

Analyse SWOT et lignes stratégiques





Analyse SWOT

Les équipes maghrébines faisant partie du consortium Tempus LOGIC ont procédé au diagnostic de la situation globale relative à l'insertion professionnelle en Algérie, Maroc et Tunisie. Pour cela ils ont opté pour l'analyse SWOT. Les trois différentes contributions ont été discutées lors de l'Atelier Régional de F7S, les 19 et 20 novembre 2014. A l'issue de ce débat, le constat partagé et validé par l'assemblée est classé dans le tableau qui suit :



FORCES	FAIBLESSES
Stratégie nationale de développement de la formation professionnelle	1. Macro :
Cadre juridique favorable, conférant à l'université les missions et attributions pour instituer la formation tout le long de la vie	Institutions (incohérences des projets sectoriels)
Aspect institutionnel des universités	Environnement économique (politique des FC de l'état)
Disponibilité des compétences humaines académiques et techniques au sein de l'Université	Environnement juridique (réglementation, procédure...)
Pratiques et expériences pédagogiques	Procédures gestion des plans de FC
Capacités matériels, logistiques et didactiques permettant d'organiser les formations	2. Micro :
Habilitation à délivrer des diplômes et des programmes de formations continues	a. Universités
Certification et assurance qualité	Culture pédagogique à changer (innovation pédagogique)



FORCES	FAIBLESSES
Coopération université –Entreprise	Inadaptation des formations universitaires avec les besoins de l’emploi
Capacité d’innovation	Pas de stratégie de communication et de Marketing.
Ingénierie des formations continues	Absence de structures supports dédiées au Management de la FC.
Réseau social des anciens diplômés des universités	Absence de stratégie de FC.
	Le module « culture de l’entreprise » n’est pas valorisé.
	Absence de capitalisation des bonnes pratiques
	Absence de suivi des lauréats.
	b. Entreprises :
	Pas d’identification des besoins en FC.
	Absence d’un référentiel de compétence.



FORCES	FAIBLESSES
	Limite de la coordination avec l'université
	Faible recrutement des lauréats de l'université à cause du surcoût en FC.
	Ignorance des FP universitaires.



OPPORTUNITES	MENACES
<p>Demande économique et sociale intéressante et pressante</p>	<p>Contexte politique & économique : chômage des jeunes ; chômage des lauréats & chômage de longue durée</p>
<p>Internationalisation des compétences professionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de cours réputés et mise en place sur des compétences nouvelles • Partenariats internationaux à afficher • Labellisation de la formation par des organismes certifiés du domaine 	<p>Législation Les textes présentent beaucoup de lacunes car la loi ne permet pas de recruter ni de rémunérer les formateurs</p>
<p>Emergence de nouvelles activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Former à l'entrepreneuriat, favoriser la création d'activité • Utiliser la maison de l'entrepreneuriat pour favoriser les liens « entreprise », définitions des besoins, mise en valeurs des pépites 	<p>La concurrence faite aux universités publiques par les institutions privées dans le cadre de la formation continue</p>
<p>Contexte et politique nationale encourageants : lois nouvelles, rétributions intervenants extérieurs,...</p> <p>↳ observatoire de l'emploi</p>	<p>Faible rendement de la formation continue déjà mise en place</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les chômeurs disposent de peu de ressources sinon pas du tout • Quand l'Etat investit dans la formation et qu'il n'y a pas de demandes ou très peu



OPPORTUNITES	MENACES
Capitalisation de l'expérience en ingénierie de formation	
Permettre un retour aux études facilité par la validation des acquis de l'expérience professionnelle	
Développement des PME/PMI en proposant une offre de formation adaptée et accessible	
Devenir, en tant qu'opérateur de formation continue un outil de modernisation du service public	
Rédiger avec les professionnels un cahier des charges des compétences attendues : construction d'un référentiel de compétences	
Fusion des universités : utiliser la masse critique suffisante en l'organisant par pôles de compétence et d'excellence	
Liens ANAPEC et besoins des entreprises du territoire	



