

# FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE POUR LES ENSEIGNANTS DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN TUNISIE 2018

## Résumé

Le rapport complet est disponible sur ETF Open Space :

[https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-01/Tunisia%20CPD%20survey%202018\\_FR\\_rev.pdf](https://openspace.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-01/Tunisia%20CPD%20survey%202018_FR_rev.pdf)

Pour de plus amples informations sur l'enquête :

<https://openspace.etf.europa.eu/wikis/etf-international-survey-vocational-teachers-and-trainers-cpd>

@ Fondation européenne pour la formation, 2019

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

## Introduction

La formation continue des formateurs est largement reconnue comme étant d'une importance majeure non seulement pour son rôle dans l'amélioration de la qualité des formations dispensées et de l'apprentissage, mais aussi en tant que condition pour le succès des autres réformes de l'éducation. Nous citons à titre d'exemple les changements relatifs aux programmes, à la gouvernance des établissements de formation ou encore les changements technologiques. L'objectif de ce rapport est de permettre au lecteur de mieux comprendre la situation actuelle et les besoins des formateurs de la formation professionnelle et des directeurs des centres de formation en Tunisie. Ce rapport couvre la formation continue qu'ils ont reçue, leurs convictions et leurs pratiques en matière d'enseignement, leurs devoirs professionnels ainsi que les conditions et le climat de leur travail. Il vise à aider les décideurs politiques et les prestataires de services de formation professionnelle à mettre en place des améliorations.

La Tunisie est l'un des neuf pays qui ont participé à cette étude, à savoir : l'Albanie, l'Algérie, le Bélarus, le Kosovo<sup>1</sup>, la Moldavie, le Monténégro, la Serbie et la Turquie.

## Méthodologie

L'étude comprend trois éléments : une revue de la littérature, des entretiens et des réunions avec les principales parties prenantes, ainsi que des enquêtes auprès de formateurs et de directeurs de centres de formation.

Les enquêtes étaient adressées aux formateurs et directeurs de 179 centres de formation. Au total, 386 formateurs ont répondu – soit un taux de 9%, et 117 centres de formation ont répondu – soit un taux de 65%.

## Résultats

La majorité des formateurs en Tunisie sont des personnes expérimentées et hautement qualifiées, titulaires de diplômes universitaires. Plus de 50% d'entre eux sont diplômés de l'université (titulaires d'un diplôme d'ingénieur, d'une licence ou d'un master) ; 85% ont plus de cinq ans d'expérience dans l'enseignement en général, et environ 73% dans leur établissement actuel. Presque 80% déclarent avoir au moins trois ans d'expérience professionnelle dans la matière qu'ils enseignent. Leur âge moyen est de 43 ans. Quelque 73% sont employés à temps plein. Par ailleurs, seuls 40% des enseignants ont bénéficié d'un diplôme de formation initiale incluant une formation en pédagogie, alors que 36% ont reçu un autre type de formation pédagogique. Quelque 55% du temps de travail est consacré à l'enseignement.

Dans la majorité des établissements, la prise de décision est participative. Les conseils d'administration des établissements ont une certaine influence sur les programmes, le recrutement et la répartition interne des budgets. Cependant, les décisions relatives au recrutement, au licenciement ou à la suspension des enseignants ainsi qu'aux montants de leurs salaires, y compris l'élaboration de grilles de rémunération et les augmentations salariales, sont généralement prises au niveau national.

---

<sup>1</sup> Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la CIJ sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

La majorité des conseils d'administration des établissements incluent des représentants de l'équipe de direction de l'établissement, des enseignants et du personnel administratif. Cependant, dans 42% des cas seulement la composition du conseil d'administration inclut des représentants d'entreprises.

