



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



FICHES PRATIQUES

VERS LA RÉGIONALISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI EN TUNISIE

Décembre 2017

Remerciements

Les travaux et fiches pratiques présentés ici sont le fruit d'une coopération entre le ministère tunisien de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) et la Fondation européenne pour la formation (ETF), qui s'est étalée de 2012 à 2017. Ils ont été appuyés par le cabinet de conseil ACC et les consultants Ali Chelbi et Mohamed Ben Messaoud, sous la supervision, au niveau de l'ETF, de Marie Dorleans, responsable pays pour la Tunisie jusqu'en 2014 et experte en gouvernance et financement et d'Abdelaziz Jaouani, chef du projet régional Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée. La consolidation finale de ces fiches n'aurait pas été possible sans la contribution de Mariavittoria Garlapi, responsable pays pour la Tunisie depuis 2014 et de Floriana Folisi, chargée de projet. Par ailleurs, ce travail n'aurait pu aboutir sans la contribution importante et appréciable d'acteurs locaux et centraux supervisés, respectivement, par les directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi des régions bénéficiaires (Médénine, Gabès, Kairouan et Mahdia) et par Khaled Raouani, directeur général de la prospective, de la planification et de la programmation (DG3P) au sein du MFPE. Que tous en soient ici remerciés.

Une « boîte à outils » met à la disposition des utilisateurs la note conceptuelle de l'approche fonctionnelle, les fiches pratiques développées au niveau régional et toute la documentation retraçant l'historique de cette dynamique.

Les fiches pratiques présentées dans ce recueil sont le résultat d'un processus d'appui à la régionalisation de certaines fonctions de pilotage du dispositif de la formation professionnelle entre 2012 et 2017 dans quatre régions pilotes, à savoir Médénine, Gabès, Mahdia et Kairouan. Elles sont à considérer comme autant d'outils pour appuyer la mise en œuvre de la régionalisation.

Ces fiches sont numérotées et regroupées selon le domaine d'activité – gouvernance régionale ; observation du marché du travail ; adaptation de l'offre ; information, orientation, intermédiation ; aide à l'insertion des jeunes – et structurées comme suit :

- Contexte et objectif
- Pilote et autres acteurs impliqués
- Mise en œuvre
- Facteurs clés de succès
- Points de vigilance
- Pour aller plus loin
- Exemples de documents de support à utiliser

Tout commentaire en vue d'améliorer la qualité de ces fiches sera le bienvenu. Pour toute information supplémentaire, veuillez contacter M. Khaled Raouani, directeur général « Prospective, planification et programmation » au sein du ministère tunisien de la Formation professionnelle et de l'Emploi :

KHALED.RAOUANI@MFPE.GOV.TN

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'ETF ou des institutions de l'UE.

© Fondation européenne pour la formation, 2017
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Préface

Les problématiques du chômage des jeunes en Tunisie, couplées avec les écarts entre les niveaux de développement des différentes régions du pays, sont à la base de la revendication en faveur d'une nouvelle forme de gouvernance qui réponde aux aspirations de la population à une meilleure utilisation des richesses et des potentiels de développement dans les régions. Ce mode de gouvernance devrait garantir la distribution équitable des richesses et la participation active des acteurs locaux dans la définition et la mise en œuvre des politiques de développement, ainsi que l'inclusion des différentes catégories de population dans la dynamique de développement.

La nouvelle Constitution de 2014 a décrété la décentralisation comme mode de gouvernance et la discrimination positive comme levier palliatif au déséquilibre régional. La participation de la société civile et des partenaires socio-économiques s'est concrétisée par la signature d'un contrat social qui instaure un dialogue social tripartite, permanent, régulier et global et qui prévoit un ensemble d'engagements et d'orientations entre le gouvernement et les deux principaux syndicats, à savoir l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat et l'Union générale tunisienne des travailleurs.

Dans cette optique, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) a entrepris depuis 2011 une série d'initiatives en vue de remodeler le mode de gouvernance et d'asseoir une gouvernance régionale et locale des dispositifs de formation et d'emploi. Un **processus progressif** de construction, s'appuyant sur une **approche conceptuelle qualifiée de fonctionnelle** et sur une **démarche apprenante**, a guidé cette dynamique et a abouti à la capitalisation d'un savoir-faire au niveau des acteurs régionaux et des opérateurs de la Centrale. Il a permis de produire un ensemble d'outils facilitant l'accomplissement des prérogatives des acteurs régionaux.

À partir de la base juridique existante, laquelle définit les prérogatives de la Centrale et de la Région, un dialogue s'est engagé sur les rôles des deux parties sur la base d'exercices concrets menés sur le terrain par les acteurs régionaux autour d'un ensemble de fonctions de pilotage des systèmes de formation et d'emploi. Ces exercices ont favorisé l'auto-apprentissage, une compréhension commune des rôles des uns et des autres aux différents niveaux, et la production d'outils de pilotage négociés et adaptés à chaque mission.

Une confrontation et un échange sur les outils développés par les structures centrales pour la région et les outils produits dans le cadre des exercices de terrain ont constitué un autre levier de la compréhension commune des rôles et de la construction d'outils. Cette dynamique apprenante a été animée en collaboration avec la Fondation européenne pour la formation (ETF), profitant d'une capacité d'expertise et d'un réseau relationnel d'institutions de formation et d'emploi de plusieurs pays en train de développer leurs systèmes de gouvernance ou ayant déjà réalisé des progrès en la matière.

Cet accompagnement a été guidé par des projets de recherche-action dans quatre gouvernorats enregistrant un taux de chômage élevé – Médenine, Gabès, Kairouan et Mahdia. Le travail dans une plateforme partenariale dans les régions, l'échange avec les experts de l'ETF et l'observation et l'exploration d'expériences internationales au cours des visites d'études organisées par l'ETF pour les cadres des structures centrales et régionales, la participation à des événements et séminaires d'échange sur la gouvernance ont constitué un catalyseur dans cette démarche.

Le MFPE et l'ETF se sont intéressés à la capitalisation et à la dissémination des acquis de cette expérience. Les autres gouvernorats du pays ont été associés à divers séminaires d'échange et de capitalisation et ont eu l'occasion de manifester leur intérêt à utiliser les outils développés et à bénéficier d'un coaching par les structures centrales ou les régions expérimentées. C'est dans ce sens que les huit régions concernées par le projet IRADA bénéficieront d'un coaching.

Les perspectives ainsi définies nécessiteront une collaboration plus étroite entre les différents projets touchant à l'axe gouvernance pour assurer une vision commune ainsi qu'une conjugaison des efforts et des moyens.

Khaled Raouani, directeur général de la prospective, de la planification et de la programmation et président du Comité technique du projet d'instauration d'un nouveau mode de gouvernance du système de formation-stratégie de réforme 2016–20

Sommaire

Préface

Note introductive : Dynamique d'instauration d'une gouvernance régionalisée de la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie

Domaine d'activité : GOUVERNANCE RÉGIONALE

Fiche pratique n° 1. Comment organiser la gouvernance régionale de la formation professionnelle : le Corede 12

Fiche pratique n° 2. Le rôle des acteurs régionaux dans la gouvernance de la formation professionnelle 23

Fiche pratique n° 3. Comment élaborer et piloter un tableau de bord régional sur les ressources humaines 32

Domaine d'activité : OBSERVATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Fiche pratique n° 4. Comment établir le portrait d'une région en vue d'analyser les besoins en ressources humaines 38

Fiche pratique n° 5. Comment élaborer un plan de développement des compétences et le mettre en œuvre 47

Fiche pratique n° 6. Comment assurer le suivi des sortants des centres de formation professionnelle 51

Fiche pratique n° 7. L'Unité d'appui à la formation au sein d'une organisation professionnelle 65

Domaine d'activité : ADAPTATION DE L'OFFRE

Fiche pratique n° 8. Comment créer un réseau entre établissements de formation 70

Fiche pratique n° 9. Le développement d'un nouveau module de formation : cas spécifique de la formation sur le comportement professionnel en milieu de travail 76

Fiche pratique n° 10. Comment organiser le tutorat en entreprise 80

Domaine d'activité : INFORMATION, ORIENTATION, INTERMÉDIATION

Fiche pratique n° 11. Comment organiser un forum sur l'employabilité, la formation et l'entrepreneuriat. 86

Fiche pratique n° 12. Comment créer et animer une association d'anciens diplômés d'un centre de formation professionnelle 95

Domaine d'activité : AIDE À L'INSERTION DES JEUNES

Fiche pratique n° 13. Le processus multi-acteurs de mise en œuvre de la démarche formation-insertion des demandeurs d'emploi 104

Note introductive

Dynamique d'instauration d'une gouvernance régionalisée de la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie

Khaled Raouani, directeur général de la prospective, de la planification et de la programmation

1. Contexte et fondements pour le développement d'une nouvelle gouvernance régionalisée de la formation professionnelle

Les différents travaux de diagnostic, d'évaluation et de prospective relatifs au dispositif de la formation professionnelle et de l'emploi (à l'instar des travaux du Congrès de la réforme de la formation professionnelle de 2012, de l'auto-évaluation du Dispositif national de la formation professionnelle réalisée dans le cadre du processus de Turin 2014, du comité sectoriel FPE dans le cadre du plan quinquennal 2016–20, du programme de coopération avec l'Union européenne PEFESE, du diagnostic de la gouvernance de la formation professionnelle réalisé dans le cadre du projet GEMM, etc.) ont tous mis l'accent sur la nécessité du renforcement du rôle que doit assurer la région dans le pilotage de la formation professionnelle et de l'emploi (FPE) pour garantir sa réactivité par rapport aux besoins de développement économique et social de la région, et permettre une meilleure employabilité des diplômés. De même, ces travaux ont souligné aussi le manque d'implication des partenaires socio-professionnels, particulièrement au niveau régional. De ce fait, le besoin d'innovation dans la gouvernance de la formation professionnelle s'est fait sentir depuis 2011 et le ministère de la Formation a mis en œuvre une initiative baptisée « approche fonctionnelle » pour le développement d'une gouvernance régionalisée de la formation professionnelle et de l'emploi.

Cette initiative est confortée tant par les résultats des différents diagnostics que par le nouveau contexte socio-politique du pays qui s'est manifesté par :

- la promulgation, le 27 Janvier 2014, d'une nouvelle Constitution tunisienne et notamment son chapitre 7 portant sur le pouvoir local, qui adopte la décentralisation comme mode de gouvernance ;
- l'élaboration et la signature d'un Contrat social entre le gouvernement et les partenaires économiques et sociaux (UTICA-UGTT) instaurant un dialogue social tripartite, permanent, régulier et global et prévoyant un ensemble d'engagements, d'orientations définies dans un ensemble d'axes, dont un dédié aux politiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

L'importance accordée à la nécessité de développer un nouveau mode de gouvernance du dispositif tenant compte de cet aspect régional et multi-acteurs vient désormais d'être confirmée dans le cadre de la nouvelle réforme du dispositif national de la formation professionnelle pour le prochain quinquennat (2016–20). Cette réforme a fixé comme l'une de ses principales orientations « l'instauration d'une bonne gouvernance du dispositif en cohérence avec le contrat social, l'économie nationale et la décentralisation ». Il s'agit notamment d'instaurer un nouveau système de pilotage du dispositif national de la formation professionnelle qui tient compte de l'aspect régional et qui institutionnalise le partenariat.

2. Les fondements du développement de l'approche de régionalisation de la formation professionnelle et de l'emploi

Le MFPE a initié et développé une approche de régionalisation de la FPE ayant pour principal objectif de permettre un pilotage par la région du système de la formation professionnelle en vue de garantir sa réactivité par rapport aux besoins de développement économique et social, et permettant une meilleure employabilité des diplômés à travers **l'instauration progressive d'une dynamique partenariale opérationnelle** basée sur un dialogue effectif entre les différents acteurs.

La conception de cette approche s'est fondée sur trois principes majeurs.

1. Il s'agit d'une **approche fonctionnelle** qui consiste en l'animation d'un dialogue entre les structures centrales et la Région au sujet des rôles à jouer par chaque partie pour assurer l'accomplissement des fonctions de pilotage et de gouvernance du système de formation professionnelle. Ce dialogue repose bien entendu sur les missions assignées à la Région et à la Centrale dans les textes législatifs en vigueur et il vise la compréhension, à travers des cas pratiques, des types d'activités à entreprendre par chaque partie pour une même fonction, ce qui mènerait à une complémentarité entre les deux parties et donnerait naissance au développement d'outils permettant d'aider les acteurs régionaux et centraux d'assurer leurs rôles respectifs.
2. Il s'agit d'une **démarche apprenante et innovante** adoptant une méthodologie basée sur le principe d'engager des activités (niveau national et/ou régional) dans une logique de « recherche-action » qui permettrait de tester certaines initiatives et d'en tirer des enseignements pour capitaliser et pérenniser le processus par l'adoption du nouveau mode opératoire initié et/ou par la consolidation des modes existants utilisés. De même, cet apprentissage s'est fondé aussi sur la prise en considération des différents résultats de *benchmark* et d'échange avec les partenaires ou pays adoptant le mode de gouvernance régionale.
3. Il s'agit d'un **processus progressif** de régionalisation, qui tient compte du contexte actuel du mode de gouvernance du pays (et de ses contraintes) et du cadre organisationnel des directions centrales et régionales, en attendant la concrétisation et la mise en œuvre effective du processus de décentralisation décrété par la nouvelle Constitution.

Cette approche fonctionnelle, apprenante et progressive de la régionalisation de la formation professionnelle et de l'emploi s'est développée progressivement d'une manière négociée entre acteurs régionaux et acteurs centraux à travers plusieurs initiatives.

1. Des initiatives entreprises par les directions centrales dans une dynamique de délégation de certaines prérogatives pour la région, afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle dans un objectif de « recherche-action » qui permettrait de tester ces initiatives pour en tirer des enseignements et capitaliser le processus. Ces initiatives sont concentrées sur les fonctions de base du pilotage du système de la formation professionnelle :
 - l'élaboration de façon expérimentale du « Schéma directeur régional de la formation professionnelle » dans les gouvernorats de la région du nord-ouest et l'évaluation nationale et régionale de sa mise en œuvre ;
 - le développement de pratiques partenariales régionalisées entre les acteurs régionaux de la formation professionnelle et les professionnels, qui a permis notamment la formulation des projets de redimensionnement du dispositif régional de la formation professionnelle ;
 - la négociation et la programmation des projets de développement du dispositif régional de formation professionnelle ;
 - le suivi de mise en œuvre des projets de formation professionnelle et de l'emploi ;
 - le suivi de l'insertion des diplômés des centres ;
 - l'auto-évaluation du système de formation professionnelle (processus de Turin régional) ;
 - la supervision de la prestation des services de formation au sein des centres de formation publics et des structures de formation privées, et l'assurance de la conformité des prestations de formation aux normes nationales ;
 - l'évaluation de la prestation pédagogique des personnels formateurs et des structures de formation au regard des référents et des programmes de formation ;
 - l'information et l'orientation professionnelle ;
 - la gestion des outils de financement de la formation initiale et continue.
2. Des initiatives entreprises au niveau régional dans le cadre de projets de coopération, avec l'objectif de renforcer la démarche de pilotage du dispositif de la formation professionnelle à l'échelle régionale

à travers l'élaboration, la mise en œuvre et l'appropriation de quelques outils et méthodologies, le tout appuyé par le renforcement de capacités des acteurs régionaux, tels que :

- le projet de coopération avec l'ETF dans le gouvernorat de Médenine : « Le capital humain au service du développement socio-économique régional », réalisé entre 2012 et 2015 ;
 - le projet de coopération avec l'ETF dans le gouvernorat de Gabès : « Le projet GEMM (Gouvernance pour l'employabilité en Méditerranée) », réalisé entre 2014 et 2016 ;
 - le programme PEFESE : « Programme éducation formation enseignement supérieur et employabilité » mené avec l'Union européenne.
3. L'identification de nouveaux projets de coopération concrétisant cette démarche de régionalisation :
- le programme de coopération avec l'Union européenne IRADA (Initiative régionale d'appui au développement économique durable) ;
 - le projet de coopération avec l'ETF dans les gouvernorats de Mahdia et de Kairouan (Appui à l'instauration d'une gouvernance multi-niveaux et multi-acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi) ;
 - le programme de coopération avec l'Agence française de développement PAFIP (Programme d'appui à la formation et à l'insertion professionnelle).
4. Les travaux d'échanges, de *benchmark* et d'exploration des expériences abouties en matière d'adoption de gouvernance régionale, par exemple l'expérience de la région Languedoc-Roussillon en France.

3. Réalisations et acquis

Les différentes initiatives entreprises dans le cadre du processus de régionalisation (initiatives du ministère ou initiatives dans le cadre de projets de coopération) ont permis de réaliser un ensemble d'activités et de dégager un ensemble de résultats concrets et acquis qui, à travers leur capitalisation-dissémination-partage, pourront contribuer au développement de cette approche fonctionnelle de régionalisation. Ces principaux résultats et activités peuvent être présentés, selon les grandes fonctions de pilotage du dispositif, comme suit.

3.1 La fonction planification et la programmation des projets de développement du dispositif régional de formation professionnelle et de l'emploi, et le suivi de leur mise en œuvre

3.1.1 Élaboration de façon expérimentale d'un modèle de « Schéma directeur régional de la formation professionnelle » (SDRFP) dans les quatre gouvernorats de la région du nord-ouest. Ce SDRFP était conçu comme un instrument de planification, de programmation et de suivi des projets de la formation professionnelle à l'échelle régionale à moyen terme. Ce SDRFP a fait l'objet d'un suivi régional de sa mise en œuvre par les directions régionales concernées, de même qu'une évaluation (dans le cadre d'un appui technique de la Banque mondiale) qui a recommandé principalement l'implication de la région dans le processus de la régionalisation ainsi que le développement du cadre institutionnel pour permettre à la région de s'acquitter de son rôle.

3.1.2 L'implication des régions dans le suivi des projets de formation professionnelle et de l'emploi à travers le développement en cours d'une application nationale de suivi des projets.

3.2 La fonction observation du marché du travail et l'analyse des besoins en compétences

3.2.1 Réalisation, dans le cadre du projet MFPE-ETF à Médenine, d'une analyse concernant le diagnostic socio-économique du gouvernorat de Médenine, axé sur les spécificités des ressources humaines et le marché de l'emploi.

3.2.2 Réalisation, dans le cadre du projet MFPE-ETF à Médenine, d'une enquête formation-emploi auprès des établissements touristiques de Médenine (hôtels, restaurants et agences de voyage) en se basant sur une méthodologie et des outils (supports d'enquêtes et guide d'entretiens) développés dans le cadre du projet et mis à la disposition des acteurs de la région.

3.2.3 Développement par le MFPE d'un modèle de support d'enquête (régional/par gouvernorat) d'identification des besoins en main d'œuvre.

3.2.4 Développement dans le cadre du programme FORSATI d'un support d'enquête d'identification des besoins des entreprises en recrutement.

3.3 L'adaptation et l'ajustement de l'offre de formation aux besoins régionaux

3.3.1 Développement et mise en œuvre par le MFPE d'une démarche d'identification des besoins de la région en compétences et spécifications des spécialités de formation initiale à développer dans les centres de formation, et élaboration d'un projet d'ajustement de la carte régionale de la formation professionnelle. Cette démarche est mise en œuvre sur le terrain par les acteurs régionaux avec un accompagnement et une assistance par les structures centrales.

3.3.2 Mise en place d'un module de formation sur le comportement professionnel en milieu de travail par la région de Médenine. C'est dans le cadre du projet MFPE-ETF à Médenine que le CENAFFIF a conçu un nouveau module de formation et de formation des formateurs sur « le comportement professionnel en milieu de travail ». De même ce module de formation a été testé sur un groupe de formateurs des centres de formation et de conseillers d'emploi de Médenine.

3.4 La fonction formation complémentaire pour l'aide à l'insertion des jeunes

3.4.1 Développement dans le cadre du projet GEMM-Gabès d'un « Guide d'entretiens pour l'identification des opportunités de formation-insertion ». L'expérimentation de cet outil dans le cadre du projet a permis l'identification de 231 emplois demandés auprès de 28 entreprises. Une action d'accompagnement des demandeurs d'emploi a été mise en œuvre avec l'appui des entreprises régionales partenaires du projet, des bureaux d'emploi et des centres de formation, pour une éventuelle insertion en milieu de travail.

3.5 Le développement des relations de partenariat régional avec les organisations socio-professionnelles et les entreprises économiques

3.5.1 Développement de pratiques partenariales régionalisées entre les acteurs régionaux de la formation professionnelle et les professionnels de ces régions, qui a permis notamment la conduite d'études régionales de développement du dispositif de formation professionnelle et la formulation de projets de redimensionnement du dispositif régional de la formation professionnelle.

3.6 Le suivi de l'insertion des diplômés des centres de formation professionnelle

3.6.1 Développement par le MFPE d'un support d'enquête pour le suivi de l'insertion des diplômés de la formation professionnelle, et utilisation de ce support pour la conduite d'une étude de suivi de l'insertion des diplômés de la formation professionnelle.

3.6.2 Développement dans le cadre du projet MFPE-ETF à Médenine d'un support d'enquête et réalisation d'une enquête sur le devenir des diplômés des centres de formation et de l'ISET de Djerba.

3.7 La fonction information et orientation professionnelle

3.7.1 Mise en place et développement au sein des centres de formation professionnelle de la fonction « Information orientation et accompagnement des jeunes demandeurs de formation » visant essentiellement à informer les demandeurs de formation quant aux opportunités et aux perspectives des formations et à assurer un accompagnement des jeunes lors de la formation. Dans ce cadre, 89 unités d'information, orientation et accompagnement des jeunes ont été implémentées jusqu'en 2015.

3.7.2 Développement par le MFPE d'une stratégie nationale d'information et d'orientation tenant compte de l'aspect régional.

3.7.3 Organisation par les acteurs régionaux, dans le cadre du projet de coopération MFPE-ETF, de deux éditions du Forum de l'employabilité, de l'entreprenariat, et de la formation à Médenine.

3.8 La fonction évaluation du système de formation professionnelle

3.8.1 Réalisation d'une auto-évaluation régionale du système de formation professionnelle dans trois gouvernorats (Médenine, Gabès et Sfax) dans le cadre du processus de Turin.

3.8.2 Conseil et assistance aux entreprises pour l'identification de leurs besoins en formation continue.

3.8.3 Consolidation, dans le cadre du programme PEFESE, de la fonction conseil en formation continue au sein du CNFCPP à travers la formation de 49 conseillers en formation continue.

3.9 Mise en œuvre d'actions innovantes fondées sur le partenariat local dans le cadre des projets de coopération MFPE-ETF

3.9.1 Élaboration d'un tableau de bord régional sur les ressources humaines en vue de disposer au niveau de la région de données fiables et actualisées et de les exploiter en vue d'une bonne prise de décisions pour les sujets en relation avec les ressources humaines.

3.9.2 Création du réseau Alumni (Association d'anciens diplômés de centres de formation professionnelle).

3.9.3 Mise en place d'un réseau de centres de formation professionnelle dans la région.

3.10 Renforcement des capacités des acteurs

3.10.1 Confrontation des acteurs nationaux à des expériences et démarches abouties de gouvernance régionale de la formation à travers l'organisation de visites d'études (en France et en Roumanie) pour des acteurs nationaux et régionaux (directions centrales et régionales et partenaires sociaux nationaux et régionaux).

3.10.2 Organisation dans le cadre des projets de coopération MFPE-ETF d'un ensemble de sessions de formation au profit des acteurs régionaux et nationaux.

3.10.3 Mobilisation d'une expertise (dans la région de Médenine) pour formuler une analyse et proposer des recommandations sur les réformes administratives de décentralisation/déconcentration nécessaires pour le développement régional.

3.10.4 Mise en place de comités de pilotage national et régional offrant un cadre de concertation et d'échange entre les différents intervenants.

3.11 Consolidation des activités entreprises dans le cadre du projet MFPE-ETF sous forme de fiches pratiques

3.11.1 Élaboration de 13 fiches pratiques capitalisant les activités réalisées, les outils développés et les démarches suivies dans le cadre des projets MFPE-ETF, dans un objectif de partage et de dissémination de ces bonnes pratiques.

4. Défis pour le développement de la régionalisation de la formation professionnelle et de l'emploi

L'échange et le dialogue entre les différents acteurs autour des différentes initiatives entreprises dans le cadre du développement de l'approche de régionalisation de la formation professionnelle ont permis de soulever un ensemble de défis pour le développement d'une gouvernance régionale de la formation professionnelle et de l'emploi, à savoir :

1. la définition du rôle des différents acteurs au niveau central et régional, les démarches et outils à implanter au niveau régional et le renforcement de la capacité des régions ;
2. l'adoption d'une entrée fonctionnelle pour enclencher la régionalisation et démarrer le processus par quelques fonctions prioritaires ;
3. l'instauration d'une démarche collaborative dans le processus de régionalisation ;
4. la redéfinition du rôle des structures centrales (MFPE, ATFP, ANETI, etc.) vers une fonction de pilotage et de référence conformément au contexte national ;
5. le besoin de développer l'autonomie financière des structures régionales pour favoriser la régionalisation ;
6. l'intérêt de disséminer davantage les outils développés (fiches pratiques) auprès des autres régions ;
7. l'implication et l'accompagnement des acteurs régionaux dans le processus de régionalisation ;
8. le renforcement des capacités des structures et opérateurs régionaux ;

9. le rôle clé des partenaires sociaux et économiques au niveau régional.

5. Perspectives

Le MFPE, à travers sa nouvelle réforme du dispositif national de la formation professionnelle, accorde une grande importance au développement de la gouvernance de son dispositif (et son innovation) pour que cette gouvernance puisse répondre au mieux aux aspirations des individus, des entreprises, de la société et de la région, le tout en cohérence avec la décentralisation et en harmonisation avec le Contrat social.

Dans ce sens, l'un des projets de cette réforme est consacré à l'instauration d'un nouveau système de pilotage du dispositif articulé autour des piliers suivants :

- définition et partage des rôles entre acteurs centraux et régionaux à travers une réorganisation du ministère des structures sous tutelle ;
- attribution d'un rôle plus affirmé pour les acteurs locaux avec un nouveau modèle d'organisation des centres de formation professionnelle favorisant l'autonomie et l'implication des partenaires et acteurs locaux ;
- institutionnalisation du partenariat ;
- création d'un modèle de financement de la formation professionnelle garantissant le principe de l'apprentissage tout au long de la vie.

Le ministère a organisé un ensemble d'ateliers d'harmonisation et de capitalisation des outils et méthodologies développés dans le cadre du processus de régionalisation et de sensibilisation des différents acteurs centraux et régionaux à ces outils, et poursuivra cet effort avec ses partenaires nationaux et internationaux.

Domaine d'activité :

Gouvernance régionale

- *Fiche pratique n° 1.* Comment organiser la gouvernance régionale de la formation professionnelle : le COREDE
- *Fiche pratique n° 2.* Le rôle des acteurs régionaux dans la gouvernance de la formation professionnelle
- *Fiche pratique n° 3.* Comment élaborer et piloter un tableau de bord régional sur les ressources humaines

FICHE PRATIQUE N° 1.

COMMENT ORGANISER LA GOUVERNANCE RÉGIONALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : LE COREDE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée par le projet MFPE-ETF dans le gouvernorat de Médenine en 2013–14, avec les centres de formation et les autres acteurs régionaux en matière de gouvernance du dispositif de la formation professionnelle. Plusieurs formations et réunions ont été organisées sur ce sujet, avec la participation des organisations professionnelles, de l'UGTT, de la DRFPE et d'autres acteurs de la région. Le sujet qui a été particulièrement traité est celui de la mise en place d'un Comité régional pour le développement de l'emploi (COREDE) à Médenine.

La participation active des acteurs régionaux dans le fonctionnement du dispositif de la formation professionnelle de leur région est devenue une exigence de plus en plus évidente, et représente un prérequis pour une meilleure performance du dispositif de formation.

En effet, la centralisation excessive des décisions au niveau des instances nationales ne permet pas de prendre en compte fidèlement les spécificités régionales, qui sont nécessairement différentes d'une région à une autre. De plus, cette centralisation entraîne des processus décisionnels longs et complexes avec un passage obligatoire par les autorités centrales, qui freine la prise de décisions et entraîne un manque de réactivité du système.

De plus, les dispositifs de formation professionnelle ont souvent été bâtis sur une approche sectorielle considérant que la problématique est spécifique à chaque secteur d'activité sans pour autant intégrer la dimension régionale. De telles approches ont également montré leurs limites.

C'est pourquoi l'orientation prise par le MFPE a été celle d'accorder davantage de prérogatives aux régions. C'est d'ailleurs dans ce cadre que le projet avec l'ETF a été lancé comme opération pilote dans le gouvernorat de Médenine. D'autres opérations dans d'autres régions ont suivi et plusieurs réflexions ont été conduites dans ce sens pour définir le mode de gouvernance à instaurer dans les régions. C'est ainsi que des instances de concertation ont été créées ou dynamisées, comme à Mahdia par exemple ou d'autres régions.

A Médenine, le mode de gouvernance qui a été proposé se base sur la création d'un Comité régional pour le développement de l'emploi (COREDE), qui regroupe les organisations professionnelles (UTICA, UTAP, FTH), les organisations syndicales (UGTT) et la DRFPE, et qui constitue un cadre de concertation entre ces trois parties afin de promouvoir les ressources humaines de la région.

Dans tous les cas, ces différentes initiatives doivent être cohérentes entre elles et il ne faut surtout pas multiplier les instances de dialogue sans en assurer la complémentarité.

Cependant, un cadre de concertation comme le COREDE ne saurait être efficace si ses décisions ne sont pas suivies d'effet. Pour ce faire, il doit être reconnu et accepté comme tel par les différentes parties

prenantes et il est souhaitable que ceci soit matérialisé par un texte juridique engageant les parties prenantes.

Néanmoins, faute d'avoir un tel texte, il est possible d'avancer dans la même direction, en considérant qu'un tel cadre peut commencer à se mettre en place et peut opérer de manière informelle. L'intérêt alors est de réunir les parties prenantes autour des problématiques qui les concernent et de favoriser le dialogue et l'échange de points de vue, pour préparer la recherche de solutions consensuelles. Ainsi, le fait même de réunir les acteurs et de débattre de la situation est en soi un acquis inestimable. L'officialisation de cette organisation sera d'autant plus facile et donnera des résultats d'autant plus efficaces si les acteurs ont pris l'habitude de discuter entre eux.

Cette orientation vers un COREDE consultatif présente l'avantage de la rapidité, puisqu'il peut être créé à court terme si les parties intéressées sont convaincues de son utilité.

Il peut donc constituer une solution provisoire mais utile pour introduire l'esprit du dialogue constructif entre les parties prenantes. Son officialisation par texte officiel ne fera par la suite que renforcer son autorité et facilitera davantage la concrétisation des décisions qu'il aura prises.

Cette fiche explique comment un tel COREDE peut être mis en place et explicite davantage ses missions et son mode de fonctionnement.

Bien entendu, le mode de gouvernance régional ne se limitera pas à la création d'une telle instance. Il doit traiter de tous les autres aspects relatifs aux missions de la DRFPE et des structures sous tutelle comme les BETI, les centres de formation, le CNFCPP et les relations avec les autres acteurs régionaux. Ces aspects ne seront pas traités dans cette fiche.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Animateur

L'animateur est la DRFPE, dont le rôle est de faciliter les contacts entre les deux partenaires sociaux et d'assurer la modération lors des réunions, le principe étant que ces deux partenaires soient assez autonomes et qu'ils débattent des sujets qui les préoccupent réellement pour le court et moyen terme. De plus, compte tenu de l'absence de tradition de dialogue régional autonome entre ces deux partenaires, la DRFPE joue le rôle de troisième acteur pour veiller à ce que ce dialogue ait lieu.

Partenaires privilégiés

- Organisations professionnelles régionales
- Organisations syndicales régionales (UGTT)

Ce sont les acteurs de base sur lesquels reposent la viabilité et le principe même de fonctionnement du COREDE. Leur rôle est de débattre sur tout sujet en rapport avec les ressources humaines pouvant favoriser l'emploi. Ces acteurs se réunissent de manière tout à fait volontaire et sont convaincus que le dialogue leur permet de résoudre les difficultés de l'emploi.

Autres acteurs

- MFPE central : il recueille les informations en provenance du COREDE à travers ses comptes rendus. Par le biais de la DRFPE, le MFPE central communique également les orientations nationales afin que le groupe puisse en tenir compte dans ses réflexions et analyses.
- Structures centrales des organisations professionnelles et syndicales : elles jouent un rôle similaire à celui du MFPE vis-à-vis de sa structure régionale.

- Autres structures centrales du MFPE, particulièrement l'ATFP et l'ANETI. Cette dernière reçoit des propositions du COREDE pour adapter les outils de promotion de l'emploi aux spécificités régionales. Elle peut aussi être sollicitée pour des actions de reconversion lorsque les BETI de la région n'ont pas les moyens de mener ces actions. Quant à l'ATFP, elle reste à l'écoute des analyses effectuées par le COREDE afin d'en tenir compte dans l'adaptation de son offre de formation et d'assurer une synergie entre les formations au sein des régions.
- Structures régionales concernées par l'emploi et la formation (éducation, enseignement supérieur, société civile, etc.) : elles sont associées à certaines réunions du COREDE, lorsque le sujet discuté fait appel à leur domaine d'intervention. Leur rôle est de fournir des informations sur les sujets évoqués et de participer au débat et à la proposition de solutions.

Une explication plus précise de ces rôles est présentée ci-dessous dans la description de la mise en œuvre.

MISE EN ŒUVRE

Finalité du COREDE

La finalité du COREDE est de « développer l'emploi dans la région ».

