation tout en enregistrant ainsi une stabilité par rapport à l'année 2019.

❖ **Degré d'atteinte de l'objectif :**

Le taux de réalisation en absolu est satisfaisant, bien que les activités liées à la fixation de cet objectif soient sujettes à de nombreuses variables affectant nécessairement son calcul, et cela est dû à la nature du champ d'application du programme. Des efforts supplémentaires seront déployés pour accroître la participation du secteur privé aux activités

1) Présentation de l'exécution du budget du programme :

Durant l'année 2020, le budget de ce programme s'est élevé à 44106 DT tout en affichant un taux de réalisation estimé à 60.2 % en paiement. Se référant au détail du tableau d'exécution budgétaire, on note que cette baisse est due au

faible taux de consommation des dépenses d'investissement qui n'a pas dépassé 4%, ce qui équivaut à 65,9 DT contre 17620 DT planifié.

Les tableaux 4 et 5 montrent que le déficit a été enregistré au niveau de l'activité n°1 : « le Financement des activités de l'entrepreneuriat ». Pour rappel, les dépenses d'investissement comprennent, selon la nouvelle nomenclature budgétaire, les dépenses d'investissements directs financés via les ressources du budget et les emprunts extérieurs affectés.

Concernant l'activité n°1 de ce programme, les dépenses d'investissements planifiés étaient 17620 DT, seuls 65,9 DT ont été consommés dont une partie de ces dépenses est affectée pour financer la valeur ajoutée de l'emprunt octroyé au nom de l'unité de gestion du projet « moubaderoon ». Quant au reste des crédits (crédits pour le financement du projet Mobaderoon et les crédits pour le financement du plan exécutif de la Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat), aucun montant n'a été décaissé au niveau du paiement.

Au cours de l'année 2020, le projet Mobaderoon a vu son lancement dans son expérience pilote, cette période a été consacrée à la réalisation de divers marchés publics nécessaires. En outre, l'identification des chaînes de valeur que le projet développera au cours de la période à venir. Aussi, l'aspect logistique des travaux de l'unité de gestion par objectifs a été assuré.

D'autre part, le projet a été restructuré dans le cadre d'une annexe à la convention de prêt signée le 25 juin 2020 pour accorder des subventions aux inscrits sur la plateforme « Batinda » en réponse à la pandémie de Covid-19. La valeur des paiements totaux sur les ressources du prêt jusqu'à fin décembre 2020 s'est élevée à environ 16 millions de dinars (crédits d'engagement).

Il est à signaler que le financement de la mise en œuvre du plan exécutif de la Stratégie Nationale de l'entrepreneuriat n'a pas été fait par les crédits des ressources du budget mais plutôt via les subventions tel que le projet « l'entrepreneuriat pour le Développement ».

Il est à porter en connaissance que d'autres projets sont financés via par les subventions tels que l'ESS « l'Economie Sociale et Solidaire » et le passage du secteur informel au secteur formel.

Tableau 1 : exécution du budget du programme pilotage et appui comparé aux prévisions selon la nature de la dépense
Selon l'application ADEB

Unité 1000d		Prévisions 2020		Réalizations comparés aux prévisions	
		L.F.C 2020	Réalizations 2020	Montant (2)-(1)	Taux % (2)/(1)
D. de Rémunération	C.E	0	0	0	0
	C.P	0		0	
D. de gestion	C.E	0	0	0	0
	C.P	0	0	0	0
D. d'interventions	C.E	26486	26486	0	100%
	C.P	26486	26486	0	100%
D.d'investissement	C.E	17620	16575.1	-1044.9	94.07%
	C.P	17620	65.9	-17554.1	0.37%
<u>Total</u>	C.E	44106	43061.1	-1044.9	97.63%
	C.P	44106	26551.9	-17554.1	60.20%

Tableau 2 : exécution du budget du programme comparé aux prévisions selon les sous programmes et les activités

Sous-prog	activités	Prevision 2020 L.F	Prevision 2020 L.F.C	Réalisation 2020	Réalisation (-) prevision	Taux de realisation
<i>Pilotage du dispositif de l'entrepreneuriat</i>	Activité n°1 : le financement des activités de l'entrepreneuriat	98200	39206	21651.9	-17554.1	55.23%
Total S-prog		98200	39206	21651.9	-17554.1	55.23%