Les directeurs consacrent environ 40% de leur temps à des tâches administratives et d'encadrement et environ 20% de leur temps à enseigner et à élaborer des programmes d'études. Environ 90% des directeurs considèrent que les contraintes principales à leur efficacité sont l'insuffisance des budgets des établissements de formation professionnelle, le manque de ressources ainsi que la réglementation et la politique de l'état. La faiblesse de l'offre de formation professionnelle continue pour les enseignants et une charge de travail trop lourde sont perçues comme des obstacles importants par 60% des directeurs.

Plus des deux tiers des directeurs ont identifié les facteurs suivants comme des obstacles à un enseignement efficace : le manque ou l'inadéquation des matériels didactiques, le manque de personnel de soutien, le manque d'enseignants qualifiés et/ou efficaces, le manque d'enseignants dotés des compétences nécessaires pour travailler avec les élèves ayant des besoins spéciaux, ainsi que des stocks de matériels de bibliothèque insuffisants ou inadaptés, le manque d'enseignants pour les cours pratiques, le manque ou la qualité inadaptée des ordinateurs ainsi que des logiciels.

Les directeurs et l'encadrement supérieur des établissements observent le travail des enseignants et leur font part de leurs commentaires dans 50% environ des centres de formation professionnelle. Cependant, seuls 40% des directeurs observent leur personnel en train d'enseigner. Bien qu'exigée par la loi, une évaluation formelle est absente dans 25% des établissements. Une faible performance ne mène pas à des sanctions strictes, par exemple à des conséquences sur le salaire, les possibilités de promotion ou le contrat. Seulement 42% des centres de formation s'attendent à ce que leurs employés aient un plan de formation personnalisé.

En revanche, les directeurs et conseils d'administration dans les établissements privés ont plus de liberté en matière de recrutement et de salaire, et appliquent plus souvent des mesures en cas de qualité insuffisante de l'enseignement.

L'enquête confirme l'opinion partagée par les parties prenantes que les enseignants des établissements de formation professionnelle en Tunisie ont recours à des pédagogies participatives et d'apprentissage actif. La majorité des enseignants déclarent accorder un intérêt particulier à l'apprentissage par la pratique, aux liens entre la théorie et la pratique et aux liens entre l'apprentissage et le monde du travail. Pour 70% des enseignants interrogés, leurs élèves consacrent au moins 10% de leur temps à l'apprentissage en entreprise. Les enseignants déclarent par ailleurs que les interactions directes avec les employeurs et les autres employés sont peu fréquentes pour 76% des élèves.

La majorité des formateurs et des directeurs d'établissements de formation professionnelle sont satisfaits de leur travail et contents de la carrière qu'ils ont choisie. Ils se disent motivés pour résoudre des problèmes, sont optimistes sur leurs possibilités d'évolution de carrière et, contrairement à bien d'autres pays, sont persuadés d'être reconnus par la société. La majorité des élèves sont attentifs et très motivés. Environ 80% des formateurs affirment que lors de la préparation de leurs cours ils s'appuient sur les programmes établis par l'état, mais également sur leur propre connaissance des besoins des employeurs. Les enseignants prennent activement part à l'élaboration et à la mise en place de leurs propres outils d'évaluation.

Par ailleurs, environ deux tiers des enseignants, tout comme la majorité des directeurs, considèrent, que la plupart des classes et des élèves n'ont souvent pas accès aux ressources nécessaires à l'apprentissage, telles que les manuels, outils et équipements récents, consommables, équipement informatique et logiciels, internet et d'autres supports didactiques et sources d'information. En outre, la différenciation dans l'enseignement n'est pas pratiquée de manière systématique. Quelque 50% des enseignants en formation professionnelle n'utilisent pas suffisamment ou pas du tout les outils numériques ou l'internet dans la préparation des supports pédagogiques.