Lignes stratégiques

Il a été décidé par l'assemblée du 20 novembre 2014 de constituer un comité de suivi de l'analyse SWOT. Ce dernier, devait par la suite proposer les lignes stratégiques de manière à voir comment les faiblesses et les menaces peuvent profiter des forces et des opportunités pour devenir des avantages. Pour étoffer cette analyse une démarche opérationnelle a été appliquée. D'un côté, il s'agit d'établir une relation entre les diverses opportunités détectées dans l'environnement et les forces et faiblesses du projet et, de l'autre côté, mettre en rapport chaque menace de l'environnement avec tous les forces et toutes les faiblesses. Nous obtiendrons ainsi une matrice formée par quatre quadrants. Chaque quadrant donnera lieu à des stratégies différentes qui sont connues comme des stratégies offensives (1), des stratégies défensives (2), des stratégies de réorientation (3) et des stratégies de survie (4). Pour l'identification et la priorisation de chaque ligne stratégique, il est nécessaire de poser dans chaque quadrant des questions concernant les relations duales de chaque facteur :

Q.1 : Dans quelle mesure la force permet de profiter de l'opportunité ?

Q.2 : Dans quelle mesure la force permet de contrecarrer la menace ?

Q.3 : Dans quelle mesure la correction de la faiblesse permet de profiter de l'opportunité ?

Q.4 : Dans quelle mesure la faiblesse permet de contrecarrer la menace ?

Voici le résultat de ce travail :



FORCES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
<p>Stratégie nationale de développement de la formation professionnelle</p>	<p>Demande économique et sociale intéressante et pressante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer plus de cohérence et de cohésion institutionnelle aux niveaux de la stratégie nationale et de l'action multisectorielle en formation initiale et continue (OFPPT ; Ministère de l'emploi ; Organisations non gouvernementales ; Ministères de l'éducation et de la Formation Professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur ; Chambres de commerce ; CGEM ; ANAPEC ; ANPME, CRI) • Affiner les besoins en formation professionnelle des opérateurs économiques de l'entreprise et de la société civile
<p>Cadre juridique favorable, conférant à l'université les prérogatives et attributions pour instituer la formation tout le long de la vie</p>	<p>Internationalisation des compétences professionnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmark des bonnes pratiques internationales en apprentissage tout au long de la vie • Etablir des partenariats interuniversitaires officiels pour construire des formations professionnelles en co-diplomation • Donner un cadre juridique au CATLV en vue de l'accréditation des certificats et diplômes • Donner un cadre juridique à la Validation des acquis professionnels



FORCES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Aspect institutionnel des universités	<p>Emergence de nouvelles activités :</p> <ul style="list-style-type: none">• Former à l'entrepreneuriat, favoriser la création d'activités• Utiliser la maison de l'entrepreneuriat pour favoriser les liens « entreprise », définitions des besoins, mise en valeur des pépites	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place le dispositif de communication visant à informer le milieu professionnel des formations proposées par l'université• Mettre en place des structures-supports ayant pour fonction de manager les relations Universités-Entreprises• Définir les modalités de travail et les outils de communication et d'analyse des besoins
Disponibilité des compétences humaines, académiques et techniques au sein de l'Université	<p>Contexte et politique nationale encourageants : lois nouvelles, rétributions des intervenants extérieurs,...</p> <p>↳ observatoire de l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none">• Accélérer la mise en place de l'Observatoire de l'emploi• Définir les fonctions de l'université et de l'entreprise au sein de l'Observatoire
Pratiques et expériences pédagogiques	<p>Capitalisation de l'expérience en ingénierie de formation</p>	<ul style="list-style-type: none">• Elaborer des guides et des manuels pédagogiques en ingénierie de formation destinés aux universitaires



FORCES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
<p>Capacités matérielles, logistiques et didactiques permettant d'organiser les formations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre un retour aux études facilité par la validation des acquis de l'expérience professionnelle • Nouveau code de travail en gestation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un dispositif de FC destiné à la VAEP
<p>Habilitation à délivrer des diplômes et des programmes de formations continues</p>	<p>Développement des PME/ PMI en proposant une offre de formation adaptée et accessible</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accréditation de DU et DUT en partenariat avec la CGEM
<p>Certification et assurance qualité</p>	<p>Devenir, en tant qu'opérateur de formation continue un outil de modernisation du service public</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produire des référentiels Qualité en partenariat avec les institutions habilitées