<i>Operateurs publics</i>	activités	Prevision 2020 L.F	Prevision 2020 L.F.C	Réalisation 2020	Réalisation (-) prevision	Taux de realisation
<i>ANETI</i>	Travail salarié					
	Travail indépendant	14000	4900	4900	0	100
<i>Total Operateurs</i>		14000	4900	4900	0	100

2- Les orientations futures pour l'amélioration de la performance :

❖ Les obstacles à surmonter :

- Durant l'année 2020, la pandémie de Corona a représenté le problème majeur pour la mise en œuvre les différentes composantes du programme étant donné la mise en application des procédures du confinement total, la baisse du rendement du travail, les protocoles sanitaires à suivre, la restructuration de certains projets tels que le Projet Moubadiroon, Il convient également de mentionner d'autres obstacles tels que:
 - L'instabilité gouvernementale qui a contribué à perturber d'achèvement des textes réglementaires de certaines lois, comme la loi sur l'économie sociale et solidaire.
 - La faible implication des acteurs concernés.
 - Une faible gouvernance du secteur.

❖ les mesures à entreprendre pour améliorer la performance du programme :

- Quant au programme « une nouvelle génération d'entrepreneurs » , il est proposé d'activer des accords avec différentes municipalités, tout en travaillant à la diversification des études avec différents ministères.
- Pour le projet Moubadiroon, il est proposé de :

- Créer des comités régionaux et des équipes de travail,
- Accélérer les annonces des appels d'offre afin de sélectionner des institutions spécialisées dans la communication et la conception de programmes d'accompagnement et la préparation et la mise au point d'un système informatique à contracter avant la fin de l'année .
- Le lancement de la mise en œuvre du deuxième et troisième composante du programme de restructuration par l'octroi d'aides financières aux artisans et petites professions, ainsi qu'au profit des petites et moyennes entreprises.
- Compléter l'expérience pilote de la délégation Douar Hicher en apportant une aide financière aux projets dont les entrepreneurs ont été accompagnés.
- Il est proposé également de déployer plus d'effort à la concrétisation et au renforcement du développement de la culture entrepreneuriale avec ses différentes composantes tout en définissant un parcours d'accompagnement intégré et global au profit des jeunes entrepreneurs en concentrant de nouveaux outils qui faciliteraient le lancement de projets basée sur une approche participative, régionale et locale intégrée avec la nécessité de développer le système informatique de l'ANETI pour permettre au programme de mesurer les activités planifiées dans le plan exécutif de la Stratégie Nationale de l'Entrepreneuriat, avec l'ajout d'indicateur lié au développement de l'entrepreneuriat chez les stagiaires des centres de formation professionnelle sous la tutelle de l'ATFP , tout en continuant à travailler sur les axes stratégiques suivant :
- Développer une culture de l'entrepreneuriat :
 - Organisation de concours au profit des étudiants, des élèves et des stagiaires à travers la formation d'accompagnateurs (professeurs, formateurs, conseillers d'emploi),

- Organisation des campagnes nationales de sensibilisation pour faire progresser la culture de l'entrepreneuriat,
- Renforcement de l'environnement pédagogique via des partenariats entre les établissements de formation professionnelle et les acteurs de l'entrepreneuriat.
- La gouvernance du dispositif de l'entrepreneuriat :
 - La création d'une structure de gouvernance pour l'entrepreneuriat,
 - La Mise en réseau de l'intervention des différents ministères et structures concernés.
- Faciliter l'accès au financement via :
 - La diversification des outils de financement,
 - Le Développement du système de garantie de prêt,
 - Le développement des outils pour stimuler la croissance des entreprises institutions (injection de levée de fonds).
- Faciliter l'accès au marché,
- Simplifier les procédures administratives,
- Développer un programme intégré d'accompagnement des entrepreneurs, basé sur :
 - Le développement des programmes d'accompagnement tout en prenant en compte les besoins des entrepreneurs et les opportunités d'emploi dans les régions,
 - La mise en place et la création des espaces entreprendre pilote,
 - Le développement d'un programme d'accompagnement pour les exportateurs pour la première fois,
 - Le développement d'une plateforme électronique d'accompagnement et de suivi des entrepreneurs,
 - Le développement des programmes d'accompagnement en coordination avec le projet Moubadiroon.