Conformément à la loi n° 2008-10 du 11 février 2008, la formation professionnelle continue constitue une composante majeure du système national de développement des ressources humaines. Il existe des directives et des lois définissant les responsabilités des acteurs clés mais ce cadre légal ne fait de la formation professionnelle continue ni une obligation ni un droit pour les enseignants. Il n'intègre pas davantage la formation professionnelle continue dans une progression de carrière. Malgré quelques déclarations politiques relatives à la formation professionnelle continue pour les enseignants, il n'existe pas pour le moment de politique officielle ni de plan d'action qui orienterait les améliorations ou les réformes. Par ailleurs, un certain nombre de problèmes se posent concernant la mise en place de règlements et le respect des obligations existantes. Il ressort, par exemple, des entretiens avec les parties prenantes que l'évaluation de la formation professionnelle continue se limite à recueillir des commentaires au cours du processus de formation alors que la loi prévoit une évaluation des formateurs (Titre IV, Art. 51, *Journal officiel de la République tunisienne*). Bien qu'on relève quelques traces de concertations avec les parties prenantes sur le développement d'une politique de formation professionnelle continue, cela ne semble pas être une pratique systématique ou régulière. La mise en place d'une telle politique se heurte également à l'obstacle de la lenteur et de la complexité des procédures administratives au niveau central et au manque d'encadrement strict au niveau régional par les directions régionales pour l'emploi et la formation professionnelle.

Le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) est le prestataire principal de formation professionnelle continue pour les enseignants employés dans les établissements de formation publics et privés, en particulier ceux dépendant de l'Agence tunisienne de formation professionnelle (ATFP), de l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricole (AVFA) et de l'Agence de formation dans les métiers de tourisme (AFMT) ; cela concerne plus particulièrement les compétences pédagogiques que les compétences techniques. Cependant, l'ATFP et l'AVFA travaillent également de manière indépendante pour évaluer les besoins, fournir et superviser la formation professionnelle continue de leurs secteurs économiques respectifs. Certaines associations nationales de commerce et d'industrie aident également à élaborer et fournir la formation professionnelle continue en partenariat avec des établissements de formation spécifiques. Les projets de développement internationaux et les organisations internationales ont contribué de manière importante à la formation professionnelle continue pour les enseignants de formation professionnelle en Tunisie.

Bien que le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi soit officiellement chargé de la coordination des agences, de la validation de leurs programmes et de la définition de leurs budgets de formation professionnelle continue des formateurs, qu'il exerce réellement cette responsabilité n'est pas clair. Il n'existe pas de plan d'action fournissant un cadre stratégique pour le travail de l'ensemble des agences, qui fixerait des objectifs, des standards de qualité et des priorités en matière de formation professionnelle au niveau national ou par secteur économique.

Des concertations entre agences et avec d'autres parties prenantes ont lieu, dans une certaine mesure. L'existence d'agences séparées pour l'agriculture et la pêche, et pour le tourisme (AVFA et

AFMT) devrait aider à faire participer les représentants des secteurs économiques à tous les aspects de la formation professionnelle continue. Cependant, on ne voit pas bien dans quelle mesure les secteurs industriels participent à l'identification des besoins, l'élaboration, la fourniture et l'évaluation de la formation professionnelle continue.

Le CENAFFIF est un prestataire important de la formation professionnelle continue pour les formateurs. Il reste à préciser s'il est en mesure de répondre aux besoins des enseignants et des directeurs, par exemple en matière de nouvelles technologies ou de compétences de gestion. Le CENAFFIF est également sensé répondre aux besoins de formation des enseignants des organismes de formation publics et privés. Les problèmes suivants ont une influence négative sur la réactivité :

1. Le CENAFFIF ne dispose pas d'une analyse à jour des besoins en formation provenant des établissements de formation.
2. Le financement, l'élaboration des programmes, le suivi, l'évaluation et la prestation de formations sont, dans une large mesure, contrôlés par le CENAFFIF et les autres agences nationales ; par conséquent, les établissements de formation ou les employeurs peuvent difficilement influencer l'offre de ces formations.
3. Les résultats de l'apprentissage et la qualité de l'enseignement des prestataires de services de formation ne sont pas évalués de manière efficace, il n'existe donc pas de moyen de pression obligeant les formateurs à recourir à la formation professionnelle continue pour améliorer leur efficacité.