Pour ce faire, sa mission est centrée sur la connaissance de la situation de l'emploi en vue de favoriser son adéquation avec la demande. Cette orientation est importante à mettre en valeur puisque la formation professionnelle est considérée non comme une finalité mais comme un moyen pour améliorer la situation de l'emploi.

Partant de là, cette mission peut être déclinée sous trois axes.

Missions / activités spécifiques

Améliorer l'adéquation entre l'emploi et la formation

C'est l'axe principal de la mission. Il consiste à avoir une information aussi fiable que possible sur la situation de l'emploi dans la région, d'identifier ses dysfonctionnements, d'analyser la demande et de projeter son évolution en tenant compte des besoins des acteurs économiques, et enfin d'en tirer les conséquences sur l'offre de formation professionnelle. Les activités qui peuvent être menées dans ce sens sont :

- débattre des difficultés d'adéquation entre les offres et les demandes d'emploi,
- proposer des orientations en matière de formation professionnelle,
- proposer des actions de formation complémentaire pour ceux dont la formation offre peu d'opportunités d'emploi,
- définir des axes prioritaires d'emploi en tenant compte de l'existant et de l'avenir.

Lutter contre les pertes d'emploi (reconversion)

Il s'agit ici d'envisager des actions pour porter assistance à ceux qui ont perdu leur emploi, en leur proposant des actions de reconversion.

Le deuxième axe de cette mission suppose donc que l'on ait des informations précises sur la physionomie du chômage au sein de la région, ainsi que sur les licenciements et les difficultés vécues par les employeurs de la région. Pour cela, il s'agit de collecter des informations sur les pertes d'emplois dans la région et d'identifier les solutions de reclassement et de réadaptation possibles, en organisant des actions individuelles ou collectives.

Pour les deux premiers axes de cette mission, le COREDE aura à proposer les dispositifs d'aide à l'emploi et à l'entrepreneuriat qui puisse être les plus pertinents pour la région. Ceci sera réalisé en proposant d'éventuelles adaptations au dispositif national géré par l'ANETI afin qu'il soit plus en phase avec la problématique de la région. Par exemple, si dans une région l'entrepreneuriat est davantage source de création d'emplois que l'emploi salarié, le COREDE pourra proposer un renforcement des moyens alloués à ce dispositif d'appui, notamment des formations CEFE.

Communiquer et promouvoir les RH

Le troisième axe de cette mission est transversal et il a pour but de valoriser les ressources humaines de la région en matière de compétences afin de favoriser les opportunités d'emploi. Ceci peut se faire à différentes occasions par le biais de journées d'information, de colloques et de missions de prospection auprès d'investisseurs régionaux, nationaux ou internationaux, l'objectif étant de valoriser les métiers et les filières spécifiques à la région ainsi que les opportunités d'emploi dans les pays voisins. L'information est à diffuser auprès de tous les acteurs liés à l'emploi dans la région.

Membres du COREDE

Le COREDE est avant tout un cadre de discussion entre les deux protagonistes principaux que sont les employeurs et les employés. Dans certains pays comme la France (voir l'annexe 2), ces deux acteurs sont les seuls membres de base. En Tunisie, cette tradition de dialogue régional autonome entre ces deux partenaires n'est pas encore ancrée dans la pratique. Au contraire, tout ce qui s'est fait jusque-là a été réalisé sous l'égide de l'administration. Il est donc plus approprié de tenir compte de cette réalité tunisienne et de prévoir que la DRFPE puisse être membre à son tour aux côtés des deux partenaires sociaux.

De cette façon, le groupe constitué de ces trois acteurs sera nommé « Membres de base ». Ils engloberont ainsi :

- les représentants du patronat régional (UTICA, CONNECT, FRH, URAP),
- la DRFPE,
- les représentants de l'UGTT régionale.

À ces membres peuvent être adjoints d'autres acteurs en fonction de la problématique à discuter. La liste de ces membres est ouverte, en sachant que les acteurs qui suivent seront les plus sollicités.

Les autres membres comprennent :

- la DR Éducation,
- la DR Enseignement supérieur,
- les représentants des chômeurs,
- le représentant du Conseil régional chargé de la formation et de l'emploi,
- la CNFCPP (unité régionale).

Forme juridique

Pour que le COREDE soit le plus souple possible et qu'il ne nécessite pas un formalisme particulier et une procédure lourde de création, il est proposé qu'il soit constitué sous la forme d'un groupe de travail entre les trois membres principaux.

Relation avec les départements centraux

Le COREDE est par essence régional. Les sujets qu'il discute sont identifiés par les parties prenantes régionales elles-mêmes. Il n'y a pas d'ordre du jour des réunions à soumettre au préalable aux instances nationales.

Ceci ne signifie pas pour autant l'absence de liens ou d'échanges d'informations entre les instances régionales et nationales. Bien au contraire, l'essence même du COREDE est de faire « remonter » les informations de la base vers les instances de décision à l'échelle de la Région, puis de la Région vers la Centrale lorsque la Région ne dispose pas du pouvoir nécessaire à la prise de décisions ou lorsqu'une synergie est à rechercher entre les instances régionales et nationales.

L'une des données importantes à faire « remonter » est celle des besoins de la région en infrastructures de formation afin de préparer les financements nécessaires.

Par ailleurs, les orientations nationales sont prises en compte au niveau régional lorsque cela a un impact sur la situation des ressources humaines régionales.

À titre d'exemple, lorsque la discussion porte sur l'opportunité de la création d'une nouvelle offre de formation, il est utile d'examiner si une offre similaire n'est pas disponible dans une région proche, voire au niveau national, et si ce besoin ne justifie pas la création d'une offre spécifique à la région.

De la même manière, les outils d'aide à l'insertion développés à l'échelle nationale peuvent être intéressants à examiner à l'échelle régionale afin de les adapter aux spécificités du terrain. Un dialogue avec l'ANETI centrale est alors utile à enclencher.

Enfin, il a été bien précisé que dans un premier temps, faute de réglementation, le COREDE a un rôle consultatif, c'est-à-dire que ses avis et propositions sont à prendre en compte par les décideurs centraux en tant que tels et non pas en tant que décision à mettre en œuvre. Il n'en demeure pas moins que ce rôle est important puisqu'il fera « remonter » l'information à la Centrale qui, souvent ne dispose pas d'une telle connaissance pertinente du terrain.

Mode de fonctionnement

Pour mener sa mission, le COREDE s'appuie aussi bien sur des documents, des données ou des études que sur les avis de ses membres, qui traduisent bien évidemment le point de vue de chaque partie prenante.

Pour cela, les sujets débattus sont à analyser en profondeur. C'est pourquoi des groupes de travail sont créés pour mener ces analyses puis les soumettre au COREDE lui-même. Ces groupes peuvent être thématiques ou transversaux. Ils ne sont pas permanents et sont mis en place selon les besoins de la problématique abordée.

Dans certains cas, lorsque le sujet à traiter est complexe ou qu'il requiert des données non disponibles, il peut être nécessaire de lancer des enquêtes ou des travaux complémentaires en ayant recours à des experts externes aux groupes.

Voici par exemple les groupes thématiques les plus courants proposés pour le cas de Médenine :

- emploi des diplômés du supérieur de Médenine,
- suivi de l'insertion des sortants de la formation professionnelle,
- groupe d'études et d'analyse des besoins d'emploi :
 - collecte et gestion de la documentation sur l'emploi et la formation (par exemple le groupe « tableau de bord RH » déjà mis en place),

- enquêtes (existantes ou à réaliser).

Réunions périodiques

Le COREDE peut se réunir une fois par trimestre, de façon régulière. Il peut aussi convoquer des réunions intermédiaires lorsque le besoin s'en fait sentir. Chaque réunion est suivie d'un compte-rendu rédigé par la DRFPE.

Quant aux groupes de travail, ils décident eux-mêmes de la fréquence de leurs réunions et de leur mode d'organisation.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Le bon fonctionnement du COREDE est conditionné par les éléments suivants.

- L'engagement des deux partenaires sociaux dans une démarche de concertation, indépendamment des aléas de la politique du moment : chacun doit être convaincu des vertus du dialogue, puisqu'il s'agit ici de réfléchir ensemble aux meilleures voies permettant d'améliorer la situation de l'emploi.
- La limitation du rôle de la DRFPE à ce qui est indiqué dans cette fiche : un rôle de coordination et d'animation et non pas un rôle de décideur unique.
- La non-interférence des structures centrales au-delà de ce qui est indiqué dans cette fiche : ces structures peuvent en effet être tentées d'exercer une orientation particulière sur les discussions ou d'imposer un ordre du jour ; dans ce cas, le COREDE ne sera plus crédible et il apparaîtra rapidement que les membres ne sont pas maîtres des sujets qu'ils discutent et des décisions qu'ils proposent.
- L'identification claire des limites d'intervention du COREDE pour une prise de décision : comme indiqué plus haut, dans un premier stade son rôle est consultatif et non pas décisionnel ; il est donc appelé à proposer des solutions mais pas à les imposer.
- La représentativité des organisations professionnelles et syndicales : celles-ci devront être acceptées comme étant les représentantes légitimes des employeurs d'un côté et des employés de l'autre (voir ci-dessous dans le cas contraire).

POINTS DE VIGILANCE

Si l'organisation professionnelle n'est pas suffisamment représentative des acteurs concernés, il est possible de faire appel à des entreprises modèles, qui s'engagent à participer au processus. Dans ce cas, ces entreprises seront appelées à se mettre en contact avec l'organisation professionnelle pour la représenter lors des réunions du COREDE.

Il faut veiller à ce que les discussions se limitent à la mission proprement dite du COREDE sans dériver vers des discussions salariales, qui ont leur propre cadre de négociation.

Il faut également veiller à bien tenir compte d'autres cadres de concertation lorsqu'ils existent et essayer d'assurer une cohérence avec le COREDE afin de ne pas avoir de décisions contradictoires.

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour aller plus loin et approfondir le sujet, il est possible de consulter les documents sur le fonctionnement des COPIRE (Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi) en France (voir l'annexe 2).

Voir aussi les sites Internet suivants :

- http://www4.centre-inffo.fr/v2/cpnfp/ET10_2.phtml (fonctionnement des COPIRE)
- www.cgpmefr.fr/.../140317042802-circulaire-un-ut-du-13-03-14-gouvern... (remplacement progressif des COPIRE par des Comités paritaires régionaux pour la FP et l'emploi (CPRFPE))
- <http://31.force-ouvriere.org/HISTORIQUE-DE-LA-COMMISSION> (historique de la COPIRE de la région Midi-Pyrénées)

Se référer également aux résultats de la visite d'étude effectuée en France par les acteurs nationaux et ceux de Médenine sous l'égide de l'ETF. Cette visite avait permis de se rendre compte *de visu* du fonctionnement des COPIRE.

ANNEXE : EXEMPLES DE DOCUMENTS DE SUPPORT À UTILISER

- Annexe 1. Exemple de protocole d'accord pour la constitution d'une plateforme de concertation régionale sur les ressources humaines à Médenine
- Annexe 2. La COPIRE en France

Annexe 1. Exemple de protocole d'accord pour la constitution d'une plateforme de concertation régionale sur les ressources humaines à Médenine

Entre les soussignés :

- la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi de Médenine (DRFPE),
- l'Union régionale des travailleurs tunisiens,
- l'Union régionale de l'industrie, du commerce et de l'artisanat de Médenine (URICA),
- la Confédération nationale des entreprises citoyennes de Tunisie (CONNECT),
- la Fédération régionale de l'hôtellerie de Médenine (FRH),
- l'Union régionale des agriculteurs et de la pêche de Médenine (URAP).

Préambule

Partant du constat

- de l'absence d'un cadre de concertation régionale chargé de la problématique des ressources humaines à Médenine,
- de la volonté des parties prenantes d'instaurer un tel cadre de dialogue, tel que cela est apparu lors des nombreuses sessions de formation et de réflexion sur les ressources humaines tenues à Médenine, notamment lors des activités du projet avec l'ETF,
- de l'existence d'un taux de chômage important dans la région, aussi bien parmi les diplômés que parmi les non diplômés,
- du manque de communication et d'actions conjointes entre les différents acteurs en relation avec l'emploi (CFP, BETI, BP, UGTT, etc.),
- de l'existence de besoins en ressources humaines spécifiques à la région de Médenine du fait notamment de sa proximité avec des zones frontalières et de l'importance de l'économie informelle,

Et s'appuyant sur les principes du Pacte social signé en 2011 entre l'UTICA, l'UGTT et le gouvernement, les parties soussignées ont convenu de ce qui suit :

Article 1 : Création du COREDE

Les signataires de la présente décident de créer un Comité régional pour le développement de l'emploi (COREDE) dont les missions et le mode de fonctionnement sont décrits dans le présent document.

Ce Comité est consultatif et ses avis ou recommandations sont des propositions émanant des acteurs ayant un lien avec les ressources humaines de la région de Médenine.

Article 2 : Missions du COREDE

Elles sont divisées en trois catégories.

- Améliorer l'adéquation entre l'emploi et la formation :
 - Débattre des difficultés d'adéquation entre les offres et les demandes d'emploi liées à l'évolution des qualifications
 - Proposer des orientations en matière de formation professionnelle
 - Définir des axes prioritaires d'emploi en tenant compte de l'existant et de l'avenir
- Œuvrer pour la réduction du taux de chômage et lutter contre les pertes d'emploi (reconversion) :
 - Procéder à l'examen des situations de déséquilibre durable de l'emploi et des conditions de mise en œuvre des moyens de reclassement et de réadaptation
 - Susciter toute action collective en faveur de l'emploi
- Promotion et communication :
 - Valoriser les métiers et les filières spécifiques à la région de Médenine
 - Valoriser les opportunités d'emploi dans les pays voisins
 - Diffuser les informations à tous les acteurs liés à l'emploi dans la région

Article 3 : Composition du COREDE

Les membres du COREDE sont de deux natures.

- Membres de base :
 - Les représentants du patronat régional (URICA, CONNECT, FRH, URAP)
 - La DRFPE
 - L'UGTT
- Autres membres :
 - La DR Éducation
 - La DR Enseignement supérieur
 - Les représentants des chômeurs
 - Le représentant du Conseil régional chargé de la formation et de l'emploi
 - La CNFCPP (unité régionale de Médenine)

Article 4 : Mode de fonctionnement

Le COREDE est organisé de la façon suivante :

- Adresse : DRFPE
- Réunions périodiques (par exemple trimestrielles) dont le secrétariat est assuré par la DRFPE
- Le COREDE a des groupes de travail thématiques. À ce stade, les groupes suivants ont été identifiés :
 - Emploi des diplômés du supérieur de Médenine
 - Suivi de l'insertion des sortants de la formation professionnelle
 - Analyse des abandons de l'Éducation nationale
 - Groupe d'études et d'analyse des besoins d'emploi :
 - o Collecte et gestion de la documentation sur l'emploi et la formation (par exemple le groupe « tableau de bord RH » déjà mis en place)
 - o Enquêtes (existantes ou à réaliser)
- Présidence tournante annuelle ; représentation du COREDE assurée par le président
- Décisions consensuelles

Article 5 : Forme juridique

Le COREDE a opté pour une forme juridique légère ne nécessitant pas de textes juridiques particuliers, sous forme de groupe de travail.

- Au sein de ce groupe, les représentants du patronat, du syndicat et de la DRFPE soumettent les propositions à leur Centrale et appuient les décisions à prendre lorsqu'elles sortent des prérogatives de la région et qu'elles demandent une validation nationale (avec argumentation des réponses en cas de refus).
- La structure fournit les informations et avis à la Centrale sur les besoins de la région en infrastructures de formation.

Article 6 : Mise en vigueur et validité

Le présent protocole entre en vigueur à partir de sa signature par les trois parties signataires.

Il reste valable pour une durée de trois ans.

Les modifications éventuelles de ce protocole se font par consensus entre les trois parties.

Fait à Médenine, le 2 Avril 2015

Pour la
DRFPE

Pour l'UGTT

Pour La
CONNECT

Pour l'URICA

Pour La FRH

Pour l'URAP

Annexe 2. La COPIRE en France

Contexte de la création des COPIRE

En France, la nécessité d'établir un partenariat entre les syndicats de salariés et les organisations patronales pour traiter des problèmes d'emploi et de formation professionnelle apparaît au début de l'année 1969 suite au vaste mouvement de contestation de l'économie, du pouvoir et de la société en mai 1968, avec plus de 5 millions de personnes en grève et des manifestations dans tout le pays.

Les accords de Grenelle proposés par le ministère du Travail en juin 1968 demandaient aux partenaires sociaux de s'engager dans cette voie sans attendre.

Textes fondateurs de la création des COPIRE

- Accord du 10 février 1969 qui détermine la mission des COPIRE dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle
- Accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991
- Apports de l'avenant du 5 juillet 1994
- Apport de l'ANI du 23 juin 1995 relatif à l'emploi des jeunes

Principales missions des COPIRE

- Permettre une information réciproque des parties prenantes sur la situation de l'emploi
- Susciter toute action collective en faveur de l'emploi
- Examiner les situations difficiles (licenciements collectifs, etc.) et rechercher des moyens de reclassement
- Examiner les écarts entre emplois offerts et compétences
- Orienter les formations vers les secteurs porteurs d'emploi
- Concourir à l'insertion professionnelle des jeunes
- Rechercher des partenariats pour réaliser ses missions (Pôle emploi, OPCA, Service public de formation, etc.)

Composition des COPIRE

L'accord du 10 février 1969 établit les points suivants.

- Chacune des cinq confédérations de syndicats de salariés reconnues doit avoir au moins un représentant à la COPIRE.
- Chacune des organisations patronales signataires doit également être représentée.
- Le nombre total de représentants des organisations patronales et de salariés doit être égal.
- Les membres de la COPIRE doivent solliciter des conseils en matière d'emploi et de formation de la part d'organismes travaillant dans ce sens (Pôle emploi, AFPA, APEC, conseils régionaux, etc.).

Périodicité des réunions des COPIRE

- L'accord prévoit au moins deux réunions par an, soit une par trimestre.
- Au moins une réunion par an doit être consacrée à l'examen des thèmes relatifs à la formation professionnelle.
- De fait, dans la plupart des régions françaises les COPIRE fonctionnent au rythme de trois à quatre réunions par an.

Comptes rendus et suivi des COPIRE

- Le secrétariat est assuré par une organisation représentée précise (partie patronale).
- Au début de chaque nouvelle réunion, les membres de la COPIRE commencent par faire le point sur les actions décidées précédemment.
- À la fin de chaque réunion, les membres de la COPIRE décident ensemble des points importants abordés et du suivi lors de la réunion suivante.
- Des responsabilités sont également attribuées aux membres pour les actions à réaliser.

Règlements intérieurs des COPIRE

Bien que ceci ne soit pas obligatoire dans l'accord, de nombreuses COPIRE se sont dotées de règlements intérieurs. Les principaux thèmes abordés sont les suivants :

- objet des commissions créées et mission de celles-ci,
- modalités de fonctionnement,
- moyens de fonctionnement (lieux de réunion, groupes de travail, recours à des personnalités extérieures, etc.).

Recours à des personnalités extérieures

Le recours à des personnalités extérieures est généralisé à toutes les COPIRE. Ces personnalités peuvent intervenir en assemblée plénière et/ou dans des groupes de travail, et sont souvent issues d'organismes du service public de l'emploi et de la formation tels que :

- l'Éducation nationale,
- l'AFPA (Association pour la formation professionnelle),
- les représentants de l'État et des régions,
- l'OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés), chargés de la collecte des fonds de la formation payés par les entreprises,
- Pôle emploi.

Création de groupes de travail

Les principaux thèmes de ces groupes de travail sont :

- l'emploi,
- l'insertion professionnelle,
- les actions à mettre en place en faveur des jeunes en grande difficulté,
- les liens entre les filières d'emploi de la région et les formations mises en place dans les COPIRE.

FICHE PRATIQUE N° 2.

LE RÔLE DES ACTEURS RÉGIONAUX DANS LA GOUVERNANCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée par le projet MFPE-ETF dans le gouvernorat de Médenine au cours des années 2013 à 2015 avec tous les acteurs régionaux du dispositif de la formation professionnelle. Elle comporte une description du rôle de ces acteurs dans les activités principales de la formation professionnelle et de l'emploi.

L'orientation stratégique du MFPE vers davantage de prérogatives confiées aux régions a été affirmée à plusieurs reprises. Il s'agit d'une orientation fondamentale qui nécessite la préparation de tous les acteurs aussi bien nationaux que régionaux et leur prise de conscience que ceci aura des répercussions sur leur rôle dans le processus de la formation et de l'emploi.

Ainsi les missions confiées aux directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi et celles dévolues aux autres acteurs régionaux vont connaître des changements qui se traduisent par une prise de responsabilité accrue à l'échelle régionale. Il en est de même des missions des structures centrales qui, par voie de conséquence, connaîtront une évolution vers davantage de pilotage, de coordination et de management, en laissant de plus en plus les aspects opérationnels aux régions.

C'est dans cet esprit que cette fiche a été conçue. Son objectif est de participer à cette réflexion sur l'évolution du rôle des acteurs en proposant les principales missions de chacun, dans une optique de régionalisation.

Pour mener ce travail, la méthodologie suivie a été de partir des processus principaux qui sont le plus concernés par l'approche régionale, et d'identifier les acteurs concernés et la nature de leur intervention. Cette approche par les processus apparaît comme la plus simple à comprendre. Elle permet d'abord de partager une même vision sur le déroulement des principales activités et sur les acteurs concernés. De plus, elle permet de se focaliser davantage sur des résultats à atteindre plutôt que sur des activités à mener de façon isolée.

Du fait même de l'utilisation de cette démarche, les missions et le rôle des acteurs tels que présentés ici ne seront pas exhaustifs. Les parties prenantes qui ne sont pas directement en relation avec les processus traités ne seront pas mentionnées. À titre d'exemple, le rôle des BETI en matière de gestion des mécanismes d'aide à l'emploi ne sera pas traité.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

La mission principale de chaque acteur est résumée ci-dessous. Ces missions sont définies plus en détail dans le schéma présenté dans la section suivante et le texte qui l'accompagne.

Le gouverneur – Il préside le Conseil régional sur les RH et valide le Plan régional de développement de la FP et la Carte régionale de la formation professionnelle.

La DRFPE – Elle pilote le dispositif de la FPE sous l'autorité du gouverneur et du ministre, veille à l'établissement du portrait de région et son actualisation, gère la carte régionale de la formation et pilote l'établissement du Plan régional de développement de la formation professionnelle.

Le BETI – Il procure des informations et une veille continue sur les opportunités du marché de travail et sur le dispositif d'appui, accompagne les demandeurs d'emploi dans leur démarche de recherche de travail et accompagne les entreprises dans leur démarche de sélection des candidats.

Les établissements de formation – Ils gèrent le centre en conformité avec un référentiel national, s'assurent de l'adéquation de leur offre de formation initiale et continue avec les besoins, pilotent le suivi des sortants et en tirent les conséquences sur cette offre.

L'ONEQ – Il assiste les centres pour la conduite des enquêtes de suivi des sortants et les organisations professionnelles pour les enquêtes d'identification des besoins. Le terme ONEQ sera utilisé tout au long de ce document pour désigner soit l'observatoire central, soit un observatoire régional qui serait implanté localement. En effet, l'ONEQ conduit une réflexion sur la création de structures régionales, y compris sur les relations hiérarchiques et fonctionnelles de tels observatoires régionaux avec les structures centrales et locales.

Les OP – Ils initient les enquêtes d'identification des besoins des entreprises, valident leurs résultats et participent au COREDE et au Conseil d'établissement des centres.

Les ONG – Elles organisent des actions de communication, de formation et d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

MISE EN ŒUVRE

Cinq fonctions principales ont été retenues, à savoir :

- Fonction 1 – Veille et suivi du marché du travail
- Fonction 2 – Mise en œuvre et adaptation de l'offre de formation aux besoins
- Fonction 3 – Information, orientation et accompagnement pour l'emploi et la formation
- Fonction 4 – Planification et programmation budgétaire régionale
- Fonction 5 – Gouvernance régionale de la formation

Pour chacune de ces fonctions, des sous-fonctions (ou processus) ont été identifiées, pour lesquelles les acteurs ainsi que les outputs attendus ont été indiqués. Le schéma qui suit résume la situation. Il peut être considéré comme une préparation à l'établissement d'une cartographie des processus et des acteurs d'une région.

Fonctions à l'échelle régionale et processus principaux	Acteurs		Outputs
	Pilote	Participants	
Fonction 1 – Veille et suivi du marché du travail			
Étude macro du territoire (portrait de région)	ODS	DRFPE, CFP, BETI, CNFCPP, INS, directions régionales, autres institutions, OP	Présentation de l'économie de la région (principaux secteurs productifs et leurs perspectives de développement) Situation de l'emploi et de l'entreprenariat dans la région
Tenue et exploitation d'un tableau de bord RH	DRFPE	INS, DR Éducation, DR Enseignement supérieur, ODS	Situation de l'offre de formation des établissements
Identification des besoins en compétences des entreprises (impact sur la formation initiale et continue)	OP	ONEQ, CFP, DRFPE	Métiers les plus demandés qui ne sont pas disponibles Compétences manquantes au sein des entreprises (FC)
Suivi des sortants (impact sur l'offre de formation)	CFP	ONEQ, DRFPE, BETI	Formations les mieux ou les moins insérées
Fonction 2 – Mise en œuvre et adaptation de l'offre de formation aux besoins			
Mise en œuvre des programmes de formation, en conformité avec le Référentiel (RNQFP) ou autres dispositifs reconnus	CFP / ATFP	MFPE, CENAFFIF, DRFPE, OP	Audits externes de conformité par rapport au référentiel retenu
Adaptation des curricula de la formation initiale (modules ad hoc, horaires, etc.)	CFP / ATFP	CENAFFIF, DRFPE, OP	Nouveaux curricula validés et adaptation des curricula actuels
Conception par les centres d'une offre de formation à la carte et d'une offre de formation continue pour répondre aux besoins identifiés	CFP	OP, DRFPE	Offre de FC standard et à la carte
Animation d'un réseau de centres	CFP / établissements de formation	CFP, établissements de formation supérieure, DRFPE	Réflexions et propositions d'amélioration au sein des CFP du réseau

Fonction 3 – Information, orientation et accompagnement pour l’emploi et la formation

Information/orientation des jeunes dans le système éducation-formation	DRFPE	MFPE, autres institutions éducatives, ATFP, BETI, ONG, CFP	Plans de communication dans les lycées, les centres et les médias
Information/accompagnement des demandeurs d’emploi	BETI	ANETI, OP, ONG	Programmes d’information générale sur les besoins et les outils
Information/accompagnement en entrepreneuriat	BETI	ANETI, OP, ONG	Programmes d’accompagnement ciblé par les BETI et autres prestataires
Information/orientation des entreprises	BETI	ANETI, OP	Programmes d’information général sur les outils et recherche ciblée de profils

Fonction 4 – Planification et programmation budgétaire régionale

Budget régional pour l’emploi et la formation	DRFPE	MFPE, ministère des Finances, BETI, CFP	Plan d’actions concertés DRFPE et autres acteurs, budgétisés et soumis au MFPE pour délégation de budget
---	-------	---	--

Fonction 5 – Gouvernance régionale de la formation

Plateforme de coordination/ concertation entre acteurs régionaux de la formation et de l’emploi (Conseil régional des RH)	Gouvernorat	DRFPE, OP, autres directions régionales, ministères	Stratégie RH de la région et validation des problématiques prioritaires et des plans d’action : « Plan régional de développement de la FP » et « Carte régionale des formations »
Comité consultatif COREDE	DRFPE	OP, UGTT	Consensus paritaire sur les problématiques de l’emploi et la formation
Gestion partenariale des établissements de formation	OP	CFP, ATFP, DRFPE	Convention tripartite signée pour chaque centre (par exemple PTG)

La nature des relations entre les acteurs régionaux peut être définie sur trois niveaux¹ :

- la **concertation** : un échange d’information sur les objectifs, les stratégies et les décisions ;
- la **coopération** : la conduite d’actions en commun dont les objectifs sont partagés ;

¹ Bel et Dubouchet (2004)

- la **coordination** : le pilotage partenarial des activités selon des règles communes et un processus décisionnel validé par tous.

Dans la démarche de développement de l'approche régionale, il est recommandé d'avoir simultanément ces trois niveaux. Cependant il est possible de faire évoluer ces relations en commençant par une concertation plus développée puis en progressant dans la nature des relations afin que le niveau de la coordination soit bien ancré dans les faits.

Les organes et/ou institutions qui servent de réceptacle à ces relations sont présentés ci-dessous, tout comme les documents à produire.

Le Conseil régional RH (ressources humaines) – Il est présidé par le gouverneur et se compose des représentants de l'État en région, des représentants des organisations patronales (UTICA, CONECT) et des organisations syndicales d'employeurs (UGTT). Sa mission est de favoriser la concertation entre les différents acteurs régionaux afin d'assurer une meilleure coordination des politiques de formation professionnelle et d'emploi. Il est aussi en charge de l'élaboration de deux documents de base, à savoir :

- Le Plan régional de développement de la formation professionnelle, qui définit la stratégie régionale de formation par secteur d'activité à partir de l'analyse du portrait de la région et de ses potentialités économiques, ainsi que ses besoins identifiés en compétences. Il traite ainsi des besoins par filière, par spécialité et par niveau de formation pour l'éducation, la formation professionnelle et la formation supérieure. À plus long terme, ce plan pourrait évoluer vers la formule d'un Contrat d'objectif entre l'État, la région et les organisations professionnelles. Ceci serait possible lorsque la région disposera de plus d'autonomie en matière budgétaire. Elle pourra alors s'engager à atteindre des objectifs, dans la mesure où elle assure le contrôle des moyens pour y arriver.
- La Carte régionale de la formation professionnelle, qui correspond à la manière dont le dispositif répond aux besoins identifiés dans le Plan régional de développement. Cette carte a pour objectif d'assurer la cohérence de l'offre de formation régionale et de toutes ses composantes : formation publique et privée, supérieure et professionnelle. Elle doit ainsi identifier les chevauchements éventuels qui existent ainsi que les taux d'occupation de chaque filière de formation.

Le Comité régional pour le développement de l'emploi (COREDE) – Il regroupe les organisations professionnelles (UTICA, UTAP, FTH), les organisations syndicales (UGTT) et la DRFPE. C'est un cadre de concertation entre ces trois parties afin de promouvoir les ressources humaines de la région. Comme indiqué plus haut (dans les trois niveaux possibles de dialogue entre les acteurs), il peut être, dans un premier temps, au « niveau 1 », c'est-à-dire seulement consultatif, avec l'objectif de réunir les parties prenantes autour des problématiques qui les concernent et de favoriser le dialogue et l'échange de points de vue pour préparer la recherche de solutions consensuelles. Il peut aussi se situer au « niveau 2 » pour une coopération entre les parties prenantes si celles-ci sont d'accord entre elles sur des actions à conduire en commun. Son officialisation au « niveau 3 » se fera par texte officiel dans une étape ultérieure. Ce comité peut constituer un cadre de réflexion qui alimente le Conseil régional des RH.

La Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE) – Son rôle a été inspiré de celui mentionné dans le décret du 30 mai 1994, qui fixe l'organisation et l'attribution des services extérieurs du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi. Elle assure la tutelle des autres institutions en charge de la formation professionnelle et de l'emploi. Elle définit les enjeux et les orientations pour faire face aux évolutions économiques et sociales de la région (notamment à travers l'étude macro, le tableau de bord RH et la carte de la FP). Elle est par ailleurs chargée de l'actualisation de la carte régionale des formations professionnelles. Le décret prévoit également que le directeur régional élabore les schémas régionaux de développement de la formation professionnelle.

L'Observatoire régional des emplois et des compétences (ONEQ) – Il a pour mission l'observation du marché de l'emploi et le dispositif de formation professionnelle. Il est appelé à produire des analyses

statistiques et des études pour expliquer et prévoir l'évolution du marché. En outre, il a une fonction d'accompagnement et d'appui aux acteurs publics (centres) et privés (OP), lors du déroulement des enquêtes d'identification des besoins ou de suivi des sortants. L'ONEQ est aussi chargé de consolider les données régionales et de produire des analyses à l'échelle nationale. Une telle fonction devrait exister au niveau régional, sous une forme qui demeure à définir (voir la remarque précédente dans le paragraphe « Pilote et autres acteurs impliqués »).

Le Conseil d'établissement des centres de formation – Il a pour mission d'assurer la gouvernance du centre et de piloter la mise en œuvre de son Plan triennal glissant (PTG). Le conseil est composé des représentants de la profession et de l'administration de tutelle ainsi que du directeur du centre. Un texte législatif devrait officialiser un tel organe.

Le Plan triennal glissant (PTG) des centres – Il comporte la stratégie du centre pour les trois ans à venir ainsi que l'évaluation de ses réalisations pour les trois dernières années. Il répond principalement aux trois préoccupations que doit avoir un centre, à savoir : (1) Quelles sont, sur un horizon de trois ans, les activités que le centre doit entreprendre pour atteindre ses objectifs ? (2) Quels sont les moyens et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs arrêtés ? (3) Quel plan d'action, pour l'année en cours, doit être décidé par l'équipe de direction du centre pour créer la synergie nécessaire entre les différentes fonctions ? Ce plan est approuvé par le conseil d'établissement du centre, la Direction générale de l'ATFP et le directeur du centre lui-même. Il représente la principale référence pour les acteurs chargés de son exécution. Le PTG comporte également un engagement écrit et solennel des trois parties prenantes, à savoir : (1) l'engagement de l'ATFP à fournir l'assistance nécessaire au centre pour la concrétisation des objectifs arrêtés et pour le doter des moyens humains et matériels lui permettant d'atteindre ces objectifs ; (2) l'engagement du conseil d'établissement à contribuer à la réalisation des objectifs en mobilisant les entreprises du secteur pour la mise en œuvre de la formation, particulièrement pour accueillir les actions de formation avec l'entreprise (alternance et apprentissage diplômant) ; (3) l'engagement du directeur du centre à mettre en œuvre toutes les activités prévues par le PTG afin d'atteindre ses objectifs.