- La Gouvernance du travail participatif entre les différentes parties prenantes, à travers l'activation de la Loi concernant l'Economie Sociale et Solidaire.
- Quant à l'économie sociale et solidaire, des travaux sont en cours afin d'assurer l'achèvement des actions suivantes :
 - Compléter la promulgation des textes règlementaire,
 - Mettre en place un système de financement spécifique
 - Mettre en place un système d'accompagnement spécifique,
 - Établir un système statistique spécifique.

PROGRAMME N°9
PILOTAGE ET APPUI

Responsable du programme :
Mr. Arbi ZOUAOUI

Présentation et analyses des résultats de la performance :

Le programme pilotage et appui vise à fournir les meilleures opportunités d'élaboration, d'exécution et de suivi des différentes politiques de la mission grâce au développement d'un système de motivation, à l'amélioration des performances au niveau des programmes de formation interne et externe, ainsi que le bon emploi des employés le développement de la carrière professionnelle des employés.

Objectif stratégique 9.1 : « Améliorer la gestion des ressources humaines »

○ *Indicateur 9.1.1 : taux de mobilité interne*

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	8	11	15.8	26.6	168	30	30

- **Définition de l'indicateur:** La mobilité (la promotion de toutes sortes dans le grade et dans la fonction) au sein de l'administration joue un rôle clé dans la création d'une dynamique nouvelle et durable , en ouvrant la possibilité de répartir les capacités et les compétences humaines d'une manière qui assure la satisfaction des besoins des différents départements , et répondant d'autre part aux aspirations et aux souhaits des salariés, et en permettant l'échange d'expériences et le transfert de compétences d'une structure administrative à une autre, ainsi qu'en relevant le niveau général des compétences administratives tout en renforçant le sentiment d'appartenance à l'administration. Elle est au cœur de l'amélioration de la bonne gestion des ressources humaines. Cet indicateur mesure le pourcentage d'employés par rapport au nombre total d'employés, ce qui reflète l'importance qu'accorde l'administration au développement de ses ressources humaines annuellement.

- **Mode de calcul** : (Nombre de promotions/ Nombre total de salariés) *100

- **Source de données** : la direction des affaires financières

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Au cours de l'année 2020, 149 agents administratifs ont été promus sur les 560 agents du ministère, et ainsi, 26,6% du total ont été promus, ce qui donne un taux de réalisation estimé à 168% par rapport aux prévisions. Cela est dû aux promotions exceptionnelles au profit du corps administratifs communs. Ces promotions n'étaient pas planifiées dans la loi de finances pour l'année 2020 et ont été approuvées au cours de l'exercice financier.

○ **Indicateur 9.1.2 : Pourcentage d'agents ayant suivi au moins une session de formation**

Unité	Reals. 2018	Reals. 2019	Prev. 2020	Réalisation 2020	Reals2020 / Prev2020	Prev.2021	Prev.2022
%	20.6	35	45	0	0	10	30

- **Définition de l'indicateur** : La formation continue représente le deuxième mécanisme principal pour développer la gestion des ressources humaines tout en développant l'efficacité de l'agent administratif et en mettant à jour ses connaissances et ses capacités de leadership .Par conséquent, plus le nombre d'agents ayant bénéficié d'au moins d'une session de formation est élevé, plus l'administration s'oriente d'avantage vers la progression et la réhabilitation de ses ressources humaines. Cet indicateur a été retenu pour indiquer le nombre d'agents administratifs formés.

- **Mode de calcul** : (Nombre d'agents ayant bénéficié d'une formation) / (nombre total d'agents) *100

- **Source de données** : La direction des affaires administratives.

▪ **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

En raison de la pandémie et des procédures de quarantaine que le pays a connues durant l'année 2020, toutes les sessions de formation programmées ont été ajournées, voir annulées conformément aux protocoles sanitaires et pour préserver la sécurité et la santé des agents.

Seules des séances de dialogue de gestion ont été menées dans certaines directions administratives, y compris l'unité GBO et certaines autres activités, que ce soit de manière présentielle ou à distance. Ce manque de formation sera rattrapé au cours de l'année suivante grâce à la formation à distance si la situation sanitaire reste la même.

❖ **Degré d'atteinte de l'objectif :**

L'objectif a été atteint en termes relatifs, étant donné qu'il n'a pas été possible de terminer le programme de formation à la lumière de la pandémie de Corona et de l'annulation consécutive de tous les séminaires et activités présentielles. Cette situation reste circonstancielle et sera surmontée grâce à la planification des formations à distance tout en respectant les protocoles sanitaires stricts pour les formations présentielles.