Une évaluation externe des établissements de formation devrait être mise en place dans le cadre de la stratégie 2025+.

La formation professionnelle continue est fournie essentiellement par des organismes publics. Bien que nombreux, les organismes de formation privés ne jouent qu'un rôle limité dans la fourniture des services de formation professionnelle continue pour les enseignants en Tunisie.

Selon le CENAFFIF, environ 1,100 enseignants ont participé à l'un des trois programmes de formation professionnelle continue au cours des 12 mois précédant l'enquête. Des statistiques relatives au nombre de participants à chaque programme, au lieu et à la durée de la formation ou au contenu des programmes de formation ne sont pas disponibles.

Selon l'étude, le niveau de participation des enseignants en formation professionnelle dans des programmes de formation continue des formateurs en Tunisie était de 44% au cours des 12 mois précédant l'enquête, soit environ la moitié de la moyenne OCDE (85%). Seuls 21% des enseignants déclarent avoir participé à des programmes de formation continue axés sur leur propre spécialité en termes de métier ou de secteur d'activité, et le même pourcentage d'enseignants affirment avoir participé à des actions de formation dans les locaux de leur employeur ou organisées par des entreprises. D'autre part, parmi les 44% d'enseignants ayant participé à des actions de formation continue, 80% ont participé à des programmes d'au moins 30 heures. Quelque 33% des enseignants ont participé à des programmes de formation continue sous la forme de cours ou de vidéos éducatives en ligne, avec une moyenne de 77 heures consacrées à ce type d'activités.

Environ 40% seulement des enseignants en Tunisie ont participé à des actions de formation continue s'appuyant sur des méthodes modernes : formation avec des collègues du même établissement, méthodes d'apprentissage actif (pas limité à l'écoute des professeurs), activités collaboratives d'apprentissage et de recherche avec d'autres participants, utilisation de nouvelles technologies y

compris technologies de l'information et une communauté web. Quelque 62% des enseignants interrogés affirment avoir participé à des programmes de formation incluant des activités de recherche, individuelles ou collectives, mais seulement 16% d'entre eux ont participé à des activités de mentorat et/ou d'observation entre confrères, et seulement 14% ont participé à un réseau de formateurs.

Il ressort des données recueillies que les enseignants ayant suivi des programmes de formation professionnelle continue et vivant dans les régions Sud et centrale ont bénéficié de moins d'heures de formation que leurs confrères dans la région Nord ou dans le Grand Tunis.

Le niveau de participation des directeurs d'établissement aux programmes de formation continue était plus important : 82% des directeurs ont participé à un réseau professionnel et à des activités de tutorat ou de recherche (131 heures en moyenne) et 78% ont participé à des cours, conférences ou visites d'observation (133 heures en moyenne).

L'intégration et l'orientation des nouveaux enseignants semble de manière générale assez bien développée dans les établissements de formation professionnelle en Tunisie. La situation est moins claire en ce qui concerne le mentorat des enseignants, lequel semble généralement réservé aux enseignants stagiaires. Bien que presque 30% des enseignants soient formés au tutorat et que 10% déclarent en bénéficier, 60% des directeurs affirment que le mentorat n'est pas disponible dans leur établissement.

On observe des signes de collaboration entre enseignants, tant organisée qu'informelle, mais plus de 50% d'entre eux déclarent n'avoir jamais discuté de leurs pratiques d'enseignant avec un collègue, que ce soit de manière formelle ou informelle, et 70% déclarent ne pas avoir discuté de leurs pratiques d'enseignant avec un supérieur ou un spécialiste en pédagogie au cours du mois précédent l'enquête. Cela indique que pour beaucoup d'enseignants tunisiens la préparation des cours et l'analyse de leurs pratiques représentent une activité solitaire.