FORCES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Coopération université – Entreprise	Rédiger avec les professionnels un cahier des charges des compétences attendues : construction d'un référentiel de compétences	<ul style="list-style-type: none">• Elaborer le référentiel des compétences• Elaborer des labels de qualité• Concevoir et lancer un système de certification nationale en partenariat avec les institutions concernées
Capacité d'innovation	Fusion des universités : utiliser la masse critique suffisante en l'organisant par pôles de compétence et d'excellence	<ul style="list-style-type: none">• Accréditer un pôle d'excellence en FC
Ingénierie des formations continues	Liens ANAPEC et besoins des entreprises du territoire	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place un plan de formation des formateurs en collaboration avec le CRI, la CGEM, l'ANAPEC destiné à former les enseignants à l'ingénierie de formation (en contradiction avec les forces qui suppose l'ingénierie déjà existante)
Réseaux sociaux des anciens diplômés des universités		<ul style="list-style-type: none">• Fédérer les diplômés universitaires travaillant dans l'entreprise dans le cadre de CATLV et mettre en valeur leurs compétences managériales



FORCES	MENACES	LIGNES STRATEGIQUES
Stratégie nationale de développement de la formation professionnelle	Contexte politique & économique : chômage des jeunes ; chômage des lauréats & chômage de longue durée	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser la Stratégie nationale de développement de la formation professionnelle de manière à remédier au chômage des jeunes et notamment des lauréats • Mettre en cohérence la stratégie FC et FP, le contexte politique et économique
Cadre juridique favorable, conférant à l'université les prérogatives et attributions pour instituer la formation tout le long de la vie	Législation Les textes présentent beaucoup de lacunes car la loi ne permet pas de contractualiser , ni de recruter ni de rémunérer les formateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser les lois qui freinent le développement de la FC • Mettre en place une Loi relative aux CFTLV
Aspect institutionnel des universités	La concurrence faite aux universités publiques par les institutions privées dans le cadre de la formation continue	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir à l'apport des institutions de FP privées aux modèles CATLV des universités publiques • Attirer les experts professionnels aux formations universitaires



FORCES	MENACES	LIGNES STRATEGIQUES
Disponibilité des compétences humaines académiques et techniques au sein de l'Université	Faible rendement de la formation continue déjà mise en place <ul style="list-style-type: none">• Les chômeurs disposent de peu de ressources sinon pas du tout• Quand l'Etat investit dans la formation et qu'il n'y a pas de demandes ou très peu	<ul style="list-style-type: none">• Motiver les enseignants compétents en FP et FC pour augmenter leur rendement• Assurer l'intérêt aux personnes en situation de chômage de suivre des formations : motivation ; visibilité des parcours professionnels ; opportunités professionnelles
Pratiques et expériences pédagogiques		<ul style="list-style-type: none">• Mettre les pratiques et les expériences pédagogiques disponibles au service de l'élaboration des manuels, des guides en ingénierie de formation professionnelle
Capacités matérielles, logistiques et didactiques permettant d'organiser les formations		<ul style="list-style-type: none">• Assurer la rentabilité des capacités matérielles, logistiques et didactiques en FP et FC par l'organisation des formations



FAIBLESSES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Macro :	Demande économique et sociale intéressante et pressante	Elaborer la stratégie universitaire de FP et FC visant à répondre aux besoins et demandes économique et sociale
Institutions (incohérences des projets sectoriels)	Internationalisation des compétences professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> • Partenariats internationaux à afficher • Labellisation de la formation par des organismes certifiés du domaine 	Mettre l'expertise universitaire nationale et internationale au service de la mise en cohérence des projets sectoriels
Environnement économique (politique des FC de l'état)	Emergence de nouvelles activités : <ul style="list-style-type: none"> • Former à l'entrepreneuriat, favoriser la création d'activités • Utiliser la maison de l'entrepreneuriat pour favoriser les liens « entreprise », définitions des besoins, mise en valeurs des pépites 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en cohérence les besoins de l'environnement économique avec les plans de FP et FC proposés par l'université • Mise en place des Centres de Formation Continue au sein de l'Université