Objectif stratégique 9.2 : « Améliorer la performance du programme pilotage et appui »

Les services appartenant à ce programme visent à contribuer au développement des performances techniques, financières et fonctionnelles de la mission tout en contribuant à la gouvernance du dispositif de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat .

○ **Indicateur 9.2.1 : Le taux d'efficacité du programme pilotage et appui**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	20.4	12	19.9	19.3	97	20	20

- **Définition de l'indicateur:** L'efficacité du programme pilotage et appui est liée entre autres à l'importance des crédits alloués par rapport au budget total des différents programmes opérationnels (formation professionnelle, emploi et entrepreneuriat), ceci sans tenir compte du budget des opérateurs publics.
- **Méthode de calcul de l'indicateur :** (Budget du programme pilotage et appui) / (Budget total des différents programmes techniques)* 100 ceci sans tenir compte du budget des opérateurs publics pour chaque sous-programme.
- **Source de données :** la Direction des Affaires Financière
- **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**
 - Durant l'année 2020, Les crédits alloués au budget des différents programmes techniques sans tenir compte du budget des opérateurs publics se sont élevés à 119,1 millions de dinars, tandis que les crédits alloués au programme pilotage et appui au cours de la même année se sont élevés à 22 484 millions de dinars, ce qui représente 19,3% du budget des autres programmes de la mission.
 - Un taux de réalisation estimé à 97% a été enregistré par rapport aux prévisions , ceci est dû à plusieurs raisons dont la plus importante est la non d'affectation des crédits nécessaires aux dépenses de gestion pour le programme pilotage et appui de la part du Ministère des Finances, tout en respectant le pourcentage de progression annuel estimé à moins de 3% pour ces dépenses qui est déjà fixé par la circulaire de la Présidence du Gouvernement relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'année 2020.

- **Indicateur 9.2.2 : Le pourcentage de précision des prévisions du budget des rémunérations .**

<i>Unité</i>	<i>Reals. 2018</i>	<i>Reals. 2019</i>	<i>Prev. 2020</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Reals2020 / Prev2020</i>	<i>Prev.2021</i>	<i>Prev.2022</i>
%	93	99.5	100	100	100	100	100

- **Définition de l'indicateur:** Cet indicateur mesure la précision de la masse salariale à travers la justesse des estimations de crédits qui reflètent la bonne gestion de la carrière professionnelle de l'agent administratif (la planification de promotion, la gradation...) sans tenir compte de la conjoncture économique générale et changeante en termes d'agrégats macro-économiques.
- **Méthode de calcul de l'indicateur :** (Réalizations annuelles des dépenses de rémunérations) / (crédits alloués annuellement aux dépenses de rémunérations) *100
- **Source de données :** la Direction des Affaires Financière
- **Analyse des écarts et du taux de réalisation :**

Durant l'année 2020, des crédits ont été alloués, compte tenu des crédits complémentaires, estimés à 478,949 millions de dinars pour les dépenses de rémunération, tout en réalisant un montant de crédits consommés évalué à 478,404 millions de dinars, ce qui donne un taux de réalisation de 99,89%.

❖ **Degré d'atteinte de l'objectif :**

L'objectif a été pleinement atteint, ce qui reflète les efforts déployés par des services pour développer des mécanismes de planification et de mise en œuvre en relation avec des activités du programme pilotage et appui

1- Présentation de l'exécution du budget du programme :

Durant l'année 2020, les crédits consommés pour ce programme ont atteint 17960.53 DT tout en affichant un taux de réalisation estimé à 81.61 %. À noter que l'écart de réalisation est tributaire du retard dans l'achèvement de certains projets de développement dont les différents intervenants concernés cherchent à réduire cette défaillance via une bonne planification et exécution.

❖ Les dépenses de rémunération :

Le taux de réalisation des dépenses de rémunération a atteint 100.4 %, en effet on a consommé la totalité des crédits alloués.

❖ Les dépenses de gestion :

Le taux de réalisation des dépenses de gestion s'est élevé à 94%, ce qui équivaut à 3327 DT du total des crédits alloués qui sont de l'ordre de 3524DT, ce qui s'explique principalement par l'absence de réception des factures avant la fin de l'exercice financier concerné., outre le fait que la plupart des factures d'électricité, d'eau et de communication du quatrième trimestre seront réglées au titre de l'année suivante.