Environ 60% des enseignants affirment qu'ils sont peu encouragés à participer à des programmes de formation professionnelle continue vu l'absence d'offre pertinente et de facteurs incitatifs suffisants. Environ 50% affirment manquer de soutien sérieux de la part des établissements qui les emploient. Les données de l'étude indiquent que la participation à la formation professionnelle continue n'est pas directement liée à l'amélioration des performances des enseignants ou au développement des établissements. Les enseignants, individuellement, sont donc peu motivés à participer aux actions de formation de l'offre actuelle et n'y sont pas encouragés activement par les établissements qui les emploient. Il ne semble exister qu'un faible lien entre la participation aux formations et la promotion. La formation continue n'est pas conçue de façon à permettre aux enseignants d'assumer d'autres responsabilités, comme le mentorat, l'élaboration de programmes ou de ressources.

La participation à la formation professionnelle continue ne fait pas systématiquement l'objet de publication, il n'y a donc pas de vision claire des progrès accomplis.

## Recommandations

**En matière de gouvernance des établissements de formation, les autorités compétentes, les agences, les prestataires de services de formation continue et les établissements de formation professionnelle devraient coopérer afin de :**

1. permettre aux directeurs et conseils d'administration de participer aux décisions clés concernant le recrutement, la rémunération, la gestion des performances et l'utilisation du budget ;
2. impliquer les partenaires sociaux et les représentants des élèves et des familles dans la gestion et le développement des établissements ;
3. renforcer le rôle des directeurs et du personnel d'encadrement des établissements dans l'élaboration des programmes et techniques d'enseignement, par exemple en leur faisant observer les cours et organiser des actions de formation continue ;
4. les établissements de formation des enseignants devraient accompagner et coordonner les enseignants dans l'élaboration de supports d'enseignement actualisés en étroite collaboration ;
5. améliorer les pratiques d'évaluation des établissements.

**En matière d'approches d'enseignement et de liens avec le monde du travail, les autorités compétentes, les prestataires de services de formation continue et les établissements de formation professionnelle devraient coopérer afin de :**

6. former et accompagner les enseignants pour leur permettre de développer des tâches d'apprentissage différenciées et utiliser des évaluations formatives pour guider l'enseignement et l'apprentissage ;
7. donner les moyens appropriés aux enseignants et experts en pédagogie et les accompagner dans l'élaboration et le partage de supports de formation et de manuels ; allouer aux établissements des budgets leur permettant d'acquérir des outils et consommables modernes ;
8. équiper les établissements en matériel informatique et logiciels en quantité suffisante et conformes aux besoins, et former les enseignants à utiliser les TIC pour la préparation de leurs cours et l'apprentissage en classe.

**En matière de politique et de sa réalisation, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi et d'autres parties prenantes devraient :**

9. réunir les différents acteurs, institutions et parties prenantes afin de convenir des stratégies pour l'amélioration et une cohésion majeure du système de formation professionnelle continue pour les enseignants d'établissements professionnels en Tunisie ;
10. définir plus clairement le droit à la formation professionnelle continue et les attentes en la matière dans le cadre réglementaire ;
11. définir les objectifs en matière de formation professionnelle continue pour les enseignants en formation professionnelle dans la Stratégie nationale 2025 pour l'enseignement professionnel et publier un plan d'action ;
12. renforcer le rôle des directions régionale et rendre effectif leur rôle dans la prise de décision ; une meilleure coordination est nécessaire entre les structures régionales et les établissements pour mettre en place les ressources humaines et matérielles nécessaires.