Les réseaux de centres – Ils sont constitués de manière volontaire entre les établissements de formation professionnelle ou supérieure. Ils permettent d'échanger des informations et de débattre des problématiques spécifiques identifiées par le réseau lui-même. Ceci a pour impact d'améliorer l'échange d'informations et, par voie de conséquence, une meilleure complémentarité et une meilleure cohérence du dispositif.

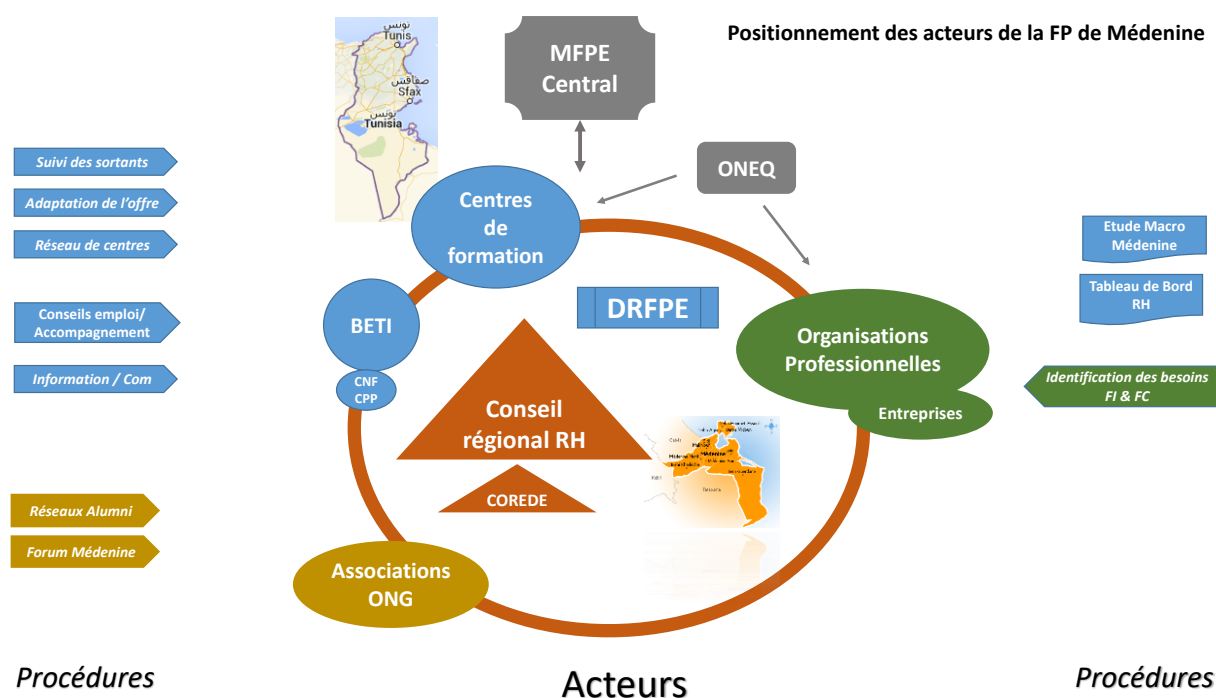
Le Comité du tableau de bord RH (ressources humaines) – Il a pour mission de réaliser et d'actualiser un tableau de bord sur les RH de la région et d'en faire une lecture et une analyse pertinente pour dégager les problématiques principales qui apparaissent. Pour la bonne prise de décisions sur les sujets en relation avec les RH, le travail de ce comité pourrait être enrichi par l'élaboration d'enquêtes régulières sur l'emploi et l'insertion. Il aura recours notamment aux travaux et aux services de l'ONEQ, mais sera lui-même chargé de l'exploitation des résultats. Dans la perspective de l'existence d'un ONEQ régional, la fusion avec ce groupe tableau de bord RH pourrait être envisagée.

Les BETI (bureaux d'emploi et du travail indépendant) – Ils suivent le marché du travail et sont chargés notamment d'assurer le lien avec les entreprises et de détecter leurs besoins en recrutement. Ils peuvent utiliser à cet effet une enquête « Besoins en main-d'œuvre », en relation avec l'ONEQ. Cette enquête identifie les intentions de recrutement et doit être bien analysée pour ne pas induire en erreur les BETI quant aux recrutements effectifs qui seraient réalisés. Les BETI assurent également une fonction importante d'accompagnement des demandeurs d'emploi pour les aider dans la présentation de leur candidature et dans la connaissance des opportunités du marché. Enfin, les BETI mènent des actions de communication en relation avec les autres acteurs de la formation, pour informer les jeunes sur les opportunités d'emploi et de formation.

Principales missions des acteurs régionaux

Acteurs	Missions
Gouvernorat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Héberge et préside le Conseil régional des RH ■ Valide le Plan régional de la FP ■ Valide la Carte de la FP de la région ■ Préside la Commission d'élaboration du plan de développement économique de la région
DRFPE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coordonne les activités des institutions régionales de la FP et les relations avec les autres institutions publiques et privées ■ Pilote l'élaboration du tableau de bord RH ■ Assure le secrétariat du COREDE ■ Coordonne les actions de communication ■ Coordonne l'élaboration du budget régional et assure le suivi de sa réalisation
BETI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifie les intentions d'embauche des entreprises ■ Informe et encadre les demandeurs d'emploi ■ Informe et encadre les promoteurs de projets ■ Mène des campagnes de communication en relation avec les autres acteurs
CFP	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gère le centre en conformité avec un référentiel national ■ S'assure régulièrement de l'adéquation de son offre avec les besoins (pilote l'enquête du suivi des sortants) ■ Entretient des relations permanentes avec le tissu économique pour faire évoluer son offre de FI et de FC ■ Entretient des relations avec les autres institutions de formation, notamment par le biais d'un réseau, et organise et assure le secrétariat des réunions du Conseil d'établissement
OP	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préside et participe au Conseil d'établissement du CFP ■ Exprime les besoins en compétences des adhérents (pilote les enquêtes d'identification des besoins) ■ Participe au COREDE et au Conseil régional des RH
ODS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pilote l'étude macro du territoire
UGTT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participe au COREDE et au Conseil régional des RH
Associations / ONG	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisent des actions de communication, de formation et d'accompagnement des demandeurs d'emploi ■ Contribuent au financement de certaines activités

Pour conclure cette fiche, le schéma suivant visualise la position des principaux acteurs régionaux et les processus à envisager.



FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Volonté politique à un haut niveau en faveur de la régionalisation de la formation professionnelle.
- Traduction de cette volonté politique par une vision formalisée de la régionalisation et par un cadre de concertation avec toutes les régions ou au moins avec celles qui sont engagées dans un programme dans ce sens. Un cadre de concertation pourrait aussi être prévu entre les ministères concernés par la régionalisation, afin de partager les expériences et de lever les entraves institutionnelles qui se présentent.
- Capacité de la DRFPE à mobiliser les acteurs et à se faire accepter dans son rôle d'animation du dispositif.
- Moyens matériels et humains disponibles au sein de la DRFPE et des BETI et moyens organisationnels, notamment en matière de gestion et de capitalisation des approches et des outils développés dans la région.
- Existence d'organisations professionnelles représentatives et actives dans la région.
- Disponibilité d'un budget à la DRFPE pour assurer son rôle d'animation du dispositif.
- Gouvernance partenariale des centres de formation : il est important que le centre dispose d'un organe de gouvernance qui soit représentatif des acteurs publics et privés de la région ; ceci peut prendre la forme d'un conseil d'établissement ou de toute autre forme de gouvernance permettant à ces acteurs d'exprimer leur vision du centre et de la mettre en œuvre dans le concret.
- Clarification de la tutelle de la DRFPE sur les structures sous tutelle de l'ATFP, l'ANETI et le CNFCPP (CFP, BETI et CNFCPP régional).

POINTS DE VIGILANCE

- Réviser certains textes législatifs sur les missions de la DRFPE (décret n° 94-1218 du 30 mai 1994 et décret n° 2007-463 du 6 mars 2007).
- Prévoir un renforcement de capacité des acteurs pour leur permettre d'assurer leurs responsabilités dans le cadre de la démarche de régionalisation. Ceci comprend des formations et une mise à disposition d'outils de gestion, ainsi qu'un accompagnement dans les domaines suivants :
 - accompagner les organisations professionnelles pour les enquêtes d'identification de besoins ;
 - accompagner les centres de formation pour les enquêtes de suivi des sortants ;
 - accompagner la DRFPE par une mission d'appui pour démarrer ce mode de gouvernance.
- Mettre en place un système de *reporting* entre la Centrale et la Région qui permette un échange d'informations régulier pour que chacun soit au courant de l'évolution des activités. Cela évite un « interventionnisme » compréhensible, qui risque de se manifester en cas d'absence d'informations. Cet échange concerne aussi bien la DRFPE (avec le MFPE et ses structures (ATFP, ANETI, CNFCPP, CENAFFIF)) qu'entre les structures régionales et nationales des OP.
- Établir une relation régulière avec la Direction régionale de l'éducation et celle des ISET pour veiller à la cohérence des systèmes de formation à tous les niveaux.
- Étant donné que la fonction d'observatoire régional joue un rôle important, il revient aux acteurs régionaux d'identifier le procédé le plus efficace pour sa réalisation et son *timing*, en liaison avec l'ONEQ et sa stratégie propre de régionalisation.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Voir le compte rendu de la visite d'étude organisée par l'ETF pour les acteurs engagés dans la FP à Médenine et une équipe de cadres du MFPE central.

ANNEXE : EXEMPLES DE DOCUMENTS DE SUPPORT À UTILISER

- Décret n° 94-1218 du 30 mai 1994, portant sur l'organisation et les attributions des services extérieurs du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi
- Décret n° 2007-463 du 6 mars 2007, fixant l'organisation et les attributions des Directions régionales de l'éducation et de la formation
- Décret n° 2009-3779 du 21 décembre 2009, relatif à l'organisation du ministère de l'Éducation et de la Formation
- Décret n° 2010-86 du 20 janvier 2010, portant sur le rattachement de structures et les attributions relevant des ex-Directions régionales de l'éducation et de la formation aux Directions régionales de la formation professionnelle et de l'emploi
- Décret n°97-1937 du 29 septembre 1997, fixant l'organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement de l'Agence tunisienne de la formation professionnelle
- Décret n°97-1938 du 29 septembre 1997, fixant l'organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement de l'Agence tunisienne de l'emploi
- Décret n°97-1930 du 29 septembre 1997, fixant les attributions et le fonctionnement des bureaux de l'emploi relevant de l'Agence tunisienne de l'emploi

FICHE PRATIQUE N° 3.

COMMENT ÉLABORER ET PILOTER UN TABLEAU DE BORD RÉGIONAL SUR LES RESSOURCES HUMAINES

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche est le fruit du travail mené dans les gouvernorats de Médenine, Gabès, Mahdia et Kairouan dans le cadre du projet MFPE-ETF sur la période 2014–17, qui a abouti à la mise en place d'un tableau de bord régional des ressources humaines.

Les données sur les ressources humaines (RH) relèvent de plusieurs domaines (démographie, emploi, formation, éducation, etc.) et sont détenues, au niveau régional, par plusieurs acteurs (institutions en charge de la statistique, éducation, formation et emploi, développement, etc.).

Ces données se trouvent donc dispersées et la mise à disposition d'informations actualisées pose souvent beaucoup de problèmes pour les acteurs qui en ont besoin. C'est ainsi que, par exemple, les valeurs actualisées des indicateurs basiques sur l'emploi et le chômage ne sont pas toujours connues par l'ensemble des acteurs et décideurs régionaux.

De plus, ces données ne sont pas systématiquement analysées de manière pertinente pour refléter les problématiques liées à l'emploi et à la formation et pour aider à la prise de décisions sur ces sujets. À titre d'exemple, en ce qui concerne le taux de chômage, il est souvent utile de mener des analyses approfondies de ce ratio par genre, par niveau de formation, par type de diplôme, par délégation, etc., pour pouvoir identifier les populations les plus concernées par ce phénomène et réfléchir sur les actions spécifiques d'amélioration d'employabilité à leur intention.

Il est également nécessaire de suivre et d'analyser les données relatives à la dynamique économique (intentions d'investissement par secteur) et leurs répercussions sur le marché de l'emploi.

L'objectif de la mise en place d'un tableau de bord sur les RH serait donc de disposer au niveau de la région de données sur les RH pertinentes, fiables et actualisées et de les exploiter pour la bonne prise de décisions sur les sujets en relation avec les RH. C'est ainsi que le tableau de bord devrait être diffusé à l'ensemble des acteurs et décideurs régionaux et devrait faire l'objet d'une analyse pour l'identification d'actions de promotion de l'emploi dans la région, dans le cadre d'un groupe de réflexion dédié (groupe « tableau de bord RH »).

Les résultats d'analyse et de réflexion devraient être partagés au niveau régional (par exemple à travers l'organisation de journées d'information) et devraient alimenter la prise de décisions régionale sur les sujets des RH et de l'emploi (à travers les différents comités régionaux).

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Pilote

Le pilote est la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE), qui sera chargée de l'animation du groupe, notamment de la relance des membres pour la collecte des données, la consolidation des données collectées et l'édition du tableau de bord, la diffusion du tableau de bord aux destinataires, l'organisation des réunions du groupe et l'élaboration des comptes rendus de réunions.

Membres du groupe du tableau de bord

- Gouvernorat
- Représentation régionale de l'Institut national de la statistique (INS)
- Bureaux d'emploi et du travail indépendant (BETI)
- Direction régionale du développement (DRD)
- Direction régionale de l'éducation (DRE)
- Université régionale
- Représentations régionales des organisations patronales
- Représentations régionales des organisations syndicales
- Associations régionales des chômeurs

Ces membres auront pour rôle de contribuer au renseignement régulier des indicateurs du tableau de bord (chacun pour les indicateurs qui le concernent) et de participer activement aux réunions du groupe et aux réflexions menées.

Autres acteurs destinataires du tableau de bord

Il pourrait s'agir des acteurs suivants :

- autres acteurs institutionnels de la région,
- principales ONG de la région actives dans les domaines liés aux RH,
- institutions à l'échelle centrale : MFPE, ONEQ, ANETI, AFTP, ministères de l'éducation et de l'enseignement supérieur, ministère en charge du développement régional, INS, organisations professionnelles, syndicats d'employés, etc.

MISE EN ŒUVRE

Pour la mise en place d'un tableau de bord régional des RH, il est recommandé de passer par une série d'étapes.

- La constitution du groupe du tableau de bord – première réunion du groupe pour :
 - la confirmation de la composition du groupe et l'engagement des personnes concernées,
 - la définition de l'objectif du groupe et des résultats escomptés,
 - l'identification des usages du tableau de bord,
 - la désignation du pilote du groupe,
 - la définition préliminaire du rôle de chaque membre du groupe : fourniture des données, participation aux réunions du groupe et aux différentes réflexions, etc.,
 - la définition des modalités de travail (fréquence de réunions, règles de fonctionnement, etc.).

- La réunion du groupe pour l'élaboration d'une première grille des indicateurs du tableau de bord inspirée du modèle en annexe. Lors de la définition de ces indicateurs, il faudrait veiller à ce qu'ils soient SMART, c'est-à-dire « Simples, Mesurables, Activables, focalisés sur les Résultats et définis dans le Temps ». Ces indicateurs pourraient être répartis dans les quatre rubriques suivantes :
 - population et scolarisation,
 - emploi,
 - formation et enseignement,
 - dynamique économique.

Lors de cette réunion, il faudrait également définir le rôle de chaque membre dans le renseignement des indicateurs.

- Remplissage du tableau de bord par les membres concernés (chacun pour la partie qui le concerne) en précisant les sources de données, et consolidation des données par le pilote.
- Réunion du groupe du tableau de bord pour :
 - la validation de la structure finale du tableau de bord,
 - l'analyse et l'interprétation des données,
 - la formulation de recommandations,
 - la définition de la liste de diffusion du tableau de bord,
 - la formalisation d'une note sur le mode de fonctionnement du groupe (voir un exemple en annexe) : pilotage, membres, fréquence d'actualisation du tableau de bord et des réunions, diffusion du tableau de bord, etc.
- Diffusion du tableau de bord aux destinataires à l'échelle régionale et au niveau national.
- Actualisation du tableau de bord et réunion du groupe selon les fréquences convenues.
- Information : Il est souhaitable que le groupe puisse organiser régulièrement des séances d'information pour présenter les données et susciter un débat sur les résultats de l'analyse du tableau de bord et les recommandations formulées par le groupe.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Engagement du pilote dans l'animation du groupe : relance des membres pour la collecte des données, consolidation des données et édition du tableau de bord, diffusion du tableau de bord aux destinataires, pilotage des réunions du groupe et élaboration des comptes rendus, etc.
- Engagement des membres du groupe du tableau de bord dans la mise en place de l'outil (alimentation du tableau de bord en données et son actualisation, participation aux réunions, contribution aux réflexions, etc.).
- Exploitation des réflexions et recommandations du groupe du tableau de bord dans la prise de décisions au niveau régional.

POINTS DE VIGILANCE

- Le choix des indicateurs du tableau de bord doit tenir compte à la fois de leur pertinence et de la disponibilité des données. Ainsi, il faudrait éviter de choisir des indicateurs qui seraient très pertinents mais dont les données sont difficiles à obtenir.
- Pour garantir l'efficacité des réunions du groupe, le pilote doit diffuser le tableau de bord actualisé au préalable à tous les membres du groupe, et ces derniers doivent se préparer aux réunions en effectuant un premier travail d'analyse et d'interprétation des données.

ANNEXES

Annexe 1. Mode de fonctionnement du groupe « tableau de bord RH »

Raison d'être : Maintenir une veille, construire et partager les données sur les RH de la région.

Pilote : Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE)

Membres : Gouvernorat ; Représentation régionale de l'Institut national de la statistique (INS) ; bureaux d'emploi et du travail indépendant (BETI) ; Direction régionale du développement (DRD) ; Direction régionale de l'éducation (DRE) ; Université régionale ; Représentations régionales des organisations patronales et des organisations syndicales ; Associations régionales des chômeurs

Principales activités du groupe

- Actualisation semestrielle du tableau de bord (pour les indicateurs qui changent), à assurer par le pilote qui doit solliciter les différents membres pour collecter les données.
- Diffusion du tableau de bord actualisé par le pilote aux différents membres du groupe.
- Tenue des réunions du groupe :
 - Secrétariat : pilote (organise la réunion et rédige le compte rendu)
 - Fréquence : une fois par semestre
 - Lieu : DRFPE / Gouvernorat
 - Ordre du jour :
 - o Examen des données actualisées du tableau de bord
 - o Formulation de recommandations (par exemple pour la promotion de l'emploi, le lancement d'études spécifiques, etc.).
- Diffusion (par le pilote) du tableau de bord actualisé et des commentaires et recommandations du groupe aux principaux acteurs régionaux.
- Organisation de séances d'informations pour la présentation du tableau de bord et des recommandations (au moins une fois par an).

Annexe 2. Exemple de tableau de bord régional des RH (voir fichier sur le cas de Médenine)

Annexe 3 : Canevas pour l'analyse des données du tableau de bord

1. Faire une introduction d'une demi-page faisant apparaître les spécificités de la région qui n'apparaissent pas dans les indicateurs :
 - Exemple : Kairouan est la région la plus productrice en tomates, en miel, en huile d'olive ou en terres irriguées.
2. Expliquer l'évolution des indicateurs sur les trois dernières années (ou sur une autre période, en fonction de la disponibilité des données) :
 - Exemple : En cas de croissance, décroissance ou stagnation, expliquer pourquoi et identifier les causes qui, d'après vous, peuvent expliquer ces évolutions.
3. Comparer les données de la région de Kairouan à celles de la Tunisie entière (qui devront être remplies par le responsable de l'indicateur) :
 - Exemple : Les intentions d'investissements dans l'agriculture. Ce qui est important, c'est surtout l'évolution de la valeur de l'investissement sur trois ans, car il est difficile de comparer la valeur de l'investissement d'une région à l'autre (par exemple, si une région est plutôt à caractère agricole, elle aura en principe un montant élevé) ; donc, dans l'analyse, focaliser sur l'explication de l'évolution de l'investissement d'une année à l'autre.
 - Il est possible aussi de calculer le ratio « investissement agricole de la région par rapport au total national » et d'analyser l'évolution de ce ratio. S'il est en hausse, cela signifie que l'effort d'investissement dans la région est plus important que celui de la Tunisie en général.
4. La comparaison précédente peut être faite entre les données de la région et celle de la grande région (par exemple le centre-ouest), avec la même analyse.

Nombre total de pages du rapport : maximum deux pages

Remarques

- Pour expliquer l'évolution d'un indicateur, il est dans certains cas nécessaire d'obtenir des données plus détaillées. Exemple : Pour expliquer la valeur du taux de chômage, il est parfois nécessaire d'avoir les données sur le taux de chômage par tranche d'âge. Il n'est pas toujours utile de rajouter ces données détaillées dans le tableau de bord, mais il est utile d'en parler lors de l'analyse.
- Être concis et parler des choses qui sont les plus pertinentes et qui expliquent le comportement des indicateurs.
- Ne pas dire seulement « l'indicateur a augmenté ou baissé » sans donner une explication assez plausible, sinon ce n'est pas la peine de faire ce commentaire.

Domaine d'activité :

Observation du marché du travail

- *Fiche pratique n° 4.* Comment établir le portrait d'une région en vue d'analyser les besoins en ressources humaines
- *Fiche pratique n° 5.* Comment élaborer un plan de développement des compétences et le mettre en œuvre
- *Fiche pratique n° 6.* Comment assurer le suivi des sortants des centres de formation professionnelle
- *Fiche pratique n° 7.* L'Unité d'appui à la formation au sein d'une organisation professionnelle

FICHE PRATIQUE N° 4.

COMMENT ÉTABLIR LE PORTRAIT D'UNE RÉGION EN VUE D'ANALYSER LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée par le projet MFPE-ETF dans le gouvernorat de Médenine en 2013–14, avec les centres de formation et les autres acteurs régionaux en matière de gouvernance du dispositif de la formation professionnelle. Elle correspond à une analyse macro-économique de la région de Médenine, qui a été effectuée dès le démarrage du projet, en vue de dresser un état de la situation de la région et de ses perspectives sur le plan économique et social. La démarche suivie a été partagée avec le MFPE et ses structures afin de rapprocher les démarches utilisées jusque-là et aboutir à une approche unifiée.

La réflexion sur l'adéquation du dispositif de formation d'une région doit se baser sur une connaissance précise de la situation actuelle des ressources humaines qui s'y trouvent ainsi que de l'environnement socio-économique de cette région. En effet, le dispositif de formation doit d'abord connaître les acteurs économiques qui opèrent dans la région, pour savoir quels sont leurs besoins en compétences. Ces acteurs peuvent être des entreprises structurées comme des opérateurs individuels. Il peut aussi s'agir d'acteurs externes à la région (en Tunisie ou à l'étranger) mais qui peuvent faire appel à des ressources humaines provenant de ladite région.

D'un autre côté, il faut connaître l'offre de formation au sens large (enseignement secondaire et supérieur, formation professionnelle) pour savoir ce que propose la région pour répondre à ces besoins et diagnostiquer les écarts qui pourraient exister.

C'est donc en analysant les différentes composantes de l'environnement que l'on peut savoir si le dispositif de la formation est adapté au contexte et/ou comment il doit évoluer.

Pour ce faire, le portrait de région a pour objectif de présenter une « photographie » de la région sous l'angle de la problématique des ressources humaines, qui puisse servir de base consensuelle de travail entre les différents acteurs de la région ayant un rôle à jouer dans l'amélioration de l'adéquation entre l'offre de compétences (telle que proposée par le dispositif d'éducation et de formation) et la demande de compétences actuelle sur le marché du travail de la région.

Ce portrait de région ne formule pas de recommandations mais présente un état des lieux le plus objectif et le plus pertinent possible, qui permettra par la suite aux acteurs concernés d'élaborer des recommandations.

Le caractère pertinent du document est important, car il ne s'agit pas de présenter des données brutes et de noyer le lecteur par des chiffres, sans savoir si ceci est pertinent pour la problématique étudiée. C'est pourquoi le document doit comporter des analyses des situations présentées et non pas une description brute des données.

Ce profil de région est particulièrement utile lors de l'élaboration du Dossier de prescription de projet (DPP) prévu pour réaliser l'étude d'opportunité de la création d'un centre ou d'une filière de formation. Ce DPP intégrera ainsi les données et analyses du « Portrait de région », qui constitueront l'une des données de base à prendre en compte.

Tout au long de cette fiche, nous considérerons que la région ciblée est celle d'un gouvernorat, compte-tenu de la structure administrative de la Tunisie et de la disponibilité des données.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

La région doit être la première partie prenante impliquée dans l'élaboration d'un tel portrait.

C'est à la **DRFPE** de piloter le processus global, même si la coordination des travaux « techniques » peut se faire par l'Office de développement régional concerné. En effet, ces organismes disposent de la plupart des informations nécessaires et font un travail similaire dans le cadre de leurs prérogatives.

Les acteurs au niveau central du **MFPE** (DGSFDE), de l'ATFP, de l'ANETI et du CENAFFIF sont également fortement impliqués. Ils ont en charge la cohérence globale du dispositif de formation, et doivent veiller à la synergie et à la complémentarité entre les régions, ainsi qu'aux approches sectorielles éventuelles.

Au niveau régional, la préparation du document doit faire intervenir les principaux acteurs concernés et doit suivre un processus participatif. Il importe que soient impliqués les acteurs suivants :

- les institutions en charge du développement économique et social et des secteurs productifs, avec comme coordinateur l'Office de développement en charge de la région, et comme membres les institutions suivantes : API, APIA, CEPEX, INS, ministères de l'équipement et de la santé,
- les acteurs locaux de la formation et de l'emploi : centres de formation, universités, BETI,
- les organisations professionnelles et syndicales : UTICA, CONNECT, UTAP, UGTT,
- les institutions en charge de l'éducation et de la formation : Directions régionales de l'éducation, de la formation /emploi et de l'enseignement supérieur.

Au niveau national, il est utile que les structures en charge du développement régional d'une part et de l'éducation d'autre part (MDCI, MES, MEN) soient aussi associées et/ou soient destinataires du document.

Enfin, ce document s'adresse également aux organismes et agences de développement et aux bailleurs de fonds internationaux tels que l'ETF, le PNUD, la Banque mondiale, l'AFD et la GIZ (Coopération technique allemande).

MISE EN ŒUVRE

Cette partie traitera de deux aspects : l'un concerne la structure du document et l'autre l'approche méthodologique de son mode d'élaboration.

1. Structure du document

Ce rapport est structuré autour de quatre principaux volets, dont chacun comporte un résumé des points saillants à retenir. Une conclusion est à prévoir pour bien mettre en évidence les faits saillants et les problématiques posées ainsi que pour tirer les enseignements globaux de l'analyse. Les données présentées doivent se référer à une période d'au moins cinq années.

- Le **premier chapitre** présente et analyse les principales données socio-économiques du gouvernorat concerné, à savoir :
 - **Données macro de base** – Elles peuvent être réparties en trois catégories : géographiques (superficie, particularités par rapport aux autres gouvernorats, etc.) ; historiques (spécificités historiques ayant un impact sur les RH) ; démographiques (caractéristiques de la population totale et son évolution, migration, etc.).
 - **Données économiques** – Elles doivent permettre de mesurer la richesse de la région et la nature de ses flux économiques et financiers. Bien que le PIB régional ne soit pas disponible en Tunisie, il faut présenter ici les différents secteurs économiques en termes de production, d'emploi, d'exportation, d'investissements locaux et étrangers, de création d'entreprises, de transferts financiers, etc. Le secteur informel doit également être traité.
 - **Données sur la force de travail** – Il s'agit ici d'aborder le volet des ressources humaines productives, avec la présentation du marché de travail : situation de l'emploi de la région, créations d'emploi, chômage, etc. Chaque rubrique est à détailler selon les critères jugés les plus pertinents (par âge, genre, secteur d'activité, secteur public ou privé, délégation, auto-emploi et emplois salariés, etc.).
 - **Données sur les besoins en compétences** – Cette partie doit renseigner la demande de la région en emplois et compétences. Il peut s'agir des offres d'emploi des entreprises répertoriées auprès des BETI, de données d'enquêtes, d'études menées dans ce sens dans la région, d'expression de besoins d'entreprises et des organisations professionnelles, etc.
- Le **second chapitre** donne un aperçu du dispositif d'éducation et de formation.
 - **Le dispositif de la FP** publique et privée est à présenter ici de façon exhaustive au niveau des centres, des spécialités, de la capacité, du nombre de diplômés, de la provenance des élèves, du taux d'insertion, etc. Les réalisations en matière de formation continue sont aussi à présenter, ainsi que celles qui traitent de l'entrepreneuriat.
 - **Le dispositif de l'enseignement supérieur** – Les mêmes données sont à présenter.
 - Pour mieux comprendre les deux points précédents, il est nécessaire de présenter également le dispositif de l'éducation nationale afin de connaître l'origine des flux d'élèves et d'étudiants.
- Le **troisième chapitre** analyse l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences. Il s'agit de mettre en relation l'offre et la demande de compétences telles que présentées dans les deux chapitres précédents pour savoir s'il y a une adéquation entre les spécialités offertes par le système éducatif et la demande des entreprises et du marché en général (entrepreneuriat, émigration, etc.). Cette partie est très importante et comporte aussi une **analyse de la performance des BETI**, surtout en matière de taux de placement et de représentativité des données enregistrées.
- Les dynamiques et les initiatives prises (nationales et internationales) en vue d'assurer le développement des compétences et de l'emploi au sein de la région sont présentées dans un **quatrième chapitre**. Cette partie commence par dresser la liste des acteurs impliqués dans le développement de la région en général et de ses ressources humaines en particulier. Les programmes et travaux réalisés sont rappelés et synthétisés, y compris les dispositifs d'appui à l'emploi et à l'entrepreneuriat, ainsi que les programmes menés avec la coopération internationale. L'utilité de ce volet est de capitaliser les initiatives prises et de ne pas refaire ce que d'autres ont déjà fait. Cela permet aussi de partager les rôles pour optimiser l'utilisation des ressources.
- La **conclusion** doit principalement porter sur les faits saillants à retenir en matière de caractérisation de l'offre et de la demande de compétences dans le gouvernorat, puis sur le résultat de l'analyse comparative entre le degré d'adéquation de ces deux éléments.
- L'**annexe** présente les données détaillées qui auront été utilisées pour le rapport, comme les statistiques sur la démographie, l'emploi et le flux des diplômés.

2. Approche méthodologique du mode d'élaboration du document

Comme indiqué plus haut en matière d'acteurs impliqués, les Offices du développement régional ont en charge la préparation de documents similaires, intitulés « Le gouvernorat en chiffres ». Ces documents sont très riches en informations et ces organismes sont bien organisés pour leur préparation. Ils bénéficient pour cela de l'appui requis au niveau régional et central. Cependant, ces documents sont conçus pour une utilisation large par tout acteur qui s'intéresse au développement de la région. De ce fait, même s'ils comportent un chapitre sur l'éducation et la formation, ils ne traitent pas de manière spécifique cette problématique ; ils présentent les données brutes sur les flux d'apprenants et de diplômés et les institutions de formation. Il manque ainsi à ces documents à la fois l'analyse des problématiques posées et l'approfondissement des données relatives aux ressources humaines.

Ceci nous conduit à envisager deux possibilités pour l'élaboration du « Portrait de région » qui nous concerne. La première est de créer un groupe à part, piloté par le MFPE, pour mener ce travail, en prenant en compte le document « Le gouvernorat en chiffres ». La seconde est de se baser sur l'organisation actuelle de l'Office de développement pour la préparation de ce document, tout en prévoyant une refonte de l'approche qui traite des ressources humaines. La seconde possibilité semble plus adéquate car elle va dans le sens de l'intégration de la problématique des ressources humaines dans les approches du développement régional. De plus, elle n'est pas en contradiction avec la première alternative, si l'on s'organise pour que le MFPE soit une partie prenante active à côté de l'Office de développement.

Notons qu'une autre option, que nous ne recommandons pas, consiste à confier tout le travail à un bureau d'étude externe, dont la mission serait de collecter les données et de faire les analyses requises. Cette option n'est pas à recommander car elle déresponsabilise les acteurs et les place dans une position d'observateurs externes. Au contraire, l'option à proposer est de faire en sorte que la démarche de collecte et d'analyse des données soit intégrée dans la mission courante des acteurs.

Partant de là, la conduite du processus d'élaboration du « Portrait de région » s'appuierait sur la démarche présentée ci-dessous.

- Un **Comité de pilotage** pour l'élaboration du document est constitué **au sein de l'Office de développement** et comprend les responsables des organismes locaux cités plus haut. Des responsables thématiques sont désignés pour traiter les principales problématiques du développement. Celles-ci sont à identifier en fonction des spécificités de la région considérée. Une segmentation des thèmes peut être, par exemple, celle retenue pour l'élaboration des plans régionaux de développement (infrastructure, industrie, agriculture, tourisme, partenariat avec la Libye (cas de Médenine), etc.). **Un dernier thème, celui des ressources humaines, sera confié à la DRFPE** en tant qu'organisme chargé de l'élaboration du diagnostic correspondant. Cet organisme comprend également les directeurs régionaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur.
- **La première phase** est celle de la collecte des données. La DRFPE met en place une procédure de collecte régulière des informations sur l'offre des établissements de formation ; ceci doit faire partie de la mission de la DRFPE et ne doit pas se faire seulement à l'occasion de la préparation du document « Portrait de région ». La DRFPE prend également en charge la collecte des autres informations sur l'offre de formation des établissements de l'éducation et de l'enseignement supérieur, qu'ils soient publics ou privés. Ceci se fera à travers les relations avec ses homologues : les directeurs régionaux des institutions concernées. Un cadre au sein de la DRFPE devra être chargé de cette mission, sous la supervision du directeur régional. Ce cadre sera responsable de la relance des différents acteurs pour collecter les données, puis de la mise en forme des données ainsi obtenues selon le format préétabli du rapport. Ce projet de document fera l'objet d'une discussion au cours de la phase qui suit.

