



**ACCENT SUR  
LES DISPOSITIFS  
DE LA FORMATION CONTINUE  
DANS LA RÉGION DU MAGHREB**



**etf**  
SHARING EXPERTISE  
IN TRAINING

**LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION  
EST LE CENTRE D'EXPERTISE DE L'UNION  
EUROPÉENNE CHARGÉ DE LA RÉFORME DE  
L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELS DANS LES PAYS TIERS DANS  
LE CADRE DES PROGRAMMES DE RELATIONS  
EXTÉRIEURES DE L'UNION EUROPÉENNE**

**NOUS CONTACTER**

Des informations complémentaires sur nos activités, appels d'offres et vacances d'emploi peuvent être obtenues sur notre site web: [www.etf.eu.int](http://www.etf.eu.int).

Pour toute autre information, veuillez contacter :

Unité «Communication extérieure»  
Fondation européenne pour la formation  
Villa Gualino  
Viale Settimio Severo 65  
I-10133 Turin  
T +39 011 630 2222  
F +39 011 630 2200  
E [info@etf.eu.int](mailto:info@etf.eu.int)

**LES DISPOSITIFS  
DE LA FORMATION CONTINUE  
DANS LA RÉGION DU MAGHREB**

*Version originale  
ETF, 2003*

De nombreuses informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

*Printed in Italy*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
Objectifs	5
Cadre conceptuel	5
<b>1. CONSTATS ET ANALYSES</b>	<b>7</b>
1.1 Vision et mission des acteurs clés	7
1.2 Information	13
1.3 Classification des métiers et normes de qualification	16
1.4 Développement des offres de formation associées à la certification et à la qualification	17
1.5 Ingénierie de formation et contrôle de la qualité	19
1.6 Lieux de prise de décisions	20
1.7 Contexte de soutien	22
<b>2. CONCLUSIONS</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>27</b>
Annexe 1 : Les mécanismes de financement et les programmes de formation continue en Tunisie	27
Annexe 2 : Les mécanismes de financement et les programmes de formation continue en Algérie	28
Annexe 3 : Les mécanismes de financement et les programmes de formation continue au Maroc	29
Annexe 4 : Textes de référence	31
<b>Liste des acronymes</b>	<b>33</b>



# INTRODUCTION

## OBJECTIFS

Ce rapport a été élaboré dans le cadre de la préparation du symposium régional sur les systèmes de formation continue des pays du Maghreb. Le but était d'offrir un cadre de discussion aux experts des trois pays représentés et de dégager d'éventuels domaines de coopération.

Le présent rapport est la synthèse de trois rapports nationaux concernant l'Algérie, le Maroc, et la Tunisie. Il présente, sous des rubriques communes, une description et des observations sur les trois systèmes de formation continue. Des études de cas de chaque pays illustrent le texte. Les rapports nationaux ont la même structure et le même cadre et ce, afin de permettre des lectures croisées.

Le lecteur est invité à se reporter à ces rapports pour de plus amples détails concernant le système de formation continue de chaque pays.

## CADRE CONCEPTUEL

L'analyse des systèmes de formation continue exposée ci-après, à partir des informations recueillies lors des entretiens organisés durant les missions d'études des mois de juin et juillet 2002 et de l'examen des documents disponibles concernant les différents systèmes, s'articule autour des axes suivants :

- la vision et la définition de la place, du rôle et des missions assignés à la formation continue en tant qu'activité spécifique au sein de la formation professionnelle et pour le marché de l'emploi ;

- l'information sur le marché de l'emploi en général, et sur la demande de formation et l'analyse des besoins en compétences en particulier ;
- la classification des emplois et l'identification des filières professionnelles ;
- le développement des offres de formation et leur sanction (les certifications et diplômes ou attestations correspondants) ;
- la mise en œuvre de programmes et de processus de contrôle de la qualité et d'évaluation de l'impact ;
- l'étude des lieux de prise de décisions aux niveaux national, local et intermédiaire.

L'analyse des points ci-dessus a été menée selon les critères suivants :

- un cadre général des institutions nationales qui soit adapté au marché de l'emploi et tente de réguler les relations entre l'offre et la demande aux niveaux local, national et international, voire global ;
- un cadre législatif et réglementaire correspondant qui soit transparent pour l'utilisateur (au niveau de l'entreprise et de l'individu) ;
- des dispositions et des procédures réglementaires concernant les ressources et le financement qui soient également transparentes pour l'utilisateur ;
- une gestion et une administration efficaces aux différents niveaux du système ;
- une communication/sensibilisation en direction des utilisateurs de la formation continue sur les processus de réforme en cours et le caractère évolutif des marchés et des structures.

Ce sont là les principaux critères sur lesquels repose l'analyse des informations collectées au cours des entretiens et qui sont présentés dans les rapports nationaux ainsi que dans ce document comparatif. Les périodes passées dans chaque pays furent courtes, mais la contribution des interlocuteurs et l'apport de matériel furent considérables.

Nos conclusions sont donc basées sur les informations qui nous ont été fournies durant les missions de juin et juillet 2002. Le résultat est illustratif plutôt que définitif, et il est conçu comme support aux discussions et comme une étape vers une analyse plus détaillée.

Pour les trois pays, la problématique des sous-systèmes de formation continue s'articule autour de :

- la clarification et la **mise en œuvre stratégique** des mesures et programmes qui semblent déjà être en place ;
- la capacité des sous-systèmes de formation continue, tels qu'ils ont été définis par les trois pays (voir rapports pays), à concilier leurs objectifs, à court et moyen termes, induits par la future zone de libre-échange et ceux à plus long terme de développement économique et social.

Le problème en général des trois systèmes n'est donc pas la capacité technique de réaliser une analyse de marché, de

développer les programmes de formation, ou encore de gérer les instruments mis en place et de former les formateurs, mais de voir comment les systèmes de formation professionnelle (et en particulier la formation continue) évoluent pour répondre à des forces de marché en mutation et d'identifier et de mettre à contribution les forces motrices derrière les processus de changement.

Les analyses du secteur de la formation professionnelle ont pour but de développer la qualité, la pertinence et l'efficacité des systèmes de formation professionnelle. Elles conduisent à des propositions de politiques et à des processus de réformes en vue d'améliorer les pratiques sur le terrain.

Il s'agit donc de mettre en évidence (empiriquement et en théorie) une évaluation des forces vives, des catalyseurs du changement dans ces pays et de trouver le bon équilibre entre les approches de haut en bas (politiques) et de bas en haut (marché).

Pour ce rapport, la question a aussi été d'identifier les forces et les faiblesses communes (ou individuelles) de chaque pays à partir desquelles la coopération régionale pourrait se développer. Ainsi, chaque section du rapport est précédée d'une brève observation introductive, prélude à une série de thèmes d'ateliers possibles.

## 1. CONSTATS ET ANALYSES

### 1.1 VISION ET MISSION DES ACTEURS CLÉS

#### 1.1.1 OBSERVATION

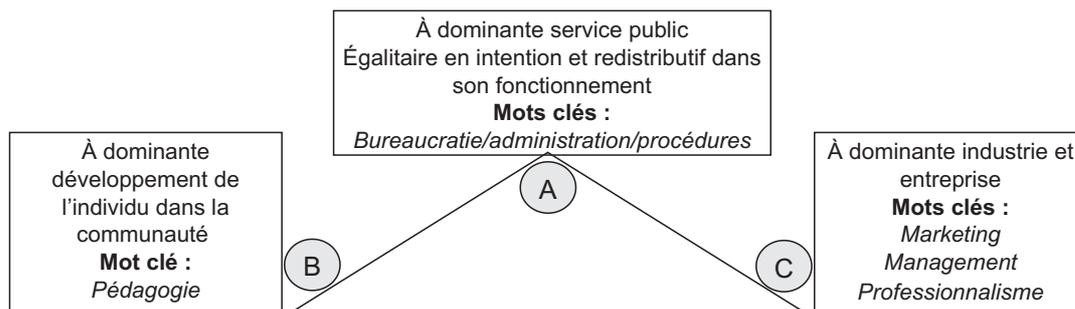
##### Culture et changement

Dans le processus de réforme, la culture, les traditions et les structures existantes déterminent dans une large mesure les stratégies de changement internes. Celles-ci seront modifiées par des points de vue extérieurs (par exemple, les bonnes pratiques ayant cours dans d'autres pays ou la philosophie des bailleurs de fonds).

En procédant à une évaluation, il faut décider pour quel système de références

opter. Le cadre conceptuel ci-dessous (Parkes, 1991), permet de positionner les trois pays du Maghreb (de façon individuelle et collective) dans un contexte transnational plus vaste.

Bien que le débat le plus animé sur la position au sein du triangle (voir le schéma ci-dessous) puisse se trouver entre B et C (pour les pays anglophones), on peut situer les systèmes centralisés (comme la France) près de A. Il est plus difficile de situer le système américain (plutôt décentralisé) et le système allemand parce que ce sont des fédérations et le dosage de A, B, et C est réparti de façon plus uniforme qu'il ne semble au premier abord.



Ce qui est intéressant dans le développement des trois pays du Maghreb est le fait que «l'influence historique francophone (A) accompagne une orientation vers un modèle plutôt anglophone (C)». Le problème qui en découle est qu'il est facile de voir, comme le montrera l'analyse qui suit, que (B) est l'élément qui manque le plus dans les résultats des trois réformes.

### Étapes de transition

Elizabeth McLeish (McLeish, 1998), distingue trois types de réformes<sup>1</sup>:

1. la réforme qui procède d'une transformation lancée par les autorités gouvernementales ;
2. la réforme qui procède d'une initiative émanant d'autres opérateurs économiques et sociaux ;
3. la réforme qui relève d'une transition où les différents acteurs nationaux peuvent arriver à un compromis.

E. McLeish poursuit en observant que la traduction dans les faits des mesures à caractère politique est complexe. L'aboutissement du processus de transition en ce qui concerne le niveau structurel/législatif ne signifie nullement que la transition éducationnelle au niveau micro a été achevée. La transition au niveau micro est presque toujours très longue. Il est facile de changer un label, mais procéder à des changements fondamentaux s'avère très ardu.