**En matière d'élaboration des programmes de formation professionnelle continue, de l'assurance qualité et du financement, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les agences compétentes, les enseignants en formation professionnelle et les directeurs d'établissement devraient coopérer afin de :**

13. mieux analyser les besoins, diffuser et utiliser les informations disponibles dans la planification et la coordination de la formation professionnelle continue ;
14. promouvoir de meilleures pratiques et des exigences plus élevées dans les établissements de formation en matière d'évaluation des performances des formateurs et d'impact de la formation des enseignants sur les résultats de l'apprentissage.

**En matière de volume, modalités et caractéristiques de la formation professionnelle continue proposée, les autorités compétentes, les prestataires de formation continue, les établissements de formation professionnelle et les agences devraient coopérer afin de :**

15. stimuler une plus grande participation en augmentant l'offre et en la rendant plus variée ;
16. le CENAFFIF et les autres prestataires de formation professionnelle continue devraient revoir la méthodologie des programmes qu'ils proposent et inclure des méthodes plus modernes et plus variées là où c'est pertinent ;
17. développer des outils pour identifier les besoins et mécanismes de financement de la formation technique dans le cadre de la formation de formateurs ; le CENAFFIF et les autres prestataires de formation continue, en partenariat avec les représentants du monde des affaires et d'autres organismes, proposent des programmes spécialisés, destinés à mettre à jour les connaissances professionnelles, les compétences et les pratiques professionnelles des bénéficiaires.

**En matière du développement professionnel au niveau des établissements, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les agences, les enseignants et les directeurs d'établissement devraient coopérer afin de :**

18. revoir le statut, la rémunération, la formation et le niveau de reconnaissance dont bénéficient les mentors ; réfléchir à la manière dont le mentorat pourrait être généralisé comme forme de développement professionnel pour les enseignants en formation professionnelle et les directeurs ;
19. garantir que le personnel d'encadrement des établissements de formation encourage et soutienne les enseignants dans les activités collaboratives, par exemple en accordant du temps à la collaboration et en célébrant les collaborations.

**En matière de pertinence et d'impact de la formation professionnelle continue, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les agences, les enseignants et les directeurs d'établissement devraient coopérer afin de :**

20. fournir aux établissements l'assistance et la formation nécessaires pour mener des analyses de besoins et fournir des plans de formation des personnels, aussi bien individuels que par établissement, lesquels devraient servir de source d'information pour la préparation et la mise en place des ressources nécessaires au niveau national et dans les établissements de formation des formateurs ;
21. plus de formations devraient être dispensées à un plus grand nombre d'enseignants pour les aider à résoudre les questions liées aux besoins des élèves, notamment la motivation et la personnalisation ;

22. l'analyse des besoins devrait être fortement améliorée afin d'informer au mieux les enseignants de l'éventail complet des différentes formations pertinentes.

**En matière de reconnaissance et de politiques d'incitation, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les agences et les parties prenantes devraient coopérer afin de :**

23. faire en sorte que l'offre de formation professionnelle continue soit en corrélation avec des améliorations dans l'enseignement, identifiées grâce au suivi et au développement de carrière des enseignants qui y participent ; dans la mesure du possible les programmes de formation continue doivent être conçus de façon à préparer les directeurs à assumer de plus vastes responsabilités et afin qu'ils puissent être reconnus en évoluant dans leur carrière ;
24. les données complètes au niveau national sur la participation à la formation professionnelle continue devraient être publiées.



# Pour en savoir davantage

Site web

[www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

ETF Open Space

<https://openspace.etf.europa.eu>

Twitter

[@etfeuropa](https://twitter.com/etfeuropa)

Facebook

[facebook.com/etfeuropa](https://facebook.com/etfeuropa)

YouTube

[www.youtube.com/user/etfeuropa](http://www.youtube.com/user/etfeuropa)

Instagram

[instagram.com/etfeuropa/](https://instagram.com/etfeuropa/)

LinkedIn

[linkedin.com/company/european-training-foundation](https://linkedin.com/company/european-training-foundation)

Courriel

[info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)



European Training Foundation