FAIBLESSES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Environnement juridique (réglementation, procédure...)	Contexte et politique nationale encourageants : lois nouvelles, rétributions des intervenants extérieurs,... ↳ observatoire de l'emploi nouveau code du travail en gestation Flexibilité, et indemnisation de chômage, prise en charge de la FC pour retrouver un emploi	Réviser l'environnement juridique en fonction des nouvelles orientations institutionnelles en matière de FP et FC
Procédures de gestion des plans de FC	Capitalisation de l'expérience en ingénierie de formation	Mettre en place des structures supports responsables du mangement de la FP et FC
Micro :	Permettre un retour aux études facilité par la validation des acquis de l'expérience professionnelle	Proposer une Loi des VAEP
c. Universités	Développement des PME/ PMI en proposant une offre de formation adaptée et accessible	Accréditation de filières professionnelles adaptées aux besoins des entreprises



FAIBLESSES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Culture pédagogique à changer (innovation pédagogique)	Devenir, en tant qu'opérateur de formation continue un outil de modernisation du service public	<ul style="list-style-type: none"> • Définir le profil pédagogique de l'enseignant opérateur de de FP et FC • Elaborer des plans de formation d'enseignants opérateurs de FP et FC
Inadaptation des formations universitaires avec les besoins de l'emploi	Rédiger avec les professionnels un cahier des charges des compétences attendues : construction d'un référentiel de compétences	Co-construire le référentiel des compétences et le guide d'utilisation
Pas de stratégies de communication et de Marketing.	Fusion des universités : utiliser la masse critique suffisante en l'organisant par pôles de compétence et d'excellence	Mettre en place le pôle de compétence universitaire en FP et FC
Absence de structures supports dédiées au Management de la FC.	Liens ANAPEC et besoins des entreprises du territoire	Mettre en place le dispositif (structures supports) de coopération université – partenaires sectoriels chargés de la FP
Absence de stratégie de FC.		Elaborer en collaboration avec les institutions concernées la stratégie universitaire de la FP et de FC



FAIBLESSES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Le module « culture de l'entreprise » n'est pas valorisé.		Valoriser le module « culture de l'entreprise » en terme d'horaires et d'approches pédagogiques
Absence de capitalisation des bonnes pratiques		Elaborer le manuel des bonnes pratiques de FC
Absence de suivi des lauréats.		Activer la mise en place de l'Agence de suivi des lauréats
d. Entreprises :		
Pas d'identification des besoins en FC.		Définir les besoins en partenariat avec l'entreprise
Absence d'un référentiel de compétence.		Elaborer le référentiel des compétences (déjà mentionné ci deçus)
Limite de la coordination avec l'université		Structurer la coordination avec l'entreprise et ses représentants



FAIBLESSES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Faible recrutement des lauréats de l'université à cause du surcoût en FC.		Réfléchir avec l'entreprise à remédier au faible recrutement des lauréats de l'université : détecter les lacunes et proposer les alternatives
Ignorance des FP universitaires.		Assurer un bon marketing de l'offre universitaire en FP et FC
Les TICES sont peu utilisées dans les formations.	Construction d'une banque de données des compétences attendues.	Mise en ligne et diffusion de cette banque de données des compétences attendues.
Ignorance des capacités de nos concurrents.	Un environnement économique et social en perpétuel croissance	Adapter l'environnement juridique aux nouvelles orientations en matière de FP et FC.
Absence d'anticipation et de projection.		Elaboration d'une base de données : des tâches pédagogiques pour chaque formation adaptée ; des compétences, des contenus pédagogiques, du profil de l'enseignant et des approches pédagogiques d'enseignement et d'apprentissage.