Les trois pays s'efforcent de maîtriser le processus au niveau macro pour mieux s'engager dans le développement des capacités professionnelles au niveau local. Le problème majeur auquel ils font face est la réponse aux problèmes des PME/PMI.

Une forte bureaucratisation peut faciliter la réforme structurelle alors que des structures non bureaucratiques sont

nécessaires pour innover dans les domaines des programmes et du processus d'apprentissage. On pourrait dire que différentes formes d'organisation sont nécessaires aussi bien pour les «micro» que pour les «macro» réformes.

Cezar Birzea (Birzea, 1997), observe que :

«Les analyses comparatives relatives aux systèmes éducatifs des pays de l'Europe de l'Est renvoient généralement aux quatre types de réformes éducationnelles :

1. **les réformes correctives** qui ont des objectifs immédiats de remédiation ;
2. **les réformes de modernisation** qui sont les interventions destinées à rattraper le retard par rapport aux institutions et aux structures européennes ;
3. **les réformes structurelles** qui visent les structures, le cadre légal et la gestion des systèmes d'éducation ;
4. **les réformes systémiques** qui sont plus profondes et ont un caractère global parce qu'elles impliquent un véritable changement de paradigme en termes de politiques éducatives».

Les pays du Maghreb se situent entre les points 2 et 3, mais la réforme de la formation continue semble être trop cloisonnée pour arriver à la situation décrite au point 4, à savoir, une approche plus vaste et plus intégrée de la réforme de l'éducation qui mène à une croissance économique à long terme.

Cela comprend le concept de «capital social» qui rassemble les éléments sociaux et économiques et met l'accent sur le fait que la construction de sociétés plus riches dépend du progrès économique et social. Le concept naît d'une compréhension du fait que la logique de l'économie globale naissante attache plus, et non pas moins, de valeur aux gens (OCDE, 2001).

---

<sup>1</sup> Nous pouvons classer les pays du Maghreb dans le premier et le troisième type de réforme. L'analyse qui suit permettra d'argumenter ce positionnement.

### 1.1.2 ANALYSE

#### Les acteurs clés : le gouvernement

Pour le **Maroc** qui se dirige vers une zone de libre-échange avec l'Union européenne, la vision et la mission du gouvernement/ ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité (MEFPDSS) concernant la formation continue sont claires et portent sur un horizon à moyen terme. Le développement de la formation continue constitue l'un des instruments de modernisation de l'économie et d'accroissement des capacités de compétitivité des entreprises face à la libéralisation et à la mondialisation, notamment le futur espace de libre-échange (2010). L'objectif prioritaire est de répondre aux besoins en compétences des entreprises.

Pour la **Tunisie** qui se dirige aussi vers une zone de libre-échange avec l'Union européenne, la vision et la mission du gouvernement/ex-ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) concernant la formation continue sont claires, à savoir, accroître les capacités de compétitivité des entreprises face à la libéralisation et à la mondialisation. La question essentielle est de savoir «comment réagir à la concurrence prochaine des grandes entreprises multinationales, disposant de budgets de publicité impressionnants, et rompues aux modes du commerce moderne». À cette fin, la mission principale de la formation continue est «la mise en place de programmes appropriés de soutien aux entreprises pour la consolidation du capital humain et l'actualisation des qualifications».

Pour l'**Algérie** et pour le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel (MFEP), les mêmes objectifs sont valables mais la réforme est plus récente. La législation définitive est encore en cours d'élaboration. Ainsi, en ce qui concerne les aspects spécifiques de la réalisation de la formation, les institutions centrales n'ont pas une définition claire de leurs rôles, et ce pour deux raisons : tout d'abord, les pressions subies du fait qu'elles sont en pleine mutation ; ensuite,

le fait qu'il reste à fixer leur statut final dans un contexte culturel où la législation et les règlements jouent un rôle important.

#### Les acteurs clés : la machine exécutive

Pour le **Maroc**, le ministère chargé de la formation professionnelle assure le pilotage stratégique du système. L'architecture du nouveau système de formation professionnelle continue (datant de 1996) s'inspire largement des approches suggérées par la Banque mondiale dans les différents pays de la région, à savoir : une forte implication des fédérations professionnelles, une orientation exclusive vers les besoins immédiats des entreprises et une mise en place de mécanismes de financement des actions de formation proposées aux entreprises. Le souci (pas surprenant après seulement six années de fonctionnement) est de maintenir et de développer le moteur (les mécanismes), plutôt que d'étudier les besoins à long terme du développement humain en vue d'une croissance économique à plus longue échéance.

Les principaux éléments du système à considérer sont les capacités de planification, les capacités d'analyse des besoins de qualification, l'implication des partenaires sociaux, les mécanismes financiers (taxe professionnelle), la décentralisation, et le développement du secteur professionnel. Le ministère veut notamment mettre en place une évaluation de l'impact global des résultats des contributions, à savoir une meilleure productivité comme fruit de la planification et de la formation.

L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) est l'organe exécutif du ministère. En principe, ce n'est pas une instance politique. En pratique, le dialogue concernant la politique de formation continue a lieu entre les décideurs et les administrateurs de cet organisme.

En **Tunisie**, le rôle de l'ex-ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi et l'importance du Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP) en tant qu'organisme de mise en œuvre de la

formation continue ont évolué au cours des années 1990. La loi d'orientation de 1993 offre une philosophie globale à partir de laquelle les règles (ou peut-être la loi elle-même) sont censées changer. Au fur et à mesure des événements, l'adaptation en cours (début du 10<sup>e</sup> plan quinquennal) est un exemple de cette mutation où l'accent est mis sur un fonctionnement plus efficace de la machine plutôt que sur son changement. Le CNFCPP, sous tutelle du ministère de l'Emploi, siège avec une autre structure responsable de la gestion des programmes de l'emploi. Les missions déclarées de la formation continue (FC) mettent l'accent sur les besoins des entreprises, et la gestion des programmes et des mécanismes de financement (il gère les mécanismes d'allocation de la taxe de formation et d'autres programmes gouvernementaux en matière de FC comme le programme national de formation continue). Les mécanismes de soutien (tel que le conseil aux entreprises) sont un complément à la mission, tout comme ses structures annexes.

En **Algérie**, le Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC) et l'Institut national de développement et de promotion de la formation continue (INDEFOC) ont une vision moins claire du rôle et de la mission de leurs structures. Pour des institutions comme l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) et la Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC), qui ont des programmes très spécifiques en sus de leur mission principale (emploi des jeunes, mesures contre le chômage), on relève une assertion plus confiante des valeurs venant des hautes instances accompagnée de philosophies et de styles de management forts et de l'octroi de fonds conséquents. Dans le cas du FNAC, les mécanismes de collecte et d'allocation des taxes de formation (apprentissage et formation continue) ne sont pas encore tout à fait opérationnels. Ainsi, la confiance dans son rôle n'est pas encore acquise.

### **Les acteurs clés : les organisations d'employeurs**

En général, les fédérations/associations d'entreprises semblent représenter une

vision plus large (que le gouvernement) du contexte nécessaire à un développement des ressources humaines à plus long terme en vue d'une économie prospère.

Au **Maroc**, les trois organisations clés du partenariat système productif/système de formation sont : l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (AMITH), la Fédération des industries mécaniques, métallurgiques, électriques et électroniques (FIMME) et la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Les représentants de ces organisations siègent dans les comités nationaux clés associés à la formation professionnelle. Les deux premières représentent aussi une politique du secteur professionnel qui est cohérente avec celle du gouvernement. L'AMITH voit un de ses rôles comme étant celui d'exercer une pression sectorielle sur le gouvernement pour définir une politique du secteur professionnel comprenant des programmes de formation plus appropriés et débouchant sur des qualifications et des diplômes en relation avec les exigences du marché de travail. La FIMME enregistre aussi le besoin d'une meilleure planification générale et considère que les centres de formation professionnelle (CFP) doivent mieux répondre aux besoins du secteur.

Ces deux associations ont besoin de programmes de formation (publics ou privés) qui prennent mieux en charge les besoins techniques spécialisés, et pas simplement des thèmes généraux. Elles s'inquiètent en outre du recrutement de personnel (qui nécessite une formation continue) qui est souvent analphabète ou titulaire d'une formation initiale (s'il en a une) de faible qualité. Ces associations ressentent également le besoin d'une formation mieux ciblée vers les PME/PMI.

D'après les responsables des deux fédérations, le besoin de décentralisation prime celui de déconcentration. Les besoins de la rue, du quartier, de la ville doivent être ciblés plus particulièrement par la capacité des CFP à être localement plus flexibles et attentifs. Ce dernier point est repris par la CGEM (tout comme le besoin d'un meilleur ciblage des PME/PMI). Cette dernière souhaiterait voir une politique de proximité qui implique la

population locale, les PME/PMI ainsi que le secteur informel.

En **Tunisie**, l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA), l'organisme central des employeurs, a des représentants dans les comités clés qui fixent la politique et les procédures en matière de FC au niveau national. L'UTICA représente tous les secteurs professionnels (les grandes entreprises et les PME) et participe aux niveaux national et régional. Elle a des liens étroits avec l'étranger, notamment l'Union européenne (réseau UNIMED) et fait partie de structures tripartites nationales et des négociations sur les niveaux de salaires. L'UTICA a une vision proche de la politique gouvernementale, à savoir le soutien aux entreprises. Ses observations sur le système actuel (bien que peu critiques) concernent la cohérence de la mise en œuvre (le secteur public étant considéré avantagé par rapport au secteur privé). L'UTICA considère qu'il est nécessaire de simplifier les procédures et de les rendre plus transparentes et que, dans le mode de fonctionnement actuel, son rôle est plus consultatif que décisionnel.