- **La seconde phase** consiste à organiser des entretiens avec des responsables de structures locales (BETI, centres de formation, etc.) pour avoir des informations d'ordre qualitatif et aussi pour fiabiliser certaines données quantitatives. Ceci peut se faire en organisant un atelier de travail sous l'égide de la DRFPE pour présenter les données et débattre des problématiques posées pour tenter d'expliquer la situation. Comme indiqué en introduction, il ne s'agit pas de proposer des recommandations à ce niveau, mais bien de présenter une situation avec une analyse la plus pertinente possible du contexte et des causes ayant conduit à cette situation. La base de la discussion sera le projet de document de la DRFPE remis aux participants.
- **La réunion de clôture** : les réunions précédentes auront permis de bien évaluer la situation des ressources humaines de la région ; cela conduira à actualiser le projet de document qui fera l'objet d'une dernière réunion de validation, élargie aux acteurs nationaux, et qui constituera le « Portrait de région » en question. Ce document constituera l'une des bases de travail principales pour l'élaboration des DPP.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La réussite de ce travail est conditionnée par divers facteurs.

- L'adoption d'une démarche participative est nécessaire dans l'élaboration et la validation du document.
- Pour que le document ait un impact sur le développement des ressources humaines de la région, il est important qu'il soit pris en compte par les acteurs en charge du développement tels que les Offices du développement. C'est pourquoi il a été proposé d'inclure la démarche de son élaboration au sein de celle suivie par l'Office de développement pour l'élaboration des documents « La région en chiffres ».
- Ce type d'analyse doit être actualisé régulièrement et doit devenir un exercice systématique. Pour ce faire, il faut l'inclure dans la mission des acteurs concernés, notamment la DRFPE et les Offices du développement.

POINTS DE VIGILANCE

- Pour que ce travail devienne un outil de pilotage du dispositif du développement des compétences, cela suppose un renforcement des capacités, principalement au niveau de la collecte des données précises sur les RH et l'emploi dans le gouvernorat. Ces données concerneraient, outre les informations de base (chômage, offres et demandes d'emploi, etc.), des données relativement importantes mais qui sont actuellement indisponibles, par exemple l'emploi dans le secteur informel, l'auto-emploi, la migration vers l'étranger de personnes issues de Médenine, les transferts financiers des travailleurs tunisiens émigrés vers le gouvernorat, etc. Il serait probablement nécessaire, dans certains cas, de mener des enquêtes légères pour cerner ces problématiques. Un budget en conséquence serait à prévoir au sein de la DRFPE et/ou des offices de développement.
- Les données collectées pourraient servir à l'élaboration d'un tableau de bord des ressources humaines de la région. Un groupe permanent pourrait se charger de l'élaboration, du suivi et de l'actualisation de ce tableau de bord. Ce groupe serait constitué notamment de représentants de la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE), de l'INS, de la Direction régionale de l'éducation, de l'université de la région, des BETI, des centres de formation professionnelle, des industries, etc.
- Pour que le document soit réellement utile et qu'il ne soit pas un simple recueil de données brutes, il faut s'astreindre à présenter une synthèse de chaque chapitre, sous forme d'un encadré qui fasse la liaison avec la problématique des ressources humaines. Il ne faut pas trop surcharger le document de chiffres, et mettre ceux-ci en annexe. En plus de la bibliographie, les sources d'information seront

spécifiées aussi souvent que possible en note de bas de page, selon le format international de référencement (rapports, études, etc.).

- Sur le plan rédactionnel, il faut éviter de donner des « opinions » sans qu'elles soient confirmées par une analyse ou par des faits prouvés.
- Il ne faut pas oublier de s'intéresser, dans les analyses, aux thèmes transversaux suivants :
 - genre,
 - mobilité et migration (main-d'œuvre et apprenants),
 - disparités intrarégionales,
 - entrepreneuriat.

ANNEXE : EXEMPLES DE DOCUMENTS DE SUPPORT À UTILISER

- Annexe 1. Structure du document « Portrait de région »
- Annexe 2. Document séparé – Exemple d'un « Portrait de région » rédigé en janvier 2013 pour le gouvernorat de Médenine : « La problématique des ressources humaines et des compétences dans le gouvernorat de Médenine », avec analyse diagnostique

Annexe 1. Structure du document « Portrait de région »

Données socio-économiques de la région (gouvernorat)

Données macro de base

- Géographiques : superficie, position géostratégique, particularités par rapport aux autres gouvernorats
- Historiques : quelques éléments historiques essentiels pour la compréhension de la question RH de la région
- Démographiques : population (totale, répartition par sexe, par âge, par délégation), taux de croissance, taux net de migration (in/out), données sur la migration saisonnière, espérance de vie rurale/urbaine, niveau de qualifications (par âge, genre, milieu géographique), taux d'alphabétisation

Données économiques

- PIB du gouvernorat, poids dans le PIB national, PIB par habitant, taux de croissance
- Niveau des investissements
- IDE arrivant à la région
- Transferts financiers arrivant à la région (*remittances*)
- Structure de l'économie, configuration sectorielle
- Nombre total d'entreprises dans la région
- Secteurs économiques actuels :
 - en termes de contribution au PIB
 - en termes de nombre d'entreprises
 - en termes de main-d'œuvre employée
 - part d'exportation

- Nombre de start-up, taux de mortalité des entreprises
- Secteurs économiques potentiellement porteurs

Problématique du secteur informel

- Proportion estimée du secteur informel par rapport au PIB total
- Question de la contrebande de produits avec les pays limitrophes

Force de travail de la région (selon les données disponibles)

- Taux d'activité, d'emploi, de chômage (répartis par tranche d'âge, genre, milieu géographique et niveau de qualification)
- Taux de chômeurs de longue durée
- Taux de sous-emploi
- Taux net de création d'emplois (si possible avec indication de répartition par genre des nouveaux emplois créés)
- Taux d'emploi selon le statut professionnel (nombre et pourcentage de salariés et auto-employés, part de l'emploi rémunéré dans l'emploi total)
- Nombre de salariés dans l'administration publique vs salariés privés
- Proportion d'employés des petites et moyennes entreprises (pourcentage sur le nombre total des employés), dans quels secteurs ?
- Comparaison de la part des secteurs dans la création de valeur (PIB) vs la part des secteurs en termes de mobilisation de la force de travail
- Employés avec contrat à durée indéterminée (en pourcentage sur le nombre total de ceux qui ont un contrat)
- Quelle mobilité pour les travailleurs (in/out) ?

Focus sur l'auto-emploi dans la région

- Quelle est l'évolution de l'auto-emploi au cours des cinq dernières années ?
- Sur quels secteurs d'activité se concentre-t-il ?

Les besoins en compétences

- Exploitation des données ANETI
- Que sait-on des besoins en compétences – niveau de qualification, secteurs demandés, localisation géographique au sein de la région ?
- Que sait-on de l'offre de compétences disponible (non employée) ?
- D'où viennent les travailleurs actuels ? Quels niveaux de qualification ont-ils ?

Le dispositif d'éducation et de formation dans la région

Le dispositif de la formation professionnelle

- FP publique-MFPE, autres ministères, privée
- FP initiale, continue
- Comparaison entre la capacité d'accueil et les effectifs

- Quelle capacité d'accueil, y compris pour l'hébergement et la restauration des apprenants ?
- D'où viennent leurs élèves (du gouvernorat, hors du gouvernorat) ?
- Budgets nationaux alloués aux centres de formation publique
- Que sait-on du suivi et de l'insertion des diplômés du côté des opérateurs de formation ?

Focus sur les formations entrepreneuriales

- Combien de centres de formation dispensent des modules de formation à l'entrepreneuriat ?
- Combien d'heures, quelle proportion d'élèves ?
- Comment les centres pour le travail indépendant fonctionnent-ils ?

L'enseignement supérieur : les ISET, l'université de la région

- Filières de formation et lien avec les secteurs porteurs
- Comparaison entre la capacité d'accueil et les effectifs
- D'où viennent leurs élèves ? (du gouvernorat, hors gouvernorat)
- Quelles formations à l'entrepreneuriat, dédiées ou comme modules (pour quelles spécialités) ?
- Que sait-on du suivi et de l'insertion des diplômés du côté des opérateurs de formation ?

Le dispositif de l'éducation nationale : les lycées et collèges

Adéquation entre l'offre et la demande de compétences

Analyse comparative entre l'offre d'emploi des entreprises (et d'autres acteurs) d'un côté et la demande d'emploi de l'autre

Focus sur le dispositif d'intermédiation (BETI)

- Performance des BETI : combien d'offres d'emploi reçues par an, combien de demandes d'emploi reçues par an, combien de personnes placées par an, existe-t-il de grosses différences d'un bureau d'emploi à l'autre, comment s'expliquent-elles ? Y a-t-il des périodes plus chargées que d'autres ?
- Quelles sont les solutions appliquées actuellement quand il n'y a pas de correspondance entre les profils de candidats et les offres d'emploi : élargissement aux autres bureaux d'emploi du même gouvernorat, aux autres gouvernorats, centralisation des offres ?
- Quels efforts pour mieux connaître voire anticiper le marché du travail au-delà des demandes explicites ?
- Quelle est la propension/marge de manœuvre des BETI à travailler avec d'autres acteurs (société civile et acteurs privés) ?

Dynamiques et initiatives en cours favorisant un développement socio-économique régional fondé sur les compétences

Efforts nationaux

- Liste des acteurs impliqués et présentation de leurs approches
- Travaux de l'Office de développement pour la région en particulier

Focus sur le dispositif régional d'aide à la création d'entreprises

- Inventaire des structures d'aide à la création d'entreprises publiques et privées (à but lucratif ou non lucratif - ONG)
- Combien de bénéficiaires par an, existe-t-il de fortes différences d'une structure à l'autre ?
- Quel type de services : financier et non financier (financement et/ou appui technique) ?
- Quel type d'appui technique : formation pré-crédation, coaching, accompagnement post-crédation ?
- Quel type de services financiers, quel taux d'utilisation (nombre de personnes qui postulent pour un financement, proportion de personnes qui l'obtiennent – genre, âge, secteur d'activité) ?
- Ces services sont-ils accessibles et utilisés par des entreprises existantes qui veulent développer une stratégie de croissance ?
- Combien d'entreprises ont été créées au cours des cinq dernières années ?
- Quel est le taux de mortalité des entreprises après leur création ?

Appuis extérieurs

- Inventaire des partenaires internationaux (ONG et bailleurs) impliqués dans la région sur des projets et activités ayant partie liée avec les RH ; compétences : descriptif succinct des objectifs, résultats escomptés, activités en lien avec la problématique RH ; implantation par délégation

Annexes

- A. Références bibliographiques
- B. Tableaux statistiques
- C. Cartographie de l'offre de formation de la région
- D. Cartographie des appuis extérieurs

FICHE PRATIQUE N° 5.

COMMENT ÉLABORER UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LE METTRE EN ŒUVRE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Les ressources humaines constituent un des leviers importants du développement de l'entreprise et de l'amélioration de sa compétitivité.

Or l'évolution de l'entreprise et de son environnement font que les exigences requises auprès du personnel changent tout le temps, et que les compétences de ce personnel devraient être développées pour répondre aux exigences évolutives de leurs fonctions.

C'est pour cela que l'entreprise est appelée à identifier, régulièrement, les besoins en développement des compétences de son personnel. Ces besoins pourraient être comblés de plusieurs manières, dont notamment la formation.

Cette fiche présente la démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de développement des compétences au sein des entreprises.

Elle se base sur la méthode et les outils qui ont été utilisés auprès de quelques établissements hôteliers et entreprises industrielles de Médenine, en 2014, dans le cadre du projet MFPE-ETF.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Pilote

Le Responsable RH de l'entreprise : c'est lui qui pilote l'ensemble de la démarche et qui est le responsable de l'élaboration du plan de développement des compétences et de sa mise en œuvre. Il joue un rôle important dans la sensibilisation des chefs de département à cette démarche et dans leur accompagnement à l'application de ce plan au sein de leurs départements.

Autres acteurs impliqués au sein de l'entreprise

- La Direction générale : elle est sollicitée, par le Responsable RH, pour la formulation de la stratégie, l'identification des dysfonctionnements globaux de l'entreprise, la sensibilisation du personnel à cette démarche, la mobilisation du budget nécessaire pour la mise en œuvre du plan de développement des compétences, etc.
- Les chefs de département : avec l'appui du Responsable RH, ils prennent en charge l'identification des dysfonctionnements au sein de leurs départements, l'évaluation des compétences de leurs collaborateurs, la participation à l'élaboration des cahiers des charges des formations, la mobilisation de leurs collaborateurs pour la participation à une formation, l'évaluation à froid de leurs collaborateurs après une formation, etc.

Autre

- La Branche professionnelle, à travers son UAF (Unité d'appui à la formation), pourrait apporter un appui méthodologique à l'entreprise pour l'identification de ses besoins en compétences.

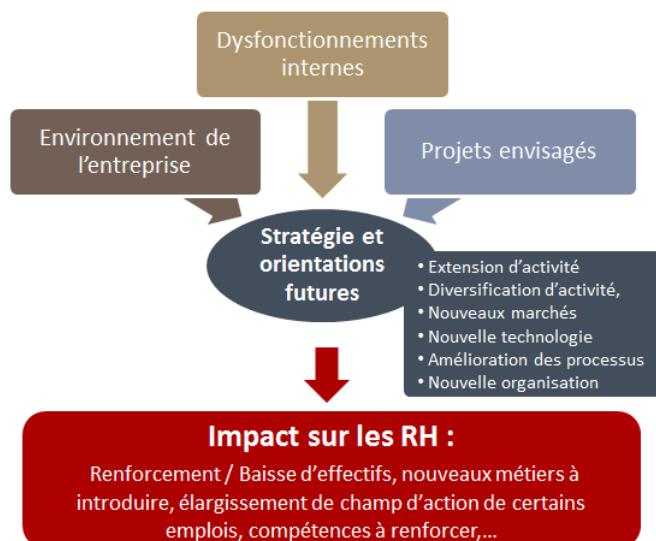
MISE EN ŒUVRE

Élaborer un plan de développement des compétences

L'élaboration du plan de développement des compétences passe par quatre étapes.



1. **Identification des compétences requises** – Le principe est de partir des trois entrées (dysfonctionnements internes, environnement externe et projets envisagés) pour préciser la stratégie de l'entreprise et ses orientations futures et identifier leurs impacts sur l'évolution des RH.



2. **Inventaire des compétences disponibles** – Il s'agit, principalement, d'analyser les RH de l'entreprise (emplois, organigramme, pyramide des âges, etc.) et d'évaluer leurs compétences sur la base des outils en place : tableaux de polyvalence / poly-compétences, entretiens d'évaluation, etc.
3. **Évaluation des écarts entre les compétences requises et les compétences acquises** – Il s'agit de confronter les besoins actuels et futurs issus de l'étape 1 avec les compétences actuelles de l'entreprise identifiées lors de la deuxième étape.
4. Pour combler les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises, plusieurs actions sont possibles :
 - formation,
 - recrutements,
 - mutation / mobilité interne,
 - recours aux compétences externes (sous-traitance, externalisation, etc.).

Lorsque le développement des compétences passe par la formation, le plan devrait comporter :

- les objectifs de chaque formation : objectifs pédagogiques (acquisition de connaissances), objectifs de comportement (changements à observer) et objectifs de résultats (impacts chiffrés sur les performances)

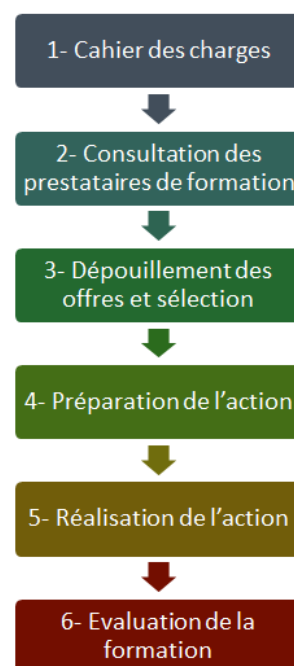
- la population cible pour chaque action,
- le mode de déroulement de la formation : formateur externe / interne, formation sur le tas / tutorat, formation en salle / sur le terrain, outils pédagogiques (jeux de rôle, études de cas, etc.), durée (continue, plusieurs séances espacées, etc.),
- le coût estimatif de chaque action,
- la priorisation des actions en fonction de l'importance stratégique des besoins, de l'écart entre le niveau de maîtrise actuel et les exigences requises et de l'impact de la formation (priorité aux actions qui ont un effet probant sur l'amélioration des résultats opérationnels),
- la planification pluriannuelle des actions en fonction de leur priorité et du budget annuel alloué par l'entreprise à la formation.

Mettre en œuvre le plan de formation

La démarche de mise en œuvre du plan de formation revêt aussi une importance capitale puisqu'elle conditionne, dans beaucoup de cas, l'efficacité des actions et l'atteinte des objectifs escomptés.

Les étapes suivantes seraient à suivre pour la réalisation de chaque action de formation.

1. **Élaboration d'un cahier des charges de la formation** précisant, notamment, les objectifs de l'action, la population cible, le mode de déroulement souhaité, le profil du formateur et du cabinet de formation, etc.
2. **Consultation des prestataires de formation** (au moins trois)
3. **Sélection du prestataire** après le dépouillement des offres reçues (se baser sur des critères techniques et financiers)
4. **Préparation de l'action** – Prise de contact avec le formateur pour personnaliser la formation au cas de l'entreprise, information des participants, logistique (salle, moyens didactiques, etc.)
5. **Réalisation de l'action** – Veiller lors de son déroulement au respect du cahier des charges par le formateur et sonder, au fur et à mesure, les participants sur leur degré de satisfaction (ne pas hésiter à suspendre une action de formation en cas de problème et/ou à intervenir auprès du formateur pour un ajustement)
6. **Évaluation** de la formation :
 - évaluation de la satisfaction des participants en fin de formation
 - évaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques à la fin de l'action (par le formateur)
 - évaluation de l'atteinte des objectifs de comportement (à froid) : changements observés par le responsable hiérarchique auprès des bénéficiaires
 - évaluation de l'atteinte des objectifs de résultat (à froid)



FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Maîtrise de la démarche par le Responsable RH / formation : c'est lui qui pilote l'ensemble de la démarche et qui la vulgarise auprès des chefs de département
- Engagement de la Direction générale : formulation de la stratégie, identification des dysfonctionnements, sensibilisation du personnel, mobilisation du budget, etc.

- Sensibilisation des chefs de département à l'intérêt de la démarche (le plan de développement des compétences leur permet d'améliorer les performances de leurs départements)
- Implication des chefs de département dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan (le responsable RH ne saura pas le faire tout seul) : identification des dysfonctionnements, évaluation des compétences de leurs collaborateurs, participation à l'élaboration des cahiers des charges des formations, mobilisation des bénéficiaires des formations, évaluation à froid des formations, etc.

POINTS DE VIGILANCE

- Prendre en compte les trois entrées suivantes lors de l'identification des besoins en compétences : environnement externe de l'entreprise, projets envisagés et dysfonctionnements internes
- Définir les objectifs attendus dès l'identification des besoins : ceci permet d'une part d'évaluer la pertinence des besoins (par rapport aux objectifs), et d'autre part de procéder à l'évaluation de l'efficacité des actions de formation après leur réalisation (mesurer l'atteinte de ces objectifs)
- Exiger une formation spécifique et ne pas se limiter à l'offre standard (catalogue) des cabinets de formation (l'élaboration du cahier des charges permet de préciser les besoins spécifiques de l'entreprise : objectifs à atteindre, modalités de conduite de l'action, profil du formateur, etc.)
- Privilégier des formations–actions (les adultes apprennent beaucoup plus en pratiquant) : formations pratiques sur le terrain, séances théoriques participatives (jeux de rôle, études de cas) suivies d'un accompagnement sur le lieu de travail, etc.
- Privilégier aussi les formations par les formateurs internes (pour valoriser les compétences internes), mais veiller à ce que ces formateurs internes disposent de compétences en termes de pédagogie et d'animation de formations
- Évaluer systématiquement chaque action de formation (y compris celles réalisées par un formateur interne) et ne pas négliger l'évaluation à froid des changements de comportement et des résultats opérationnels

FICHE PRATIQUE N° 6.

COMMENT ASSURER LE SUIVI DES SORTANTS DES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche est le fruit de l'action menée en 2013 par le projet MFPE-ETF à Djerba visant la structuration de la démarche de suivi des sortants. Cette action a comporté l'élaboration d'outils et la conduite d'une enquête pour le suivi des sortants (l'action a aussi traité des enquêtes d'identification des besoins ainsi que de l'élaboration du diagnostic macro de la région). L'objectif de ce travail était de capitaliser les démarches et outils proposés, en les partageant avec les acteurs régionaux et nationaux et en les harmonisant avec ce qui a été déjà pratiqué jusqu'ici, particulièrement par l'ONEQ.

L'un des objectifs les plus importants d'un centre de formation professionnelle consiste à ce que ses diplômés trouvent un emploi à leur sortie du centre, ou qu'ils créent leur propre emploi.

Cet objectif traduit ainsi l'adéquation de la formation assurée par le centre avec les besoins de l'environnement, ainsi que sa qualité.

Un centre qui atteint un taux d'insertion élevé de ses diplômés est celui qui répond de façon satisfaisante à la demande, et qui a donc de bonnes performances. Cette connaissance de l'insertion des diplômés relève de la responsabilité du centre, en premier lieu. En effet, celui-ci ne doit pas former les jeunes « sur commande » en fonction d'un programme conseillé par ses autorités de tutelle ou par la profession, sans se préoccuper de la question des débouchés offerts à ses diplômés².

Par ailleurs, la connaissance de l'insertion des diplômés ne se limite pas aux données chiffrées sur le nombre ou le taux de jeunes qui travaillent, mais comporte également des informations qualitatives sur la nature de leur travail, ainsi que sur le *feedback* des diplômés sur le déroulement de leur formation au sein du centre. Ces informations sont en effet utiles pour agir sur le processus de formation et pour en améliorer les performances. C'est pourquoi le suivi des sortants consistera à connaître le niveau de satisfaction des diplômés vis-à-vis de la formation qu'ils ont reçue ainsi que leur parcours professionnel. Ceci concerne notamment les emplois et postes occupés, leur compatibilité avec la formation, la stabilité de l'emploi, la poursuite d'une formation complémentaire, le salaire perçu, et toute autre information qui pourrait être utile pour adapter l'offre du centre.

Il apparaît ainsi que la connaissance du parcours des sortants du centre est un élément fondamental pour savoir si ce centre est en phase avec son environnement ou si, dans le cas contraire, il doit se remettre en question pour s'adapter à la demande.

Partant de ce fait, il est nécessaire que chaque centre intègre cette problématique du suivi de ses diplômés et s'organise pour être en mesure de collecter ces informations et de les exploiter afin de faire évoluer son offre.

² Il importe de rappeler ceci car certains responsables de centres considèrent qu'ils sont mandatés pour assurer la formation décidée par la tutelle sans influencer sur les décisions.

Cette fiche explique donc comment le centre peut obtenir ces informations sur le parcours de ses diplômés et sur leur niveau de satisfaction quant à l'offre reçue.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Le « maître d'ouvrage »

Le centre est le pilote de l'opération et le responsable de l'obtention des informations sur son taux d'insertion, de manière régulière. Il peut mener l'enquête lui-même ou l'externaliser.

Le(s) « maître(s) d'œuvre »

Si le centre décide de mener lui-même l'enquête, à partir d'un modèle de questionnaire (par exemple le modèle joint en annexe), il pourra faire appel à des enquêteurs externes, dont le profil est indiqué plus loin.

Sinon, il peut recourir à des prestataires externes. L'ONEQ apporte un appui méthodologique et technique qui peut être variable : traitement statistique des réponses obtenues ou conduite complète de l'enquête si ses ressources le lui permettent. Le centre reste le responsable de l'opération globale et, à ce titre, doit toujours être impliqué dans le processus.

Les « utilisateurs »

- L'exploitation stratégique des résultats revient au MFPE et à sa structure sous tutelle, l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP), qui a pour responsabilité de vérifier régulièrement l'opportunité et la pertinence des formations assurées par les centres, et de décider des possibles évolutions de filières, spécialités et niveaux de qualifications (en quantité ou en qualité).
- La Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE) peut servir de médiateur en consolidant les résultats des enquêtes de sortants pour son gouvernorat. Elle peut jouer un rôle important pour donner une image plus globale de la problématique de l'insertion au sein de sa région. Elle a, dans ce cadre, une mission de consolidation de résultats des enquêtes des différents centres de sa région en vue d'en tirer les enseignements et recommandations nécessaires pour en débattre aussi bien au sein de la région qu'au niveau national. La DRFPE prendra l'initiative d'organiser de tels débats.
- Les organisations professionnelles concernées par le secteur (au niveau central ou régional) et la centrale syndicale doivent être impliquées compte-tenu de leur intérêt pour la problématique de l'emploi.
- L'exploitation pédagogique des résultats relève du CENAFFIF, qui peut faire évoluer ses programmes à la demande du centre ou du ministère, si les résultats du taux d'insertion montrent une inadéquation des programmes par rapport à la demande.
- Enfin, le centre est lui-même appelé à exploiter les résultats en interne, aussi bien sur le plan pédagogique que sur le plan organisationnel. Il est utile qu'il puisse organiser un dialogue interne autour des résultats de l'enquête. Ce dialogue impliquera d'abord les formateurs du centre pour débattre des filières performantes et des filières qui le sont moins, et pour en tirer des conclusions en matière de programmes et d'adaptation des filières à la demande. Le dialogue impliquera aussi le personnel administratif du centre pour analyser les réponses relatives à la satisfaction des diplômés au sujet de leur séjour au centre.

MISE EN ŒUVRE

Cette partie décrit les modalités pratiques de conduite de l'action. Au préalable, une précision est apportée sur le mode d'administration de l'enquête et sur le ciblage des diplômés.

Mode d'administration de l'enquête

Plusieurs centres ont mené des enquêtes de suivi de leurs diplômés en utilisant le principe de l'envoi d'un questionnaire par courrier à remplir par les sortants. Le résultat a été, dans la quasi-totalité des cas, un taux de retour très faible et des informations peu pertinentes.

C'est pourquoi le mode d'administration proposé ici est celui de l'enquête directe par téléphone, à partir d'un questionnaire qui est utilisé seulement par l'enquêteur et qui n'est pas remis physiquement à la personne interviewée. Ceci permet d'obtenir des informations très fiables car l'enquêteur va s'attacher à expliquer les questions qui, sans cela, risquent d'être mal comprises par le diplômé.

Ciblage des diplômés à enquêter

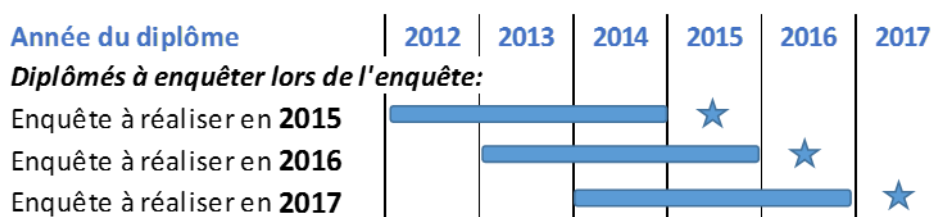
Le principe de base est de permettre au centre de connaître le parcours de ses diplômés au cours d'une période suffisamment longue après leur sortie du centre.

C'est pourquoi il n'est pas pertinent de se limiter à une période de six mois comme cela est souvent fait par les centres qui réalisent une enquête à l'occasion des cérémonies de remise des diplômes. En effet, cette période de six mois n'est pas suffisante car, d'une part, plusieurs diplômés peuvent trouver un emploi après cette période et, d'autre part, ceux qui ont déjà trouvé un emploi peuvent l'avoir perdu quelque temps après.

C'est pourquoi il est conseillé de suivre l'insertion des diplômés pendant une période plus longue après la sortie du centre, par exemple trois ans.

Ceci se fait en considérant à chaque fois les diplômés des trois dernières années, de manière « glissante » : chaque année, la base de sondage prise en compte l'année précédente sera actualisée en ajoutant la liste des nouveaux diplômés de l'année en cours et en retirant la liste de ceux qui étaient diplômés quatre ans plus tôt (voir le graphique ci-dessous).

Identification des diplômés à cibler par l'enquête



L'enquête se déroule par téléphone à l'aide du questionnaire présenté ci-dessous.

Modalités pratiques de l'enquête

Quatre étapes majeures peuvent être suivies :

- Étape 1. Préparatifs et logistique de l'enquête
 - a. Préparation de la méthodologie de l'enquête
 - b. Élaboration du questionnaire
 - c. Base de sondage et échantillonnage
- Étape 2. Exécution de l'enquête de terrain
 - d. Formation de l'équipe d'enquêteurs
 - e. Conduite de l'enquête
- Étape 3. Paramétrage et saisie
 - f. Paramétrage du questionnaire
 - g. Codification, saisie et contrôle de saisie
- Étape 4. Traitement des données et rapport
 - h. Traitement statistique des données
 - i. Analyse et rapport

Dates clés

Les dates clés à mettre en évidence sont les suivantes (les durées en nombre de jours sont données à titre indicatif et correspondent aux durées **effectives** passées lors de l'enquête auprès des établissements de Djerba) :

- **1 jour** : formation des enquêteurs (deux télé-enquêtrices par exemple)
- **T0** : début de l'enquête téléphonique
- **T1 = T0 + 12 jours** : fin de l'enquête
- **T1+2 jours** : lancement des opérations de codification et de saisie
- **T1 + 15 jours** : nettoyage de la base de données
- **T1+ 17 jours** : traitement et analyse des données
- **T1 + 25 jours** : remise du rapport
- **Délai total** : environ un mois et demi

Principales étapes

Les principales étapes sont décrites dans ce qui suit.

Étape 1b. Le questionnaire

Le questionnaire est structuré autour de cinq sections s'ajoutant à la signalétique et comportant des questions fermées, semi-fermées et ouvertes (voir l'annexe 1).

- Section 0. Signalétique : informations sur le déroulement de l'entretien (enquêteur, date de l'entretien, durée, etc.) ; informations permettant d'identifier la personne interviewée (nom, prénom, sexe, âge, coordonnées, etc.). En matière de confidentialité, l'enquêteur indique ici à la personne interviewée que son identité ne sera pas dévoilée et que seules les données consolidées seront publiées.

- Section 1. Centre de formation et diplôme ou certificat obtenu : informations sur la formation suivie par la personne interviewée (centre de formation, nature du diplôme, année d'obtention, spécialité).
- Section 2. Satisfaction par rapport à la formation : raisons motivant le choix de la spécialité, degré de satisfaction par rapport à la formation suivie (aspects pratiques, équipements, stage).
- Section 3. Emploi actuel, métier exercé et salaire perçu : cette partie du questionnaire concerne uniquement les personnes interviewées qui occupent un emploi au moment de l'interview. Les informations recueillies portent sur le mode de recherche d'emploi qui a conduit à cet emploi, le poste et le métier exercé, la nature de l'emploi (salarié ou indépendant), le secteur d'activité, la région, la nature du contrat, ainsi que la correspondance du poste avec la formation suivie et avec les compétences acquises lors de la formation.
- Section 4. Emploi(s) antérieur(s) : emplois que la personne interviewée a occupé après l'obtention de son diplôme (et avant l'éventuel emploi actuel), leur compatibilité avec la formation suivie et les éventuelles raisons pour lesquelles il/elle aurait arrêté de travailler.
- Section 5. Poursuite de la formation : une dernière section du questionnaire donne des informations sur la volonté de la personne interviewée de poursuivre des formations complémentaires ainsi que sur les raisons motivant son choix.

Étape 1c. La base de sondage et l'échantillonnage

Pour déterminer la base de sondage, il faut partir de la liste des diplômés du centre au cours des trois dernières années, répartis par spécialité et par type de diplôme (CAP, BTP, BTS, etc.). Le premier travail consiste à collecter les coordonnées téléphoniques de ces diplômés. Ceci conduit à la base de sondage qui servira à l'enquête.

Si cette base de sondage est très importante au regard des moyens disponibles, il est possible de construire un échantillon de X répondants à déterminer par quotas en respectant la répartition entre les spécialités et les différents types de diplômes. Sinon, il est préférable de retenir la totalité de la base de sondage.

Étape 2. Exécution de l'enquête de terrain

2d. Formation de l'équipe d'enquêteurs

Il n'est pas nécessaire d'avoir un profil d'enquêteurs expérimentés. L'exigence spécifique est qu'ils soient de bons communicateurs, pour pouvoir « accrocher » les diplômés lors des entretiens téléphoniques. Il faut aussi qu'ils soient appliqués et ordonnés, pour pouvoir transcrire et codifier les réponses dans les questionnaires. Il est possible de faire appel au personnel du centre lui-même s'il possède un tel profil, et s'il dispose du temps nécessaire, ou de recourir à des personnes externes, comme des diplômés de l'ISET ou des CFP par exemple.