❖ Les dépenses d'intervention :

Le taux de réalisation des dépenses d'interventions s'est élevé à 73% du total des crédits alloués, étant donné que tous les crédits dédiés à l'intervention publique, principalement liés à l'acquisition de tickets de restauration n'ont pas été consommés en raison de la pandémie de Corona. En outre, Certains agents ont été rattachés ou mutés à d'autres structures administratives.

❖ Les dépenses d'investissements :

Quant aux dépenses d'investissement, des crédits consommés se sont élevés à 810 DT sur des fonds alloués d'un montant de 4600 DT, soit un taux de réalisation de 18%, ce qui est un faible pourcentage dû principalement au non décaissement des fonds dédiés à la construction du siège du Ministère qui est

sous la tutelle du Ministère de l'Équipement. Des crédits de paiement de 3 MD ont été alloués pour l'année 2020 pour l'achever mais il y a eu un retard dans le démarrage des travaux, de ce fait, ces crédits n'ont été consommés qu'au 31 décembre 2020. Ainsi que des projets de construction du siège du complexe régional de travail à Siliana et du complexe régional de travail à Sfax.

Il y a également eu un retard dans certains autres projets, tels que l'acquisition des équipements informatiques et la sécurité informatique des systèmes informatiques du ministère à la suite de procédures des marchés publics.

Tableau 1 : exécution du budget du programme pilotage et appui comparé aux prévisions selon la nature de la dépense

Selon l'application ADEB

Unité 1000d	Prévisions 2020		Réalizations comparés aux prévisions	
	L.F.C 2020	Réalizations 2020	Montant (2)- (1)	Taux % (2)/(1)
D. de Rémunération	13505.2	13109.3	-395.89	97.07%
	13505.2	13559	53.71	100.4%
D. de gestion	3524	3477.2	-46.8	98.67%
	3524	3326.8	-197.2	94.40%
D. d'interventions	360	264.1	-95.9	73.36%
	360	264.2	-95.9	73.39%
D.d'investissement	4618.8	1082	-95.8	23.43%
	4618.8	810.63	-3808.17	17.55%
Opérations financières	0	0	0	0,00%
	0	0	0	0,00%
<u>Total</u>	22008	17932.6	-4075.39	81.48%
	<u>22007.99</u>	<u>17960.53</u>	<u>-4047.46</u>	<u>81.61%</u>

**Tableau 2 : exécution du budget du programme comparé aux prévisions
selon les sous programmes et les activités**

<i>Sous-prog</i>	activités	Prevision 2020 L.F	Prevision 2020 L.F.C	Réalisation 2020	Réalisation (-) prevision	Taux de realisatio n
<i>Pilotage du dispositif du pilotaget et appui</i>	Pilotage	3154.4	2904.67	2660.9	-243.77	91.61
	La gestion des moyens	19179.5	10756.38	7088.9	-4133.42	61.57
	La représentativité régionale	150	8346.94	8210.67	-136.27	98.37
<i>Total S-prog</i>		22483.9	22007.99	17960.53	-4513.46	251.55

2- Les orientations futures pour l'amélioration de la performance

- Apporter le soutien logistique nécessaire aux différents programmes de missions et soutenir les efforts des Responsables de programmes,
- Améliorer le taux de consommation des crédits alloués pour les différents projets du Ministère,
- Accompagner la mise en œuvre de plans stratégiques dans les secteurs de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat,
- Développer les systèmes informatiques du Ministère et digitaliser les services rendus,
- Suivre la bonne mise en place des procédures conformément à la législation en vigueur pour rationaliser les consommations énergétiques et prendre toutes les mesures nécessaires à cet égard,
- Maintenir le ratio d'encadrement en orientant les recrutements, en tenant compte de certains besoins,
- assurer la formation au profit des cadres du Ministère,

- L'entretien et l'aménagement périodique des bâtiments administratifs du siège central et régional,
- Accorder plus d'attention à l'équipement des administrations régionales et à la poursuite de leur raccordement au réseau Internet en accélérant la réalisation du projet de trafic vers un réseau de communication et d'information à haut débit,
- Activer le nouvel organigramme de la mission et élaborer une vision préliminaire d'organisation des directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi et revoir leurs attributions en tenant compte des projets structurants,
- Poursuivre la mise en place d'un système informatique intégré entre la formation professionnelle et l'emploi afin d'établir une gouvernance avancée du secteur et de fournir des services numériques en ligne aux citoyens et aux institutions.