L'Association des responsables de formation et de gestion humaine dans les entreprises (ARFORGHE), comme son nom l'indique, rassemble des gestionnaires des ressources humaines et des responsables de départements de formation (dans les plus grandes entreprises, mais aussi dans les PME). En tant qu'association, son rôle comprend la représentation, le lobbying, et la sensibilisation. Elle apprécie qu'il y ait maintenant une volonté politique nationale de formation continue dans les entreprises, mais elle est aussi préoccupée par la façon de mettre en œuvre la politique. Il existe un problème fondamental d'analphabétisme et de faible participation dans la formation professionnelle initiale au niveau du secondaire, ce qui ne favorise pas une mise en œuvre réussie de la formation continue. La centralisation reste forte et le besoin urgent d'une décentralisation plus efficace (plutôt que d'une déconcentration) s'impose. L'adage du président de l'association est «**faire plus, mieux, autrement**».

La Chambre syndicale des opérateurs privés, qui représente les prestataires privés de formation, met en exergue un paradoxe concernant le fonctionnement actuel du système, à savoir que la mission du gouvernement est (en théorie) orientée vers les entreprises et la privatisation, mais continue à être axée sur les intérêts du secteur public. Ses établissements sont en même temps «juge et partie» et les ministères centralisés constituent encore, en général, un obstacle à une mise en œuvre stratégique à cause de leur inertie et d'une réglementation excessive. Les centres techniques (voir rapport Tunisie) sont présentés comme un exemple classique de concurrence «déloyale» qui risque de faire disparaître les prestataires de formation privés à mesure que les centres techniques développeront les services de formation afin d'assurer leur survie.

En Tunisie, deux entreprises moyennes (un fabricant de biscuits et un fabricant de machines à peser) ont été interviewées. À part les responsables de formation, les deux entreprises avaient des directeurs de gestion et des finances qui n'étaient pas convaincus de l'impact de la formation. De façon générale, les deux entreprises respectaient les procédures à leur corps défendant.

En **Algérie**, pour les grandes et les petites entreprises, l'incertitude stratégique vient de la tension entre les pressions globales et l'état de la transition nationale. Les grandes et moyennes entreprises telles que SONATRACH et SNVI ont des départements des ressources humaines qui offrent des formations sophistiquées et des politiques de plan de carrière et de certification/attestation. Mais l'économie en dents de scie (y compris le recrutement et le licenciement de personnel) et le contexte législatif, ainsi que l'incertitude concernant l'infrastructure nationale de la formation continue conduisent à une certaine ambivalence. Les entreprises plus petites (BELUX, groupe spécialisé en éclairage de 200 employés) n'ont pas d'incertitude quant à leur rôle mais plutôt quant aux moyens nécessaires pour maîtriser la demande afin d'offrir une formation aux nouveaux métiers (réalisation d'éclairages).

### **Les acteurs clés : les syndicats de travailleurs**

Au **Maroc**, l'Union marocaine du travail (UMT) partage le même intérêt que les employeurs pour des entreprises compétitives capables de préserver et de créer des emplois. Elle a également manifesté un intérêt à étendre la formation continue aux besoins des employés en termes d'évolution de carrière ou de mobilité. Elle estime aussi que les mécanismes en place devraient davantage cibler les PME/PMI. Dans le cadre de sa mission, l'UMT éprouve le besoin de faire fonctionner le système de façon efficace. Elle estime que les décisions sont trop centralisées. Elle a aussi le sentiment que nombre d'entreprises s'intéressent moins à la mise à jour des compétences qu'à la mainmise sur les fonds. En bref, l'UMT est tout aussi préoccupée par le fonctionnement efficace du système que par sa réforme.

En **Algérie**, les syndicats (UGTA) tout comme la fédération d'employeurs (CGOEA) jouent un rôle dans les instances tripartites, mais l'incertitude concernant la nature et le champ de leur intervention (consultation plutôt que négociation, négociation plutôt que coopération, prise en charge de nouvelles structures, action au niveau des entreprises publiques devenant des entreprises semi-publiques/privées) entraîne un glissement de valeurs qu'il est difficile de communiquer aux membres.

Les syndicats n'ont pas été interviewés en **Tunisie**.

### **Les acteurs clés : les prestataires de formation**

Au **Maroc**, un centre de formation, l'Institut supérieur de l'information et de la communication (ISIC), a été visité. Il a un nouveau directeur et propose des cours dans les domaines de la métallurgie, de l'électrotechnique, de l'électronique, des réparations d'automobiles et de l'audiovisuel. Ses clients pour la formation continue sont les grandes entreprises. Les diplômes délivrés par le centre vont jusqu'à celui de technicien supérieur. L'ISIC répond

aux besoins du secteur spécialisé de haut niveau par une « approche client ». Sa philosophie répond aux besoins des entreprises et un département de marketing actif lui a permis de conclure des partenariats avec les grandes entreprises du secteur. Le centre cherche une plus grande autonomie financière et de gestion afin de répondre de façon plus efficace aux demandes « à la carte ». Il présente une démarche de développement du personnel, et une stratégie de marketing comprenant une étude du marché et un contrôle de la qualité. La recherche, les études, le développement des compétences font partie du portefeuille des activités et des services offerts par le centre. Il y a une stratégie de développement organisationnel. En bref, ce centre a les capacités de concrétiser la vision des employeurs et des syndicats.

Le problème est de répondre aux besoins des PME/PMI. Le cas échéant, ces dernières ont des besoins limités et non économiques qui impliquent un lourd investissement en temps. Le centre doit également développer les contacts locaux, mais son personnel manque de flexibilité. Si un centre d'excellence considère cela difficile, il en sera de même pour les centres locaux. En bref, le système semble efficace mais pas encore opérationnel dans les faits.

En **Tunisie**, l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) joue un rôle global dans l'offre de formation professionnelle initiale avec les différentes catégories de centres de formation professionnelle sous sa responsabilité dans 16 branches professionnelles. Les centres offrent une formation continue à la carte. Ceux qui ont le privilège d'être des établissements de secteurs spécialisés ont une autonomie relative et la capacité d'offrir des services de conseil et une formation continue sur demande des entreprises ou des établissements publics.

Le Centre sectoriel de formation en électronique de Den Den (CSFEDD) constitue un modèle de fonctionnement idéal d'un établissement de formation qui est en mesure de répondre (rapidement) aux besoins des entreprises. Il a une

mission de secteur, un leadership, un personnel motivé et la flexibilité pour répondre aux besoins locaux (c'est-à-dire la capacité en ressources de fournir des réponses à la carte). Il forme des ouvriers spécialisés et des techniciens (niveaux 3 et 4) et possède des laboratoires bien équipés et des ateliers pour apporter des réponses novatrices. Il a la capacité de répartir les revenus qui ont été générés. Il a des objectifs clairs et des indicateurs de performance. Il offre des formations modulaires organisées de manière flexible (résidentielles, en alternance, à distance, du soir et sur demande). Son matériel de marketing et de publicité est remarquable. C'est un exemple classique local de vision et de mission nationales. Mais il se trouve dans un contexte où moins de 10% de la tranche d'âge suit un enseignement secondaire/technique, où une approche basée sur les compétences n'en est qu'à un stade expérimental et où seulement une minorité d'entreprises (notamment parmi les PME/PMI) fait appel à la formation continue. **Ce n'est encore qu'un succès pilote dans un système pilote.**

En **Algérie**, une plus grande clarté quant à leur rôle et à leur mission émane des institutions s'occupant de programmes concrets. Le Centre national de l'enseignement professionnel à distance (CNEPD) joue un rôle concret dans les cours par correspondance et en alternance et a un rôle potentiel dans l'enseignement en ligne.

Les institutions spécifiques privées, publiques et semi-publiques, qui offrent une combinaison de formation continue et d'études ont des déclarations de mission différentes mais concrètes et, dans l'ensemble, ont un matériel sophistiqué de marketing.

L'École supérieure de gestion (ESG) (privée) offre des services de consultants, d'études et de formation continue avec des liens entre les différents services et produits.

L'Institut national du travail (INT), sous la tutelle du ministère mais auto-financé, fait de la recherche, des consultations et de la formation et joue un rôle de modérateur de

politiques entre et parmi les différentes agences officielles.

L'Institut national spécialisé de la formation professionnelle en gestion (public) a un rôle et une mission clairs ; son succès tient à sa réputation plutôt qu'à son approche marketing.

Les institutions de formation continue, et notamment celles qui offrent une spécialité en gestion, n'ont pas de problème d'identité dans un contexte de marché. Pour l'instant, le marché de la formation continue est vaste et les offres restreintes, c'est-à-dire qu'il est surtout un marché de vendeurs. Mais, pour le client (entreprise ou individu), la carte des offres, le cadre de régulation et les mécanismes de financement sont loin d'être clairs.

## 1.2 INFORMATION

### 1.2.1 OBSERVATION

En général, l'information sur le marché (collecte et analyse) est soumise à des mécanismes sophistiqués au niveau national, à celui du secteur professionnel et au niveau local (CFP), et aux forces du marché en termes de demande. Mais l'impact de ces mécanismes a jusqu'à présent été relativement limité, notamment l'impact sur les PME/PMI.

### 1.2.2 ANALYSE

En **Tunisie**, le programme MANFORME/composante financée par la Banque mondiale a adopté une approche par secteur professionnel pour améliorer la compétitivité des entreprises, permettant ainsi une priorité des secteurs.

Il existe des besoins macros et micros en information, à savoir une information globale et nationale sur le marché de l'emploi (mise à niveau) et une analyse des besoins en compétences, entreprise par entreprise, avec les difficultés spécifiques d'accès aux PME et aux PMI. L'information est également à double sens, d'où le besoin pour le gouvernement et les

partenaires sociaux (centraux ou régionaux/locaux) de communiquer une philosophie et des procédures aux clients potentiels, principalement les entreprises. Une approche de secteur est accompagnée d'une approche de déconcentration et de décentralisation où la collecte de données et l'analyse nécessitent un renforcement des capacités.

L'Observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) joue un rôle important dans la réponse aux besoins des entreprises en information : «la recherche de la satisfaction permanente des besoins de l'économie en qualifications commence par leur identification à partir d'observations appropriées du marché de l'emploi et d'un suivi dynamique de l'activité de l'entreprise». Il existe un éventail correspondant d'instruments pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données. L'ONEQ couvre trois aspects fondamentaux : développement d'un modèle macro-économique, conceptualisation de l'information et des besoins d'évaluation, harmonisation des différentes informations/bases de données et méthodologies d'analyse y afférentes.