La formation se déroule en trois temps : (1) Il y a d'abord une explication de l'objectif de l'enquête et de la structure du questionnaire, ainsi qu'un descriptif de chaque question pour que l'enquêteur sache de manière précise pourquoi cette question est posée, comment la présenter et l'expliquer à la personne interviewée et comment noter les résultats. Cette première formation se déroule en deux heures. (2) Puis, on passe à une formation pratique : là, le formateur téléphone à un échantillon de diplômés de la cible de sondage pris au hasard (par exemple cinq personnes) et il mène lui-même l'entretien en notant les réponses. Une fois l'entretien terminé, il demande à l'enquêteur si certains points ne sont pas clairs et s'il se sent capable de mener lui-même les entretiens. (3) Le troisième temps de la formation comporte la conduite d'entretiens par l'enquêteur en présence du formateur (cinq à dix entretiens). Le formateur relève les imperfections constatées et explique à l'enquêteur comment y remédier.

2c. Conduite de l'enquête

En se basant sur la liste des diplômés (obtenue comme indiqué plus haut), l'enquêteur commence à mener les entretiens.

En général, le taux de fiabilité des numéros de téléphone est inférieur à 50% : les gens changent fréquemment de numéro ou ne sont pas joignables.

Dans l'enquête de Djerba, sur 900 appels téléphoniques réalisés, il y a eu 310 contacts réussis (soit un taux de réponse d'environ 35%). Statistiquement, ce taux ne devrait pas être très différent d'une filière à l'autre. Cependant, il convient de s'en assurer en calculant le nombre d'interviewés par rapport à la population cible pour savoir si le taux peut être acceptable (le calcul de la représentativité d'un échantillon dépend de sa taille et du degré de précision souhaité ; ce sujet peut être traité par un statisticien si nécessaire mais, en général, l'obtention d'un taux supérieur à 15–20% est suffisant).

La durée moyenne de l'énoncé du questionnaire est d'environ quatre minutes.

Étape 3. Paramétrage et saisie

Le paramétrage des données consiste à codifier les réponses obtenues pour pouvoir les saisir facilement dans le logiciel. Il faut donc que l'enquêteur prenne du temps après l'entretien téléphonique pour mettre au propre les réponses obtenues et permettre leur saisie selon les codes préétablis.

Le logiciel à utiliser doit être simple et facile à maîtriser. L'un des plus courants est SPSS (le logiciel utilisé pour l'enquête de Djerba).

La durée moyenne de la codification et de la saisie a été estimée à près de cinq minutes par questionnaire.

Étape 4. Traitement des données et rapport

4h. Traitements statistiques des données

Il faut ici définir les données dont on a besoin puis croiser les réponses entre elles pour obtenir ce que l'on désire. En tenant compte des objectifs de l'enquête rappelés en introduction, les principales données à obtenir sont les suivantes.

- Informations sur l'échantillon enquêté : répartition des diplômés ayant répondu :
 - selon le genre, la situation maritale, le lieu de naissance (gouvernorat d'origine), le lieu d'habitation actuel (gouvernorat ou délégation)
 - selon le diplôme obtenu, la spécialité et la date de la promotion.
- Appréciations qualitatives sur la formation suivie :
 - raisons du choix de la spécialité (désir personnel, choix de la famille, choix en fonction des débouchés offerts sur le marché de l'emploi, etc.)
 - difficultés rencontrées pendant la formation par spécialité
 - satisfaction par rapport à la formation en général
 - satisfaction par rapport au côté pratique de la formation
 - satisfaction par rapport aux équipements de formation
 - satisfaction par rapport aux stages.
- Emploi et compatibilité avec la formation suivie :
 - taux de chômage des sortants : global, par promotion, par spécialité, par genre

- perte d'emploi auprès des sortants (en pourcentage pour ceux qui n'ont jamais travaillé depuis leur sortie du centre, ceux qui ont travaillé mais qui ont quitté leur emploi et ceux qui travaillent actuellement) : à présenter par spécialité et par genre
- causes d'arrêt du travail pour ceux qui ont déjà travaillé et ont quitté leur emploi
- nature du contrat de travail pour ceux qui ont travaillé ou qui travaillent encore : contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée, pas de contrat, emploi aidé (SIVP), secteur informel, etc.
- nature du travail et nature des employeurs
- mobilité géographique et taux d'insertion par diplôme et spécialité
- secteurs d'activité de ceux qui travaillent
- métiers exercés : métiers conformes à la spécialité du diplôme ou non
- travail indépendant : nature de l'emploi occupé par les sortants travaillant pour leur propre compte, en fonction de la nature du diplôme, du genre, etc.
- compétences acquises considérées comme utiles pour les métiers exercés (compétences techniques comportementales, langues, connaissances théoriques)
- degré de satisfaction par rapport aux métiers exercés
- pourcentage de ceux qui envisagent de quitter leurs postes actuels et raisons évoquées (salaire, instabilité du poste, travail pénible, etc.)
- salaire perçu par spécialité, nature du diplôme et genre
- volonté de poursuivre la formation et raisons évoquées.

4i. Le rapport final

Le rapport final présente l'ensemble du traitement des données précédentes et il tente d'en expliquer les raisons et d'en tirer les conclusions pertinentes.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La réussite de ce travail est conditionnée par :

- la volonté du centre de mener le travail avec la conviction qu'il peut être très utile pour identifier les actions nécessaires pour améliorer la performance du centre
- la possibilité de recourir, en cas de besoin, à un appui externe pour les traitements statistiques (par exemple l'ONEQ)
- la présence au sein du centre d'un cadre qui a été formé sur les grandes lignes du déroulement de l'enquête (ce cadre pourra être le chef de projet de l'enquête).

POINTS DE VIGILANCE

- Le coût de l'enquête n'est pas très élevé ; il s'élève à quelques centaines de dinars et comprend le coût des appels téléphoniques et la rémunération des enquêteurs, qui peut être forfaitaire en fonction de leur statut (stagiaire ou professionnel).
- Si le centre a la possibilité de faire appel à des enquêteurs et de les rémunérer de manière symbolique, cela facilitera le déroulement de l'enquête. À défaut, le centre pourra utiliser son propre personnel. Les centres préfèrent le plus souvent cette dernière alternative, car elle leur évite de recourir à des procédures administratives lourdes pour rémunérer un personnel externe.
- L'appui méthodologique de l'ONEQ est déterminant, surtout lorsque le centre ne dispose pas des compétences de base. Le coût de cet appui est à négocier dans le cadre d'une approche globale, avec

l'appui de l'ATFP. Mais, même dans ce cas, le centre devra être impliqué, aussi bien dans la phase en amont, en fiabilisant la liste de ses diplômés avec leurs coordonnées téléphoniques, que dans la phase en aval, dans l'interprétation des données en collaboration avec l'ONEQ.

ANNEXE : EXEMPLES DE DOCUMENTS DE SUPPORT À UTILISER

- Annexe 1. Questionnaire d'enquête : ce questionnaire peut être directement utilisé pour l'enquête, moyennant de légères adaptations pour chaque centre concerné (indiquer les spécialités du centre et les années des promotions enquêtées) ; la version finale de ce questionnaire est celle qui sera fournie par l'ONEQ, afin d'harmoniser les approches des centres.
- Autres documents : voir le rapport d'enquête réalisé en 2013 à Djerba pour le suivi des sortants des CFP et de l'ISET. Ce document fournit un exemple pratique du « rendu » de l'enquête et illustre tout ce qui a été décrit dans cette fiche.

Annexe 1. Questionnaire



Enquête sur l'insertion professionnelle
des sortants des centres de formation

Promotions 2010/2011/2012

Secteur du tourisme (à remplacer par le
secteur du centre concerné)

Q1 Questionnaire n° : _____

Q2 Nom de l'enquêtrice : _____

Q3 Date entretien :/...../ 2013

Q4 Durée entretien : _____ minutes

SIGNALÉTIQUE

Q5 Nom : _____ Q6 Prénom : _____

Q7 Nom de jeune fille : _____

Q8 Sexe Masculin 1 Féminin 2

Q9 Âge : _____ Q10 Lieu de naissance : _____

Q11 Situation matrimoniale : Célibataire 1 Marié(e) 2 Autres 3

Q12 Gouvernorat d'habitation actuelle : _____ Q13 Délégation : _____

Q14 Téléphone (mobile) : _____

Q15 Établissement de formation (ce tableau peut être supprimé si l'on s'intéresse à un seul centre)	
Instituts et centres de formation publics	
Centre de formation public (ONTT) Djerba	1
Centre de formation et d'apprentissage (Djerba)	2
Centre sectoriel de formation en énergie (Djerba)	3
Instituts et centres de formation privés	
Centre pilote de formation professionnelle en hôtellerie	4
Institut El Jazira de tourisme	5
Institut de tourisme de Djerba (Jerba Tourism School)	6
ISET	
ISET de Djerba	7

Q16 Diplôme obtenu	
Aucun	1
CC	شهادة المهارة 2
CAP	شهادة الكفاءة المهنية 3
BTP	مؤهل تقني مهني 4
BTS	تقني ساميمؤهل 5
Licence ou équivalent (DEST)	اجازة التطبيقية 6

Q17 Année d'obtention du diplôme		
	2010	2011
		2012

Q18 Mois d'obtention du diplôme (en chiffres)	

Q19 Spécialités suivies (indiquer les spécialités offertes par le centre concerné)	
Monteur dépanneur frigoriste	مركب ومصالح في التبريد 1
Installateur thermique et sanitaire	مجهز حراري وصحي 2
Agent d'entretien en climatisation	عون تعهد في تكييف الهواء 3
Technicien de maintenance en climatisation	تقني صيانة في تكييف الهواء 4
Technicien en froid commercial et climatisation	تقني في التبريد التجاري وتكييف الهواء 5
Technicien en maintenance des équipements de cuisine professionnelle et buanderie	تقني في صيانة تجهيزات المطبخ والتنظيف 6
Technicien supérieur en climatisation	تقني سامي في تكييف الهواء 7
Pour ISET	Animation touristique 18
Gestion hôtelière	التصرف السياحي والفندقي 8
Gestion PME	9
Maintenance	Autres (à préciser) 10

Q20	Pour quelles raisons avez-vous été orienté vers le centre ou l'ISET ? <i>En spontané : deux réponses sont possibles.</i>					
	Choix personnel				اختيار شخصي	1
	Choix parental				اختيار من الأيوين	2
	Connaissance du marché de l'emploi				معرفة بمتطلبات سوق الشغل	3
	Je n'avais pas le choix				ما كنتش عندي الإختيار	4
	Je ne sais pas				ما عنديش فكرة	5
	Autres (à préciser)					
Q21	Avez-vous rencontré des difficultés tout au long de votre formation ?		Oui	1	Non	2
	À ce jour, pourriez-vous indiquer votre degré de satisfaction pour votre formation ?					
				Très satisfait	Satisfait	Pas satisfait
						Pas du tout satisfait
	Instituts universitaires et centres de formation publics					
Q22	Formation en général	التكوين بصفة عامة	1	2	3	4
Q23	Côté pratique de la formation	الجانب التطبيقي للتكوين	1	2	3	4
Q24	Équipements	التجهيزات	1	2	3	4
Q25	Stage	التربص	1	2	3	4
Q26	À ce jour, êtes-vous inscrit au bureau d'emploi ?		Oui	1	Non	2
						هل أنت مسجل بمكتب التشغيل
Q27	À ce jour, travaillez-vous ?		Oui	1	Non si non → Q42	2
						هل تشتغل في الوقت الحاضر
Q28	Travaillez-vous	En tant que salarié ?	1		Pour votre propre compte ?	2
			كأجير		لحسابك الخاص	
Q29	Depuis quand (année) : 2013 / 2012 / 2011 / 2010		Q30	Mois		

Q31 Dans quel secteur travaillez-vous ? (*adapter ces secteurs à ceux offerts par les débouchés du centre concerné*)
En spontané : deux réponses sont possibles.

Hôtellerie	نزل	1
Agence de voyages	وكالة أسفار	2
Restaurant	مطاعم	3
Pâtisserie	مرطبات	4
Centre d'animation	مركز تنشيط	5
Entreprise de maintenance pour l'hôtellerie	صيانة	6
Autres (à préciser)		

Q32 Dans quelle région travaillez-vous ? (préciser la ville) _____

Q33 Comment avez-vous procédé pour trouver cet emploi ?

Bureau d'emploi	1
Centre de formation / ISET	2
Recommandations et relations personnelles	3
Candidature spontanée	4
Autres (à préciser)	

Q34 Travaillez-vous en... ?

Contrat à durée déterminée	عقد محدد المدة	1
Contrat à durée déterminée : emploi aidé (SIVP, CIAP, PEE, etc.)	عقد محدد المدة : في إطار العمل المدعم	2
Contrat à durée indéterminée	عقد غير محدد المدة	3
Sans contrat (secteur informel)	بدون عقد	4
Autres (à préciser)		

Q35	Si vous travaillez en tant que salarié, pouvez-vous préciser si l'entreprise dans laquelle vous travaillez est la même que celle dans laquelle vous avez effectué votre stage de formation ? إذا كنت أجيّراً، هل تشتغل في المؤسسة التي قمت فيها بتربّص في إطار تكوينك	
Oui		1
Non		2

Q36 Quel est votre métier ? _____

Q37	Pouvez-vous préciser le poste que vous occupez ?	
Technicien supérieur		1 تقني سامي
Technicien		2 تقني
Agent ou aide technicien		3 عامل أو مساعد تقني
Autres (à préciser)		

Q38	Estimez-vous que ce métier est compatible avec la formation ?	Oui	1	Non	2
------------	---	-----	---	-----	---

Q39	Quelles sont, selon vous, les principales compétences acquises lors de la formation qui sont les plus utiles dans l'exercice de votre métier actuel ? ماهي المؤهلات التي تحصلت عليها والتي تعتبرها الأكثر أهمية في إطار عملك الحالي	
1		
2		
3		

Q40	Envisagez-vous de changer d'emploi ? هل تنوي تغيير عملك الحالي	Oui	1	Non	2
------------	---	-----	---	-----	---

Q41 Pourquoi ?		En spontané : relancer deux fois	
Faible rémunération	1	Travail pénible	4
Emploi sans contrat	2	Problème avec la saisonnalité	5
Métier non intéressant	3	Mauvais traitement de la part des patrons	6
Autres (à préciser)			

Q42 Pour ceux qui ne travaillent pas : Avez-vous déjà occupé un emploi après votre formation ?			
	Oui	1	Non si non → Q51
(Pour ceux qui travaillent, préciser s'ils ont déjà occupé un emploi autre que l'emploi actuel.)			2

Q43 Préciser le nombre de métiers que vous avez déjà exercés _____

Préciser si les principaux métiers (deux par an au maximum) que vous avez déjà exercés sont compatibles ou non avec la formation que vous avez suivie au sein du centre (ISET)

هل أن المهنة التي شغلتها في العامين الماضيين مطابقة لتكوينك

		OUI	NON
Q44	Métier 1 exercé en 2012	1	2
Q45	Métier 2 exercé en 2012	1	2
Q46	Métier 1 exercé en 2011	1	2
Q47	Métier 2 exercé en 2011	1	2
Q48	Métier 1 exercé en 2010	1	2
Q49	Métier 2 exercé en 2010	1	2

Q50 Pourquoi avez-vous arrêté de travailler ?		En spontané : relancer deux fois	
Faible rémunération	1	Travail pénible	4
Emploi sans contrat	2	Problème avec la saisonnalité	5
Métier non intéressant	3	Mauvais traitement de la part des patrons	6
Autres (à préciser)			

Q51	Préciser si vous êtes actuellement à la recherche d'emploi هل أنت بصدد البحث عن عمل	Oui	1	Non	2
Q52	Poursuivez-vous votre formation en ce moment ? هل تواصل تكوينك	Oui	1	Non si non → fin	2
Q53	Quelles étaient vos principales raisons pour poursuivre votre formation ? ماهي أهم الأسباب التي دفعتك لمواصل تكوينك <i>En spontané : deux réponses sont possibles.</i>				
	Pour augmenter mes chances d'emploi			لتحسين فرصتي في إيجاد عمل	1
	Pour compléter et approfondir ma formation initiale			لتعميق تكويني الأصلي	2
	Pour ne pas rester au chômage			لكي لا أبقى بدون شغل	3
	Pour faire autre chose de plus intéressant sans lien avec ma spécialité			لمتابعة تكوين آخر أهم دون علاقة مع إختصاصي	4
	Parce que ma formation n'est pas adaptée au marché du travail			لأن تكويني غير مطابق لمتطلبات سوق الشغل	5
	Autres (à préciser)				

Q54 Par rapport à votre spécialité, est-ce... ? Une poursuite 1 Un changement 2

Q55 S'il s'agit d'un changement, préciser la spécialité _____

Q56 Pourquoi avez-vous choisi cette spécialité ? _____

Q57 (Pour ceux qui travaillent) Pouvez-vous préciser le montant de votre salaire ? _____

FICHE PRATIQUE N° 7.

L'UNITÉ D'APPUI À LA FORMATION AU SEIN D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées des activités du projet MFPE-ETF mis en œuvre dans le gouvernorat de Médenine entre 2013 et 2015.

Pour une meilleure efficacité, les dispositifs de l'emploi et de la formation doivent être pilotés par la demande. Les entreprises ont donc un rôle important à jouer dans l'expression de leurs besoins en compétences, l'évaluation de la formation et son adaptation, etc.

Pour cela, il serait nécessaire que ces entreprises soient représentées à travers une structure particulière qui les fédère et qui soit leur interlocuteur vis-à-vis des acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi (centres de formation, ministère de la Formation et de l'Emploi, structures sous tutelles, etc.). Cette structure pourrait s'intituler « Unité d'appui à la formation (UAF) » et pourrait être placée au sein des organisations professionnelles à deux niveaux.

- **Au niveau central** : pour les organisations multi-sectorielles, une UAF pourrait être prévue pour chaque fédération sectorielle, afin de traiter les sujets relevant des RH et de la formation au niveau national pour toutes les entreprises du secteur (dans toutes les régions).
- **Au niveau régional** : chaque organisation professionnelle régionale pourrait être dotée de son UAF, qui serait au service des entreprises de la région, tous secteurs confondus.

Les missions de l'UAF pourraient s'articuler autour de quatre axes :

- **Veille** : identifier les besoins en formation et en recrutement des entreprises ;
- **Conseil** : offrir un service d'appui et de conseil aux entreprises sur les sujets en rapport avec la formation et l'emploi ;
- **Promotion** : promouvoir la formation professionnelle et les métiers ;
- **Développement** : développer, structurer et améliorer le fonctionnement du dispositif de la formation professionnelle, en relation avec les autres acteurs.

En Tunisie, quelques UAF ont été créées dans le cadre d'un projet lancé par la GIZ (Coopération technique allemande) au début des années 2000 ; elles concernaient quatre fédérations professionnelles, à savoir les deux fédérations de l'électricité et du bâtiment et travaux publics de l'UTICA (Union tunisienne de l'industrie du commerce et de l'artisanat), la Fédération tunisienne de l'hôtellerie (FTH) et l'Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP).

Ces UAF ont bénéficié d'un financement initial de la GIZ suivi d'autres financements (par exemple celui de l'Agence française de développement (AFD)) pour la réalisation de certaines activités (répertoire de métiers, formation de tuteurs, formation continue pour les entreprises adhérentes, etc.), mais elles souffrent actuellement de problèmes de pérennisation à cause de l'absence de ressources financières durables.

L'objectif de cette fiche pratique est de détailler les principales activités à mener par une UAF, ainsi que ses possibilités de financement.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

La création et l'organisation de l'UAF sont à la charge de la Fédération nationale sectorielle (pour une UAF sectorielle centrale) ou de l'organisation professionnelle régionale (pour une UAF régionale).

L'UAF est dirigée par un cadre dédié qui peut être assisté, selon les cas, par d'autres collaborateurs, en fonction de l'étendue des activités de l'UAF et de ses possibilités de financement.

L'UAF sera d'une part l'interlocuteur des entreprises de la région et du secteur, et d'autre part l'interlocuteur des autres acteurs opérant dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi au niveau central et régional (ministère et structures sous tutelle centrales et régionales).

MISE EN ŒUVRE

En se référant aux quatre missions d'une UAF (veille, conseil, promotion, développement) qui ont été développées ci-dessus dans la rubrique « Contexte », les activités de l'UAF pourraient être structurées comme suit :

Veille

- Mettre en place un dispositif de veille sur les besoins en RH du secteur (emploi, formation initiale et continue), comportant par exemple la réalisation d'enquêtes régulières
- Tenir à jour une base de données sur les entreprises du secteur, comportant le profil de leur personnel, ses qualifications, etc.
- Tenir à jour les données et statistiques sur les réalisations : emploi du secteur, formation initiale et continue, données des centres de formation, etc.
- Avoir un système d'échange d'informations avec les centres de formation et avec le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP), par exemple des réunions régulières

Conseil aux entreprises

- Élaborer annuellement des plans de formation continue touchant les thématiques prioritaires du secteur, et piloter leur mise en œuvre (être l'interlocuteur du CNFCPP sur ce plan)
- Organiser des formations à la carte pour répondre aux besoins spécifiques et ponctuels exprimés par les entreprises
- Conduire des programmes pilotes, par exemple sur l'alternance ou l'apprentissage, la formation de tuteurs
- Offrir un service d'information sur le Code du travail et de la formation et sa réglementation
- Faciliter l'échange d'informations sur les demandes et les offres d'emploi (sur le web)

Développement

- Proposer au MFPE les adaptations à réaliser au niveau du dispositif de formation (adaptation des programmes des centres, création de nouveaux centres, mode de gestion, etc.)
- Élaborer et gérer un répertoire des métiers et des compétences au niveau national (pour une UAF sectorielle centrale)
- Instaurer un système de labellisation des entreprises formatrices

- Participer au fonctionnement et à la gestion des centres de formation (participation aux conseils d'établissement, participation à des jurys pour la délivrance de diplômes, etc.)
- Conclure des partenariats avec des branches professionnelles étrangères
- Participer, en collaboration avec le MFPE et les centres de formation, à la mise en place d'actions de co-diplômation avec des centres étrangers

Promotion

- Mener, en collaboration avec les centres de formation et les établissements scolaires, des campagnes de communication auprès des jeunes et de leurs parents sur les métiers du secteur
- Organiser des séminaires de sensibilisation pour les dirigeants et les RH, par exemple sur les approches d'identification des besoins en formation, le suivi et l'évaluation des formations, l'apprentissage, l'alternance
- Mobiliser les entreprises pour qu'elles adhèrent à la formation par apprentissage et alternance
- Créer un site web qui puisse servir de support de communication aux actions de l'UAF

Financement

En ce qui concerne le financement de l'UAF, différentes ressources peuvent être mobilisées mais leur pérennité n'est pas toujours assurée, par exemple un financement sur les ressources internes d'une organisation professionnelle, qui est souvent très limité et aléatoire et ne garantit pas à lui seul un fonctionnement durable de l'UAF.

La mise à disposition d'un financement pérenne reste donc liée à la capacité de l'UAF à assurer une offre de services conséquente et régulière qui puisse être financée de différentes manières.

- Financement sur les « droits de tirage » : les fédérations peuvent se charger de l'organisation des actions de formation continue au profit de leurs membres, avec les coûts remboursés sur les droits de tirage (voir l'article 14 du décret n° 2009-292 du 2 février 2009 relatif aux conditions de bénéfice des droits de tirage)
- Financement sur la taxe sur la formation professionnelle (TFP) (voir les articles 3.3 et 3.4 du décret n° 94-2372 du 21 novembre 1994, qui stipulent que la TFP peut prendre en charge le salaire du responsable de la formation à plein temps s'il est agréé par l'administration, ainsi que les salaires du personnel non formateur affecté aux structures de formation)
- Ressources provenant de la coopération bilatérale ou multilatérale, dans le cadre de projets ponctuels à mettre en œuvre par l'UAF
- Ressources provenant des prestations de service payantes (conseil, assistance, etc.) que l'UAF offre à ses entreprises adhérentes

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La mise en place de l'UAF et sa pérennisation restent tributaires des facteurs clés de succès suivants :

- reconnaissance par l'organisation professionnelle du rôle que peut jouer l'UAF pour le développement du dispositif de la formation professionnelle et de d'emploi ;
- mobilisation par l'organisation professionnelle des ressources nécessaires pour financer le fonctionnement durable de l'UAF (voir la rubrique « Mise en œuvre » et la sous-rubrique « Financement ») ;
- désignation, recrutement et formation, par l'organisation professionnelle, d'au moins un cadre pour diriger l'UAF et piloter ses activités ;

- organisation d'un programme d'activités régulières par l'UAF pour susciter l'intérêt des entreprises, avec des services réguliers de conseil et d'appui : programmes de formation continue, formation à la carte, etc. ;
- implication de l'UAF dans les travaux et réflexions menés au niveau régional et central en relation avec la formation et l'emploi : participation aux réunions, conseils d'établissements des centres de formation, comités de pilotage d'études, etc.

POINTS DE VIGILANCE

Pour les organisations professionnelles multi-sectorielles, le travail des UAF régionales doit être coordonné avec celui des UAF centrales sectorielles. À titre d'exemple, l'UAF centrale sectorielle pourrait s'appuyer sur les UAF régionales pour l'organisation de programmes de formation nationaux ou pour la conduite d'études spécifiques nationales (mobilisation des entreprises, collecte des informations régionales, etc.). De même, une UAF régionale pourrait bénéficier du travail réalisé par une UAF sectorielle lorsqu'elle intervient auprès des entreprises de la région opérant dans ce secteur (par exemple la diffusion des résultats d'une étude sectorielle nationale).

Domaine d'activité :

Adaptation de l'offre

- *Fiche pratique n° 8.* Comment créer un réseau entre les établissements de formation
- *Fiche pratique n° 9.* Développement d'un nouveau module de formation : le cas spécifique de la formation sur le comportement professionnel en milieu de travail
- *Fiche pratique n° 10.* Comment organiser le tutorat en entreprise

FICHE PRATIQUE N° 8.

COMMENT CRÉER UN RÉSEAU ENTRE ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée par le projet MFPE-ETF dans le gouvernorat de Médenine en 2013–14, avec les centres de formation et les autres acteurs régionaux en matière de gouvernance et de gestion de la qualité du dispositif de la formation professionnelle. Dans ce cadre, des formations à l'intention des centres de formation professionnelle et des ISET, notamment, ont été organisées sur le thème des réseaux d'établissements de formation, et un accompagnement a été mis en œuvre pour concrétiser cette orientation.

Les problématiques qui se présentent à un centre de formation sont souvent les mêmes pour plusieurs centres. Parfois, elles ont été résolues par un centre mais pas par d'autres. Par exemple, un centre a pu résoudre la question du suivi des stagiaires en entreprise, alors que d'autres centres ont des difficultés logistiques en la matière ou des difficultés juridiques en matière de convention à signer.

Par ailleurs, la circulation de l'information entre les centres est souvent peu développée. Certains centres ne sont pas informés des programmes précis enseignés dans d'autres centres, de la disponibilité des formateurs pouvant participer par exemple à la formation continue, ou de la disponibilité des moyens matériels pouvant être utilisés en commun. D'où l'idée de créer des réseaux entre les centres pour échanger des réflexions, des données, des questions, etc., et bénéficier ainsi de l'apport de chacun.

Ces réseaux sont créés de façon volontaire, et permettent d'introduire un esprit de groupe et d'entraide entre les participants, sans avoir besoin de demander une intervention quelconque de l'autorité centrale.

Plusieurs catégories de réseaux sont envisageables. Un réseau peut être :

- **Sectoriel** : il regroupe les centres d'un même secteur sur l'ensemble de la Tunisie, et même au-delà, par exemple le réseau des centres de la maintenance.
- **Régional** : il s'intéresse à une problématique spécifique à une région donnée, par exemple la mise en place de l'alternance à Médenine.
- **Thématique** : il traite d'une thématique spécifique commune à plusieurs centres, par exemple le suivi des stagiaires. Un réseau thématique peut être aussi régional ou national.

Un réseau peut concerner aussi un groupe précis au sein des centres, par exemple les directeurs, les formateurs, les conseillers d'apprentissage ou les responsables administratifs.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

L'initiative de créer un réseau peut provenir des personnes suivantes :

- le directeur de centre,
- les formateurs,
- l'administration,

- la profession,
- toute autre personne ou institution intéressée par une mise en réseau.

L'animateur du réseau

Il y a aussi un animateur du réseau, dont le rôle est décrit plus loin. Il sera en quelque sorte le pilote du réseau et assurera son bon fonctionnement. Il n'est pas nécessaire que l'animateur soit lui-même l'initiateur du réseau.

La création du réseau peut nécessiter l'intervention ponctuelle d'un informaticien pour montrer aux participants comment créer la plateforme d'échange à utiliser. Le rôle de cet informaticien est limité à la phase de démarrage. Cette intervention peut ne pas être sollicitée si l'un des participants maîtrise la création de plateformes d'échange d'informations ou de données (par exemple Dropbox, Facebook).

MISE EN ŒUVRE

L'initiateur du réseau identifie un noyau dur de personnes qui pourraient partager le même intérêt à débiter un réseau. Il organise alors une ou plusieurs réunions avec ce noyau dur de membres potentiels pour expliquer l'opportunité d'un tel réseau et en affiner l'objectif (les raisons de sa création et les apports possibles) et le mode de fonctionnement.

Ces réunions devront aboutir à :

- la définition des caractéristiques du réseau (voir ci-dessous),
- son architecture,
- les règles d'utilisation,
- la désignation de l'animateur du réseau et de son rôle (voir les descriptifs ci-dessous).

Caractéristiques du réseau

Elles seront définies dans une fiche à rédiger par l'animateur ou l'initiateur, laquelle comporte les éléments suivants (voir un exemple en annexe) :

- sujet traité (raison d'être ou objectif du réseau),
- opportunité et besoin initial à l'origine du réseau,
- ce qui est échangé et partagé,
- résultats escomptés,
- centres membres du réseau,
- qui est concerné dans le centre (fonctions exercées),
- règles d'utilisation (voir ci-dessous),
- fréquence de sollicitation du réseau (comme client et comme prestataire),
- liaison avec des réseaux existants (par exemple la liaison, si elle existe, entre des réseaux régionaux à travers la Tunisie),
- nom et coordonnées de l'animateur du réseau,
- informations fournies à la tutelle (si nécessaire),
- réseau informatique utilisé (voir un exemple d'architecture du réseau ci-dessous),
- durée de vie prévue.

Architecture du réseau

Elle est à définir en fonction du choix des membres. Pour des raisons pratiques et de disponibilité de moyens, il est conseillé d'utiliser une architecture simple qui fait appel aux moyens courants disponibles gratuitement, tout en assurant la sécurité minimale requise. L'une des architectures proposées est la suivante :

- un compte Facebook destiné à héberger les discussions entre les membres : questions à poser par les uns et les autres, informations sur des expériences réussies ou des difficultés rencontrées, informations sur les documents nouvellement publiés sur Dropbox, etc. ;
- un compte Dropbox destiné à héberger les documents qui seront échangés par les membres.

Règles d'utilisation du réseau

Il s'agit des règles et conditions suivantes (voir un exemple en annexe) :

- conditions d'entrée dans le réseau : pour l'inscription, comment prendre contact avec l'animateur, et quelles informations lui communiquer ;
- conditions de consultation des documents (par exemple, peut-on modifier les documents ?) ;
- règles de confidentialité ;
- règles de déontologie.

Rôle de l'animateur du réseau

- Recevoir les demandes d'adhésion et les valider
- Répondre aux questions des participants ou des acteurs externes
- Enclencher le fonctionnement du réseau (surtout à son départ) et le faire vivre en publiant soi-même quelques paragraphes sur le sujet traité par le réseau (ou d'autres sujets) sur le compte Facebook du réseau et mettre les documents utilisés sur le compte Dropbox en y faisant référence dans Facebook
- Faire un résumé des interventions qui auront lieu sur Facebook et les transcrire dans un fichier Word à mettre sur Dropbox (voir le modèle de fichier Word ci-dessous). Ceci a l'avantage de conserver les informations dans un fichier unique ; en effet, sur Facebook, les informations sont publiées au fil de l'eau et sont difficiles à retrouver après un certain temps. L'animateur doit diriger les débats.

Pour que l'animateur puisse jouer son rôle de manière efficace, il est conseillé d'avoir un « Guide de questions à poser aux membres du réseau » pour l'animer. Ce guide est à préparer par l'animateur lui-même, en prenant en compte les suggestions du noyau dur initial.

Ce guide est structuré comme suit :

- Dire quels sont d'après vous les points positifs (s'il y en a) et les aspects négatifs du sujet traité par le réseau
- Citer des exemples pratiques vécus
- Proposer des mesures pour améliorer le système

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Avoir un animateur du réseau :
 - motivé,
 - formé à cette fonction,

- ayant l'aval du directeur du centre (et même ses encouragements).
- Les membres du réseau doivent trouver un intérêt :
 - à consulter le réseau,
 - à l'alimenter en informations et/ou en questionnements.
- Le travail sur le réseau devrait associer des personnes qui ont le temps de s'y consacrer.
- Les directeurs de centre ne sont pas les personnes les plus aptes à jouer le rôle d'animateurs, compte tenu du poste qu'ils occupent.
- Le directeur du centre doit manifester son soutien, ne serait-ce que moral, au fonctionnement du réseau. Il est recommandé de l'informer de la création du réseau et de solliciter son appui (voir en annexe un modèle de lettre à lui adresser).
- L'aspect du support informatique ne doit pas être la préoccupation première. Il ne s'agit que d'un support, qui doit aller largement au-delà de l'aspect informatique.

POINTS DE VIGILANCE

- Lors de la première réunion, il faudra s'assurer qu'il y a bien un intérêt des personnes à adhérer au réseau ; il importe donc de bien souligner cet intérêt.
- Il faut évaluer périodiquement le fonctionnement du réseau en s'assurant qu'il y a bien un échange d'informations et que les règles d'utilisation sont bien respectées. Cela peut être fait par l'un des membres qui en serait chargé. À défaut, l'animateur peut s'en charger, mais ceci est à éviter pour avoir une certaine neutralité.
- Le directeur du centre ne doit pas être un « contrôleur » du réseau ni exercer une « censure » sur les informations qui circulent.