FAIBLESSES	OPPORTUNITES	LIGNES STRATEGIQUES
Manque de valorisation des atouts et des potentiels d'innovation.		Mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie de formation et apprentissage tout au long de la vie en phase avec les besoins d'une économie dynamique.
Bureaucratismation et rigidité de la réglementation.		Renforcement des structures et mécanismes institutionnels existants qui sous-tendent l'apprentissage tout au long de la vie.
		Adapter l'environnement juridique aux nouvelles orientations en matière de FP et FC.
		Réfléchir à la création d'une cellule de veille d'évaluation de nos capacités internes et des opportunités et menaces externes.
		Réfléchir aux approches, moyens, mécanismes ect..., adéquats pour convertir nos faiblesses en force.
		Réfléchir à une politique de formation des formateurs.
		Dans le cadre du projet LOGIC nous aspirons à la création d'un observatoire de la formation tout au long de la vie.



FAIBLESSES	MENACES	LIGNES STRATEGIQUES
Macro :	Contexte politique & économique : chômage des jeunes ; chômage des lauréats & chômage de longue durée	Mener des études pour connaître les vraies raisons du chômage des jeunes et des lauréats de l'université et proposer des solutions
Institutions (incohérences des projets sectoriels)	Législation Les textes présentent beaucoup de lacunes car la loi ne permet pas de recruter ni de rémunérer les formateurs	Réviser l'arsenal juridique et proposer des textes adaptés à la situation actuelle
Environnement économique (politique des FC de l'état)	La concurrence faite aux universités publiques par les institutions privées dans le cadre de la formation continue	Mettre les compétences du privé en FC au service de l'université pour investir des créneaux innovants



FAIBLESSES	MENACES	LIGNES STRATEGIQUES
Environnement juridique (réglementation, procédure...)	Faible rendement de la formation continue déjà mise en place <ul style="list-style-type: none"> • Les chômeurs disposent de peu de ressources sinon pas du tout • Quand l'Etat investit dans la formation et qu'il n'y a pas de demandes ou très peu 	Mettre en cohérence les besoins de l'environnement économique avec les plans de FP et FC proposés par l'université
Procédures de gestion des plans de FC		Mettre en place des structures supports responsables du management de la FP et FC
Micro :		
e. Universités		
Culture pédagogique à changer (innovation pédagogique)		<ul style="list-style-type: none"> • Définir le profil pédagogique de l'enseignant opérateur de FP et FC • Elaborer des plans de formation d'enseignants opérateurs de FP et FC



FAIBLESSES	MENACES	LIGNES STRATEGIQUES
Inadaptation des formations universitaires avec les besoins de l'emploi		Co-construire le référentiel des compétences et le guide d'utilisation
Pas de stratégies de communication et de Marketing.		Elaborer la stratégie universitaire en matière de communication et de marketing
Absence de structures supports dédiées au Management de la FC.		Mettre en place le dispositif (structures supports) de coopération université – partenaires sectoriels chargés de la FP
Absence de stratégie de FC.		Elaborer en collaboration avec les institutions concernées la stratégie universitaire de la FP et de FC
Le module « culture de l'entreprise » n'est pas valorisé.		Valoriser le module « culture de l'entreprise » en termes d'horaires et d'approches pédagogique
Absence de capitalisation des bonnes pratiques		Elaborer le manuel des bonnes pratiques de FC



FAIBLESSES	MENACES	LIGNES STRATEGIQUES
Absence de suivi des lauréats.		Activer la mise en place de l'Agence de suivi des lauréats
f. Entreprises :		
Pas d'identification des besoins en FC.		Définir les besoins en partenariat avec l'entreprise
Absence d'un référentiel de compétence.		Elaborer le référentiel des compétences
Limite de la coordination avec l'université		Structurer la coordination avec l'entreprise et ses représentants
Faible recrutement des lauréats de l'université à cause du surcoût en FC.		Réfléchir avec l'entreprise à remédier au faible recrutement des lauréats de l'université : détecter les lacunes et proposer les alternatives
Ignorance des FP universitaires.		Assurer un bon marketing de l'offre universitaire en FP et FC





<http://www.project-logic.eu/>

This publication has been produced with the assistance of the European Union.
The contents of this publication are the sole responsibility of the partners of the Logic project
and can in no way be taken to reflect the views of the European Union