En **Algérie**, actuellement, il n'existe pas de base d'information commune, les responsabilités institutionnelles de collecte et d'analyse de données (y compris l'information sur le marché de l'emploi) se chevauchent souvent et les approches ne sont pas toujours compatibles. La coopération entre les ministères et l'harmonisation des méthodologies d'information ne sont pas permanentes. En même temps, le contexte politique des récentes décennies a rendu la collecte de données au niveau local presque impossible. Pour toute activité de développement au niveau local, il faut un développement à long terme. Les acteurs de tous les secteurs connaissent des problèmes d'information et d'évaluation.

La collecte et la coordination des données au niveau national pourraient s'appuyer sur la fonction d'observatoire (existante). Le Centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications (CERPEQ),

sous la responsabilité du MFEP, a pour mission l'étude de la formation continue au niveau des entreprises, l'établissement d'une classification (nomenclature) des professions, ainsi que l'évaluation du développement de l'emploi et des nouvelles professions. Il collabore déjà avec les principales institutions s'occupant de l'information sur le marché de l'emploi et de l'analyse des besoins en compétences, mais leurs bases de données sont insuffisantes et ne sont pas coordonnées. Le rôle du CERPEQ reste encore à clarifier, mais son personnel est jeune et compétent, et le centre peut jouer un rôle substantiel dans la recherche et l'information à mesure que la réforme est mise en œuvre.

Au **Maroc**, il existe un circuit d'information entre l'OFPPT et les services régionaux avec un traitement régional/central des données quantitatives. Le processus d'inspection régional (basé sur un échantillon d'entreprises clientes et de formateurs sous contrat) est axé sur le contrôle (la formation a-t-elle lieu selon des procédures adéquates?) plutôt que sur les critères de qualité. Il n'existe pas d'«observatoire» central qui mène des études macro-économiques ou des évaluations et qui harmonise les informations provenant des différentes sources.

L'approche par «la demande des entreprises» est basée sur l'action plutôt que sur une analyse (générale). Mais les Groupements interprofessionnels d'aide aux conseils (GIAC) développent des mécanismes de planification de la formation en relation avec la planification stratégique au niveau des entreprises (analyse à partir d'audits internes des axes de développement et des besoins en compétences en conséquence).

L'OFPPT a aussi une approche sectorielle qui permet d'identifier les besoins collectifs en matière de formation. Le système est adapté pour répondre à la demande en information des entreprises.

Il n'existe pas de mécanisme d'évaluation de la politique de la formation continue à proprement parler. L'information

quantitative (avec des indicateurs de performance correspondants) concerne des activités relativement limitées. Ainsi, le MEFPDSS aimerait que des experts externes mènent une étude d'impact à grande échelle (quel impact six années de formation continue ont-elles eu sur la productivité et la compétitivité des entreprises ?). La question est de savoir si le volume d'activités réalisé justifie une telle étude.

En **Tunisie**, l'approche sectorielle de la formation professionnelle dans son ensemble (initiale et continue) donne lieu à une coordination entre l'ATFP et le CFP (comme dans le cas du Centre sectoriel de formation en électronique – CSFE). En termes d'études et d'analyse des besoins en compétences, les centres et le CFP dépendent de plus en plus de la demande du marché, des entreprises ou, dans le cas des centres, aussi des ministères.

Comme ci-dessus, le CSFE jouit d'une autonomie croissante pour répondre localement aux besoins d'information des entreprises, mais le marché demande une différenciation plutôt qu'une harmonisation des approches. L'existence d'un «répertoire de compétences» (MANFORME) offrira la cohérence nécessaire, mais les développements en sont encore à une phase pilote.

En **Algérie**, les prestataires nationaux et locaux de formation continue sont conscients de la nécessité d'aider les clients individuels (entreprises, organisations publiques ou personnes) à analyser les besoins en compétences en relation avec le développement organisationnel.

Les prestataires interviewés dépendent des conditions du marché local. Leurs approches de l'information et du marketing oscillent entre: «nous dépendons de notre bonne réputation (publics)», «nos clients viennent grâce au bouche à oreille et à nos services de conseil»; et un marketing agressif (privés): «une grande partie de notre budget va au département marketing». Ainsi, au niveau local, les prestataires de formation sentent-ils qu'ils sont dans un marché de vendeurs ; ils ne sont pas encore obligés d'être en

compétition pour attirer un nombre limité de clients. Mais parmi leurs produits figurent des méthodes de collecte et d'analyse de données. Actuellement, il y a beaucoup de besoins et peu de prestataires viables.

Du côté de la demande, les grandes entreprises ont des besoins d'information différents. Elles opèrent dans des marchés compétitifs internationaux avec des contraintes nationales. Leurs besoins en formation dépendent essentiellement des technologies en mutation et des nouveaux développements professionnels. En ce qui concerne l'information, elles ont besoin d'un soutien sophistiqué d'un CERPEQ ou d'un INT amélioré ou de leur équivalent ainsi que de conseils internationaux ou d'auto-assistance. Les PME, par contre, ont besoin d'une aide spécialisée, y compris, comme dans le cas de BELUX, d'une aide pour développer de nouveaux profils professionnels. Mais, il y a aussi un besoin de mise à jour sur les règlements (fournis par l'INT, par exemple).

Aucune des grandes entreprises que nous avons visitées n'était ajournée sur la loi sur l'apprentissage et la formation continue et sur le besoin de déclarer toute formation offerte.

Au **Maroc**, les associations sectorielles d'employeurs ont des bases de données mixtes fondées sur les réseaux établis avec les entreprises adhérentes (les associations sont peu représentatives). La CGEM estime qu'il est nécessaire de mener une étude sur l'impact global, mais un organisme sectoriel comme la FIMME considère que la satisfaction des entreprises suffit. Si un employeur est satisfait, il/elle reviendra vers la formation.

L'Union marocaine du travail (UMT) a une vision pragmatique de l'information/évaluation. Elle veut voir le système fonctionner de manière honnête.

L'information sur le marché de l'emploi pourrait être mieux collectée au niveau local. La FIMME prend en considération «la rue, le quartier, la ville» et la CGEM la proximité.

Dans nombre de systèmes (notamment anglophones), la mise en réseau, l'information locale sur le marché de l'emploi, l'analyse des besoins en matière de compétences sont effectuées par les établissements de formation professionnelle. L'ISIC semble avoir commencé à développer les capacités pour entreprendre ces tâches (encore une fois sur une base sectorielle).

### 1.3 CLASSIFICATION DES MÉTIERS ET NORMES DE QUALIFICATION

#### 1.3.1 OBSERVATION

Au niveau national, le moteur existe ou a dépassé le stade d'élaboration, la machine fonctionne, le cadre est établi, mais à très court terme et avec des critères de marché limités qui sont orientés vers une infime proportion de clients potentiels.

Dans les trois pays, des chevauchements et des dysfonctionnements perdurent dans l'harmonisation des sources d'information et des analyses qui en découlent. La capacité autonome concomitante des centres de formation à traiter ces problèmes à un niveau décentralisé doit encore évoluer (voir ci-dessus). Les systèmes en général risquent d'avoir les désavantages et non les avantages des approches francophones/anglophones.

#### 1.3.2 ANALYSE

Au **Maroc**, le MEFPDSS a une politique et l'OFPPT un rôle exécutif. Ce dernier incite chaque entreprise à identifier ses besoins en compétences. Encouragé par la Banque mondiale, l'identification des besoins se fait par la voie des associations ou fédérations de secteur. Directement et aussi par la voie de structures tripartites, ces associations/fédérations ont une influence sur l'identification des besoins en compétences des secteurs, dont la création de centres de formation spécialisés par secteur (centres d'excellence).

Le Groupement interprofessionnel d'aide au conseil (GIAC) prend en compte les besoins de formation des secteurs collectifs pour les PME/PMI par exemple (nouvelle approche en cours d'expérimentation), mais ce sont les associations/fédérations qui doivent sensibiliser leurs membres aux financements et aux mesures de soutien disponibles. On attend des associations/fédérations qu'elles contribuent à l'identification des nouvelles filières de formation en relation avec la technologie moderne et qu'elles évaluent la qualité de l'offre, y compris les niveaux de certification et de qualification proposés.

L'encadrement par secteur et l'évaluation par les forces du marché présentent un certain nombre de problèmes. Il y a une identification des secteurs mais pas de classification générale des besoins en compétences des sous-secteurs. Ainsi, l'approche basée sur les compétences et l'évaluation sur le lieu de travail ou ailleurs demeure-t-elle peu développée.

Les associations de secteurs se plaignent que l'offre de formation soit trop générale et qu'il soit difficile d'y trouver des spécialités très techniques. Cela conduit les entreprises, dans certains cas, à chercher des opérateurs de formation à l'étranger.

Il existe une grille de qualifications pour les études à plein temps ou à temps partiel (soir), mais les chômeurs adultes ont des problèmes pour y accéder. Avec les problèmes d'analphabétisme et compte tenu du taux de participation peu élevé dans la formation initiale, il y a peu de chance de développements futurs.

En **Tunisie**, il existe une classification professionnelle : «la nomenclature nationale des professions et le dictionnaire des emplois et des professions», qui comprend 16 branches professionnelles, couvertes partiellement par des CFP spécialisés (centres sectoriels). Le programme MANFORME travaille sur un dictionnaire des compétences qui servira de base aux offres publiques et privées de formation. Il y a un système national de niveaux de qualifications. Il existe donc un cadre.

Les partenaires sociaux cherchent encore leur voie. Ils jouent un rôle collectif (UTICA par exemple) de représentation des priorités sectorielles dans les consultations tripartites. Les PME/PMI ont la priorité absolue mais seront sans doute les dernières à profiter du système.