ANNEXE : EXEMPLES DE DOCUMENTS DE SUPPORT À UTILISER

Les documents suivants sont utiles à la mise en œuvre de cette action :

- Exemple de fiche caractéristique du réseau
- Règles d'utilisation du réseau
- Courriel à adresser aux directeurs de centre

Annexe 1. Exemple de fiche caractéristique du réseau

Sujet traité

- Problématique de l'orientation vers la formation professionnelle et vers l'enseignement supérieur
- Problématique de suivi de l'insertion par les centres de formation

Opportunité et besoin initial à l'origine du réseau

- Le jeune se trouve en face de plusieurs choix, sans avoir suffisamment d'informations et de conseils sur les offres disponibles et surtout sur les débouchés de chaque filière.
- Le même problème se pose aux personnes qui veulent se reconverter dans un autre domaine.
- Les centres n'arrivent pas à connaître précisément le taux d'insertion de leurs diplômés.

Ce qui est échangé et partagé

- Les problèmes soulevés par les jeunes s'adressant à la cellule orientation des établissements
- Les méthodologies de suivi de l'insertion qui ont été suivies
- Les demandes d'inscription aux centres qui n'ont pas pu être satisfaites (pour que les jeunes aient la possibilité de suivre une formation ailleurs)

Résultats escomptés

- Valoriser les expériences réussies
- Améliorer les approches utilisées en matière d'orientation et de démarche de suivi de l'insertion, et rédiger un document descriptif de l'approche à adopter
- Améliorer la possibilité d'inscription des jeunes dans les centres

Centres membres du réseau

- Tous les centres du gouvernorat de Médenine qui se portent volontaires

Qui est concerné dans le centre

- Les conseillers d'orientation des établissements d'enseignement, qui se portent volontaires pour échanger les expériences vécues avec les jeunes

Annexe 2. Règles d'utilisation du réseau

- Un compte Dropbox a été créé. Il est destiné à héberger les documents qui seront échangés par les membres.
- Un compte Facebook a été créé sous le nom de APC Médenine. Il est destiné à héberger les discussions entre les membres : questions à poser par les uns et les autres, informations sur les expériences réussies ou les difficultés rencontrées, informations sur les documents nouvellement publiés sur Dropbox, etc.
- Chaque formateur désirant rejoindre le réseau est appelé à contacter l'animatrice (Mme XXX) et à lui communiquer son courriel (adresse mail) et une pièce justificative de son appartenance à un centre de la région.
- Chaque membre s'engage à publier et/ou consulter des documents sur le compte Dropbox, mais sans modifier les documents publiés par les autres membres.
- L'animatrice du réseau est chargée de la lecture de toutes les informations et s'assure de leur classement adéquat. Elle veille à ce que des réponses soient trouvées aux questions. Elle peut

contacter directement les membres pour solliciter leur intervention. Elle veille aussi à ce que les échanges sur le compte Facebook soient cordiaux et respectueux de la déontologie des formateurs.

- Des réunions dans un lieu à définir peuvent être organisées pour débattre d'un sujet donné. L'initiative de ces réunions peut venir de l'un des membres ou de l'animatrice du réseau.
- En ce qui concerne la confidentialité, chaque membre s'engage à ne pas diffuser les informations ou les données échangées auprès de personnes externes non approuvées par l'animatrice en tant que membre.

Annexe 3. Courriel (mail) à adresser aux directeurs de centre

Objet : Création d'un réseau de centres autour de l'approche par compétences à Médenine

Bonjour,

Dans le cadre du projet ETF à Médenine, un atelier de formation sur les réseaux a eu lieu ce jour au centre sectoriel en énergétique de Djerba.

Au cours de cet atelier, il a été suggéré de créer un réseau entre les formateurs des centres de la région de Médenine portant sur l'approche par compétences (APC) appliquée dans la région. L'objectif de ce réseau est d'échanger des expériences et des informations sur l'application de l'APC dans le contexte spécifique de la région de Médenine, en vue d'identifier des propositions d'amélioration au niveau du fonctionnement de cette approche pour qu'elle tienne davantage compte des spécificités de la région.

Une animatrice de ce réseau a été désignée en la personne de Mme Rabeb Nbili, formatrice au sein du Centre de formation en tourisme de Djerba.

Il a été suggéré de créer un compte sur Dropbox dédié au thème de l'APC, ainsi qu'un compte Facebook pour animer la discussion entre les membres.

À cet effet, nous souhaitons vous informer de cette initiative, et vous prions de bien vouloir proposer le nom et le courriel (adresse mail) des formateurs de votre centre qui aimeraient faire partie de ce réseau.

À partir de là, l'animatrice du réseau assurera les activités suivantes :

- création d'un compte sur Dropbox dédié à l'APC à Médenine,
- création d'un groupe fermé sur Facebook,
- proposition d'un mode de fonctionnement du réseau (nature des informations à échanger, réunions entre les membres, etc.).

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Meilleures salutations,

[Signature]

FICHE PRATIQUE N° 9.

DÉVELOPPEMENT D'UN NOUVEAU MODULE DE FORMATION : LE CAS SPÉCIFIQUE DE LA FORMATION SUR LE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL EN MILIEU DE TRAVAIL

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées des activités du projet MFPE-ETF mis en œuvre dans le gouvernorat de Médenine entre 2013 et 2015, et qui ont permis de lancer une nouvelle formation sur le comportement professionnel en milieu de travail, en collaboration avec le CENAFFIF (Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation).

Beaucoup d'entreprises estiment que le comportement en milieu professionnel des jeunes recrutés n'est pas satisfaisant. Ceci provient du fait que ces jeunes ne disposent pas des compétences transversales suivantes :

- **Personnelles** : respect des délais, sens de l'organisation, fiabilité, identification à l'entreprise, adaptabilité aux changements, etc.
- **Communicationnelles** : capacité à entamer une discussion, à tisser un réseau social, etc.
- **Interpersonnelles** : sens de la responsabilité, aptitude au travail en équipe, conscience de la hiérarchie, etc.

Pour cela, il est important que les jeunes soient sensibilisés au comportement professionnel en milieu de travail, et que cet aspect soit intégré dans leur cursus de formation initiale pour améliorer leur employabilité. Ce thème peut également faire l'objet de sessions de formation continue au profit d'employés déjà actifs en entreprise.

L'objectif de cette fiche pratique est de présenter la démarche adoptée dans le cadre du projet MFPE-ETF de Médenine pour la conception d'un nouveau module de formation sur le comportement professionnel en milieu de travail. Dans le cadre de ce projet, il existe déjà un module de formation des formateurs conçu par le CENAFFIF et testé sur un groupe de formateurs des centres de formation et de conseillers d'emploi de Médenine.

Ce module de formation des formateurs étant validé, il sera utilisé dans le futur par le CENAFFIF pour la formation d'autres formateurs et conseillers d'emploi de Médenine et d'autres régions de la Tunisie. Bien entendu, quelques ajustements de ce module seront requis lors de chaque formation pour tenir compte des spécificités du groupe qui en bénéficie.

La démarche qui a été adoptée pour la conception de ce module spécifique sur le comportement professionnel au travail pourrait servir de modèle pour la conception de modules de formation sur d'autres thèmes en réponse à des besoins spécifiques émanant des régions. Dans ce but, cette fiche pratique détaillera les étapes d'élaboration d'un nouveau module de formation en suivant les étapes mises en œuvre dans le cadre du projet MFPE-ETF de Médenine pour tout nouveau besoin de formation identifié au niveau des régions. En même temps, la fiche pratique se focalisera sur le contenu spécifique du thème de

formation « Comportement professionnel en milieu du travail » étant donné son importance capitale, puisqu'il correspond à un besoin imminent exprimé par les entreprises d'une part, et puisqu'il permet aux jeunes d'améliorer sensiblement leur employabilité d'autre part.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Pilote

Le pilote de cette action est l'acteur ayant émis la requête pour l'introduction de la formation sur le comportement professionnel au travail. Il peut s'agir d'un acteur central (par exemple l'Agence tunisienne de la formation professionnelle) ou d'un acteur régional (par exemple la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi).

CENAFFIF

Il est en charge de la conception du nouveau module de formation et de la formation des formateurs.

Formateurs des centres

Ils bénéficient de la formation de formateurs, afin qu'ils puissent à leur tour former les jeunes (en formation initiale) et les employés (en formation continue) sur ce sujet.

Conseillers d'emploi (pour certains thèmes de formation)

Outre les formateurs des centres, les conseillers d'emploi peuvent jouer un rôle important pour la formation et l'information des jeunes en recherche d'emploi. Ces conseillers peuvent ainsi bénéficier de la formation de formateurs.

Jeunes en formation initiale ou employés

Il s'agit des bénéficiaires de la formation. Ils sont formés par les formateurs des centres ou par les conseillers d'emploi.

MISE EN ŒUVRE

La démarche nécessaire pour l'introduction d'un nouveau module de formation passe par deux phases principales : la formation de formateurs et la formation des jeunes ou des employés eux-mêmes. Nous présentons ci-dessous les principales étapes de cette démarche, et nous détaillons pour certaines étapes le cas spécifique de la formation sur le « Comportement professionnel en milieu de travail ».

Identification et validation des besoins avec les professionnels

Il s'agit de préciser les besoins des professionnels et de définir les compétences à développer chez les jeunes et les employés. Cette étape peut consister en séances de travail avec un échantillon représentatif de professionnels et avec des cadres pédagogiques des centres de formation concernés.

Dans le cas du projet MFPE-ETF de Médenine, cette phase d'identification et de validation des besoins a été réalisée avec quelques hôtels et centres de formation de la région de Djerba. Les besoins en matière de renforcement des compétences des jeunes concernent les thèmes suivants :

- Valeurs professionnelles : déontologie, honnêteté, respect des horaires et des consignes, etc.
- Culture de la performance : travail fait de façon correcte et à temps, etc.
- Responsabilité au travail : se prendre en charge soi-même, être responsable, être présentable, etc.

Élaboration d'une fiche pour la formalisation des besoins

Cette fiche précise l'objectif attendu, le public ciblé, les modalités de mise en œuvre, le budget requis, etc. Elle sert de support au lancement d'une requête auprès du CENAFFIF pour l'élaboration d'un nouveau module de formation.

Développement par le CENAFFIF d'un module de formation des formateurs

Pour le thème spécifique du « Comportement professionnel en milieu de travail », l'objectif de ce module est qu'au terme de la formation, le formateur soit en mesure :

- de définir le professionnalisme au travail ;
- de connaître et de s'approprier les différentes valeurs professionnelles en rapport avec sa spécialité ;
- de transférer et de transmettre implicitement et explicitement les valeurs professionnelles à travers leurs pratiques et par le biais d'activités pédagogiques ;
- de s'outiller des connaissances, méthodes, techniques et pratiques nécessaires pour ancrer la culture de la performance chez les jeunes ;
- d'apprendre les méthodes pratiques permettant de remédier au manque de professionnalisme.

Lors de la conception de ce module, il est important d'ajuster son contenu en fonction de la caractérisation du groupe cible des bénéficiaires de la formation. Les profils des bénéficiaires (formation de base, formation complémentaire, maîtrise des langues, âge, maîtrise de l'outil informatique, etc.) doivent être collectés et transmis au CENAFFIF.

Préparation de la formation des formateurs

Il s'agit tout d'abord de s'assurer que les coûts de la formation des formateurs soient pris en charge par les organismes de tutelle suivants : l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP), l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricole (AVFA) pour les centres agricoles, l'Office national du tourisme tunisien (ONTT) pour les centres touristiques, et l'Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant (ANETI) pour les conseillers d'emploi. Une demande de formation doit être envoyée par chaque organisme au CENAFFIF.

Il s'agit également de mobiliser les bénéficiaires (formateurs et conseillers d'emploi) et de les informer de la date et du lieu de la formation.

Test du module de formation : formation d'un groupe pilote de formateurs et de conseillers d'emploi

Il s'agit pour le CENAFFIF d'expérimenter le module de formation sur un groupe pilote de formateurs et de conseillers d'emploi avant de généraliser la formation à tous les formateurs et conseillers. Les remarques relevées par les formateurs et les participants à cette première session serviront pour l'ajustement éventuel du module de formation.

Généralisation de la formation à tous les formateurs et conseillers d'emploi

Il est important que le module conçu soit introduit dans le catalogue de formation du CENAFFIF et qu'il soit promu par plusieurs organismes (ATFP, ANETI, AVFA, ONTT, ministère de la Défense, etc.).

Formation des jeunes et des employés

Dans le cas spécifique du module « Comportement professionnel en milieu de travail », cette formation peut être assurée par les formateurs de deux manières : soit en prévoyant un module de formation individualisé destiné aux jeunes, soit en intégrant les compétences liées au comportement au travail dans les modules actuels de formation technique.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs clés conditionnant la réalisation et la réussite de cette action se présentent comme suit :

- implication des entreprises dans l'identification des besoins de renforcement des compétences des jeunes ;

- nécessité de développer une communication plus fluide entre les acteurs régionaux et le CENAFFIF afin que celui-ci puisse répondre à leurs besoins spécifiques en formation ;
- implication des structures centrales de tutelle des centres de formation et des conseillers d'emploi dans la conduite de cette action, et plus particulièrement dans l'organisation de la formation des formateurs (les procédures administratives exigent que les requêtes de formation des formateurs émanent des structures centrales et que celles-ci confirment leur prise en charge des coûts de la formation de formateurs) ;
- expérimentation du module de formation sur un groupe pilote de formateurs et conseillers avant sa généralisation.

POINTS DE VIGILANCE

Dans le cas spécifique de la formation sur le comportement au travail :

- Les formateurs ne sont pas les seuls à pouvoir inculquer aux jeunes les valeurs de professionnalisme au travail. Les conseillers d'emploi peuvent également y contribuer d'une manière importante lors de leurs contacts avec des jeunes à la recherche d'un emploi.
- Les valeurs de professionnalisme au travail peuvent être diffusées d'une manière implicite auprès des jeunes par les formateurs et les conseillers d'emploi, selon une approche et des techniques pédagogiques appropriées (*storytelling*, exercices pratiques en formation, etc.). Cette approche pédagogique doit faire partie intégrante de la formation des formateurs.

ANNEXE : EXEMPLE DU PROGRAMME DE FORMATION DES FORMATEURS SUR LE COMPORTEMENT PROFESSIONNEL EN MILIEU DE TRAVAIL

Session pilote de formation des formateurs et des conseillers d'emploi Médenine, CENAFFIF, 18–22 mai 2015		
Séance	Activités	Durée
1	■ Présentation du module	1H
	■ Professionnalisme : définition (visionnage d'une vidéo)	1H30
	■ Professionnalisme : éléments constitutifs (valeurs, déontologie, performances)	2H30
2	■ Atelier présentation, démonstration de la technique de <i>brainstorming</i>	2H
	■ Appropriation des valeurs professionnelles à travers le <i>brainstorming</i>	3H
3	■ <i>Storytelling</i> : définition et cas pratique	2H
	■ Rédaction d'un <i>storytelling</i> autour des valeurs professionnelles	3H
4	■ La déontologie : définition et exemple	2H
	■ Élaboration d'un code déontologique	3H
5	■ Lecture, discussion et synthèse d'un code déontologique	1H
	■ Culture de performance : définition et exemples de performances essentielles à l'exercice de la profession ou du métier	1H
	■ Cas pratique : visionnage d'une vidéo portant sur les performances professionnelles	1H
	■ Développement de la culture de performance professionnelle à travers le jeu de rôle	2H

FICHE PRATIQUE N° 10.

COMMENT ORGANISER LE TUTORAT EN ENTREPRISE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées des activités du projet MFPE-ETF mis en œuvre dans le gouvernorat de Médenine entre 2013 et 2015.

La formation professionnelle en entreprise, qu'elle relève de l'alternance ou de l'apprentissage, a débuté en Tunisie depuis un certain temps dans plusieurs centres de formation. Des relations réelles ont pu être nouées entre les centres et les entreprises, mais les conditions et les outils utilisés pour cette formation en entreprise sont variables d'un cas à l'autre. Par exemple, le concept du tutorat est peu développé ou inexistant dans certaines entreprises, ce qui impacte l'efficacité de la formation.

La formation en entreprise devrait donc être organisée avec une implication des trois parties prenantes, à savoir le centre de formation, le tuteur d'entreprise et le stagiaire. Plus particulièrement, le tuteur a un rôle important à jouer et doit être formé sur la démarche et les outils de tutorat.

Le tuteur d'entreprise est une personne qualifiée, expérimentée et volontaire qui accompagne, informe et aide un stagiaire en formation. Deux catégories de tuteurs sont à distinguer :

- **Le tuteur formateur** (appelé parfois tuteur technique, tuteur opérationnel, tuteur de proximité ou tuteur de terrain) : il s'agit d'un professionnel ayant le même poste (ou métier) que le poste (ou métier) pour lequel les stagiaires sont formés. Sa fonction principale est de former et de transmettre son savoir-faire.
- **Le tuteur hiérarchique ou administratif** : il occupe une position hiérarchique (par rapport au stagiaire) et peut être le chef d'équipe, le chef d'atelier ou le chef de service administratif. Il est lui aussi tuteur car il encadre et accompagne le stagiaire, mais il n'assure pas lui-même la formation. Il peut apporter un support méthodologique aux tuteurs techniques, par exemple l'assistance à l'utilisation des outils pratiques du tutorat.

Le tutorat présente un intérêt pour toutes les parties prenantes. Il favorise le développement personnel et le changement d'image du tuteur au sein de l'entreprise, du fait de sa fonction de coach. Il permet aussi une prise de recul du tuteur sur son propre savoir-faire technique.

Pour l'entreprise, le tutorat améliore le processus de recrutement car il permet de mieux apprécier les compétences des stagiaires lors de leur évaluation par le tuteur, en vue de recruter les meilleurs stagiaires.

Pour le centre de formation et le stagiaire, l'organisation du tutorat permet de structurer la relation entre le centre et l'entreprise et permet aussi de garantir un meilleur encadrement du stagiaire et un meilleur transfert du savoir-faire vers le stagiaire.

Cette fiche pratique a pour objectif de présenter les modalités pratiques du tutorat en entreprise, ainsi que les facteurs clés de succès et les points de vigilance pour la mise en place de cette démarche.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

L'entreprise

Le tuteur d'entreprise est le pilote de la mise en œuvre du processus de tutorat. Comme évoqué dans la rubrique précédente, il existe deux catégories de tuteurs : le tuteur formateur (tuteur technique) qui intervient directement dans le transfert du savoir-faire au stagiaire et le tuteur administratif qui assure la tutelle hiérarchique du stagiaire sans assurer lui-même sa formation.

Le centre de formation

Il intervient en plusieurs étapes (avant, pendant et après la formation en entreprise) dans les domaines suivants :

- concertation avec l'entreprise sur le programme de formation, la démarche du tutorat et les outils de tutorat ;
- suivi du stagiaire en entreprise ;
- évaluation de la formation en entreprise : évaluation des acquis et de la satisfaction du stagiaire, et évaluation de la satisfaction de l'entreprise.

Le stagiaire

Il s'agit du bénéficiaire de la formation en entreprise.

MISE EN ŒUVRE

Les missions du tuteur d'entreprise peuvent être structurées autour des cinq axes suivants : préparation de la formation, accueil du stagiaire, formation, accompagnement et évaluation.

Les activités à mener par le tuteur pour chacune de ces missions se présentent comme suit :

Préparation de la formation

- S'informer sur la personne à accueillir : obtenir des informations de la part du centre et de la direction RH de l'entreprise
- Identifier les compétences à acquérir : utiliser le référentiel de compétences et le programme de formation fourni par le centre, et s'assurer que l'entreprise dispose des moyens nécessaires (équipement et personnel) pour l'acquisition de ces compétences
- Définir un parcours d'intégration et de formation : fixer les grandes étapes de ce parcours et informer les responsables des lieux à visiter et des personnes à rencontrer
- Organiser et planifier l'accueil : préparer le dossier administratif (convention avec le centre, sécurité sociale, indemnité ou rémunération, etc.), désigner le poste auquel sera affecté le stagiaire et planifier son emploi du temps
- Prévoir le déroulement de la première journée avec la documentation nécessaire (plaquette de l'entreprise, organigramme, plan des lieux, consignes générales, badge, etc.)

Accueil du stagiaire

La première journée est très importante pour la bonne intégration du stagiaire. Il s'agit de :

- Faire connaissance avec le stagiaire : connaître ses acquis et lui demander ce qu'il connaît déjà de l'entreprise et du métier pour pouvoir adapter les explications futures à son niveau de connaissance
- Faire visiter l'entreprise au stagiaire et lui présenter le personnel et les collègues de l'entreprise

- Présenter son poste de travail au stagiaire, ainsi que le travail attendu et les conditions générales (hygiène, sécurité, comportement, etc.)

Formation

- Former le stagiaire aux compétences demandées (dans le parcours qui a été défini) et au poste affecté
- Sensibiliser le stagiaire aux aspects réglementaires et à la sécurité
- Former le stagiaire aux valeurs et comportements professionnels à adopter en milieu de travail : déontologie, honnêteté, respect des horaires et des consignes, respect de la hiérarchie, culture de la performance, etc. (voir à ce sujet la fiche pratique « Formation sur le comportement professionnel en milieu de travail »)
- Former (ou faire former) le stagiaire à l'utilisation des logiciels de l'entreprise

Accompagnement

- Apprécier le travail réalisé : le stagiaire a besoin de savoir si son travail correspond à ce qui est attendu ; il faut donc valoriser ce qui est bien fait par le stagiaire, l'encourager et lui faire prendre conscience des points à améliorer
- Apprécier le stagiaire sur le plan comportemental (respect des horaires, assiduité, efficacité dans le travail, intégration dans l'équipe, etc.) ; si des difficultés apparaissent, il faut en parler rapidement pour en connaître les causes
- Effectuer régulièrement des entretiens de suivi avec le stagiaire (ceci est souvent la tâche du tuteur administratif) pour, chaque semaine, commenter son emploi du temps de la semaine, s'assurer que ses tâches sont bien en rapport avec le parcours défini, faire le point sur les compétences acquises (en présence du tuteur technique) et résoudre les problèmes éventuels de comportement et d'acquisition de compétences
- Élaborer et renseigner les outils nécessaires au suivi du parcours
- Communiquer régulièrement avec le centre (livret du stagiaire et livret du tuteur)

Évaluation

- Proposer tout au long du parcours une évaluation basée sur un guide d'évaluation des comportements professionnels ; définir avec le stagiaire les comportements de base sur lesquels il sera évalué, lui demander régulièrement de se positionner lui-même, puis comparer les appréciations et donner des explications à partir de faits précis.
- Faire un bilan en fin de parcours et renseigner les documents d'évaluation sur l'atteinte des objectifs fixés initialement (séparer les objectifs d'amélioration des compétences et les objectifs de réalisation d'activités)
- Valoriser les résultats obtenus par le stagiaire
- Participer aux évaluations au sein du centre

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- **Choix du tuteur** – Le choix du tuteur est primordial pour la réussite du processus de tutorat. Le tutorat n'est pas un métier dans l'entreprise. Il repose sur le volontariat et demande donc une certaine disponibilité, une réelle motivation pour cette fonction et une véritable volonté de transmettre ses compétences et ses pratiques professionnelles. Le tuteur doit avoir de trois à cinq ans d'expérience professionnelle dans le métier concerné ; il peut être chef d'équipe, contremaître, chef d'atelier, directeur de production, etc.

- **Disponibilité du tuteur pour l'activité du tutorat** – Le tuteur est avant tout un professionnel dont la préoccupation première est la réussite de sa production. Néanmoins, lorsqu'il s'engage à être tuteur, il doit réserver le temps nécessaire à l'encadrement du stagiaire. Le temps consacré à cette tâche est un temps de travail effectif et l'entreprise doit permettre au tuteur d'aménager son activité dans ce sens.
- **Formation du tuteur** – Le tuteur doit être lui-même formé sur la démarche et les outils utilisés pour le tutorat.

POINTS DE VIGILANCE

Il ne suffit pas de désigner des tuteurs sur le papier ou de les envoyer en formation pour tutorat. Pour que l'accompagnement tutorial soit effectif, il faut que les tuteurs soient :

- bien choisis,
- formés,
- équipés de moyens (notamment un temps suffisant) pour assurer leur fonction,
- encadrés et gérés,
- reconnus.

Certaines entreprises mobilisent un tuteur administratif (généralement rattaché à la Direction RH) et plusieurs tuteurs techniques pour les différents métiers concernés par la formation. Dans ce cas, le tuteur administratif assure d'une part les relations avec les centres sur le plan administratif (conventions, relations avec le personnel du centre, etc.), et d'autre part l'appui méthodologique aux tuteurs techniques (fiches pratiques, outils d'évaluation, etc.).

ANNEXES

Annexe 1. Exemple de référentiel de compétences du tuteur

Compétences	
Savoir et savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Connaître le cadre juridique tunisien de l'alternance et de l'apprentissage ■ Connaître le concept de tutorat et les outils utilisés (livret du stagiaire, tableau d'acquisition des compétences, grille d'évaluation, etc.) ■ Évaluer les stagiaires et les positionner selon les profils recherchés par l'entreprise ■ Planifier le déroulement de la formation en tenant compte de la progression pédagogique de la formation et des contraintes internes de l'entreprise ■ Choisir les outils pédagogiques les plus adéquats en fonction des compétences devant être acquises par les stagiaires ■ Évaluer régulièrement les stagiaires en fonction de la grille d'acquisition des compétences ■ Motiver les stagiaires et les encadrer sur le plan technique et comportemental ■ Sensibiliser les stagiaires en cas de problème de comportement
Savoir-être	<ul style="list-style-type: none"> ■ Être motivé pour devenir tuteur ■ Avoir la volonté de transmettre ses compétences et ses pratiques professionnelles aux stagiaires
Qualifications	<ul style="list-style-type: none"> ■ Titulaire d'un diplôme au moins équivalent à celui préparé par ses stagiaires ■ Trois ans d'expérience professionnelle dans le métier concerné (les conditions liées au diplôme peuvent être assouplies si le tuteur a plus de cinq ans d'expérience)

Annexe 2. Extrait du livret de suivi des stagiaires : tableau de suivi de l'acquisition de compétences

Tâche / activité	Stagiaire			Tuteur	
	O	E	M	Date	Visa

O – Travail observé : le travail a été expliqué dans son contexte ; le stagiaire a pu observer le poste mais n'a pas exécuté le travail.

E – Travail effectué, mais une assistance reste nécessaire : le stagiaire a effectué le travail plusieurs fois, il connaît le contexte de ce travail et ses critères de qualité, mais il a encore besoin d'une assistance régulière.

M – Travail maîtrisé en autonomie : le stagiaire sait atteindre les résultats demandés de manière autonome. C'est le tuteur qui complète cette colonne, avec date et signature.

Annexe 3. Tableau du tuteur pour le suivi des stagiaires

Activités réalisées par le tuteur dans le cadre de sa mission et estimation du temps consacré.

Nom et prénom du stagiaire :

Période du/...../..... au/...../.....

Date	Activité du tuteur (suivi du stagiaire, réunion avec le centre, etc.)	Durée

Date :

Signature du tuteur :

Domaine d'activité :

Information Orientation Intermédiation

- *Fiche pratique n° 11.* Comment organiser un forum sur l'employabilité, la formation et l'entreprenariat
- *Fiche pratique n° 12.* Comment créer et animer une association d'anciens diplômés d'un centre de formation professionnelle

FICHE PRATIQUE N° 11.

COMMENT ORGANISER UN FORUM SUR L'EMPLOYABILITÉ, LA FORMATION ET L'ENTREPRENARIAT

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée par le projet MFPE-ETF dans le gouvernorat de Médenine en 2013–14 avec les centres de formation et les autres acteurs régionaux en matière d'information, de communication et d'intermédiation au sein du dispositif de la formation professionnelle.

Cette fiche présente une marche à suivre et des conseils pour l'organisation d'un forum sur l'employabilité, la formation et l'entrepreneuriat. Elle a été conçue à partir de l'expérience vécue de l'organisation d'un tel événement à Médenine en novembre 2013.

L'objectif est de permettre à tous ceux qui désirent organiser une telle manifestation à l'échelle régionale de trouver un guide pratique qui explique les étapes importantes à conduire au cours des phases ayant lieu avant, pendant et après le déroulement du forum.

Elle s'inscrit ainsi dans le cadre de l'objectif du projet ETF en matière de pérennisation des démarches d'appui aux structures régionales de l'emploi et de la formation.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Il y a deux types de structures à prévoir : un Comité de pilotage (COFIL) régional chargé du pilotage de l'ensemble des travaux de préparation, et plusieurs comités thématiques chargés chacun d'organiser les travaux du thème spécifique en question. Ces comités thématiques sont très utiles car ils sont composés des spécialistes du thème qui connaissent bien les acteurs en place ainsi que les méthodologies et approches à adopter sur le plan technique.

Le schéma d'organisation des instances de pilotage est présenté dans le tableau ci-dessous.

Pour que la DRFPE puisse endosser la responsabilité du projet, il lui faut désigner un cadre responsable du pilotage qui soit sous l'autorité du directeur régional. En effet, ce dernier, compte tenu de sa charge de travail, ne peut pas assurer un suivi rapproché au quotidien. Il est impératif qu'il soit assisté par un adjoint pour la prise en charge du suivi minutieux du planning (voir ci-dessous) et des rapports adressés au directeur général.

En plus de ce cadre, et en fonction de sa capacité à assurer une telle mission, il peut être envisagé de recourir à une expertise externe qui appuiera ce pilotage et animera les équipes, notamment lors d'activités à Tunis et d'autres activités dans la région.

Mode de pilotage – deux instances : COPIL et groupes thématiques

	Responsable	Suggestions pour les membres	Organisation
COPIL régional	DRFPE	Une quinzaine de membres représentant les principaux acteurs régionaux publics et privés en relation avec le thème du forum : DRFPE, BETI, ONG, ADC, OP, Université, CFP, Municipalité, etc.	Responsabilité confiée à la DRFPE assistée par un expert ou un cadre + réunions du COPIL selon le plan d'action
Groupes thématiques	Emploi	DRFPE	BETI, organisations professionnelles, ONG, associations
	Employabilité	ONG	ONG, associations, BETI
	Entrepreneuriat	ONG	Espace « Entreprendre », Office de développement régional
	Formation	DRFPE	CFP, Université

MISE EN ŒUVRE

AVANT LE FORUM

1. Définir le concept du forum et ses objectifs

Il faut définir ce que l'on attend du forum, quelle en est la cible et les objectifs qualitatifs et quantitatifs. Le mieux est de définir, sous la forme adoptée dans le tableau ci-dessous, les objectifs pour chaque cible.

S'agissant des objectifs quantitatifs, il faut les fixer dès le départ pour être en mesure de dimensionner les différentes composantes puis d'évaluer les résultats.

Les principaux indicateurs à définir sont les suivants :

- Nombre de visiteurs au forum et aux différents espaces
- Nombre d'entreprises participantes
- Nombre d'offres d'emploi ou de stages proposés
- Taux de satisfaction

2. Mettre en place les structures de pilotage pour l'organisation

Ces structures sont celles indiquées au chapitre précédent. Ce sont :

- Le COPIL régional chargé du pilotage de l'ensemble des travaux de préparation
- Les comités thématiques chargés chacun d'organiser les travaux relatifs au thème spécifique en question, à savoir l'emploi, l'employabilité, l'entrepreneuriat et la formation

Il est utile de prévoir une description de la mission de chacun de ces groupes, ainsi que celles de leur responsable.

Cible	Objectifs
Demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leur permettre d'avoir le maximum de contacts avec des entreprises qui proposent un stage ou un emploi correspondant au profil du demandeur en question ■ Bénéficier des conseils de professionnels pour améliorer leur employabilité et pour mener des entretiens d'embauche ■ Les informer sur les offres de formation de la région ■ Les informer sur les mécanismes d'incitation disponibles et sur les outils à leur disposition en termes d'emploi ou d'entrepreneuriat (formation, coaching, financement, etc.) ■ Les informer sur les métiers porteurs de la région et sur les possibilités d'évolution de carrière dans une branche professionnelle ou un secteur d'activité de la région
Entreprises à la recherche d'employés ou de stagiaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leur permettre de rencontrer le maximum de demandeurs d'emplois en vue de satisfaire leur offre d'emploi ou de stage
Centres de formation désirant avoir des candidats à inscrire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leur fournir une occasion pour informer les jeunes de leur offre de formation et des métiers porteurs en vue de les inciter à s'inscrire dans les sessions suivantes ■ Informer les entreprises et les visiteurs institutionnels des possibilités des centres pour la formation continue
Institutions en rapport avec la formation, l'emploi et l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informer sur les prestations qu'elles offrent et sur les mécanismes d'incitation et de financement ■ Présenter des <i>success stories</i> de jeunes qui ont réussi dans leur travail salarié ou dans la création d'un projet
ONG	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expliquer aux porteurs de projets ou d'idées de projets les démarches pour la création de projets ■ Informer sur les formations et leur accompagnement ■ Sensibiliser ce public sur l'utilité du travail associatif

3. Établir un planning détaillé des activités

C'est le document de base qui servira à tous les participants pour gérer leurs activités. Il peut se concevoir simplement comme un fichier Excel avec la liste des activités par thème, en indiquant les responsables de la mise en œuvre et les participants pour chaque action, avec la date de début et de fin de celle-ci.

Les thèmes qui peuvent être pris en compte sont par exemple : (i) l'information, la mobilisation des acteurs et le pilotage ; (ii) la communication ; (iii) la mobilisation et la participation des intervenants ; et (iv) la logistique.

L'exemple du planning utilisé pour le forum de Médenine est fourni en annexe. Il peut être réutilisé et a l'avantage d'avoir déjà répertorié la plupart des activités.