Les entreprises que nous avons rencontrées avaient peu de contrôle de la qualité de la formation et ne s'intéressaient guère aux certifications/qualifications en tant que telles.

Des individus (en nombre limité) suivent des cours du soir ou à distance.

Le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP) et l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) gèrent, chacun en ce qui le concerne et sans réelle coordination, la formation professionnelle continue et initiale.

Une approche globale basée sur les compétences en est encore à un stade expérimental et il est difficile de trouver une évaluation qualitative de l'offre hormis la satisfaction des clients (entreprise individuelle).

En **Algérie**, les principaux éléments de la déclaration de mission du CERPEQ sont d'élaborer et de maintenir à jour une nomenclature des emplois/métiers, de prévoir et suivre l'évolution des emplois/métiers. Le CERPEQ travaille avec d'autres institutions nationales importantes telles que l'ANEM, la CNAC, l'ANSEJ, l'INDEFOC, le CNEPD et les principales agences de statistiques.

Il est prévu de créer une fonction «observatoire» fondée sur un réseau d'institutions nationales et locales. Ces activités émergentes ne sont pas aussi développées qu'au Maroc ou en Tunisie.

La classification des secteurs professionnels (encore en cours d'élaboration par le CERPEQ) constitue une première étape dans la définition au niveau sectoriel des compétences nécessaires. L'identification des

professions et des compétences liées aux technologies émergentes nécessite aussi toute une nouvelle méthodologie.

### 1.4 DÉVELOPPEMENT DES OFFRES DE FORMATION ASSOCIÉES À LA CERTIFICATION ET À LA QUALIFICATION

#### 1.4.1 OBSERVATION

Il y a deux catégories de clients pour la formation professionnelle: les stagiaires et les entreprises. Actuellement, dans les trois pays, la formation continue ne s'adresse qu'à une seule catégorie : les entreprises.

Pour l'instant, la formation continue et la formation initiale, bien qu'offertes par les mêmes établissements, restent des activités séparées. La norme capable d'étayer une approche modulaire basée sur les compétences pour les deux sous-secteurs existe, mais une spécification détaillée et la capacité d'évaluer les compétences qui permettraient une certification et des passerelles entre les deux sous-secteurs font défaut. Les clients de la formation continue doivent se contenter d'une «attestation».

#### 1.4.2 ANALYSE

En **Algérie**, les niveaux de qualifications formels (CAP, brevet, BAC, technicien supérieur, etc.) fournissent une hiérarchie pour la minorité de la tranche d'âge qui les détient.

Les institutions nationales et locales décrites ailleurs offrent un accès financier et organisationnel pour les chômeurs et ceux qui ont un emploi.

La philosophie de la demande et de l'offre en ce qui concerne la formation continue est largement basée sur les besoins des entreprises, et donc sur les besoins en compétences à court terme.

Les grandes entreprises qui ont été interviewées ont un système de plan de carrière qui est partiellement basé sur l'acquisition de qualifications et qui, au niveau des cadres, devient virtuellement un droit d'exercer. La SONATRACH (la compagnie pétrolière nationale/ partiellement privatisée) recrute uniquement des diplômés au niveau cadre qui suivent ensuite une formation d'adaptation à l'emploi d'un an avant d'obtenir un poste. Les grandes entreprises (comme dans la plupart des pays) ne sont pas impressionnées par les qualifications de base et utilisent la formation continue comme méthode de mise à jour, y compris des compétences clés.

En **Tunisie**, pour l'instant, l'accent mis à moyen terme sur l'amélioration des capacités des entreprises relègue la qualification/le développement des individus dans le marché de l'emploi au second plan.

L'amélioration des compétences de l'individu est à l'ordre du jour pour ceux qui bénéficient de facilités particulières (congés spéciaux, octroi de bourse), de cours du soir, d'un enseignement à distance et, pour les autres catégories, à travers les programmes d'emploi.

L'évaluation est basée sur la satisfaction des clients (stagiaires et employeurs). Il ne ressort pas clairement dans quelle mesure les attestations de participation sont un indicateur suffisant et satisfaisant des résultats de la formation.

Les stagiaires et les syndicats des travailleurs voient de façon positive les certifications et les qualifications qui mènent à une promotion ou à une stabilité de l'emploi, voire à de meilleurs salaires.

Les entreprises (notamment les PME) s'intéressent plus à une meilleure productivité qu'à la mise à jour des qualifications qui risquerait de conduire à des demandes de promotion ou à des départs de personnel.

Des compétences modulaires, basées sur des formules de crédits, pourraient offrir

une approche satisfaisante pour les personnes et les entreprises. Mais c'est là un long chemin aux conséquences organisationnelles et financières complexes.

L'accent à court terme (sur la formation continue) contraste avec le besoin d'investissement dans le capital humain en vue d'un développement économique à plus long terme. Mais certains signes montrent que les besoins à plus long terme ont été identifiés. On a préféré faire évoluer la loi d'orientation de 1993 (par des changements au niveau des règles de gestion des mesures en place) plutôt que de créer une loi spéciale pour la formation professionnelle continue.

Des associations telles que ARFORGHE (gestionnaires du développement des ressources humaines) et des fédérations d'employeurs telles que UTICA, se soucient des intérêts immédiats de leurs membres. Les premières, bien que s'intéressant aux PME/PMI, représentent essentiellement les grandes entreprises et les dernières sont présentes dans les négociations (salaires, exemptions de taxes, conséquences procéduriales et financières de la taxe professionnelle).

Au **Maroc**, la formation professionnelle a connu une évolution importante mais reste cependant incomplète. Ce n'est que depuis peu que la formation offre des filières alternatives. Certains centres de formation sont en voie d'évolution vers le statut de centres d'excellence (au sens britannique), mais l'expérience est limitée et risque de générer un système élitiste.

Les statistiques disponibles montrent que les trois quarts de la population active n'ont pas de qualification professionnelle formelle (voir rapport pays). Il n'y a pas de dispositif de certification des compétences hors le système de formation professionnelle initiale. Seuls ceux qui suivent des cours du soir obtiennent des certifications (de rattrapage), les participants aux autres types de formation continue obtiennent des attestations.

En résumé, le système est très sophistiqué mais répond à des objectifs à court terme.

### 1.5 INGÉNIERIE DE FORMATION ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

#### 1.5.1 OBSERVATION

Au début de la mise en œuvre des programmes de formation continue aux entreprises, l'accent était mis sur les mesures quantitatives et le respect des procédures. Il est difficile de trouver des mesures, nationales ou locales, qui se préoccupent de la qualité et/ou de la pertinence du contenu et de la pédagogie. L'évaluation est basée (de façon non systématique) sur la satisfaction des clients.

#### 1.5.2 ANALYSE

En **Tunisie**, dans le cadre de la priorité politique basée sur la demande des entreprises, la gestion (efficacité) du système est contrôlée par un mélange d'analyses de comités/représentants aux niveaux national et régional (tous les partenaires sont impliqués, y compris les partenaires sociaux). Ces derniers veulent amener les entreprises à un niveau compétitif dans l'espace futur de libre-échange.

Le CNFCPP a une unité d'évaluation qui évalue les résultats de la formation dans un échantillon «représentatif» d'entreprises bénéficiaires (bien que le nombre global soit peu élevé).

L'ONEQ est responsable de l'évaluation de l'impact de la politique de la formation continue (en termes de meilleure productivité/satisfaction des clients).

Les entreprises considèrent la «qualité» de l'offre sous l'angle de la satisfaction des clients internes. Les chefs de départements établissent les objectifs de la formation et ils évaluent eux-mêmes s'ils ont été atteints. Ils renouvellent ou non les contrats avec les prestataires de formation d'après les résultats.

Les CFP que nous avons visités ont des objectifs de formations clairs, des contacts étroits avec les clients, un marketing

efficace et des indicateurs de performance clairement définis.

Mais malgré un souci apparent de «qualité», les indicateurs sont plutôt quantitatifs que qualitatifs (cours offerts, nombre de participants, nombre d'entreprises clientes, recettes).

En **Algérie**, les centres publics et privés de formation continue semblent bien en phase avec les marchés locaux. Mais les prestataires privés de formation ont un sens encore plus développé du marché et du marketing. En ce qui concerne le secteur public, l'autonomie et la capacité de marketing sont à l'état embryonnaire. On a beaucoup investi dans les institutions centrales.

La décentralisation des services et notamment une autonomie relative des institutions publiques de formation sont émergentes. Les instituts nationaux de formation sont des exemples d'une autonomie réussie mais limitée, et ils s'efforcent d'en obtenir davantage.

Un autre problème important est de savoir dans quelle mesure les centres de formation qui sont sous la tutelle d'un ministère ont un avantage par rapport aux formateurs privés en termes de ressources et de coût.

Dans la plupart des cas, l'évaluation de la formation continue est basée sur la satisfaction des clients et elle est informelle, c'est-à-dire qu'elle se fait sans instruments structurés et indicateurs de performance.

Au **Maroc**, les actions financées par les GIAC et les contrats spéciaux de formation (CSF) peuvent être réalisées par des prestataires publics et privés.

L'évaluation est essentiellement basée sur la satisfaction du client, à savoir le client qui revient. Il n'y a pas d'approche/ de méthodologie systématique, pas de mesures usuelles de «satisfaction du client» faisant partie d'une approche globale de marketing, sauf peut-être dans quelques cas isolés.

Les services régionaux «inspectent» les entreprises et les prestataires in situ mais aussi à partir des demandes de financement selon des critères de procédures, basés sur la question : «ce cours se déroule-t-il selon des spécifications agréées ?».

Les dispositifs de formation proposés sont évalués par les comités régionaux, à composition tripartite, mais il n'est pas certain que cela se fasse de façon systématique. Les membres des comités n'ont pas d'expertise pédagogique particulière, ce qui pose un problème plus vaste : celui du besoin de formation des différents acteurs du système pour prendre leurs nouvelles fonctions, et dans ce cas-ci «l'évaluation de la qualité»

Parallèlement à une approche par secteur professionnel, les fédérations/associations d'employeurs identifient un besoin de proximité ou de localisation afin que les prestataires du secteur public puissent développer des mesures de contrôle de la qualité. Cela demanderait de la part de ces prestataires un développement organisationnel considérable en matière de cours, de financement et de politique du personnel.

### 1.6 LIEUX DE PRISE DE DÉCISIONS

#### 1.6.1 OBSERVATION

En parlant des lieux de prise de décisions, il faut tenir compte de la taille de la population et de l'espace géographique. La décentralisation/déconcentration n'est pas la même dans un pays relativement petit (Tunisie) que dans des pays avec des populations de 30 millions d'habitants où se déploient de grandes zones géographiques (Algérie et Maroc).

La sagesse conventionnelle (OCDE, Banque mondiale) montre que la croissance économique ne peut être dissociée de l'investissement dans le capital social. Le développement de ce dernier nécessite la participation, la compréhension et la motivation de la

population pour faire fonctionner la structure organisationnelle à leur avantage. Cela signifie donc un engagement dans la prise de décisions à tous les niveaux, c'est-à-dire verticalement et horizontalement.

Dans les trois pays, la relation entre décentralisation et déconcentration, c'est-à-dire entre l'indépendance relative et la délégation des pouvoirs qui peut encore être contrôlée par le centre, n'est pas claire.

Concernant la participation des associations, des fédérations et des partenaires sociaux aux réunions tripartites, de nouveaux concepts et de nouvelles compétences sont nécessaires à mesure que la consultation, la négociation et la sensibilisation deviennent la norme et que le secteur public se privatise.

La déconcentration/décentralisation place les décisions verticalement au niveau régional ou local et latéralement au niveau des prestataires intermédiaires qui sont à moitié détachés du gouvernement ou par une politique de priorités des secteurs professionnels. La déconcentration semble être la règle mais, dans certains pays de la région, des politiques de régionalisation sont d'ores et déjà annoncées.

En même temps, la privatisation rajoute une maille au filet. L'évolution de toutes ces conditions pour aider au renforcement du capital social est essentielle pour la croissance économique qui doit faire face à la double pression de la mondialisation et de l'émancipation. Cela conduit à un réseau complexe d'agences interactives dont se dégagent deux nécessités : celle que leurs responsables franchissent les frontières, c'est-à-dire qu'ils gèrent au-delà des frontières institutionnelles ; et celle de gérer des organisations complexes avec des règles et des procédures simples à comprendre et à suivre pour les entreprises/individus.

En outre, pour être en phase avec les économies des marchés locaux, il faut avoir un programme soutenu de renforcement des capacités au niveau local. Un exemple est le besoin local de

bases de données et de mécanismes de collecte des taxes pour l'apprentissage et la formation continue.

Mais il y a trois obstacles à la décentralisation: les difficultés dans les changements culturels, l'argument jacobin pour l'égalité (notamment des chances) et le manque d'infrastructure locale.

Une autonomie relative et une plus grande flexibilité pour les prestataires de formation publics locaux sont déjà un problème qui engendre des changements conséquents de statuts, de gestion financière et académique, de gestion de personnel et des relations pro-actives et réactives avec les clients locaux.

Au moins un pays a déjà étudié le problème d'une autonomie accrue pour ses centres en se basant sur le modèle britannique. Ce modèle comprend : le statut d'institution (avec la possibilité de faillite et de fermeture) ; un directeur exécutif et une administration en mesure de nommer son propre personnel et de négocier les salaires ; un budget global qui couvre toutes les rubriques et une liberté pédagogique et de programmes considérable. Il faut signaler que le gouvernement britannique se base sur un système général de certification fondé sur les compétences (NVQ) et des indicateurs de performance (notamment financiers).

Tout cela nécessite une certaine autonomie, flexibilité et des budgets globaux, ainsi que peut-être des comités à composition tripartite au niveau local. Cela pose un problème pour la répartition de la formation publique/privée pour ne pas avantager le secteur public. Mais cette voie est possible, dans la mesure où les prestataires publics traitent les demandes d'un secteur onéreux (technologie) et que les prestataires privés tendent à être des généralistes (développement de la gestion, etc.).

Le fait que les trois pays n'aient pas réussi à atteindre leurs cibles prioritaires – les PME/PMI – est un problème en attente de solution. La décentralisation et la proximité font partie de la solution.

### 1.6.2 ANALYSE

Au **Maroc**, la formation continue est déterminée au niveau central. Elle est pilotée par le MEFPDSS et gérée par l'OFPPT. Il y a une déconcentration avec une administration par les services régionaux et la participation de partenaires locaux.

La taxe de formation professionnelle est collectée et allouée de façon centralisée (hors la déconcentration des allocations aux services régionaux).

La décentralisation est latérale et verticale. Latéralement, un fort accent est mis sur les secteurs professionnels (relativement) autonomes avec une représentation tripartite.

Le système en place permet une compétition entre les formateurs publics et privés (ainsi qu'entre eux) et ajoute, par conséquent, une troisième dimension au réseau complexe de prise de décisions (déconcentration, décentralisation et privatisation).

Mais, jusqu'à présent, le système n'a pas réussi à servir les PME/PMI, cible prioritaire de la réforme de 1996. La solution offerte par les associations/fédérations d'employeurs à ce problème est la décentralisation au niveau local (rue, quartier, ville). Des termes comme localisation et proximité entrent en jeu. Cela veut dire que les PME/PMI peuvent être ciblées au mieux par des prestataires de formation locaux sensibles à leurs besoins, en créant des réseaux d'acteurs locaux.

En **Tunisie**, un programme de déconcentration (petits ministères aux niveaux local et régional) et de décentralisation (engagement démocratique dans les prises de décisions au niveau local) est associé à la réforme de la formation professionnelle et de l'emploi pour répondre aux besoins de la formation continue.

En outre, il y a un déplacement latéral des prises de décisions des ministères vers les structures sous leur tutelle (par exemple,

CNF CPP, ATE, ATFP, CENAFFIF) ; la création d'organes à composition tripartite en vue d'un engagement des partenaires sociaux ; et un encouragement des associations et des fédérations professionnelles.

L'évolution de la Tunisie en matière de formation continue depuis 1993 a porté sur la déconcentration plutôt que sur la décentralisation, l'administration des règles et des procédures étant établie de façon centralisée.

Les sous-systèmes tels que la formation continue évoluent dans le cadre de plans quinquennaux, l'actuel étant le dixième. La taxe de la formation professionnelle est collectée par les agences locales du ministère des Finances, et les budgets institutionnels (provenant de cette source et d'autres sources gouvernementales) sont fixés au niveau central par ce ministère (après négociation avec les structures concernées).

En ce qui concerne la formation continue, tout cela est dirigé vers les entreprises elles-mêmes et les besoins qu'elles expriment. Ce sont les principaux clients. Mais leurs réponses sont peu enthousiastes. Les PME/PMI que nous avons interviewées sont hostiles à la collecte de la taxe et offrent le minimum de formation pour recouvrer les sommes collectées. Des organisations telles que les chambres syndicales des opérateurs privés, des associations telles que ARFORGHE et des partenaires sociaux tels que UTICA trouvent le système trop lent, et l'inertie d'une culture centralisée reste le caractère prédominant des ministères.

Le facteur «temps» est important. Les structures en évolution ont besoin d'être pilotées et testées, mais il ne reste que quelques années avant la naissance de l'espace de libre-échange alors que le pays se retrouve avec des systèmes et des structures opérant à plusieurs vitesses.

La situation des centres de formation illustre le problème de savoir ce qui doit être mis en place et quels sont les changements urgents qui doivent être

apportés et dans quel laps de temps. Ils doivent répondre aux besoins de leurs clients immédiats, les entreprises et les individus.

En **Algérie**, le modèle de prise de décisions est né d'un mélange de centralisation à la française, d'une histoire post-coloniale complexe et d'une période de crise interne. Dans la poussée vers une économie de marché, il subsiste des obstacles à la réussite d'une décentralisation vers les responsabilités régionales et une autonomie institutionnelle (au niveau des centres de formation) afin d'offrir une flexibilité dans les réponses aux situations de marché locales.

La future législation et la création de nouvelles structures financières et institutionnelles font que le gouvernement n'intervient pas directement ; il délègue des responsabilités aux institutions nouvellement créées et adapte celles des prestataires existants. En ce qui concerne la formation continue, cela signifie que le MFEP aura un rôle de pilotage, mais que les actions exécutives seront prises ailleurs.

Pour l'instant, la législation, les règlements, l'organisation et les finances pour une action exécutive déléguée ne sont pas encore très clairs dans l'esprit des nouveaux partenaires, car la philosophie et les structures sont en pleine mutation. Comme nous l'avons vu dans la section sur les «missions», les institutions telles que le FNAC n'ont pas encore pleinement maîtrisé les demandes organisationnelles de leur nouveau rôle et les institutions telles que l'INDEF OC doivent s'adapter à un environnement de concurrence.

### 1.7 CONTEXTE DE SOUTIEN

Le contexte de soutien est défini par :

- la présence d'un cadre général d'institutions nationales ;
- un cadre législatif et de régulation transparent pour l'utilisateur ;
- des ressources et des mesures financières également transparentes pour l'utilisateur ;

- une gestion efficace et des capacités administratives aux différents niveaux du système ;
- une communication/sensibilisation en direction des utilisateurs de la formation continue à la réforme/nature changeante des marchés et des structures.

En France, la taxe d'apprentissage représente une infime partie du financement des lycées professionnels. Dans les trois pays du Maghreb, elle représente un large pourcentage d'un taux de participation relativement limité dans l'enseignement secondaire et post-secondaire des 15 à 19 ans et un petit pourcentage d'entreprises, notamment au niveau des PME/PMI.

L'avènement de la zone de libre-échange se rapproche, et une croissance économique à plus long terme dépend d'une plus grande participation des personnes dans l'enseignement secondaire et post-secondaire. Si petits que soient les pas, le progrès dans cette direction est vital.

Pour l'instant, le système de formation initiale et continue est hautement sophistiqué mais s'adresse à un très petit nombre. Comment développer des institutions appropriées pour une transition à plus long terme et non des institutions matures à court terme pour un groupe choisi de clients ?