Le chef de projet doit utiliser ce document pour suivre minutieusement l'avancement des travaux. Il doit attirer l'attention des personnes qui ont accusé un retard, en leur demandant de proposer des solutions pour le rattraper.

4. Mobiliser les acteurs régionaux

Il faut impliquer les acteurs dès le départ et ne pas limiter la préparation aux comités techniques.

Des réunions d'information devront être organisées au sein de la région pour informer les différentes catégories d'acteurs et leur demander de se mobiliser et de contribuer, chacun en fonction de ses possibilités et de ses compétences, aux activités de préparation. Plus les activités seront réalisées par les acteurs eux-mêmes, plus le forum sera réussi.

Voici quelques exemples d'activités à prendre en charge par les acteurs :

- On pourra demander à l'université de proposer des projets d'étude (master ou autres) pour traiter des activités spécifiques comme un film sur les centres de la région ou un film sur des *success stories* locales ou encore demander à des écoles d'art plastique ou de graphisme ou de marketing si elles peuvent réaliser les supports de communication, y compris le logo du forum, les flyers, etc.
- Les maisons des jeunes ou de la culture peuvent aussi mobiliser des jeunes pour mener des enquêtes auprès des entreprises.
- Les centres de formation peuvent affecter pendant le forum des hôtesse d'accueil si cette spécialité existe ou bien des responsables de restauration.

De plus, parmi les acteurs à contacter, il faut prévoir le gouverneur de la région, à qui il faut notamment demander d'assurer la sécurité du forum, ainsi que la mise à disposition des moyens logistiques comme les bus pour le transport des jeunes des différentes délégations.

Il faut aussi obtenir une forte adhésion des associations de diplômés chômeurs dans toutes les phases de préparation. Il faut que l'on puisse identifier leurs attentes, afin d'en tenir compte dans la conception et le déroulement du forum. D'un autre côté, c'est aussi à ces associations de promouvoir le forum auprès de leurs membres afin qu'ils comprennent bien les objectifs de la manifestation et ce qu'elle peut leur apporter. La participation active de ces associations est une des conditions de la réussite du forum.

Par contre, il n'est pas conseillé de prévoir une rémunération de ces acteurs car le forum est une initiative qui doit bénéficier à la collectivité et chacun doit y contribuer. Il faut que ceci soit une occasion de développer le travail associatif. Ceci n'empêche pas qu'il faille prévoir une motivation immatérielle à travers la remise d'attestations de participation ou de prix symboliques de la meilleure réalisation, ainsi que des formations éventuelles ou des événements (réceptions, dîner de clôture, fête, etc.).

Enfin, d'autres types d'acteurs sont intéressants à prévoir en tant qu'animateurs lors du forum. Il peut s'agir de restaurants mobiles, de fournisseurs de boissons et de cafés, etc.

5. Accorder la priorité au démarchage des entreprises par les organisations professionnelles et par les BETI

La mobilisation des entreprises représente la première difficulté à surmonter. Il peut y avoir plusieurs causes à cela.

- La première est qu'il n'est pas facile de les convaincre de participer, et de proposer des offres d'emploi ou de stage lorsqu'elles ne sont pas dans une dynamique de croissance et de développement.
- Une autre raison est le manque de maîtrise de l'approche de la communication que l'on adopte pour intéresser l'entreprise et l'inciter à participer. Il faut donc travailler surtout cet aspect en rédigeant un argumentaire attractif qui montre à l'entreprise ce qu'elle a à gagner en participant.
- Enfin, l'un des points faibles que l'on rencontre souvent est la faible implication des organisations professionnelles dans cette action de mobilisation des entreprises. Ceci est assez fréquent en Tunisie, du fait que ces organisations ne sont pas très impliquées dans le développement des ressources humaines, au moins à l'échelle régionale. Pour cela, il faut multiplier les contacts avec ces organisations pour les « pousser » à s'impliquer et à déléguer une personne pour ces activités de démarchage.
- En revanche, un aspect positif est la forte implication des BETI, parce qu'ils ont l'habitude de contacter des entreprises, et parce qu'ils ont participé par le passé à l'organisation de tels forums. Il faut donc veiller à organiser des équipes mixtes ou à répartir les tâches entre les BETI et les organisations professionnelles.

6. Mobiliser les acteurs à l'échelle nationale

Même si le forum est essentiellement régional, et même si c'est à la région de le prendre en charge, cela n'empêche pas d'impliquer et de mobiliser les acteurs locaux, car ils ont un rôle important pour contribuer à la mise à disposition de moyens matériels (bus, documentation, matériel technique, etc.) et pour soutenir leurs directions régionales dans ses démarches.

Il faut donc obtenir l'adhésion et l'appui moral et logistique des directions centrales. Une réunion présidée par le ministre ou son chef de cabinet et regroupant notamment les agences rattachées (CENAFFI, AFTP, CNFCPP, ANETI) et la Direction générale de l'emploi est à prévoir afin que chacun propose les activités qu'il peut prendre en charge.

D'autres acteurs à l'échelle nationale sont à mobiliser, comme les ONG actives dans le domaine de l'emploi et de l'entrepreneuriat ou les associations d'étudiants (ATUGE, etc.). Ces acteurs ont un rôle très important du fait de leur expérience du sujet, de leur engagement fort et bénévole et de leur volonté de transmettre leur savoir aux participants.

7. Choisir un titre du forum et une date opportune

Le choix du titre doit être fait par les acteurs sous forme participative, lors de séances de *brainstorming* à organiser localement ou sous forme de concours auprès des écoles de commerce ou des associations de jeunes. Quelques caractéristiques de ce titre doivent être indiquées dès le départ pour cibler la recherche, par exemple :

- refléter un mouvement des jeunes pour aller vers l'emploi ;
- ne pas être revendicatif ;
- ne pas cibler l'emploi seul mais aussi la dynamique permettant d'y arriver ;
- être court pour être retenu facilement ;
- utiliser l'arabe dialectal et non l'arabe officiel ni le français.

Quant à la date, il faut tenir compte des événements locaux, comme par exemple :

- l'absence de chevauchement avec d'autres événements au cours de la même période ;
- la disponibilité des organisateurs et de l'espace où aura lieu le forum ;
- la rentrée des centres de formation pour que les inscriptions soient faites à la session prochaine.

Il faut envisager au moins trois à quatre mois pour la phase de préparation. Un forum préparé en un mois ne pourra pas réussir parce que la tâche de préparation est complexe et nécessite plusieurs réunions et de nombreux contacts avec tous les acteurs.

8. Choisir le lieu

Le lieu choisi est de préférence un espace qui a l'habitude d'accueillir un vaste public, comme par exemple la maison de la culture ou la maison des jeunes. Il faut donc repérer et visiter les lieux disponibles dans la région et demander au responsable de chaque lieu la possibilité de l'utiliser.

Il faut aussi s'assurer que le lieu choisi soit bien entretenu, qu'il présente les conditions de sécurité nécessaires et qu'il soit bien dimensionné par rapport au nombre prévu de visiteurs. Par exemple, si le forum se déroule en été, il faut s'assurer que la climatisation soit fonctionnelle et soit adaptée à la taille de la manifestation.

9. Faire un plan de communication et nommer un responsable pour son application

Il faut rédiger un plan de communication qui doit comporter la réponse aux questions suivantes :

- **Qui ?** Quelle est la cible de la communication, à qui s'adresse-t-elle ? Par exemple les demandeurs d'emploi, les entreprises, les officiels, les journalistes.
- **Pourquoi ?** Est-ce pour mobiliser les jeunes et les inciter à participer ? Est-ce pour rappeler la date afin que les personnes n'oublient pas l'évènement ?
- **Quoi ?** Quel message veut-on communiquer ? Contenu du forum, avantages procurés, date, etc.
- **Comment ?** Quel support utiliser ? Il faut prévoir plusieurs supports pour diffuser ces messages :
 - dépliants,
 - banderoles à installer dans l'ensemble des délégations de la région quelques jours avant le début du forum,
 - posters pour un affichage dans les principaux lieux publics fréquentés par les jeunes et dans les institutions en charge de l'emploi,
 - annonces dans les journaux,
 - page Facebook,
 - émissions radio,
 - conférences de presse.

S'agissant de la plaquette du forum, elle doit comporter un message clair et concis qui s'adresse à la cible choisie. Lorsqu'il y a plusieurs cibles comme c'était le cas à Médenine, il faut avoir des plaquettes différentes pour chaque cible afin de ne pas délayer le message à faire passer.

- **Quand ?** Un mois de la tenue du forum, quelques jours avant, le jour même, etc.

La communication de presse pourra comporter les éléments suivants :

- avis dans les journaux des organisations professionnelles et sur les sites web des structures participantes environ deux mois avant la manifestation ;
- conférence de presse à tenir deux à trois jours avant le forum, de préférence sur le lieu même de la manifestation ;
- interviews aux radios locales et nationales, qui peuvent commencer une dizaine de jours avant la manifestation et se poursuivre jusqu'au lendemain de la clôture ;
- reportages télévisés le jour de la manifestation, qui peuvent être complétés par des projections de films sur des *success stories* ;
- articles dans les journaux suite au dossier de presse remis aux journalistes le jour de la conférence de presse.

Le plan de communication sera la feuille de route de la communication.

10. Organiser les espaces et la logistique

La logistique représente une activité importante dans l'organisation du forum, et elle a un impact important sur le degré de satisfaction des participants. Il faut donc réserver les moyens nécessaires et s'assurer qu'elle traite bien de tous les volets. Elle peut être organisée autour des volets suivants :

- architecture de l'espace et des stands,
- personnel de support à prévoir pour l'accueil,
- transport des participants (entreprises, conférenciers et visiteurs),

- supports de communication du forum et documentation à fournir aux participants,
- restauration.

Les points suivants sont à prendre en compte :

- Faire un plan de répartition des espaces et concevoir leur agencement ; opter par exemple pour des « box » par entreprise ou pour des espaces ouverts avec des tables pour chaque exposant
- Estimer le budget nécessaire
- Sous-traiter la confection des éléments constitutifs des stands ; faire appel à des sous-traitants de la région, d'abord pour impliquer davantage la région dans l'organisation et ensuite pour éventuellement réduire les coûts
- Faire appel à la participation des acteurs locaux mais aussi nationaux pour prendre en charge quelques aspects logistiques, par exemple :
 - Les administrations centrales, qui peuvent dépêcher des bus pour transporter le matériel et le personnel participant au forum. Ces bus vont souvent arriver sur les lieux la veille du jour J pour permettre aux équipes de préparer les stands, et seront ensuite mis à la disposition du DRFPE pour transporter les jeunes ou les entreprises participantes.
 - Les ONG, qui peuvent prendre à leur charge la distribution de repas et de boissons
- Rédiger un livret de l'exposant à remettre à ceux qui auront un stand pour leur indiquer le descriptif du stand fourni (espace nu ou aménagé, prises électriques, table, chaises, etc.)

Il serait utile d'employer une structure unique pour planifier et coordonner les aspects logistiques.

PENDANT LE FORUM (JOUR J)

Il faut veiller à ce que toute la préparation des espaces soit achevée la veille du jour J (montage des stands, signalisation, installation électrique, aménagement des salles des ateliers, etc.). Il ne faut plus s'occuper de logistique le jour même du forum.

Il faut s'assurer que la signalétique soit finalisée pour que les différents espaces soient bien indiqués dès l'entrée. On peut utiliser éventuellement des codes de couleur pour chaque espace, à rappeler sur les affichages. Il est préférable de prévoir un grand tableau d'affichage à l'entrée pour orienter le public vers les espaces, ainsi que plusieurs tableaux d'indication dans les couloirs.

L'horaire à prévoir est de 9 h à 16 h 30. Mais les stands des entreprises peuvent être libérés un peu avant, car le flux des demandeurs d'emploi est toujours à son maximum pendant la matinée.

Un repas léger est servi pour les organisateurs alors que les jeunes participants auront un sandwich à consommer sur place, si possible dans un espace aménagé (par exemple café ou bancs).

Afin d'éviter un rush dès l'ouverture, il est préférable d'organiser l'arrivée des participants par bus à des heures décalées.

L'accueil des participants et leur orientation est à organiser par des hôtesses, si possible appartenant à des institutions de formation de la région. Il faudra bien les former sur les conditions de déroulement du forum et leur donner les consignes de rigueur afin qu'elles aient le même comportement et qu'elles donnent les mêmes informations à tous les participants.

Un questionnaire de satisfaction pour les visiteurs est à remettre à l'entrée, au stand des inscriptions. Ce questionnaire doit être récupéré à la sortie. Il faut donc prévoir un agent d'accueil placé à la porte de sortie pour s'assurer que chacun aura remis son document rempli. Un autre questionnaire est à remettre aux entreprises participantes.

L'ouverture officielle est faite par le gouverneur de la région.

Il ne faut pas donner au côté officiel une part trop importante car les participants doivent considérer que le forum a été organisé par eux et pour eux.

Il ne faut pas oublier de prévoir une couverture photo et vidéo du salon. Pour cela, il est possible de confier cette mission à un professionnel local qui fasse de préférence partie des organisateurs ou d'une ONG.

Une cérémonie de clôture peut être prévue vers 17 h dans un hôtel proche du forum.

APRÈS LE FORUM

Le lendemain du forum, une réunion de débriefing du COPIL doit être tenue à la DRFPE pour passer en revue le déroulement du forum.

Lors de cette réunion il faut présenter les chiffres clés du forum pour que ces chiffres soient utilisés par la communication qui s'ensuit et par les organisateurs. Il faut aussi faire ressortir les points forts et les points faibles du déroulement du forum pour améliorer l'organisation des éditions futures.

Enfin, il serait utile d'organiser un déjeuner avec les organisateurs pour clôturer le travail.

Le dépouillement définitif des questionnaires est à réaliser une dizaine de jours après, avec un rapport faisant ressortir les enseignements clés.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Le rôle du pilotage est la condition de base pour la réussite du forum.
- Pour ce faire, il faut avoir un planning détaillé des activités par acteur (selon le modèle fourni avec cette fiche, par exemple).
- Il faut que le DRFPE établisse un suivi serré des activités globales du planning. Mais il est souhaitable que le DRFPE ne gère pas en direct les activités des groupes thématiques. Chaque responsable de groupe thématique est appelé à assurer le pilotage de son groupe.
- Le rôle des organisations professionnelles est très important pour la sensibilisation et la mobilisation des entreprises.
- La communication avant la tenue du forum est également importante, en utilisant divers supports dont les affiches et surtout les réseaux sociaux.

POINTS DE VIGILANCE

- Si l'organisation professionnelle n'est pas suffisamment engagée dans la préparation du forum, il est nécessaire d'organiser des visites de démarchage aux entreprises par les BETI. Ces derniers ont une bonne connaissance du tissu économique et ils ont l'expérience nécessaire dans ce genre d'action de sensibilisation.
- Mobiliser des contributeurs en nature pour certaines activités, comme le transport par bus, les repas et les boissons
- Assurer un suivi après le forum pour évaluer les retombées et identifier les points d'amélioration pour les prochaines éditions
- Bien prévoir les aspects sécuritaires en impliquant les autorités locales

ANNEXE : EXEMPLES DE DOCUMENTS DE SUPPORT À UTILISER

- Liste des activités à mener (tableau Excel)
- Indicateurs clés du forum de Médenine

Annexe 1. Indicateurs clés du forum de Médenine

Indicateur	Valeur effective	Cible prédéfinie
Nombre de visiteurs		
Nombre d'entreprises participantes		
<ul style="list-style-type: none"> ■ dont les entreprises locales 		
Taux de participation : entreprises participantes / entreprises inscrites		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux global ■ Taux pour les entreprises locales 		
Nombre d'offres d'emploi / nombre de stages		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualifiés ■ Non qualifiés 		
Participation des établissements de formation		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de participants ■ Nombre de participants / nombre d'établissements inscrits 		
Participation des organismes actifs dans l'entrepreneuriat		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'organismes participants ■ Nombre de participants / nombre d'inscrits 		
Ateliers employabilité et entrepreneuriat		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de sessions ■ Nombre d'animateurs ■ Nombre global de bénéficiaires 		
Nombre d'ateliers employeurs		
Niveau de satisfaction globale des jeunes		
Niveau de satisfaction des jeunes par rapport aux composantes : employabilité, formation et entrepreneuriat		
Niveau de satisfaction globale des exposants		
Taux de satisfaction globale des exposants par rapport à l'organisation		
Taux de satisfaction des offres d'emploi / offres de stage émises par les entreprises (nombre d'offres pour lesquelles des CV valables ont été collectés / total des offres émises)		
Nombre de recrutements effectifs à trois mois		

FICHE PRATIQUE N° 12.

COMMENT CRÉER ET ANIMER UNE ASSOCIATION D'ANCIENS DIPLÔMÉS D'UN CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée dans le gouvernorat de Médenine en 2013–14 avec quelques centres de formation professionnelle.

Le réseautage s'affiche de plus en plus comme un des facteurs clés pour l'insertion et le développement professionnels. Cette notion tient à trois principes essentiels, à savoir le partage, la confiance et l'entraide.

Pour un diplômé de la formation professionnelle, l'adhésion à un réseau d'anciens lui permet de :

- Accéder à des informations sur l'emploi : débouchés de la formation, méthodes de recherche d'emploi, *success stories*, conseils et coaching de professionnels en activité, etc.
- Faciliter son insertion ou son développement professionnel : assister à des événements professionnels et sociaux et se faire repérer par les recruteurs, identifier à travers le réseau des offres d'emploi et de nouvelles opportunités d'évolution de carrière, etc.
- S'unir avec les autres membres pour défendre les intérêts des diplômés vis-à-vis des employeurs, de l'administration et du monde économique : création de labels qualité, mise en exergue des compétences et qualifications certifiées, etc.
- Partager, au sein du réseau, des idées utiles à d'autres membres, ce qui renforce la confiance en soi et l'esprit d'entraide

Au-delà de ses intérêts pour les diplômés, le réseau d'anciens présente également des avantages notables pour le centre de formation de ces diplômés, puisqu'il lui permet de :

- Améliorer son image et l'attractivité de ses formations auprès des jeunes (en faisant témoigner des anciens ayant « réussi » lors de divers événements et en ayant des « ambassadeurs » lors d'événements organisés pour l'orientation et l'information des jeunes)
- Promouvoir l'image du centre auprès du monde professionnel (à travers des événements organisés par le réseau et ciblant les entreprises, par exemple un forum pour l'emploi)
- Faciliter le suivi de ses diplômés (garder contact, retrouver des coordonnées et mettre à jour la base de données est plus facile à travers l'association)
- Faciliter l'insertion de ses jeunes sortants

Il est essentiel que ces avantages partagés (situation *win-win*, gagnant-gagnant) soient reconnus par les différentes parties avant de commencer toute formalisation, car c'est la conscience partagée de ces avantages qui sera déterminante dans la volonté de s'engager et dans la constance du partenariat, et qui conduira à définir les objectifs prioritaires propres à chaque réseau d'anciens.

Actuellement, il existe en Tunisie plusieurs réseaux d'anciens diplômés de l'enseignement supérieur tels que l'Association des Tunisiens des grandes écoles (ATUGE). Mais, pour la formation professionnelle, il n'existe quasiment pas de réseaux d'anciens, et il serait très utile d'œuvrer à créer ce type de réseaux. Plusieurs formes sont possibles : réseau d'anciens d'un même centre de formation professionnelle, d'une même spécialité de formation à l'échelle nationale ou de plusieurs centres d'une même région. La première forme semble être la plus facile au niveau de la création ; les autres formes nécessitent une grande coordination à l'échelle régionale et/ou nationale (plusieurs centres sont concernés).

Sur le plan juridique, une structure associative est la structure la plus adaptée, compte-tenu des avantages qu'elle peut offrir :

- Une structure formalisée responsable des activités
- Une organisation bien identifiée pouvant intervenir juridiquement dans des projets et des programmes
- La possibilité de mobilisation de fonds
- La pérennisation des activités

Cette fiche s'intéressera à la création d'une association d'anciens diplômés d'un même centre de formation professionnelle.

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Pilote

Le pilote est un ancien diplômé du centre de formation, volontaire et motivé. Il aura un rôle important dans :

- la création du réseau et la constitution juridique de l'association ;
- la sensibilisation et la mobilisation de ses collègues pour adhérer au réseau ;
- l'animation du réseau avec l'appui des membres fondateurs ;
- la sollicitation du centre de formation pour l'appui au réseau.

Les adhérents au réseau

Ils bénéficieront des services offerts par le réseau : base de données d'entreprises, rencontres avec les employeurs, etc.

Les adhérents les plus actifs participeront à la mise en œuvre des activités du réseau.

Le centre de formation professionnelle

Il est acteur en tant que parrain de l'association. À ce titre :

- Il pourra être l'initiateur de la création du réseau, en invitant d'anciens diplômés à créer ce réseau.
- Il fournira un appui au réseau lors de sa création : facilitation des premières réunions entre les membres fondateurs, explication de la démarche de création d'une association, appui à la constitution juridique de l'association, réservation d'un local dédié pour l'association au sein du centre, etc.
- Il appuiera l'association dans la conduite de certaines activités : constitution de la base de données des diplômés du centre et de la base de données des employeurs potentiels, organisation d'un forum pour l'emploi, etc.

MISE EN ŒUVRE

Les principales étapes de création d'une association d'anciens diplômés d'un centre de formation se présentent comme indiqué ci-dessous.

Initiation de l'idée de création du réseau par le centre de formation

Bien que le centre de formation ne soit pas le premier bénéficiaire du réseau, il pourra être l'initiateur de sa création et jouera un rôle important de facilitation au démarrage.

Le centre de formation (directeur et services en relation avec les stagiaires) pourra alors identifier une quinzaine d'anciens diplômés intéressés par la création de l'association (dynamiques, volontaristes, engagés dans le travail associatif, etc.).

Les diplômés concernés seront invités par le centre pour les activités suivantes :

- présentation du projet de création de l'association et de ses avantages ;
- présentation grossière de la démarche de création de l'association ;
- identification d'autres diplômés potentiellement intéressés par cette idée ;
- constitution d'un noyau dur de diplômés (cinq, par exemple) se portant volontaires pour la concrétisation de cette idée ;
- désignation par le directeur du centre d'un interlocuteur pour l'association (mentor) qui l'appuiera dans la démarche de création et dans son fonctionnement initial.

Réunions du noyau dur des diplômés

Trois réunions environ seront nécessaires pour :

- définir les objectifs prioritairement assignés à cette future association d'anciens ;
- confirmer leur intérêt pour la création de l'association ;
- choisir le bureau exécutif (président, secrétaire général, trésorier) ;
- rédiger un cahier des charges de l'association comportant (voir un modèle en annexe) :
 - sa mission
 - ses principales activités : insertion professionnelle et évolution de carrière, animation, etc.
 - son organisation : bureau exécutif, organisation par pôle d'activités, etc.
 - son financement : cotisation symbolique des adhérents (par exemple une cotisation annuelle de 2 dinars tunisiens par personne), subventions de la part du centre, subventions de la part d'ONG, etc.
 - son local : le centre pourrait réserver, dans la limite du possible, un local dédié à l'association. Outre l'aspect matériel de compression des coûts pour l'association, ceci permettrait de renforcer les contacts entre le centre et les anciens diplômés d'une part, et les contacts entre les anciens diplômés et les stagiaires du centre (futurs diplômés) d'autre part.
- rédiger un argumentaire qui sera utilisé lors des contacts avec les anciens diplômés pour leur proposer d'adhérer à l'association ;
- identifier et contacter les membres potentiels (première liste) pour leur proposer d'adhérer à l'association ;
- définir un nombre très limité d'activités à mener dans les mois suivants, et prévoir une évaluation collective de ce fonctionnement après un ou deux trimestres.

Préparation par le noyau dur (membres fondateurs) d'une déclaration de création

Cette déclaration contient les éléments suivants :

- titre de l'association, suivi éventuellement de son sigle,
- thème d'activités (parmi la liste des thèmes définis dans la réglementation, il est proposé de retenir le thème « activités générales »),
- objectifs de l'association,
- adresse de son siège social (l'adresse du centre, si possible).

Formalisation par les membres fondateurs des statuts de l'association

Ils comportent notamment (voir le modèle en arabe en annexe) les éléments suivants :

- adresse du siège officiel de l'association,
- objectifs de l'association et moyens envisagés pour atteindre ces objectifs,
- conditions d'adhésion des membres,
- organigramme de l'association et mécanisme des élections,
- montant de la souscription mensuelle ou annuelle.

Accomplissement des formalités administratives de création de l'association

- Constitution du dossier : déclaration de création, avec deux exemplaires des statuts préalablement signés et la copie des cartes d'identité des membres fondateurs
- Certification du dossier par un huissier-notaire, pour valider son contenu et la conformité des différents documents : l'huissier rédige une attestation de validité en deux exemplaires, qu'il délivre au représentant de l'association.
- Envoi du dossier par lettre recommandée avec accusé de réception au secrétaire général du gouvernement.
- Publication au Journal officiel de la République tunisienne (JORT) d'un avis de création de l'association (suite à l'accusé de réception de dépôt du dossier, ou passé 30 jours sans réponse). L'association est dite légalement constituée dès l'envoi de la lettre. Cependant, elle n'acquiert une personnalité morale qu'à partir de la date de publication au JORT.

Élaboration par le comité exécutif et les membres fondateurs d'un plan d'activités annuel

Les activités envisageables sont les suivantes :

- constitution et gestion des bases de données des diplômés et des employeurs potentiels ;
- contacts auprès d'employeurs potentiels pour la collecte d'offres d'emploi et la diffusion de ces offres aux adhérents ;
- conseil aux adhérents dans le domaine de l'insertion, de l'entrepreneuriat, etc. ;
- organisation d'évènements thématiques (forum pour l'emploi, ateliers métiers, conférences thématiques, petits déjeuners, etc.).

Mise en œuvre d'un plan de communication

Ce plan a pour but de promouvoir l'association et ses activités auprès des anciens diplômés et des professionnels : création d'une page Facebook, *newsletter* (lettre d'information), *emailing* (courriels) aux anciens diplômés et aux employeurs, participation à des manifestations spécialisées (par exemple des foires ou des séminaires).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Identification claire des objectifs et des ressources humaines et financières disponibles pour prévoir des activités en conformité avec ces objectifs et ressources
- Engagement et motivation des membres fondateurs
- Engagement du centre de formation à assurer un accompagnement minimal au réseau pour son démarrage : désigner par exemple un mentor au sein du centre, qui appuiera les membres fondateurs en cas de problème ; fournir un appui logistique, par exemple un local pour les réunions ; et mettre à disposition une base de données des anciens élèves avec mise à jour
- Fourniture par le réseau d'une valeur ajoutée utile aux membres : base de données d'employeurs potentiels, CVthèque des diplômés à mettre à la disposition des entreprises, organisation de rencontres entre diplômés pour un partage d'expériences avec des employeurs potentiels, etc.
- Mise à disposition par le réseau d'une personne à temps partiel pour l'animation de ce réseau : organisation des activités de l'association, communication, recouvrement des cotisations, etc. (voir en annexe la section « organisation » du cahier des charges de l'association)
- Mise en œuvre d'actions de communication à faible coût, via la page Facebook dédiée, des *newsletters* (lettres d'information), des *emailings* (courriels) aux adhérents et aux anciens diplômés, un affichage des informations dans le centre, etc.

POINTS DE VIGILANCE

- Pour réfléchir à la création du réseau et ses missions, il faut partir des intérêts qu'il peut représenter pour les diplômés eux-mêmes et non pour l'administration du centre.
- Le réseau doit être pris en charge par les membres eux-mêmes et non par l'administration du centre. Mais au démarrage l'administration soutenir sa création en identifiant un noyau de diplômés et en offrant son assistance, avant de laisser le réseau se gérer tout seul une fois que le rythme est pris, tout en étant toujours disponible en cas de besoin.
- Pour donner confiance aux adhérents et favoriser leur implication dans les activités du réseau, il faudrait assurer :
 - un fonctionnement ouvert, transparent et démocratique de l'association ;
 - une gestion transparente des ressources (prévoir au moins un rapport financier annuel, avec audit le cas échéant) ;
 - une prise de décisions collégiale.

ANNEXES

Annexe 1. Exemple de cahier des charges d'une association d'anciens diplômés de la formation professionnelle (à adapter à chaque cas)

Membres : Les diplômés du Centre [nom du centre]

Forme juridique : Association à but non lucratif

Mission

- Animer la communauté des diplômés, et promouvoir la solidarité et l'entraide entre eux
- Partager et entretenir des valeurs communes
- Aider à l'insertion des diplômés et à la promotion de l'entrepreneuriat
- Être un interlocuteur des employeurs pour leur proposer des candidats
- Être un interlocuteur de l'administration, des ONG et des institutions internationales pour divers projets
- Permettre aux membres d'évoluer dans leur carrière professionnelle
- Défendre les intérêts des diplômés du centre

Activités

- Insertion et évolution de carrière :
 - Proposer une palette d'outils, de services et d'évènements
 - Proposer des candidats aux employeurs et gérer une base de données de diplômés
 - Participer aux projets menés par l'administration, les ONG et les institutions internationales
 - Communiquer les offres d'emploi disponibles aux adhérents
 - Proposer des conseils aux adhérents dans le domaine de l'insertion, de l'entrepreneuriat, etc.
- Animation :
 - Partager des informations sur les débouchés, sur les méthodes pour la recherche d'emploi, sur la capitalisation des bonnes pratiques, etc.
 - Résoudre des problèmes ponctuels
 - Partager et entretenir des valeurs communes
 - Créer des forums sur différents thèmes, permanents ou limités dans le temps
 - Partager des expériences
 - Mettre en place des évènements thématiques destinés aux anciens : forum pour l'emploi, ateliers métiers, conférences thématiques, petits déjeuners, etc.

Organisation

- Un animateur permanent chargé de piloter et mener les activités courantes
- Le bureau exécutif :
 - Président : représente et dirige l'association
 - Secrétaire général : chargé du fonctionnement administratif
 - Trésorier : chargé de la gestion financière

Les membres du bureau sont élus lors d'une assemblée générale de l'association, et le mode d'élection ainsi que la durée des mandats sont définis dans les statuts de l'association.

L'association sera organisée en trois pôles principaux.

- Le pôle « Ressources » :
 - Rechercher des fonds et des ressources financières (cette activité peut également être prise en charge par le président)
- Le pôle « Emploi et Partenariat » :
 - Établir des relations de partenariat avec des professionnels pour l'aide à l'insertion professionnelle
 - Contacter des ONG et des institutions publiques ou internationales pour des collaborations éventuelles sur des projets de développement
 - S'occuper des différentes activités liées à l'insertion professionnelle, l'évolution de carrière, les formations, etc.
 - Coordonner les différents projets auxquels l'association participe dans le cadre des partenariats établis avec les institutions internationales ou publiques, ainsi que les projets internes à l'association impliquant deux ou plusieurs pôles
 - Créer et mettre à jour la base de données des anciens
- Le pôle « Communication »
 - Gérer le site internet de l'association et les relations avec le centre de formation ; entreprendre différentes actions de communication pour faire connaître l'association et ses activités
 - Participer à des événements extérieurs
 - Rédiger des articles sur les projets réalisés par l'association
 - Coordonner la préparation et la publication d'une *newsletter* (lettre d'information)
 - Organiser les différents événements (forum, conférences, rencontres, formations, etc.)

Financement

- Cotisation symbolique (par exemple une cotisation annuelle de 2 dinars tunisiens par personne)
- Subvention du centre parrain
- Subvention et dons par des organismes internationaux et nationaux
- Prestations de services rémunérées, payées par des organismes publics (par exemple l'ANETI) ou privés (entreprises pour la recherche d'emploi)

Local

Faire une requête auprès du centre ou auprès des instances locales (par exemple la maison des jeunes)

Annexe 2. Modèle (indicatif) en arabe de statuts d'une association d'anciens diplômés

Domaine d'activité :

Aide à l'insertion des jeunes

- *Fiche pratique n° 13. Processus multi-acteurs de mise en œuvre de la démarche formation-insertion des demandeurs d'emploi*

FICHE PRATIQUE N° 13.

PROCESSUS MULTI-ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE FORMATION-INSERTION DES DEMANDEURS D'EMPLOI

CONTEXTE ET OBJECTIF

Cette fiche pratique est le fruit des leçons tirées de l'expérience pilote développée par les projets MFPE-ETF dans le gouvernorat de Gabès en 2015–16 (projet GEMM) et à Kairouan et Mahdia en 2016–17 avec les centres de formation, les bureaux de l'emploi, les organisations professionnelles et syndicales et quelques ONG, sous le pilotage de la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE) de Gabès, Kairouan et Mahdia.

Pour rappel, ces projets MFPE-ETF sont financés par l'Union européenne et mis en œuvre dans le cadre de la coopération entre le MFPE et l'ETF. Les objectifs globaux sont la consolidation de la gouvernance multi-niveaux de la formation professionnelle pour améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi au niveau national et territorial. Les projets pilotes développés dans ce cadre sont des initiatives innovantes et concrètes pour la mise en place du partenariat multi-niveaux et multi-acteurs parce qu'ils impliquent à chaque fois les acteurs institutionnels de la formation et de l'emploi et les partenaires sociaux aussi bien à l'échelle nationale que locale. En Tunisie, ces projets sont mis en œuvre à Gabès, Kairouan et Mahdia, en étroite collaboration avec les services du MFPE et les partenaires sociaux, à savoir l'UTICA, la CONECT et l'UGTT.

Les projets MFPE-ETF ont lancé une action de formation et d'insertion de jeunes demandeurs d'emploi, en partant d'une identification des besoins des entreprises de Gabès, Kairouan et Mahdia, avec un ciblage dans les secteurs du BTP et de la maintenance pour Gabès.

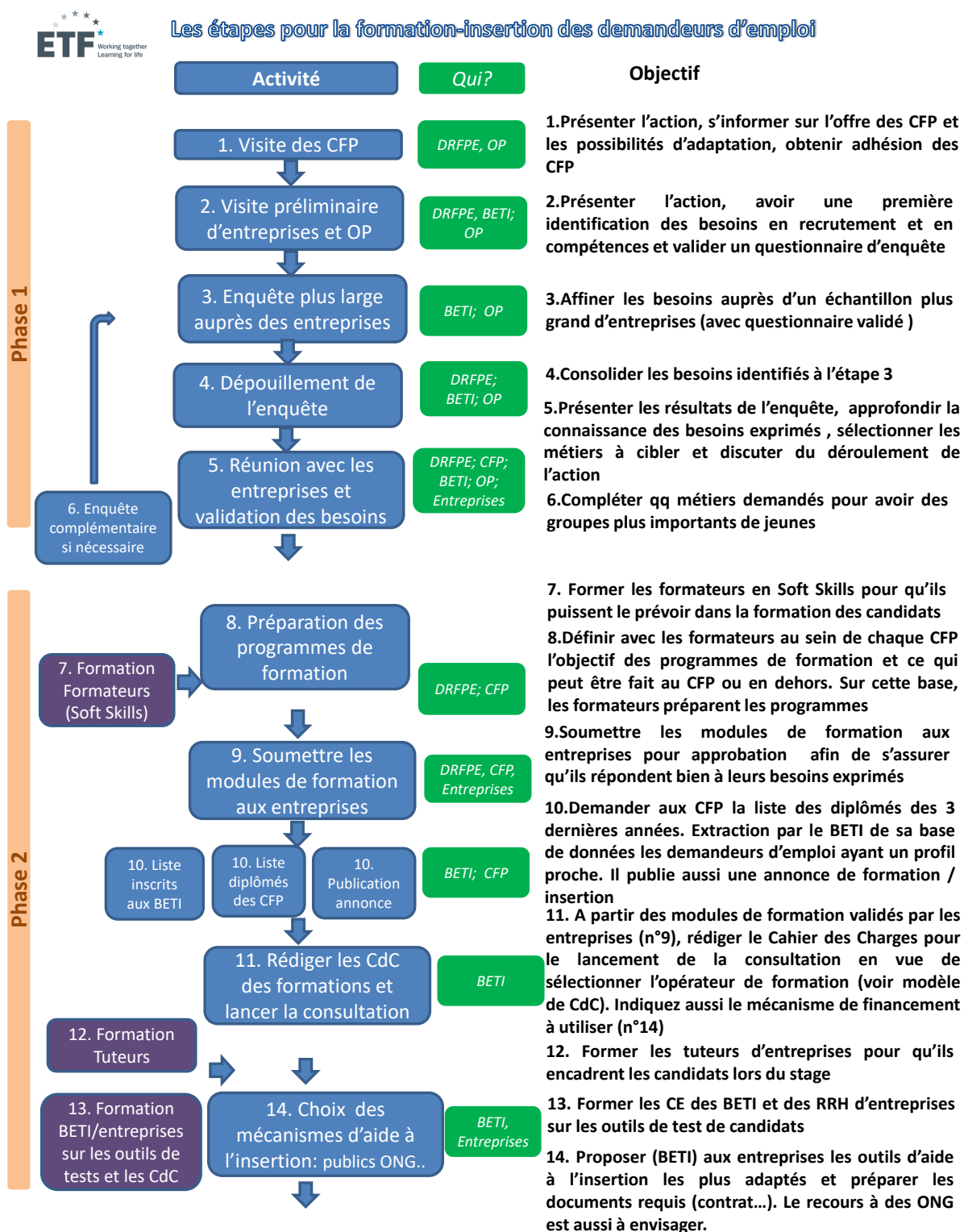
Le principe était de préparer un groupe de demandeurs d'emploi pour permettre leur insertion dans les entreprises de la région, en dispensant une formation ciblée sur les besoins exprimés par ces entreprises en compétences à la fois techniques et comportementales (*soft skills*, voir le module sur le comportement au travail). L'objectif était de prospecter dans chaque région une dizaine d'entreprises et de former une dizaine de demandeurs d'emploi.

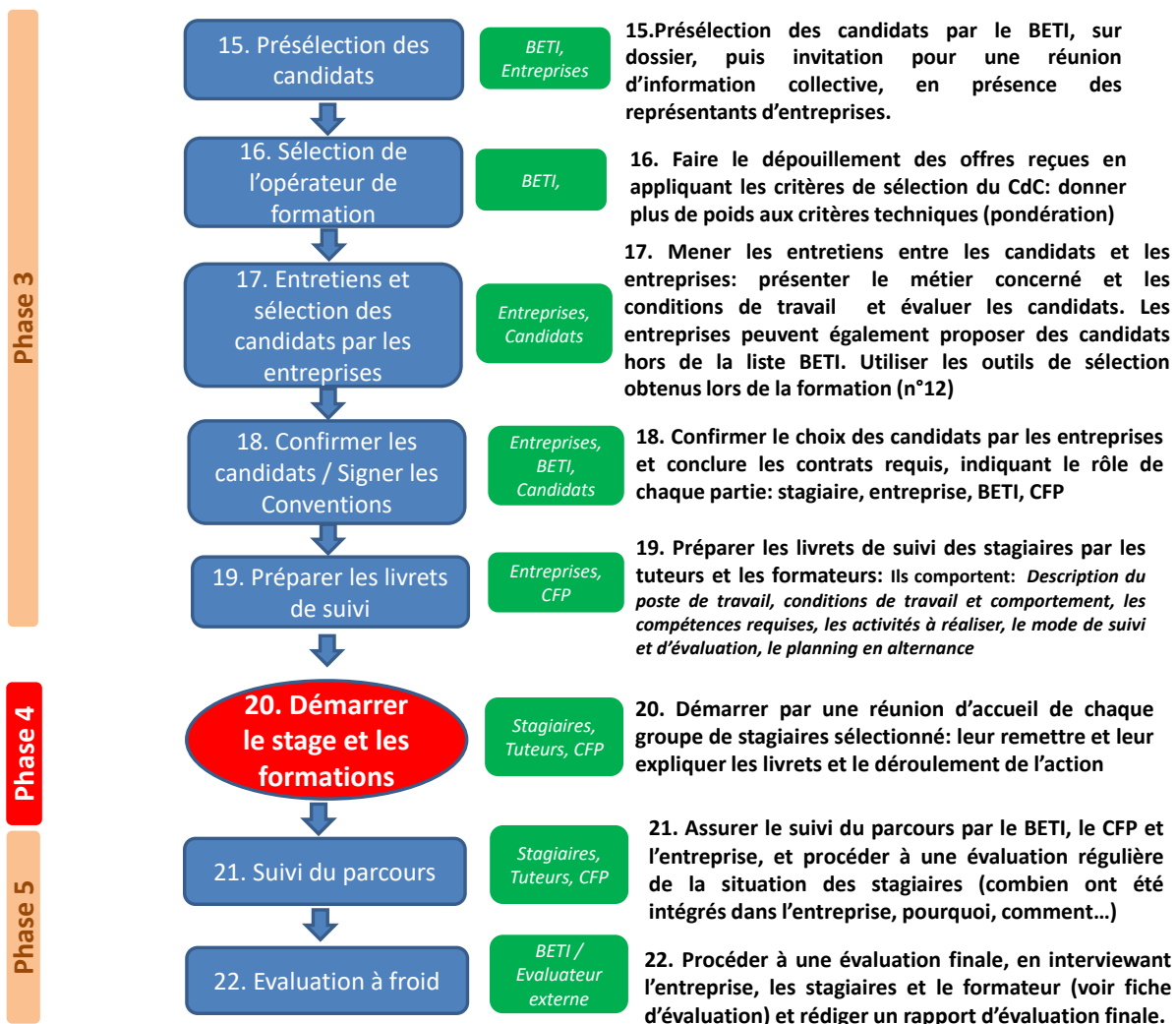
Dans la pratique, l'action réalisée à Gabès a été menée auprès d'une trentaine d'entreprises. Le nombre d'emplois disponibles dans ces entreprises se chiffrait à 181 emplois, sans compter les 50 maçons recherchés par une seule de ces entreprises.

Cette fiche pratique retrace les grandes lignes de la démarche suivie lors de cette action, dans l'objectif d'en faire un cas concret pouvant être conduit dans d'autres régions.

LOGIGRAMME DE L'ACTION

Le processus de conception et de mise en œuvre de l'action est décrit dans le schéma suivant, avec un découpage en cinq phases.



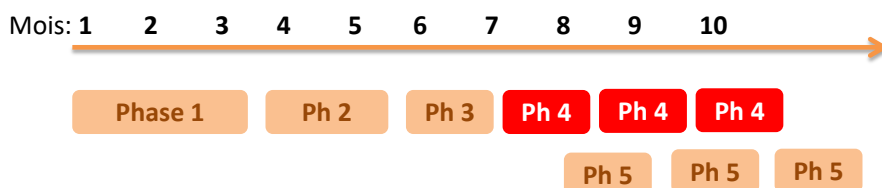


Voici quelques observations.

- Le coût de l'action est imputé sur les mécanismes en vigueur d'aide à l'insertion, à savoir le CAIP, le SIVP et le chèque employabilité (se référer au site de l'ANETI pour un descriptif de ces mécanismes). Rappelons que chacun de ces outils offre la prise en charge d'une formation complémentaire de 200 à 400 heures par candidat, selon son niveau. De cette façon, la pérennité de l'action et sa duplication sont assurées.
- Il est également possible de compléter ces mécanismes par le recours au financement spécifique d'actions par les ONG de la région.

- La durée des phases peut être indiquée comme suit :

Durée indicative du processus formation - insertion



Ph 4: dépend du type de formation: ex:

- 40 heures pour la formation HSE
- 200 heures pour la formation en maintenance

PILOTE ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUÉS

Institution pilote : le pilote est la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi (DRFPE). Son rôle est de veiller à la mise en œuvre de l'action par chaque acteur, de faciliter les contacts entre les partenaires sociaux, les BETI et les CFP, et d'assurer la modération lors des réunions. La DRFPE peut être elle-même l'initiatrice de l'action. Un BETI peut aussi jouer ce rôle ; cela rentre dans le cadre de sa mission. Une variante possible est que le BETI ou un CFP prenne en charge ce pilotage.

Coordinateur : Il est souhaitable que le directeur régional désigne un employé de la Direction régionale pour l'assister dans cette tâche en tant que coordinateur. Il sera chargé de la coordination des activités au quotidien et tiendra le planning à jour.

Partenaires privilégiés (pour la conception de l'action) :

- Organisations professionnelles régionales (UTICA, CONECT) et entreprises : leur rôle dans la mobilisation de leurs adhérents est important dès le démarrage de l'action.
- Organisation syndicale régionale (UGTT) : elle intervient sur deux aspects, d'une part en tant que représentante des formateurs au sein des CFP, et d'autre part en tant que représentante des employés dans les entreprises.
- BETI : ils sont présents dans la plupart des phases car ils connaissent bien les entreprises, les candidats et les mécanismes d'aide à l'insertion ; ce type d'activité fait partie de leur mission. L'ensemble des BETI du gouvernorat sont associés, mais cela dépend aussi de la spécificité de la délégation par rapport aux entreprises ciblées ; dans le cas de Gabès, le BETI de Gabès et celui d'El Hamma ont été les plus impliqués.
- CFP : particulièrement les formateurs chargés de préparer les programmes et de les mettre en œuvre. Les CFP peuvent être publics ou privés. Ces derniers seront consultés par les BETI dans le cadre des appels à candidature.

L'institution pilote et les partenaires privilégiés se constituent en comité de pilotage sous la présidence du DRFPE. Le comité se réunit régulièrement pour suivre et évaluer le déroulement de l'action et pour apporter les ajustements nécessaires. Le suivi ne s'arrête pas au démarrage de la formation, mais se poursuit jusqu'à la fin de cette phase pour savoir si les candidats ont été insérés ou non et pour en identifier les causes. Le comité réalise une évaluation de l'action au terme de celle-ci, en mettant l'accent sur les enseignements et les recommandations.

Le secrétariat est assuré par le coordinateur au sein de la DRFPE.

Autres acteurs :

- ANETI centrale : elle informe sur les possibilités offertes par la législation en matière de dispositif d'aide à l'insertion, et met à la disposition de la région un cadre pour résoudre tout problème éventuel.
- CENAFFIF : il assure la formation des formateurs de la région en matière de *soft skills* (voir le module sur le comportement au travail), afin que ces derniers puissent introduire ce module dans les formations complémentaires à assurer aux candidats. Ce thème a été introduit compte-tenu des besoins des entreprises et du manque de formation des formateurs en la matière, d'où le rôle du CENAFFIF.
- CNFCPP : il informe les acteurs sur les démarches d'identification des besoins, ainsi que sur le dispositif d'aide à la formation continue.
- ONG : certaines ONG opèrent dans les régions en offrant une aide à la formation et à l'insertion. Elles peuvent donc prendre en charge une partie des activités, par exemple la phase de la formation des candidats. Ces ONG interviennent parfois pour concrétiser l'engagement d'entreprises de la région en termes de RSE.

Pour la mise en œuvre de l'action, trois acteurs principaux sont à distinguer, à savoir les entreprises, les centres de formation et les BETI. Leur rôle est décrit ci-dessous et il est repris dans la convention de partenariat à conclure entre ces acteurs (voir la convention en annexe).

Le rôle de l'**entreprise** est le suivant :

- Définir ses besoins en compétences nécessaires pour le métier concerné en vue d'une insertion des candidats sous forme de stage ou de recrutement, et définir aussi le nombre de candidats souhaité
- Valider le programme de formation proposé par le CFP et répondant aux besoins du métier proposé
- Accueillir les candidats dans la phase de formation en entreprise et assurer leur encadrement par un tuteur à désigner
- Participer à la sélection des candidats en collaboration avec le BETI (le choix final des candidats relève de la responsabilité de l'entreprise et non du BETI)
- Procéder à l'évaluation finale du candidat en collaboration avec le CFP et prendre la décision requise pour son insertion en fonction de ses résultats

Le rôle du **CFP** est le suivant :

- Définir les besoins en compétences selon les critères demandés par l'entreprise
- Élaborer le programme de formation correspondant et le proposer pour validation par l'entreprise. Ce programme traitera également des *soft skills* (voir le module sur le comportement au travail). Il est élaboré sur mesure à partir des besoins exprimés, et ne fait pas nécessairement référence à un programme national spécifique.
- Assurer la formation en collaboration avec l'entreprise
- Assurer le suivi du candidat pendant toute la phase de formation au centre et dans l'entreprise. Un Comité technique de suivi sera créé entre les entreprises, le CFP et le BETI pour suivre l'action, et se réunira selon une fréquence à définir par ses membres.

- Organiser les évaluations des compétences en collaboration avec l'entreprise
- Conclure une convention avec le BETI pour le financement de l'action de formation

Le rôle du **BETI** est le suivant :

- Identifier et convoquer les candidats ayant le profil de base demandé, et organiser le processus de sélection avec l'entreprise
- Garantir le cadre juridique du déroulement de l'action, en particulier l'assurance des candidats contre les accidents de travail, l'indemnité de stage éventuelle, etc.
- Conclure une convention avec le CFP pour le financement de l'action de formation
- Conduire l'évaluation finale (à froid) après l'achèvement du processus en interviewant les entreprises, les personnes formées et les formateurs

Comme indiqué précédemment, les principes structurants de cette action sont les suivants :

- Les BETI ont un rôle important à jouer dans ce type d'action, qui fait partie de leurs prérogatives aussi bien pour l'identification des besoins du marché de l'emploi que pour l'accompagnement des candidats à l'emploi afin d'assurer l'adéquation de l'offre et de la demande. Les BETI peuvent aussi conseiller les entreprises sur les outils de sélection des candidats et leur proposer de mener des tests psychotechniques en cas de besoin.
- Les besoins sont exprimés par les entreprises elles-mêmes, et sont identifiés par une enquête locale menée en commun par les BETI et les organisations professionnelles.
- Les entreprises sélectionnent elles-mêmes les stagiaires ; elles peuvent accueillir deux ou trois candidats pour le même poste et choisir le meilleur à la fin, en informant tous les acteurs dès le départ.
- Une formation des tuteurs d'entreprise serait utile pour que le stage se déroule de la meilleure façon possible, tout comme les relations avec les formateurs.
- Les centres de formation professionnelle (CFP) publics ou privés interviennent pour assurer la formation complémentaire des demandeurs d'emploi afin de les doter des compétences techniques et des *soft skills* nécessaires aux besoins exprimés par les entreprises.
- Les acteurs centraux interviennent pour procurer une aide à la demande de la région : ils assurent la formation de formateurs sur des thèmes spécifiques et fournissent des informations plus précises sur la réglementation afin de permettre aux BETI et aux entreprises de sélectionner le meilleur mécanisme d'appui offert par le dispositif d'appui à l'insertion. Dans le cas de Gabès, les acteurs centraux qui sont intervenus sur place sont le CENAFFIF, l'ANETI et le CNFCPP.
- La DRFPE joue le rôle de pilote de l'action.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Le bon fonctionnement de la formation et de l'insertion est conditionné par les facteurs suivants :

- **Engagement des partenaires sociaux** dans la démarche : ils doivent être convaincus que cette action est utile à la fois pour l'insertion des demandeurs d'emploi et pour la satisfaction des besoins des entreprises. Il ne s'agit pas pour les entreprises de se contenter de bénéficier de primes à l'emploi.

- **Rôle de la DRFPE** : il est très important en matière de communication avec les différents acteurs afin de les mobiliser autour de l'action ; il importe aussi que le directeur soit assisté par un coordinateur comme proposé plus haut.
- **Implication des structures centrales** : elles jouent un rôle de support pour la région à la demande de celle-ci. En effet, la régionalisation ne signifie pas l'absence d'intervention des structures centrales. Elles interviennent sur demande pour apporter une expertise ou des informations non disponibles dans la région.
- **Constitution d'un comité de pilotage de cette action** : ce comité est nécessaire pour faire régulièrement le point sur l'avancement de l'action. Il est préférable d'avoir plusieurs comités, chacun étant chargé d'un métier donné (ou d'un groupe de métiers homogènes), d'où l'intérêt de regrouper les entreprises et les formateurs concernés.
- **Mode de financement de l'action** : il est à définir dès le départ, en examinant les différents mécanismes existants et en choisissant celui qui se prête le mieux au cas spécifique traité.

POINTS DE VIGILANCE

- Si l'organisation professionnelle n'est pas suffisamment représentative des acteurs, il est possible de faire appel à des entreprises modèles qui s'engagent à participer au processus.
- L'intervention d'ONG au sein de la région peut être bénéfique ; certaines sont actives en matière d'activités de promotion de l'emploi ou d'appui au développement économique de la région.
- Il importe de permettre à l'entreprise d'offrir un stage à plusieurs candidats pour en retenir un petit nombre. Chaque candidat tentera d'être le plus performant et l'entreprise pourra recruter en contrat à durée indéterminée les candidats qu'elle aura déjà testés. Il importe de ne pas considérer l'entreprise comme voulant bénéficier d'employés subventionnés !

ANNEXES : EXEMPLES D'OUTILS À UTILISER

Annexe 1 : Exemple de convention de partenariat proposée à Gabès entre les entreprises, les CFP, les BETI et le Comité technique de suivi

Annexe 2 : Guide et questionnaire d'identification des besoins des entreprises

Annexe 3 : Livret et outils de suivi des stagiaires

Annexe 4.1 : Cahier des charges pour la sélection des opérateurs de formation

Annexe 4.2 : Critères de choix (note technique)

Annexe 5 : Guide d'évaluation à froid des formations

Autres annexes : Supports de formation : *soft skills*, tuteurs, outils d'aide à l'insertion (documents séparés)

Annexe 1 : Convention de partenariat en formation en vue de l'insertion

Entre les soussignés :

- L'entreprise [nom de l'entreprise]
- Le Centre de formation professionnelle de maintenance de Gabès
- Le BETI de Gabès

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Contexte et objet

Dans le cadre du projet GEMM, l'une des actions prévues est de faciliter aux entreprises la mise à disposition des compétences dont elles ont besoin, en identifiant ces besoins puis en formant des demandeurs d'emploi pour les compétences spécifiques ciblées. L'objet de la présente convention est de définir le rôle de chaque partie prenante dans la réalisation de cette action.

Article 2 : Rôle des parties prenantes

Le rôle de l'**entreprise** est le suivant :

- Définir ses besoins en compétences nécessaires pour le métier concerné en vue d'une insertion des candidats sous forme de stage ou de recrutement, et définir aussi le nombre de candidats souhaité
- Valider le programme de formation proposé par le CFP répondant aux besoins du métier proposé
- Accueillir les candidats dans la phase de formation en entreprise et assurer leur encadrement par un tuteur à désigner
- Participer à la sélection des candidats (en collaboration avec le BETI) et prendre les décisions nécessaires sur le choix des candidats
- Procéder à l'évaluation finale du candidat en collaboration avec le CFP et prendre la décision requise pour son insertion en fonction de ses résultats

Le rôle du **CFP** est le suivant :

- Définir les besoins en compétences selon les critères demandés par l'entreprise
- Élaborer le programme de formation correspondant et le proposer pour validation par l'entreprise, en intégrant le module sur les *soft skills*
- Assurer la formation en collaboration avec l'entreprise
- Assurer le suivi du candidat pendant toute la phase de formation au centre et dans l'entreprise ; un Comité technique de suivi sera créé entre les entreprises, le CFP et le BETI pour suivre l'action, et se réunira selon une fréquence à définir par ses membres.
- Organiser les évaluations des compétences en collaboration avec l'entreprise
- Conclure une convention avec le BETI pour le financement de l'action de formation

Le rôle du **BETI** est le suivant :

- Identifier et convoquer les candidats ayant le profil de base demandé et organiser le processus de sélection avec l'entreprise
- Garantir le cadre juridique du déroulement de l'action, notamment l'assurance des candidats contre les accidents de travail, l'indemnité de stage éventuelle, etc.
- Conclure une convention avec le CFP pour le financement de l'action de formation

Fait à Gabès le [date]

Pour l'Entreprise

Pour le CFP

Pour le BETI

[signature]

[signature]

[signature]

Annexes :

- Descriptif du métier demandé et nombre de personnes à former pour l'entreprise
- Profil de base des candidats
- Programme de formation

- Convention BETI–CFP
- Missions du Comité technique de suivi

Comité technique de suivi

Dans le cadre de l'action de formation en vue de l'insertion, menée par le projet GEMM à Gabès, il a été créé un Comité technique de suivi (CTS) dont les missions et les membres sont décrits ci-dessous.

Missions :

- Valider les programmes de formation mis en place par le centre avec l'entreprise
- Établir un synoptique de la formation comportant les compétences à assurer au sein du centre et au sein de l'entreprise ainsi que les dates des formations correspondantes
- Suivre le déroulement de la formation à la fois au niveau du centre et au niveau de l'entreprise : à cet effet, un livret de suivi de formation sera utilisé et rempli par les candidats puis validé par les tuteurs ; il sera passé en revue lors des réunions du CTS.
- Établir le mode et le barème de l'évaluation des candidats
- Prendre les décisions disciplinaires concernant les stagiaires (absences injustifiées, sanctions éventuelles, etc.)

Membres du CTS :

- Le(s) tuteur(s) au sein de l'entreprise
- Le coordinateur technique et les formateurs du centre concernés par l'action
- Le conseiller d'emploi du BETI

Annexe 2 : Guide et questionnaire d'identification des besoins des entreprises

Enquête auprès des entreprises de Gabès pour l'identification des opportunités d'emploi moyennant un complément de formation

Contexte

Cette enquête s'inscrit dans le cadre du projet GEMM mené au sein du gouvernorat de Gabès par le MFPE avec l'appui de l'ETF.

Elle consiste à identifier les entreprises de Gabès qui ont besoin de recruter mais qui ont des difficultés à trouver des candidats ayant les compétences voulues. Le projet se propose d'aider ces entreprises à recruter des candidats qui ont un profil proche de celui qui est recherché, et de les former pour les doter des compétences requises.

Dans ce cadre, le présent questionnaire a pour but d'identifier les emplois en question et les compétences clés qui sont demandées. Vos réponses ne constituent pas un engagement formel de recrutement de votre part. Elles seront utilisées pour monter un programme de formation. L'équipe du projet vous contactera par la suite pour mettre au point les modalités pratiques de cette action.

I. Identification de l'entreprise

Entreprise : Activité :
Nom de l'interlocuteur : Fonction :
Adresse :
Tél : Fax : Courriel :

II. Recrutement et formation

II.1. Pouvez-vous citer les trois principaux métiers pour lesquels vous avez besoin de recruter en 2015-16, mais pour lesquels vous rencontrez des difficultés à trouver les profils adéquats ?
Indiquez également le nombre approximatif de personnes que vous prévoyez éventuellement de recruter.

N°	Métier	Nombre prévisionnel à recruter en 2015-16
1		
2		
3		

II.2. Quelles sont les compétences associées à ces métiers que vous jugez les plus importantes, mais qui sont difficiles à trouver chez les candidats ?

Formulez les compétences associées sous forme de savoir-faire et/ou de savoir-être :

Exemple :

- Savoir détecter une panne d'un régulateur pneumatique
- Savoir programmer un automate programmable
- Savoir souder un tube sur sa circonférence

Compétences associées à chaque métier

Métier n° 1	a)
	b)
	c)
	d)

Métier n° 2	a)
	b)
	c)
	d)

Métier n° 3	a)
	b)
	c)
	d)

Observations :

II.3. Pour vous permettre de trouver les personnes dotées des compétences indiquées, il vous est proposé de recruter des personnes ayant un profil proche et de les former dans le cadre du projet GEMM actuel. Pouvez-vous indiquer quel est le profil le plus proche qui pourrait convenir ?

Exemple : si le métier concerné est celui de la maintenance électrique, le profil le plus proche pourrait être celui de BTP en maintenance, avec deux ans d'expérience dans la réparation des moteurs électriques.

Métier	Diplôme <i>Ex :CAP/BTP/BTS/TS/ingénieur</i>	Compétences minimales requises / expérience professionnelle
Métier n° 1		
Métier n° 2		
Métier n° 3		

Observations :

II.4. Avez-vous des suggestions pour le type de formation à assurer aux personnes à recruter afin de les mettre à niveau par rapport au profil recherché ?

Exemple : une formation théorique sur la programmation d'automates, complétée par une formation pratique sur les équipements de dernière génération

Métier	Thème de la formation complémentaire à assurer
Métier n° 1	
Métier n° 2	
Métier n° 3	

Observations générales et suggestions :

Personne à contacter pour plus d'informations :

Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi à Gabès : 75 274 400

Nous vous remercions pour votre participation.

Annexe 3 : Livret et outils de suivi

Fiche de présentation du poste de travail

Lieu

Règles à respecter

-
-

Tâches à effectuer

Résultats à obtenir

Moyens à utiliser et personnes en relation

-
-

Programme de formation en entreprise (à remplir par le formateur du centre et le tuteur d'entreprise)

Opérations	Compétences à acquérir	Activités à réaliser par le stagiaire	Modalité d'évaluation par compétence

Tableau de suivi pour le tuteur

Périodes	Sem. 1	x	Sem. 2	x	Sem. 3	x	Sem. 4	x
Activités à réaliser par le stagiaire								
Moyens matériels à prévoir								
Personnes de l'entreprise à solliciter								
Observations et préconisations								

Livret de suivi du stagiaire (extrait)

Activités réalisées par le stagiaire et acquisition de compétences

Tâche / activité	Stagiaire			Tuteur	
	O	E	M	Date	Visa

O – Travail observé : le travail a été expliqué dans son contexte et le stagiaire a pu observer le poste, mais il n'a pas exécuté ce travail.

E – Travail effectué, mais une assistance reste nécessaire : le stagiaire a effectué le travail plusieurs fois, il connaît le contexte de ce travail ainsi que ses critères de qualité, mais il a encore besoin d'une assistance régulière.

M – Travail maîtrisé en autonomie : le stagiaire sait atteindre les résultats demandés de manière autonome. C'est le tuteur qui complète cette colonne, avec date et signature.

Annexe 4 : Cahier des charges pour la sélection des opérateurs de formation et critères de choix

Annexe 4.1 : Cahier des charges

Intitulé de la formation

Donner en quelques mots un titre suffisamment explicite de l'action de formation en question, par exemple :

- Formation sur les automates programmables
- Formation à la soudure de tubes de gaz

Personnel à former

- Nombre de personnes
- Niveaux de formation de base

Objectifs comportementaux

- Définir en quelques lignes les comportements attendus sur le terrain, après formation, par exemple :
 - Réaliser, toutes les 200 heures de marche, l'entretien préventif du moteur X : vidange de l'huile de moteur, nettoyage approfondi, remplacement des pièces d'usure X-Y

- Conduire chaque semaine une réunion avec l'équipe d'opérateurs et traiter les incidents de la semaine écoulée en appliquant la méthodologie de résolution de problèmes
- Donner les indicateurs retenus, par exemple :
 - Taux d'actions d'entretien préventives réalisées par rapport aux actions programmées
 - Nombre d'améliorations mises en place

Objectifs pédagogiques

- À partir de la définition des compétences, exprimer les objectifs pédagogiques de préférence en savoir-faire ou savoir-être et au niveau discriminant
- Exprimer les objectifs dans un ordre progressif :
 - Chronologie de la mise en œuvre s'ils sont de complexité identique
 - Du plus simple au plus compliqué s'ils sont de complexité différente

Le programme de formation devra être structuré autour de ces objectifs.

Organisation générale

- Choisir le lieu (en salle, à la fois en salle et en entreprise, etc.) suivant le type de formation
- Préciser la durée et l'organisation du temps (par exemple deux jours par semaine, six heures par jour, pendant quatre semaines)
- Remarque : pour le projet MFPE-ETF, la durée totale ne devra pas dépasser 100 heures environ.

Modes d'évaluation

- Par les personnes formées (voir le formulaire d'évaluation en fin de formation) : prévoir une évaluation en tour de table en fin de formation et éventuellement en cours de formation
- Par le formateur : savoir-faire et savoir-être acquis pendant la formation (éviter les évaluations individuelles pour les formations de savoir-être)
- À partir des objectifs pédagogiques : sont-ils atteints, et dans quelle proportion ? Préciser ou faire préciser le type de mise en situation permettant leur vérification par le formateur et le responsable formation
- À partir des objectifs comportementaux : délai et modalités de vérification de mise en œuvre sur le terrain par le responsable de la formation et le responsable hiérarchique, avec suivi et traçabilité des indicateurs retenus

Profil du formateur

- Formation de base et expérience professionnelle
- Expérience pédagogique
- Connaissance du milieu

Thèmes principaux

Si nécessaire, dresser une liste des principaux thèmes qu'il vous semble nécessaire de traiter.

Annexe 4.2 : Critères de choix des prestataires de formation (note technique) – Liste des critères et pondérations

Qualité de l'offre

- Conformité avec le cahier des charges
- Intégration des objectifs (trois niveaux)
- Progression pédagogique par objectifs
- Formation et action interactive

Évaluez chaque sous-critère et attribuez une note de 1 à 4 points par sous-critère :

1. Ne répond pas à nos attentes
2. Répond partiellement à nos attentes
3. Répond complètement à nos attentes
4. Dépasse nos attentes

La note globale qualité de l'offre sera donc comprise entre 4 et 16.

Profil du formateur

Vérifier la conformité au profil demandé.

- Formation de base et expérience professionnelle :
 - 1 : Ne répond pas à nos attentes
 - 4 : Répond partiellement à nos attentes
 - 8 : Répond complètement à nos attentes
- Expérience pédagogique pour ce type de formation et de public :
 - 1 : Ne répond pas à nos attentes (ou nettement trop élevé)
 - 4 : Répond partiellement à nos attentes
 - 8 : Répond complètement à nos attentes
- Connaissance et expérience des spécificités (type d'entreprise, technologie, pays) :
 - 1 : Ne répond pas à nos attentes
 - 4 : Répond partiellement à nos attentes
 - 8 : Répond complètement à nos attentes

La note globale sera donc comprise entre 3 et 24.

Qualité de la société – Références

- 1 : Prestataire travaillant seul ou dans une structure sans références
- 2 : Société ayant quelques références et disposant des équipements requis et de l'infrastructure requise pour la formation
- 4 : Société ayant des références vérifiées et de qualité

La note globale varie donc de 1 à 4.

Matrice de choix

	Prestataire X	Prestataire Y	Prestataire Z
Qualité de l'offre			
Profil du formateur			
Société			
Total			

Annexe 5 : Guide d'évaluation à froid des formations

Intitulé de la formation :
Date et lieu de la formation :
Personnel formé :
Responsable hiérarchique :

1. Évaluation du maintien des objectifs pédagogiques :

.....
Actions nécessaires :

2. Évaluation de la mise en œuvre (objectifs comportementaux) :

.....
Suivi d'indicateurs :

Actions nécessaires :

3. Évaluation des résultats opérationnels (mesure de l'impact) :

.....
Suivi d'indicateurs :

Actions nécessaires :

4. Commentaires :

.....
Date

Nom de l'évaluateur

Signature

Documents à collecter avant l'évaluation à froid de la formation

- Cahier des charges de la formation avec les objectifs fixés
- Offre retenue et programme de cette offre
- Documents remis aux participants
- Liste des participants
- Évaluations par les participants formés, et éventuellement par le formateur

POUR PLUS D'INFORMATIONS, PRIÈRE DE CONTACTER :

M. Khaled Raouani, directeur général « Prospective, planification et programmation »

Ministère tunisien de la Formation professionnelle et de l'Emploi

KHALED.RAOUANI@MFPE.GOV.TN

**POUR PLUS D'INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS DE L'ETF,
PRIÈRE DE CONTACTER :**

Département «Communication»

Fondation européenne pour la formation

E: INFO@ETF.EUROPA.EU

T: +39 011 6302222

F: +39 011 6302200

WWW.ETF.EUROPA.EU