Alors que derrière le transfert des principes clés, il y a la compréhension, la conceptualisation et la gestion de structures très complexes, il y a aussi le problème de la communication de quelques idées clés simples aux niveaux politique et public qui se reflètent dans une législation simple et transparente. En somme, ces facteurs sont nécessaires sinon suffisants pour appliquer les objectifs d'un système.

Dans les trois pays, les institutions nationales existent ou sont en voie de création. Elles sont partiellement détachées du gouvernement mais un cadre de collaboration est sur le point d'être mis en place. De même, il faut un système de coopération entre les ministères. Ce dernier

peut en partie être créé par une législation et des règles, la législation (contrairement aux règles) devant être brève, simple et transparente pour l'utilisateur.

En **Algérie**, les capacités de gestion et d'administration existent au sein des institutions centrales. Elles semblent aussi exister au niveau des prestataires de formation privés et publics dans la capitale. Il y a cependant le problème de la masse critique. Le ministère, les institutions et les prestataires ne couvrent qu'un petit pourcentage du marché potentiel (entreprises et personnes). Compte tenu du fait que la participation des 15 à 19 ans dans la formation professionnelle initiale n'est que de 6%, on peut dire que la constellation actuelle de prestataires et d'organismes centraux, que ce soit pour la formation professionnelle initiale ou continue, ne constitue qu'une activité expérimentale.

Cela est particulièrement vrai pour les finances et les ressources. En principe, le FNAC collecte 1% de la masse salariale (0,5% pour l'apprentissage et 0,5% pour la formation continue) pour financer l'offre de formation aux entreprises assujetties. Le FNAC offre aussi la possibilité d'un soutien additionnel aux entreprises qui financent la formation au-delà de 1%. Mais comme expliqué plus haut, les instruments de collecte et de diffusion ne sont pas encore opérationnels et les règles et les critères de financement de la formation professionnelle continue manquent encore de lisibilité.

Le passage de l'expérience à la généralisation demande dans un premier temps que toutes les parties des mécanismes de pilotage travaillent en harmonie relative puis, dans un deuxième temps, une extension stratégique aux logistiques de l'expansion de l'offre et de la demande. Les trois volets du projet de mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie peuvent aider à répondre à ces demandes.

Au **Maroc**, le soutien est basé sur une réponse aux besoins immédiats des entreprises. Il suit un programme et les conseils de la Banque mondiale, et comprend les mesures nécessaires

(comme pour les trois pays) qui restent néanmoins insuffisantes pour un renforcement du capital humain basé sur les critères de l'OCDE pour un développement économique à long terme. Il est basé sur le marché de l'emploi, mais quelques ingrédients sont manquants.

- L'information sur le marché de l'emploi est partielle (comprenant des audits individuels et une analyse des besoins en compétences), mais il n'existe pas d'observatoire du marché de l'emploi ni de capacité réelle locale pour une information sur le marché au niveau des prestataires. Il n'existe pas de normes pour une approche basée sur les compétences ni d'évaluation de la qualité avec une agence (de pilotage) des normes et des évaluations.
- Les liens entre formation initiale et formation continue (organisation des cours/modules, masse critique d'ouvriers qualifiés certifiés) sont ténus. Le système est partiel plutôt qu'holistique ; l'accent n'est pas mis sur le développement de la personne ni sur le développement à long terme.
- Il en résulte que la cible principale des réformes (les PME/PMI) n'est pas atteinte. La solution à ce problème consiste à mettre l'accent sur les réponses locales (proximité et réseaux locaux) et elle reste à mettre en œuvre au niveau opérationnel.
- Les cadres légaux et financiers ne permettent que le maintien et l'évolution du scénario actuel, à savoir des réponses à court terme à la zone de libre-échange prévue pour 2010.

- La communication/sensibilisation avec les PME/PMI n'est pas encore effective malgré tous les efforts des organisations d'employeurs du secteur. Tous les acteurs du système admettent cette faiblesse.
- Il n'y a pas eu d'évaluation globale (ni d'approche systématique intégrée) pour identifier «l'impact» de la formation sur la productivité des entreprises, d'où le souhait exprimé par le MEFPDSS de réaliser une étude «d'impact» extérieure.

En **Tunisie**, la stratégie législative du gouvernement est, d'une part, d'apporter des amendements à la loi d'orientation de 1993 par des réglementations basées sur la situation, plutôt que de créer une nouvelle loi et, d'autre part, d'envisager le développement des ressources humaines sous l'angle global de l'éducation et de la formation.

Pour l'instant, la stratégie financière consiste aussi à rendre les mécanismes plus transparents et à amender les règlements pour rendre plus efficaces les procédures, plutôt que de changer les approches. Les changements institutionnels s'orientent vers la déconcentration et la décentralisation, même si ces changements semblent s'opérer de façon hésitante.

En matière de système et de structures en place, il reste quelques questions techniques concernant l'évaluation des politiques de formation continue, la qualité de la formation, la professionnalisation des acteurs ainsi que la communication/information.

## 2. CONCLUSIONS

# 2

Le but de ce rapport était de fournir un cadre pour une discussion comparative et une identification des opportunités de coopération régionale future. Si l'on considère les grandes lignes de politique des trois systèmes, six thèmes ressortent comme étant des problèmes communs. Ces problèmes représentent des forces et des faiblesses et parfois les deux.

Le problème de la **décentralisation** (qui décide quoi, où dans le système, par quels procédés) est crucial à long terme (la compréhension et l'engagement des acteurs locaux sont fondamentaux pour le développement du capital humain) et à court terme (comment atteindre la cible très locale des PME/PMI). Comment décentraliser et quelles fonctions de pilotage retenir pour le centre ?

La «**professionnalisation**» des acteurs – gestion, administration, pédagogie, qualité – va de pair avec le problème de décentralisation et elle s'applique à tous les aspects de la réforme. Par exemple, une approche par compétences demande

une organisation et un financement spécifiques à ce mode de formation, ainsi qu'une évaluation adaptée.

L'**évaluation** de la politique et des programmes de la formation continue à travers des méthodes et des outils appropriés, que ce soit des «études d'impact» ou des mesures systématiques de satisfaction, doit être développée ou adaptée au contexte maghrébin.

L'intérêt accordé à la **qualité** est grandissant pour tous les acteurs du système de formation continue. La qualité doit couvrir différentes dimensions, à savoir le fonctionnement du marché de la formation notamment : (i) au niveau des relations clients/prestataires ; (ii) au niveau de la phase d'ingénierie ; (iii) au niveau du processus de formation, proprement dit ; et (iv) au cours de la phase d'évaluation. La **mesure de la qualité** du contenu et de la pédagogie du programme de formation continue est nécessaire et notamment sur le lieu de mise en œuvre.

Les **mesures** et les **mécanismes financiers** pour la formation continue ont des philosophies semblables (la taxe professionnelle, PRONAFOC, CSF, etc.) mais des niveaux différents et des approches différentes de la collecte et de la distribution des fonds. La base de 1%, 1,6% ou 2% de la taxe partagée entre la formation initiale et la formation continue constitue un problème, tout comme les mécanismes d'accès des entreprises au financement. La massification/généralisation est un problème encore plus important. Les bénéficiaires sont un petit pourcentage du public potentiel

des 15 à 19 ans (pour la formation initiale) et des entreprises éligibles, notamment les PME/PMI cibles.

Le problème de la **communication** est également présent : directement, il concerne la communication quant aux règles et procédures d'accès à la formation continue ; moins directement, la création/l'évolution de la culture de formation, notamment dans les entreprises. Le développement général du capital humain (lié au développement économique) demande une compréhension et une adhésion du public.

## **ANNEXES**

### **ANNEXE 1 : LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT ET LES PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUE EN TUNISIE**

#### **La ristourne sur la taxe de la formation professionnelle (TFP)**

La ristourne est une déduction partielle ou totale sur la taxe de la formation professionnelle due, des dépenses engagées par l'entreprise pour la formation de son personnel. Cette ristourne est accordée sur la base d'un barème prédéfini et selon des critères et des modalités fixés par décret.

Toutes les entreprises assujetties à la taxe de formation professionnelle peuvent bénéficier de ce mécanisme.

Les actions de formation éligibles couvrent en particulier les domaines suivants :

- l'identification des besoins en formation et l'élaboration de plans annuels ou pluriannuels de formation ;
- la formation continue au titre du perfectionnement et de la reconversion du personnel de l'entreprise, selon différents modes ;
- le fonctionnement des structures internes d'encadrement et de formation.

#### **Le programme national de formation continue (PRONAFOC)**

En application des mesures présidentielles annoncées en date du 1er mai 2001 et des dispositions du décret n° 2001-1993 du 27 août 2001, portant création d'un programme national de formation continue, le programme prend en charge, complètement ou partiellement, les dépenses découlant des activités suivantes :

- l'identification des besoins en formation ;
- l'élaboration des plans de formation ;

- la réalisation des actions de formation ;
- l'évaluation des actions de formation.

Peuvent bénéficier des avantages financiers de ce programme :

- les entreprises privées non assujetties à la taxe de formation professionnelle ;
- les entreprises privées assujetties à la taxe de formation professionnelle et qui ont épuisé leur droit à la ristourne au titre de ladite taxe ;
- les artisans et les petits métiers.

Les petites entreprises employant moins de 10 agents sont exonérées de toute participation financière à ce programme de formation continue alors que le reste des entreprises n'est assujetti qu'à une contribution symbolique qui ne dépasse pas 10% des frais de la formation.

Les entreprises peuvent bénéficier des avantages du programme en présentant leur demande soit à titre individuel, soit dans le cadre de conventions intéressant plusieurs entreprises, conclues avec les fédérations et les unions professionnelles sectorielles ou régionales, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres d'agriculture, ainsi qu'avec les centres techniques, les ordres professionnels et les associations.

## ANNEXE 2 : LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT ET LES PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUE EN ALGÉRIE

### La taxe de la formation professionnelle

A partir de l'année fiscale 2001, les entreprises assujetties paient une taxe de formation professionnelle à hauteur de 0,5% de la masse salariale.

Les entreprises assujetties sont toutes les entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à 20 et ce, quels que soient son statut juridique et son secteur d'activité<sup>2</sup>.

Le produit de la taxe est imputé au compte d'affectation spéciale intitulé «Fonds de promotion de la formation professionnelle continue». Ce compte est géré par le FNAC, pour le compte du MFP. Pour l'année 2001, le montant total des recettes de la TFP est de 100 MDA (environ 135 000 euros)<sup>3</sup>.

### Les programmes de formation continue

Le FNAC est appelé à gérer les ressources mises à sa disposition et à soutenir financièrement les actions de formation pour l'ensemble des opérateurs et des entreprises bénéficiaires. Il s'agit notamment de financer les actions suivantes:

- la réponse à la demande de formation issue de la restructuration des entreprises en matière de perfectionnement, recyclage, reconversion, etc. ;
- la réhabilitation des structures de formation des entreprises ;
- l'appui aux entreprises dans l'élaboration des plans de formation ;
- la sensibilisation des acteurs concernés par l'acte de formation ;
- le développement de l'action d'appui aux PME/PMI.

---

<sup>2</sup> D'après le décret n° 82-298 du 4/9/1982, confirmé par le décret exécutif n° 98-149 du 31/5/98.

<sup>3</sup> Information fournie par les cadres du FNAC.

## ANNEXE 3 : LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT ET LES PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUE AU MAROC

### La taxe de la formation professionnelle

La TFP est versée par les entreprises assujetties à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNASS) à hauteur de 1,6% de la masse salariale. Elle est ensuite reversée – frais de gestion déduits – à l'OFPPT qui en assure la gestion (certaines entreprises publiques versent la TFP directement à l'OFPPT). Le montant total de la TFP varie de 640 à 800 millions de dirhams (environ 64 à 80 millions d'euros).

### Les programmes de formation continue

Il existe au Maroc deux mécanismes complémentaires d'encouragement à travers une assistance technique et financière pour l'identification et l'expression des besoins des entreprises en compétences et la réalisation des actions de formation qui en résultent :

- les Groupements interprofessionnels d'aide aux conseils (GIAC) ;
- les contrats spéciaux de formation (CSF).

#### Les GIAC

Il s'agit d'une association constituée par les organisations et fédérations professionnelles des entreprises dans le cadre du Dahir de 1958 régissant les associations. La création des GIAC vise :

- la promotion de la formation en cours d'emploi auprès de ses adhérents ;
- l'émergence de la demande des entreprises en formation en cours d'emploi et l'identification des besoins en compétences de ces entreprises ;
- l'assistance technique aux entreprises adhérentes pour la préparation de leurs demandes de financement ;
- le financement des études de diagnostic stratégique à hauteur de 70% sur la base d'un contrat entre l'entreprise et le GIAC.

Les actions de conseil susceptibles de bénéficier d'un concours des GIAC s'articulent autour de trois formes d'actions :

- les actions d'information et de sensibilisation à la formation en cours d'emploi au profit des organisations, des chambres professionnelles et des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises ;
- les études et le conseil pour la définition d'une stratégie de développement des entreprises et des branches professionnelles et des besoins en formation en cours d'emploi qui en découlent ;
- l'ingénierie de la formation en cours d'emploi, qui comprend le diagnostic des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation qui en découlent.

Les GIAC sont financés, d'une part, par le biais des subventions de l'État accordées dans le cadre de conventions conclues entre le ministère chargé de la formation professionnelle et le GIAC concerné et, d'autre part, à travers la contribution des entreprises bénéficiaires. Il existe actuellement cinq GIAC au Maroc : GIAC industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques, GIAC textile et cuir, GIAC technologies, GIAC tourisme et GIAC pêches maritimes.

### *Les CSF*

Les CSF consistent en la conclusion de contrats avec les entreprises pour le remboursement des dépenses engagées pour la réalisation de programmes de formation au profit de leurs salariés (cf. *Manuel de procédures relatif aux contrats spéciaux de formation*, Département de la formation professionnelle (DFP), janvier 2002).

### Objectifs des CSF

Amener l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement en lui accordant une assistance financière pour élaborer ses plans de formation et pour les réaliser.

Les **entreprises éligibles** sont celles assujetties à la taxe de formation professionnelle et en situation régulière vis-à-vis de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) au titre de cette taxe.

Actions de formation éligibles et taux de remboursement :

- les actions d'ingénierie de formation financées : les actions d'ingénierie portent sur l'élaboration des plans de formation. Le taux de remboursement est de 70% ou de 80% lorsqu'elles sont consécutives à une étude GIAC. Les actions d'ingénierie sectorielle (étude de besoins pour un secteur ou une branche d'activité économique) sont remboursées au taux de 90% ;
- les actions de formation planifiées : les actions planifiées sont des actions prévues dans le cadre des plans de formation déposés par les entreprises. Ce type d'actions est financé à hauteur de 70% ;
- les actions de formation non planifiées : il s'agit d'actions déposées pour financement par les entreprises mais qui ne figuraient pas initialement dans un plan de formation. Ce type d'actions est financé au taux de 40% ;
- les actions d'alphabétisation fonctionnelle, remboursées à hauteur de 80% des dépenses engagées par l'entreprise dans la limite de 2 000 dirhams (environ 190 euros) par personne alphabétisée, avec la possibilité, sur demande de l'entreprise, de règlement direct du montant contractuel aux prestataires de formation ;
- les études sectorielles d'ingénierie et les programmes de formation sectoriels : nouvellement institué, ce type d'action vise l'identification des besoins en formation au niveau d'un secteur ou une branche d'activité dans le but d'élaborer un programme de formation au profit des entreprises du secteur ou de la branche d'activité. Les programmes sectoriels sont remboursés au taux de 80%.

### Gestion des CSF

Les CSF sont gérés dans un cadre à composition tripartite (État, employeurs, salariés) et selon une gestion déconcentrée assurée par un comité central tripartite au niveau national et 10 comités régionaux également tripartites couvrant la totalité du territoire marocain. Une fraction égale à 20% du produit de la taxe de formation professionnelle (environ 15 millions d'euros) est affectée à compter de l'année 2002 à la réalisation des actions de formation en cours d'emploi. Cette fraction est augmentée progressivement pour atteindre 30% du produit de ladite taxe (environ 30 millions d'euros), au titre de l'année 2007. L'augmentation de ladite fraction est fixée par arrêté conjoint de l'autorité gouvernementale chargée des finances, sur proposition du comité de gestion.

## ANNEXE 4 : TEXTES DE RÉFÉRENCE

Birzea, C., *Enseignement supérieur en Europe*, vol. 22, n° 3, 1997.

Fondation européenne pour la formation, *Les dispositifs de la formation continue au Maroc*, Rapport ETF, 2003.

Fondation européenne pour la formation, *Les dispositifs de la formation continue en Algérie*, Rapport ETF, 2003.

Fondation européenne pour la formation, *Les dispositifs de la formation continue en Tunisie*, Rapport ETF, 2003.

McLeish, E., *Processes of Transition in Education Systems*, Eds/McLeish & Phillips, Symposium Books, 1998.

OCDE, *Future Trends 7*, 2001/2, OCDE, Paris, 2001.

Parkes, D., «College Management : an International Perspective» dans Gray, L. (Ed.) *Managing Colleges in a Changing World*, Algemene Besturenbond, 1991.



## LISTE DES ACRONYMES

<b>AMITH</b>	Association marocaine des industries du textile et de l'habillement
<b>ANEM</b>	Agence nationale de l'emploi et de la main-d'œuvre (Algérie)
<b>ANSEJ</b>	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (Algérie)
<b>ARFORGHE</b>	Association de responsables de formation et de gestion humaine dans les entreprises (Tunisie)
<b>ATE</b>	Agence tunisienne de l'emploi
<b>ATFP</b>	Agence tunisienne de la formation professionnelle
<b>CAP</b>	Certificat d'aptitude professionnelle
<b>CENAFFIF</b>	Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de la formation (Tunisie)
<b>CERPEQ</b>	Centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications (Algérie)
<b>CFP</b>	Centre de formation professionnelle
<b>CGEM</b>	Confédération générale des entreprises marocaines
<b>CGOEA</b>	Confédération générale des opérateurs économiques algériens
<b>CNAC</b>	Caisse nationale d'assurance chômage (Algérie)
<b>CNEPD</b>	Centre national de l'enseignement professionnel à distance (Algérie)
<b>CNFCPP</b>	Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (Tunisie)
<b>CSF</b>	Contrats spéciaux de formation (Maroc)
<b>CSFE</b>	Centre sectoriel de formation en électronique (Tunisie)
<b>FC</b>	Formation continue
<b>FIMME</b>	Fédération des industries mécaniques, métallurgiques, électriques et électroniques (Maroc)
<b>FNAC</b>	Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (Algérie)
<b>GIAC</b>	Groupement interprofessionnel d'aide au conseil (Maroc)
<b>INDEFOC</b>	Institut national de développement et de promotion de la formation continue (Algérie)
<b>INT</b>	Institut national du travail (Algérie)
<b>ISIC</b>	Institut supérieur de l'information et de la communication (Maroc)

## LES DISPOSITIFS DE LA FORMATION CONTINUE DANS LA RÉGION DU MAGHREB

<b>MANFORME</b>	Programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (Tunisie)
<b>MEFPDSS</b>	Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité (Maroc)
<b>MFEP</b>	Ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel (Algérie)
<b>OFPPT</b>	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (Maroc)
<b>ONEQ</b>	Observatoire national de l'emploi et des qualifications (Tunisie)
<b>PME/PMI</b>	Petites et moyennes entreprises/industries
<b>PRONAFOC</b>	Programme national de formation continue (Tunisie)
<b>TFP</b>	Taxe de la formation professionnelle
<b>UGTA</b>	Union générale des travailleurs algériens
<b>UMT</b>	Union marocaine du travail
<b>UTICA</b>	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat