

# FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE POUR LES ENSEIGNANTS ET LE PERSONNEL PÉDAGOGIQUE EN TUNISIE – 2018

**Culture, pratiques de formation, obligations  
professionnelles, conditions de travail, convictions  
et professionnalisation**

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

© Fondation européenne pour la formation, 2021

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

# REMERCIEMENTS

La Fondation européenne pour la formation (ETF) souhaite exprimer sa gratitude au ministère tunisien de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) pour son soutien et conseil pendant la réalisation de ce projet, en particulier à Mounir Dakhli, Directeur général au MFPE et Coordinateur national pour le processus de Turin, Jaouhar Labidi, Directeur général du CENAFFIF, Ferial Bouden, Directrice de la coopération internationale à l'ATFP, Mongi Beji, Directeur des supports pédagogiques et du développement des compétences à l'ATFP, Ahlem Ben Amor, Directrice adjointe de l'AVFA, Imane Azouzi, Inspectrice à l'AFMT ainsi qu'à tous les membres participants du groupe témoin.

Des remerciements particuliers vont aux nombreux enseignants, formateurs et directeurs qui ont donné de leur temps pour remplir les questionnaires pendant l'enquête.

L'ETF est également reconnaissante au Prof. Lotfi Belkacem, principal chercheur principal et rédacteur du présent rapport, ainsi qu'à Kaies Ben Ahmed, Ph.D., pour avoir mené des recherches sur le terrain et avoir contribué au rapport. La mise au point et l'analyse de la méthodologie ont été effectuées par Eva Jansova. Le document a été édité par Julian Stanley et Denise Loughran.

# SOMMAIRE

RÉSUMÉ	5
1. INTRODUCTION	14
2. MÉTHODOLOGIE	15
PARTIE 1. LE CONTEXTE : LE PERSONNEL, LA FORMATION ET LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE	18
3. LE PERSONNEL	18
4. GOUVERNANCE DES CENTRES DE FORMATION	23
5. APPROCHES DE FORMATION ET LIENS AVEC LE MONDE DU TRAVAIL	31
PARTIE 2. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE DES ÉTABLISSEMENTS PROFESSIONNELS	40
6. LA POLITIQUE ET SON IMPLÉMENTATION	40
7. ORGANISATIONS ET INSTITUTIONS SOUTENANT LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LE PAYS	45
8. CONCEPTION, ASSURANCE QUALITÉ ET FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DES FORMATEURS	51
9. VOLUME, MODALITÉS ET CARACTÉRISTIQUES DES PRESTATIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DES FORMATEURS OFFERTES PAR LES PRESTATAIRES AUTRES QUE LES ÉTABLISSEMENTS EUX-MÊMES	56
10. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DANS LES ÉTABLISSEMENTS OÙ TRAVAILLENT LES ENSEIGNANTS ET LE PERSONNEL PÉDAGOGIQUE	64
11. PERTINENCE ET IMPACT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE	68
12. RECONNAISSANCE DE LA PARTICIPATION ET INCITATIONS	73
CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS	76
ACRONYMS	83

De plus amples informations relatives à cette étude sont disponibles dans les annexes publiées séparément, à savoir : le rapport méthodologique, la liste des écoles d'enseignement et de formation professionnels, une analyse documentaire et les questionnaires.

# RÉSUMÉ<sup>1</sup>

## 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. Les autres pays sont l'Albanie, l'Algérie, la Biélorussie, le Kosovo, 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 enseignants et personnel pédagogique en Tunisie sont des diplômés expérimentés et hautement qualifiés, titulaires de diplômes universitaires. Plus de 50% sont diplômés de l'université (titulaires d'un diplôme d'ingénieur, une licence ou un master) ; 85% ont plus de 5 ans d'expérience dans l'enseignement dans leur carrière professionnelle et environ 73% dans leur centre de formation actuel. Près de 80% disent avoir au minimum 3 ans d'expérience professionnelle dans son domaine de formation. Leur âge moyen est de 43 ans. 73% sont employés à temps plein. Par ailleurs, seuls environ 40% des enseignants et personnel pédagogique ont bénéficié d'un diplôme de formation initiale incluant une formation en pédagogie, alors que 36% ont reçu un autre type de formation pédagogique. 55% du temps de travail est consacré à l'activité d'enseignement et de formation.

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 du budget. Cependant, les décisions relatives au recrutement, à la suspension ou

---

<sup>1</sup> Note : en Tunisie, les personnes travaillant dans les centres de formation professionnelle sont appelées « enseignants et personnel pédagogique ». Cela comprend les enseignants, les formateurs, les conseillers, les conseillers pédagogiques, les coordinateurs de pratique, les instructeurs et les organisateurs d'apprentissage pratique. Dans ce rapport, ces personnes sont également appelées formateurs ou formateurs professionnels.

au licenciement des enseignants et du personnel pédagogique ainsi qu'aux montants de leurs salaires, y compris l'élaboration de grilles de rémunération et les augmentations de salaire, sont généralement prises au niveau national.

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

Les directeurs d'établissement de formation consacrent environ 40% de leur temps à des tâches administratives et d'encadrement et environ 20% de leur temps à enseigner ou à former et à élaborer des programmes. Environ 90% des directeurs d'établissement de formation partagent l'opinion que les contraintes principales limitant 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 et l'incohérence de l'offre de formation continue pour les enseignants et personnel pédagogique et la charge de travail trop lourde ont été perçues par 60% des directeurs comme des obstacles importants limitant l'efficacité de la formation.

Plus de deux tiers des directeurs d'établissements de formation ont identifié les facteurs suivants comme des obstacles à une formation efficace : le manque ou l'inadéquation des matériels didactiques, manque de personnel de soutien, manque d'enseignants et personnel pédagogique qualifiés et/ou efficaces, manque d'enseignants et personnel pédagogique dotés de compétences nécessaires pour travailler avec les apprenants à besoins spécifiques, ainsi que des stocks de matériel insuffisants / inadaptés, manque d'enseignants et personnel pédagogique pour les cours pratiques, manque ou qualité inadaptée des ordinateurs ainsi que des logiciels.

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

En revanche, les directeurs d'établissements de formation et les conseils d'administration des établissements de formation privés ont plus de liberté en matière de recrutement et de salaire, et vont plus souvent appliquer des mesures correctives en cas de qualité de formation insuffisante.

L'enquête confirme l'idée partagée par les parties prenantes que les enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle en Tunisie ont recours à des pédagogies participatives et d'apprentissage actif. La majorité des enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle en Tunisie ont déclaré 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. 70% des enseignants et personnel pédagogique interrogés déclarent que leurs apprenants consacrent au moins 10% de leur temps à l'apprentissage en entreprise. Par ailleurs, ils ont déclaré que les interactions directes avec les employeurs et les autres employés sont peu fréquentes pour 76% des apprenants.

La majorité d'enseignants et personnel pédagogique 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 dans leur carrière et, contrairement à d'autres pays, sont persuadés d'être reconnus par la société. Les apprenants dans leur majorité, sont attentifs et très motivés. Environ 80% des formateurs ont affirmé que lors de la préparation de leurs cours ils s'appuient sur les programmes établis par les instances officielles de l'état, mais également sur leur propre connaissance des besoins des employeurs. Les enseignants et personnel pédagogique prennent activement part à l'élaboration et la mise en place de leurs propres outils d'évaluation.

Par ailleurs, environ deux tiers des enseignants et personnel pédagogique, tout comme une majorité des directeurs, considèrent, que la majorité des classes et des apprenants n'a souvent pas suffisamment accès à des ressources nécessaires à l'apprentissage, comme des manuels, outils et équipement récent, consommables, équipement informatique et logiciels, à l'internet et à d'autres supports de formation et aux sources d'information. Par ailleurs, la différenciation dans la formation n'est pas pratiquée de manière systématique. 50% d'enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle n'utilisent pas suffisamment ou pas du tout les outils numériques ou l'internet dans la préparation des supports de cours.

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. Cependant, ce cadre légal ne fait de la formation professionnelle continue ni une obligation ni un droit pour les enseignants et personnel pédagogique, il n'intègre pas non plus la formation professionnelle continue dans une progression de carrière. Il y a quelques déclarations politiques au sujet de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique et un projet<sup>2</sup> de mise en place d'un dispositif de formation initiale et continue (pédagogique et technique) au profil du personnel pédagogique, d'encadrement et d'appui de la formation professionnelle afin de garantir la qualité et l'efficacité tout au long du processus de formation mais pour le moment il n'existe pas de politique officielle ni un plan d'action qui guiderait les améliorations ou les réformes nécessaires. Par ailleurs, il existe un certain nombre de problèmes concernant la mise en place de règlements et le respect des obligations existantes.

Par exemple, il ressort 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 dispensant la formation professionnelle continue (Titre IV, Art. 51, JORT<sup>3</sup>). Bien qu'il existe quelques traces de concertations avec les parties prenantes sur le développement d'une politique pour la formation professionnelle continue, cela ne semble pas être une pratique systématique ni 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 de la formation professionnelle et de l'emploi.

---

2

[www.reformeformation.gov.tn/index.php?id=5&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Bprojet%5D=24&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Baction%5D=show&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Bcontroller%5D=Projet&cHash=c2f0d112d6f6fed8614f8fdd9bf0174a](http://www.reformeformation.gov.tn/index.php?id=5&tx_mfpeprojet_pi1%5Bprojet%5D=24&tx_mfpeprojet_pi1%5Baction%5D=show&tx_mfpeprojet_pi1%5Bcontroller%5D=Projet&cHash=c2f0d112d6f6fed8614f8fdd9bf0174a)

<sup>3</sup> JORT est le Journal officiel de la République tunisienne, la gazette bihebdomadaire publiée par l'État tunisien, couvrant tous les événements législatifs, règlements et déclarations officielles.

Le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) est le fournisseur principal de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique 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 du tourisme (AFMT) ; cela concerne particulièrement les compétences pédagogiques plutôt 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 de commerce et industrie nationales aident également à élaborer et fournir la formation professionnelle continue en partenariat avec des établissements de formation précis. Les projets de développement internationaux et organisations internationales ont contribué de manière importante à la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de formation professionnelle en Tunisie.

Bien que le MFPE soit officiellement chargé de la coordination des agences, la validation de leurs programmes et la définition de leurs budgets en matière de formation professionnelle continue pour les formateurs, il n'est pas clair qu'il s'acquitte réellement de cette responsabilité. 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.

Il existe, dans certaine mesure, des concertations entre les agences et les autres parties prenantes. 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. Il n'est cependant pas clair en quelle mesure les secteurs industriels participent dans l'identification des besoins, l'élaboration, la fourniture et l'évaluation de la formation professionnelle continue.

Le CENAFFIF est le principal prestataire de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle en Tunisie. Il n'est pas clair cependant s'il est en mesure de répondre aux besoins des enseignants et personnel pédagogique et des directeurs d'établissements de formation ; par exemple, en ce qui concerne les nouvelles technologies ou les compétences de gestion. Le CENAFFIF est également sensé répondre aux besoins de formation des enseignants et personnel pédagogique des organismes de formation publics et privés. Les problèmes suivants ont une influence négative sur la réactivité.

- Le CENAFFIF ne dispose pas d'une analyse à jour des besoins en formation provenant des établissements.
- Le financement, l'élaboration des programmes, le suivi, l'évaluation et les prestations de formation sont, dans une grande mesure, contrôlés par le CENAFFIF et les autres agences nationales, par conséquent les établissements de formation ou les employeurs peuvent difficilement influencer l'obtention de ces formations.
- Les résultats de l'apprentissage et la qualité de la formation des prestataires des 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.

Au-delà de ces insuffisances, le CENAFFIF dispose de système d'assurance qualité relatif à la formation professionnelle continue en conformité avec les normes internationales.

Il est prévu qu'une évaluation externe des établissements de formation soit mise en place dans le cadre d'une nouvelle stratégie.

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 et personnel pédagogique en Tunisie.

Selon le CENAFFIF, environ 1 100 enseignants en formation professionnelle ont participé à un des programmes de formation professionnelle continue au cours des 12 derniers mois. Cependant, il n'y a pas de statistiques régulières disponibles sur le nombre de participants dans chaque programme, lieux, durée de la formation et sur le contenu des programmes de formation de formateurs.

Selon l'étude, le niveau de participation des enseignants et personnel pédagogique en formation professionnelle dans des programmes de formation continue des formateurs en Tunisie était de 43% au cours des 12 derniers mois, soit environ la moitié de la moyenne OCDE (85%). Seuls 21% des enseignants et personnel pédagogique ont déclaré avoir participé à des programmes de formation continue axés sur leur propre spécialité en termes de métier ou secteur d'activité, et le même pourcentage ont affirmé avoir participé à des actions de formation dans les locaux de leur employeur ou organisées par des entreprises. D'un autre côté, parmi les 43% qui ont participé à des actions de formation continue, 80% ont participé à des programmes d'au moins 30 heures. Quelque 36 % des enseignants et personnel pédagogique ont participé à des programmes de formation continue sous la forme de cours en ligne ou de vidéos éducatives en ligne, ayant passé en moyenne 77 heures dans ce type d'activités.

Seulement 40% environ des enseignants et personnel pédagogiques 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 seulement écouter des professeurs), des activités collaboratives d'apprentissage et de recherche avec d'autres participants, utilisation de nouvelles technologies y compris les technologies de l'informatique et la participation à des communautés web. Quelque 62% des enseignants et personnel pédagogique tunisiens ayant participé à l'étude ont affirmé avoir participé à des programmes de formation incluant des activités de recherche, individuelles ou collectives, mais seulement 16% ont participé à des activités de mentorat et/ou d'observation entre confrères, et seulement 14% ont participé à un réseau de formateurs.

Il apparaît des données recueillies que les enseignants et personnel pédagogique 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'établissements de formation aux programmes de formation continue était plus important. 82% des directeurs d'établissements de formation ont participé à un réseau professionnel et à des activités de mentorat ou de recherche (130 heures en moyenne) et 78% ont participé à des cours, conférence ou visites d'observation (133 heures en moyenne).

L'intégration et orientation des nouveaux enseignants et personnel pédagogique semble de manière générale assez bien développée dans les établissements de formation professionnelle en Tunisie. En ce qui concerne le mentorat des enseignants et personnel pédagogique, cela semble moins clair. Il paraît que le mentorat est généralement réservé aux enseignants et personnel pédagogique

stagiaires. Bien que presque 30% des enseignants et personnel pédagogique sont formés au tutorat et 10% disent en bénéficier, 60% des directeurs d'établissement de formation ont affirmé que le mentorat n'est pas disponible dans leurs établissements.

Quoiqu'il semble exister une collaboration planifiée ou informelle entre les formateurs, plus que 50% d'entre eux indiquent n'avoir jamais discuté de leurs pratiques d'enseignement ou de formation avec des collègues, que ce soit de manière formelle ou informelle. En outre, 70% indiquent ne pas avoir discuté de leurs pratiques d'enseignement ou de formation avec un responsable supérieur ou un expert en pédagogie au cours du mois passé. Cela indique que pour beaucoup d'enseignants et personnel pédagogique Tunisiens, la préparation des cours et l'analyse de leurs pratiques représentent une activité personnelle et solitaire.

Selon l'enquête, environ 60% des enseignants et personnel pédagogique ont affirmé qu'ils étaient peu motivés à participer à des programmes de formation professionnelle continue en raison d'absence d'offre pertinente et de facteurs incitatifs suffisants. Environ 50% ont affirmé 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 et personnel pédagogique ou au développement des établissements de formation. Les enseignants et personnel pédagogique, individuellement, sont donc peu motivés pour participer aux actions de formation de l'offre actuelle et n'y sont pas encouragés activement par les établissements qui les emploient. Il apparaît qu'il n'existe qu'un faible lien entre la participation aux formations et la promotion de la carrière de l'enseignant ou personnel pédagogique. La formation continue n'est pas conçue de façon à leurs permettre de prendre d'autres responsabilités, comme le mentorat, l'élaboration de programmes ou des ressources.

De plus, la participation à des formations ne sont pas systématiquement publiés, il n'y a pas donc de vision claire des progrès accomplis.

## Recommandations

En ce qui concerne la 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 :

- permettre aux directeurs et aux conseils d'administration des établissements de formation de participer aux décisions clés concernant le recrutement, la rémunération, la gestion des performances et l'utilisation du budget ;
- impliquer les représentants des partenaires sociaux, des apprenants et des familles dans la gestion et le développement des établissements ;
- renforcer le rôle des directeurs et du personnel d'encadrement des établissements de formation dans l'élaboration des programmes et techniques pédagogiques, par exemple en leur faisant observer les cours, organiser des actions de formation continue ;
- permettre aux établissements de formation des formateurs d'accompagner et de coordonner les enseignants et personnel pédagogique dans l'élaboration concertée des supports de formation actualisés ;
- améliorer les pratiques d'évaluation des établissements.

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

- former et accompagner les enseignants et personnel pédagogique pour leur permettre de développer des tâches d'apprentissage différenciées et utiliser des évaluations formatives pour guider la formation et l'apprentissage ;
- donner les moyens appropriés aux enseignants et personnel pédagogique et aux 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 ;
- équiper les établissements avec du matériel informatique et des logiciels en quantité suffisante et conformes aux besoins, et former les enseignants et personnel pédagogique à utiliser les TIC pour la préparation de leurs cours et l'apprentissage en classe ;
- réunir les différents acteurs, institutions et parties prenantes afin de convenir des stratégies pour améliorer et rendre cohérent le système de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle en Tunisie.
- définir le droit à la formation et les attentes en matière de formation professionnelle continue de manière plus claire dans le cadre réglementaire ;
- définir les objectifs en matière de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle dans la nouvelle stratégie nationale pour la formation professionnelle et dans un plan d'action à publier ;
- renforcer le rôle des directions régionales et rendre effectif leur rôle dans la prise de décision ;
- garantir 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, d'assurance qualité et de financement, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les agences compétentes, les enseignants et le personnel pédagogique de la formation professionnelle et les directeurs d'établissement de formation devraient coopérer afin de :

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

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

- stimuler une plus grande participation en augmentant l'offre et en la rendant plus variée;
- revoir la méthodologie des programmes de formation professionnelle continue proposés par le CENAFFIF et les autres fournisseurs de formation professionnelle continue et inclure, le cas échéant, des méthodes plus modernes et plus variées;
- 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 fournisseurs de formation continue, en partenariat avec les représentants du monde des affaires et autres organismes, devraient proposer des programmes de formation professionnelle continue spécialisés, destinés à mettre à jour les connaissances professionnelles, les compétences et les pratiques professionnelles des bénéficiaires.

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

- 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 et personnel pédagogique et pour les directeurs des établissements de formation professionnelle ;
- assurer que le personnel d'encadrement des établissements encourage et soutienne les enseignants et personnel pédagogique dans les activités collaboratives, par exemple en accordant du temps à la collaboration et en célébrant les collaborations.

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

- fournir aux établissements une assistance et la formation nécessaire pour mener des analyses de besoins et fournir des plans de formation des personnels, aussi bien individuels que par établissement ; ces plans devraient servir de source d'information pour la préparation et la mise en place de ressources nécessaires au niveau national et dans les établissements de formation des formateurs ;
- dispenser plus de formations à un plus grand nombre d'enseignants et personnel pédagogique pour les aider à résoudre les questions liées aux besoins des apprenants, notamment la motivation et la personnalisation ;
- améliorer fortement l'analyse des besoins afin d'informer au mieux les enseignants et personnel pédagogique 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 :

- faire en sorte que l'offre de formation professionnelle continue soit en corrélation avec des améliorations de la formation qui sont identifiées grâce au feedback et au développement de carrière des enseignants et du personnel pédagogique participant ;
- dans la mesure du possible garantir que les programmes de formation continue soient conçus de façon à préparer les directeurs d'établissement de formation à prendre de plus amples responsabilités afin qu'ils puissent être reconnus dans l'évolution de leur carrière ;
- promouvoir la publication des données complètes au niveau national sur la participation à la formation professionnelle continue.

# 1. INTRODUCTION

La formation des enseignants et personnel pédagogique (formateurs et conseillers d'apprentissage) est largement reconnue comme étant d'une importance cruciale, non seulement pour améliorer la qualité des formations dispensées, mais aussi en tant que condition préalable à d'autres réformes en matière de formation professionnelle, comme celles relatives aux programmes, à la gouvernance ou à la technologie. L'objectif de l'étude internationale objet du présent rapport est de permettre une meilleure compréhension de la situation actuelle et des besoins des formateurs et des directeurs d'établissement de formation professionnelle. Ce rapport s'intéresse plus spécifiquement au cas de la Tunisie. Il couvre la formation que ces formateurs ont reçue, leurs convictions et leurs pratiques en matière de formation, leurs obligations professionnelles ainsi que leurs conditions et climat de travail. Il a été rédigé dans le but d'aider les décideurs politiques et les fournisseurs de services de formation professionnelle à mettre en place des améliorations.

Le présent rapport inclut :

- une vue d'ensemble des objectifs actuels de la politique de formation, visant à améliorer la formation des enseignants et personnel pédagogique ;
- une description de la manière de dispenser la formation des enseignants et personnel pédagogique en Tunisie, d'évaluer leurs besoins et d'attribuer les programmes spécifiques ;
- une explication de la manière dont les modalités de la formation professionnelle s'articulent avec les autres éléments du système ;
- une évaluation du bon fonctionnement des modalités existantes ;
- des recommandations relatives à la manière de mettre en application les politiques existantes.

L'étude abordée ici a pour objectif de contribuer à un débat politique fondé sur des données probantes, d'alimenter la réflexion et les actions à différents niveaux décisionnels, de stimuler des recherches futures et la formulation de certaines propositions. La Tunisie fait partie des neuf pays participants, avec l'Albanie, l'Algérie, la Biélorussie, le Kosovo, la Moldavie, le Monténégro, la Serbie et la Turquie. Une analyse comparative sera menée au cours de l'année 2020.

## 2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de l'étude objet de ce rapport s'inspire de celle utilisée dans l'étude TALIS de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Une version précédente de cette étude a été pilotée dans l'Europe du Sud-Est et en Turquie en 2015, dont les rapports ont été publiés par l'ETF en 2016.

De plus amples informations sur la méthodologie sont disponibles en annexe (publiée séparément).

### Étude bibliographique

Une revue de la littérature a permis d'étudier les documents politiques, rapports administratifs et documents de recherche relatifs à la formation professionnelle pour les enseignants et le personnel pédagogique en Tunisie (annexe publiée séparément).

### Entretiens

Un entretien en groupe et des entretiens individuels ont eu lieu avec différents acteurs du dispositif national de la formation professionnelle, à savoir :

- le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE), Direction de la formation professionnelle ;
- l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) ;
- l'Agence de formation dans les métiers du tourisme (AFMT) ;
- le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) ;
- l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (AVFA) ;
- les syndicats et associations professionnelles (UTICA, UTAP, UFTH) ;
- l'Union générale tunisienne du travail (UGTT) ;
- la Chambre nationale des syndicats d'établissements privés de formation professionnelle ;
- la Fédération tunisienne de tourisme et d'hôtellerie (FTH).

La liste complète est disponible en annexe (publiée séparément). Les entretiens se sont déroulés entre le 15 juin et le 30 juillet 2018.

### Double enquête

Deux enquêtes ont été menées auprès de deux groupes cibles : les enseignants et personnel pédagogique travaillant dans les centres de formation professionnelle<sup>4</sup>, et les directeurs de tous ces établissements de formation. Les enquêtes ont été effectuées en ligne au moyen de la plateforme SurveyGizmo.

---

<sup>4</sup>. On entend par centres de formation professionnelle les établissements publics dispensant un enseignement et une formation professionnels initiaux. Il s'agit de l'enseignement et de la formation professionnels dispensés dans le système éducatif initial, généralement avant d'entrer dans la vie active, et limités aux niveaux CITE 3 et 4.

Le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, en collaboration avec les agences et organisations du dispositif national de la formation professionnelle et les enseignants et personnel pédagogique, a apporté son appui aux entretiens et enquêtes.

Les questionnaires élaborés par l'ETF ont été traduits en français et leur pertinence a été vérifiée par les principales parties prenantes nationales. Ils ont ensuite été testés auprès de six directeurs d'établissement de formation et 20 enseignants et personnel pédagogique dans des établissements sélectionnés au préalable, entre le 25 juillet et le 16 août 2018. Une fois validés, les questionnaires ont été mis en ligne et les réponses ont été recueillies du 10 août au 4 novembre 2018.

## Échantillon

Après des discussions avec différentes parties prenantes, il a été conclu que l'échantillon devrait inclure l'ensemble des établissements de formation professionnelle relevant de l'ATFP (132), de même que l'ensemble de ceux relevant de l'AVFA (39) et de l'AFMT (8). Un certain nombre d'établissements de formation professionnelle privés a été inclus dans l'échantillon<sup>5</sup>. Le nombre total d'enseignants et personnel pédagogique travaillant dans ces établissements s'élève à 4 205.

Les questionnaires ont été mis en ligne sur la plateforme SurveyGizmo, et les liens permettant d'y accéder – tant au questionnaire adressé aux directeurs d'établissement de formation qu'à celui destiné aux enseignants et personnel pédagogique – ont été envoyés à 179 adresses e-mail de directeurs d'établissement de formation. Il a été demandé à ces derniers de faire parvenir les questionnaires à tous les enseignants et personnel pédagogique travaillant dans leurs établissements. La liste des établissements retenus pour l'enquête est disponible en annexe (publiée séparément).

## Métadonnées

**TABLEAU 1 ÉCHANTILLON D'ENSEIGNANTS ET PERSONNEL PÉDAGOGIQUE ET TAUX DE RÉPONSE<sup>6</sup>**

Total des établissements de formation professionnelle	179
Total des enseignants et du personnel pédagogique	4 205
Nombre d'établissements dans l'échantillon	179
Total des enseignants et du personnel pédagogique dans les établissements de l'échantillon	4 205
Nombre de questionnaires remplis (taille de l'échantillon)	384
Taux de réponse après purification	9 %

<sup>5</sup> Ces établissements privés forment un échantillon intéressant du fait de leur motivation à participer à l'enquête.

<sup>6</sup> Avec 384 enseignants et personnel pédagogique, notre échantillon (après purification) est considéré comme représentatif au risque de 5 %. En effet, si on note  $SS$  = taille de l'échantillon (sample size) ;  $p$  = la proportion qui maximisera notre échantillon égale à 0,5 ; et que l'on considère un niveau de confiance de 95 % qui correspond à une cote  $Z$  de 1,96, la taille d'échantillon optimale se calcule de la manière suivante :  $SS = (cote Z)^2 \cdot p \cdot (1-p) / (marge\ d'erreur)^2 = 384$  – soit, pour une population finie de 4 205 individus,  $SS_{adj} = (SS) / 1 + [(SS - 1) / population] = 359$

**TABLEAU 2 ÉCHANTILLON DE DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION ET TAUX DE RÉPONSE**

Total des centres de formation professionnelle	179
Total des directeurs	179
Nombre d'établissements dans l'échantillon	179
Total des directeurs d'établissement de formation dans l'échantillon	179
Nombre de questionnaires remplis	117
Taux de réponse	65 %

# **PARTIE 1. LE CONTEXTE : LE PERSONNEL, LA FORMATION ET LA GESTION DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE<sup>7</sup>**

La première partie de ce rapport décrit les caractéristiques des enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle en Tunisie, la manière dont ces enseignants et personnel pédagogique préparent et dispensent leur formation et la manière dont est organisée la gouvernance des établissements.

## **3. LE PERSONNEL**

### **Âge des enseignants et personnel pédagogique**

Dans leur majorité (73 %), les enseignants et personnel pédagogique des centres de formation professionnelle ayant participé à l'enquête sont âgés de 30 à 49 ans ; seul 1 % a moins de 29 ans, et 26 % ont plus de 50 ans<sup>8</sup>.

### **Expérience en termes de nombre d'années d'exercice**

Il ressort de l'étude que 46 % des enseignants et personnel pédagogique ont de 6 à 15 ans d'expérience comme formateurs, et que 31 % des enseignants et personnel pédagogique ont de 16 à 25 ans d'ancienneté dans ce domaine. Environ 15 % des participants travaillent comme enseignant ou personnel pédagogique depuis moins de 5 ans, alors que seuls 7 % ont plus de 25 ans d'expérience dans la formation.

### **Expérience dans l'établissement où ils travaillent actuellement**

Presque 45 % des enseignants et personnel pédagogique ont entre 6 et 15 ans d'expérience de formation dans leur établissement actuel, et environ 28 % d'entre eux y ont moins de 6 ans d'ancienneté. Quelque 23 % forment dans leur établissement actuel depuis 16 à 25 ans, et seuls 5 % y ont accumulé plus de 25 ans d'ancienneté.

### **Expérience professionnelle dans les domaines professionnels enseignés**

Environ 79 % des enseignants et personnel pédagogique ont répondu avoir plus de 3 ans d'expérience dans la branche professionnelle enseignée, contre seulement 1 à 3 ans pour 16 %

---

<sup>7</sup> Les données présentées proviennent des résultats de l'enquête en ligne. Elles ne sont pas pondérées et n'incluent pas les valeurs manquantes (ex. refus de répondre ou réponses « je ne sais pas »).

<sup>8</sup> Il n'existe pas de statistiques officielles structurées sur le profil d'âge des enseignants et personnel pédagogique en Tunisie. Les recrutements de jeunes enseignants et personnel pédagogique auraient cependant été suspendus depuis 2013, ce qui peut expliquer le profil qui ressort de l'étude.

d'entre eux. Seuls 6 % des enseignants et personnel pédagogique ont dit n'avoir aucune expérience de travail dans le domaine enseigné (branche commerciale, profession ou secteur industriel).

## Genre

Dans les centres de formation professionnelle en Tunisie, les enseignants et personnel pédagogique de niveau cadre sont très majoritairement des hommes. Conformément aux statistiques officielles, il y a 65 % d'hommes et 35 % de femmes enseignants et personnel pédagogique dans les centres de formation professionnelle, répartis de la manière suivante :

**TABLEAU 3 RÉPARTITION DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION ET ENSEIGNANTS ET PERSONNEL PÉDAGOGIQUE DES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE, PAR GENRE**

	Organisme	Hommes	Femmes	Total
Directeurs	ATFP	119	13	132
	AVFA	37	2	39
	AFMT	6	2	8
	<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>17</b>	<b>179</b>
Enseignants et personnel pédagogique	ATFP	2 502	1 317	3 819
	AVFA	147	88	235
	AFMT	75	76	151
	<b>Total</b>	<b>2 724</b>	<b>1 481</b>	<b>4 205</b>

La répartition au sein de notre échantillon est comme suit : 66 % d'hommes et 34 % de femmes. Il est donc représentatif pour ce qui concerne le genre.

## Rôle dans l'établissement

Le tableau 4 montre que 64 % des répondants ont dit être « formateurs et conseillers d'apprentissage<sup>9</sup> » alors que 12 % se sont dits « conseillers en formation professionnelle<sup>10</sup> » et 8 % « conseillers pédagogiques<sup>11</sup> ». Seulement 7 % ont dit être « instructeurs ou coordinateurs techniques<sup>12</sup> ».

<sup>9</sup> Enseignant et formateur

<sup>10</sup> Conseiller chargé de la filière de formation

<sup>11</sup> Conseiller pédagogique/d'apprentissage

<sup>12</sup> Coordonnateur de pratique, instructeur ou organisateur d'éducation pratique

**TABLEAU 4 LEQUEL DES TERMES SUIVANTS DÉCRIT AU MIEUX VOTRE FONCTION AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?**

Fonction	Fréquence	%
Formateur et conseiller d'apprentissage	244	64
Coordinateur de travaux pratiques, moniteur, organisateur de cours pratiques, coordinateur technique	25	7
Conseiller	46	12
Professeur principal ou directeur	4	1
Conseiller pédagogique	29	8
Technicien de laboratoire ou atelier	10	3
Assistant de l'enseignant ou enseignant associé	2	1
Autre	23	6
Total	3	100

Note : Quelques tableaux ne totalisent pas 100% en raison de l'arrondissement.

## Secteur professionnel ou spécialité

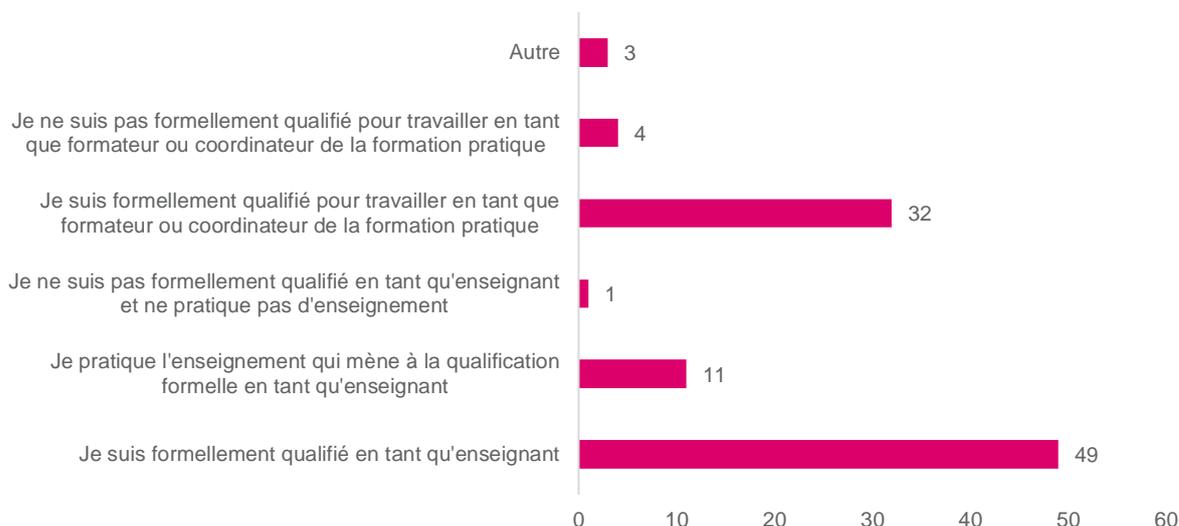
La distribution des enseignants et personnel pédagogique par profils professionnels révèle qu'ils sont essentiellement répartis entre cinq secteurs principaux : ingénierie (électrique, mécanique, automobile, etc.) ; agriculture, médecine vétérinaire, sylviculture, pêche ; fabrication, production, transformation ; hôtellerie, tourisme, restauration, voyages ; technologies de l'information ; secteur de la construction.

## Formation initiale

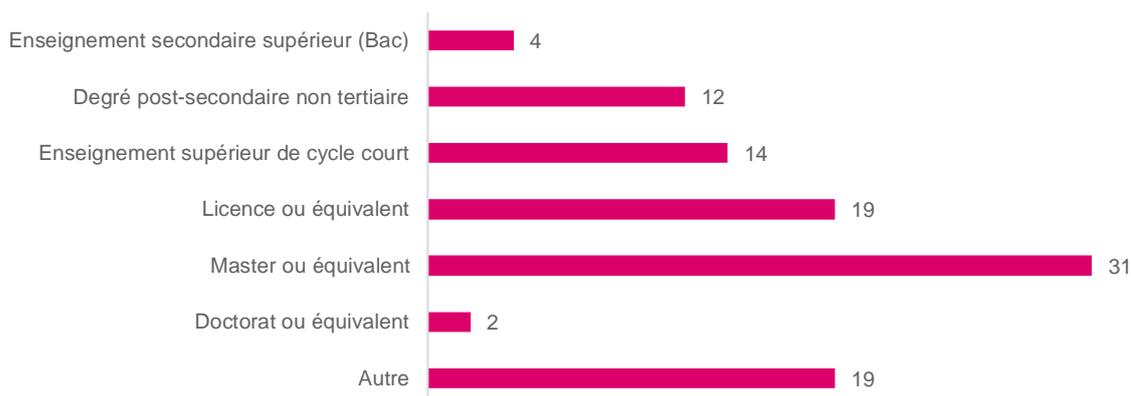
Les enseignants et personnel pédagogique sont 40 % à avoir reçu une formation pédagogique dans le cadre de leur formation initiale, tandis que 36 % l'ont reçue en dehors de leurs programmes d'études. Ils sont 25 % à n'avoir reçu aucune formation pédagogique avant de devenir formateurs.

La figure 1 montre que près de la moitié des répondants ont des qualifications formelles d'enseignant ou personnel pédagogique, et qu'un peu moins d'un tiers sont qualifiés de manière formelle pour travailler en qualité de moniteur ou coordinateur de travaux pratiques. Quelque 11 % suivent une préparation pratique qui leur donnera une qualification officielle, et seuls 4 % des interrogés sont des moniteurs ou coordinateurs de travaux pratiques non qualifiés.

**FIGURE 1 QUALIFICATIONS FORMELLES DE TOUS LES RÉPONDANTS (% , N = 381)**



**FIGURE 2 NIVEAU DE DIPLÔME DES RÉPONDANTS (% , N = 382)**



Note : Quelques graphiques ne totalisent pas 100% en raison de l'arrondissement.

La répartition des enseignants et personnel pédagogique par niveaux d'éducation formelle (figure 2) montre qu'ils sont 31 % à être titulaires d'un diplôme de master ou de niveau équivalent ; 19 % ont une licence ; environ 14 % ont achevé une formation supérieure de cycle court et 12 % ont suivi une formation postsecondaire non tertiaire (enseignement professionnel ou technique non universitaire de type BTS, etc.).

## Statut professionnel

La répartition des enseignants et personnel pédagogique selon leur temps de travail révèle que 73 % travaillent à temps plein, 18 % travaillent de 50 % à 90 % d'un équivalent temps plein et 8 % travaillent moins de la moitié d'un temps plein. Quant à leur statut professionnel, presque tous les enseignants et personnel pédagogique participants (97 %) ont un emploi à durée indéterminée dans leur établissement actuel. Ils ne sont que 2 % à être sous contrat à durée déterminée (CDD) pour

plus d'une année scolaire, et 1 % à être sous CDD d'une durée inférieure ou égale à une année scolaire.

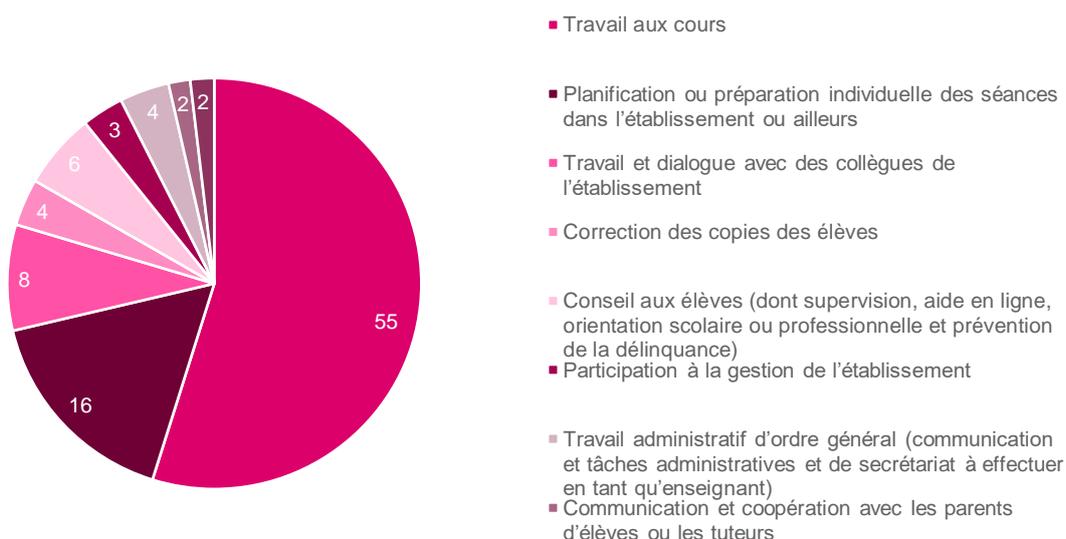
## Membres des syndicats ou associations professionnelles

Les données nous révèlent que 39 % des enseignants et personnel pédagogique ont répondu faire partie d'un syndicat et que 15 % sont membres d'une association professionnelle d'enseignants et personnel pédagogique.

## Horaires de travail

La figure 3 montre que les enseignants et personnel pédagogique consacrent plus de la moitié (55 %) de leur temps de travail aux cours et 45 % à d'autres tâches administratives ou pédagogiques, comme préparer les cours suivants (16 %), prendre part à un travail d'équipe ou un dialogue avec des collègues de l'établissement (8 %), conseiller les apprenants (6 %) corriger/annoter les devoirs des apprenants (4 %), exécuter d'autres tâches administratives (4 %).

**FIGURE 3 RÉPARTITION (MOYENNE) DU TEMPS DE TRAVAIL SELON LES TÂCHES**  
(%, N = 236)



## Conclusions

Le personnel de formation en Tunisie est relativement jeune et environ 80 % des répondants ont déclaré avoir au moins trois ans d'expérience professionnelle dans leur domaine de spécialisation. D'autre part, seulement 40 % ont bénéficié d'une formation initiale incluant un volet pédagogique et 36 % ont reçu une formation pédagogique d'un autre type. Presque tous les enseignants et personnel pédagogique travaillent à temps plein, et environ 55 % de leur temps de travail est consacré à l'enseignement.

## 4. GOUVERNANCE DES CENTRES DE FORMATION

### Qui participe à la gouvernance des établissements ?

La gouvernance des établissements est assurée par les conseils d'administration de ces derniers, qui comprennent directeurs, coordinateurs pédagogiques, chefs de section et conseillers pédagogiques.

La majorité des directeurs d'établissement de formation publics ont déclaré que le recrutement (85 %) et le licenciement ou la suspension (87 %) des enseignants et personnel pédagogique étaient des prérogatives des autorités nationales. Dans quelques cas exceptionnels, ces directeurs sont autorisés à recruter ou suspendre directement des enseignants et personnels pédagogiques contractuels. En revanche, 84 % des directeurs de centres de formation privés ont déclaré avoir le droit exclusif de recruter leurs enseignants et personnel pédagogique et 75% ont déclaré avoir le droit de les suspendre ; certains le font en concertation avec le conseil d'administration de l'établissement. Pour ce qui concerne la fixation des salaires des enseignants et personnel pédagogique, y compris l'élaboration des grilles salariales et les décisions d'augmentation des salaires, presque tous les directeurs de centres de formation publics ont indiqué que cette responsabilité revenait en principe aux autorités nationales. Il en va autrement pour les centres de formation professionnelle privés, où ces décisions font partie des prérogatives du directeur et de l'équipe d'encadrement. Environ 82 % des directeurs d'établissement de formation publics et 72 % des directeurs d'établissements de formation privés ont affirmé être principalement responsables de la répartition du budget de l'établissement.

La politique disciplinaire vis-à-vis des apprenants est une responsabilité partagée entre les directeurs, les conseils d'administration et les autorités locales, alors que l'évaluation de l'apprenant est entre les mains de l'équipe de direction et des enseignants et personnel pédagogique de l'établissement. L'admission à l'établissement public ou privé est généralement décidée par les directeurs d'établissement de formation et leurs équipes. Quelque 72 % de ces directeurs estiment que le choix des outils pédagogiques incombe principalement aux formateurs. Le contenu des cours relève en général de la responsabilité des enseignants et personnel pédagogique et de l'autorité nationale, ainsi que, dans une moindre mesure, de celle du conseil d'administration.

La décision relative aux cours proposés par le centre est considérée par 62 % des directeurs d'établissement de formation comme relevant principalement des enseignants et personnel pédagogique, en concertation avec le conseil d'administration de l'établissement et l'équipe de direction. Les programmes sont ensuite soumis à l'approbation du ministère. Notons toutefois qu'il existe des programmes de formation, formalisés par spécialité de formation et par niveau, élaborés sous la responsabilité du CENAFFIF.

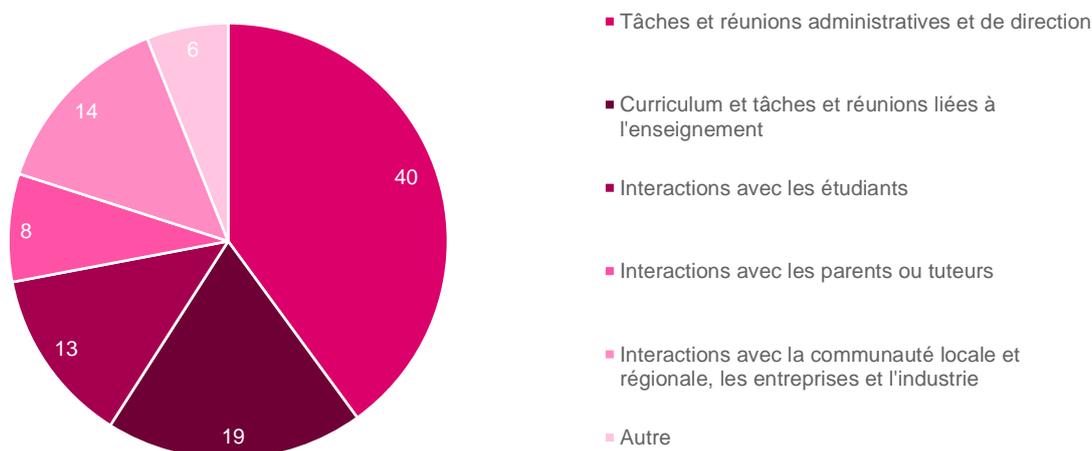
### Quel est le rôle du directeur ?

La figure 4 montre que les directeurs d'établissement de formation professionnelle consacrent en général 40 % de leur temps à des tâches administratives et de direction et à des réunions (gestion des ressources humaines et du personnel, réglementations, rapports, budget de l'établissement, préparation des horaires et de la composition des classes, planification stratégique, activités de gestion et leadership, réponses aux demandes des autorités de formation locales, cantonales, régionales ou nationales, etc.) et 19 % aux tâches liées aux programmes et à la formation

(élaboration des cours, formation, assistance aux cours en qualité d'observateur, mentorat pour les enseignants et personnel pédagogique, développement professionnel des enseignants et personnel pédagogique, etc.). Le reste de leur temps est consacré aux contacts avec les apprenants (13 % en moyenne), avec les parents ou les familles d'accueil (8 % en moyenne) et avec le public, les entreprises et les acteurs communautaires au niveau local ou régional (14 % en moyenne) et à d'autres tâches.

D'après les résultats de l'enquête, 65 % des directeurs d'établissement de formation professionnelle travaillent sur un plan de développement professionnel pour leur centre, et un peu plus de la moitié (53 %) ont exploité les résultats des évaluations des apprenants (y compris des examens nationaux et internationaux) et les données relatives à leurs performances pour élaborer les objectifs et les programmes éducatifs.

**FIGURE 4 POURCENTAGE MOYEN DE TEMPS CONSACRÉ PAR LES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION À DIFFÉRENTES TÂCHES DU CENTRE DE FORMATION (N = 61)**



Environ trois quarts des directeurs d'établissement de formation ont fréquemment ou très fréquemment collaboré avec les enseignants et personnel pédagogique pour résoudre des problèmes de discipline en classe ; pris des mesures pour soutenir la collaboration entre enseignants et personnel pédagogique s'agissant de la mise en place de nouvelles pratiques de formation ; pris des initiatives pour responsabiliser les enseignants et personnel pédagogique vis-à-vis des résultats d'apprentissage de leurs apprenants ; et résolu des problèmes relatifs aux horaires de cours dans l'établissement. En revanche, seulement très peu de directeurs (26 %) ont fréquemment ou très fréquemment observé le déroulement de séances de cours alors que 74 % ne l'ont fait qu'occasionnellement ou l'on rarement ou jamais fait. La majorité des directeurs d'établissement de formation (85 %) affirment avoir contrôlé la présence d'erreurs et de fautes dans les documents administratifs et rapports de l'établissement. La moitié des directeurs affirme n'avoir jamais ou n'avoir que rarement/parfois entrepris des actions pour stimuler la coopération entre les enseignants et personnel pédagogique pour l'élaboration de nouvelles pratiques, tandis que l'autre moitié le fait souvent ou très souvent. Il en va de même pour l'établissement de contacts avec les parents : la moitié des directeurs dit ne jamais le faire ou ne le faire que rarement/parfois, tandis

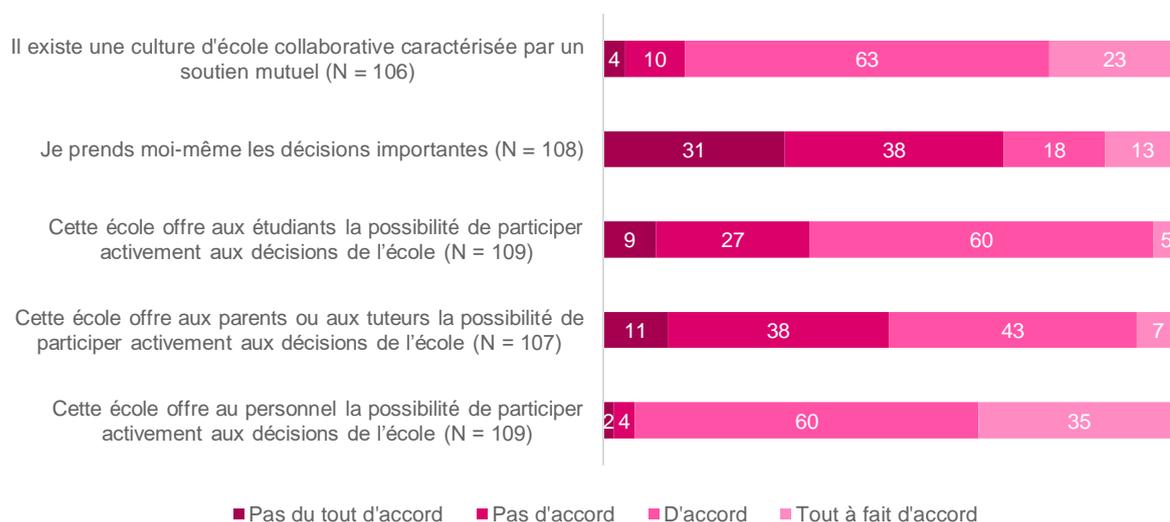
que l'autre moitié le fait souvent ou très souvent. Enfin, 69 % des répondants ont déclaré avoir souvent ou très souvent collaboré avec les directeurs d'autres centres de formation professionnelle au cours des 12 derniers mois.

## Comment les autres parties prenantes participent-elles ?

La figure 5 montre que la majorité des directeurs d'établissement de formation privilégient une gouvernance participative. Effectivement, 70 % d'entre eux ont affirmé ne pas prendre de décisions importantes seuls et presque tous (95 %) sont plutôt ou fortement d'accord pour dire que leur centre donne à son personnel l'occasion de participer activement aux prises de décisions de l'établissement. Ils sont en outre 86 % à estimer qu'il y existe une culture collaborative caractérisée par une entraide mutuelle. L'affirmation selon laquelle les parents ou familles d'accueil ont la possibilité de participer activement aux décisions du centre divise les directeurs d'établissement de formation : la moitié est plutôt ou fortement d'accord, tandis que l'autre moitié est plutôt ou fortement en désaccord. Plus du tiers (36 %) des directeurs ont estimé que les apprenants ne disposent pas de la possibilité de participer activement aux prises de décision de leur établissement.

La plupart des directeurs ont affirmé que le conseil d'administration de leur établissement de formation incluait des représentants des enseignants et personnel pédagogique (88 %), des membres de l'équipe de direction de l'établissement (93 %) et du personnel administratif (81 %). Ils sont un peu plus de la moitié à avoir répondu que le conseil d'administration de leur établissement comptait dans ses rangs des représentants d'entreprises (institutions du marché de l'emploi, associations d'employeurs) et des syndicats.

### FIGURE 5 À QUEL POINT ÊTES-VOUS D'ACCORD OU NON AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES AU SUJET DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ?

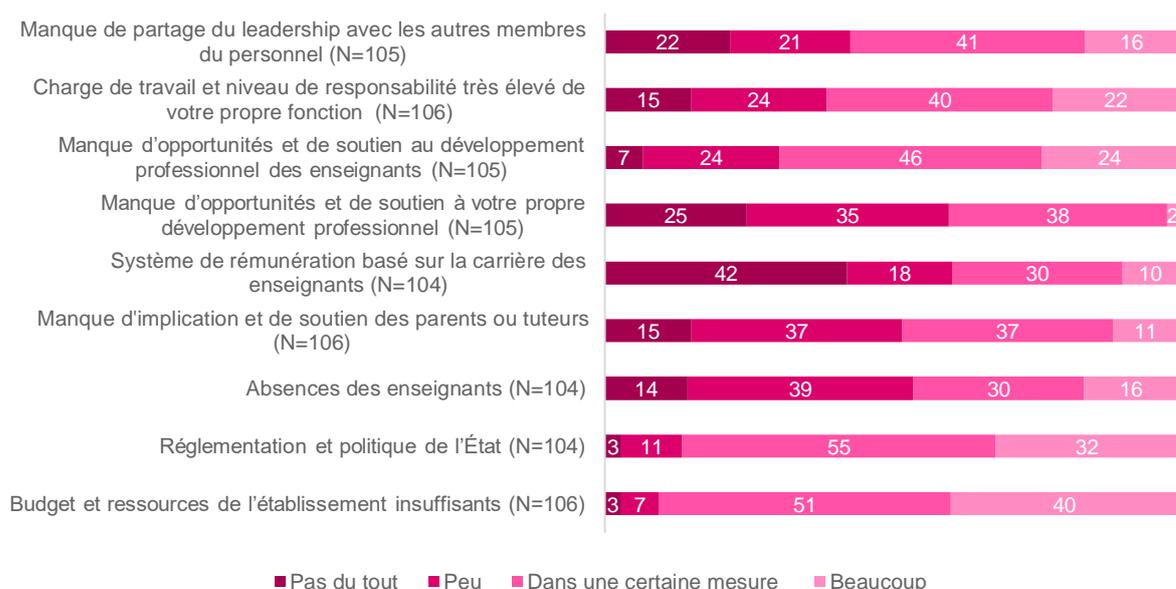


## Quels sont les obstacles à une gestion efficace ?

La figure 6 montre que les principales contraintes limitant l'efficacité des directeurs d'établissement de formation sont : un budget et des ressources de l'établissement insuffisants (91 % de réponses « dans une certaine mesure » ou « beaucoup ») ; la réglementation et la politique de l'État (87 % de réponses « dans une certaine mesure » ou « beaucoup ») ; un manque d'opportunités et de soutien au

développement professionnel des enseignants et personnel pédagogique (70 % de réponses « dans une certaine mesure » ou « beaucoup ») ; une charge de travail et un niveau de responsabilité très élevé de leur propre fonction (61 % de réponses « dans une certaine mesure » ou « beaucoup ») ; et, dans une mesure un peu moindre, le manque de partage du leadership avec les autres membres du personnel (57 % de réponses « dans une certaine mesure » ou « beaucoup »).

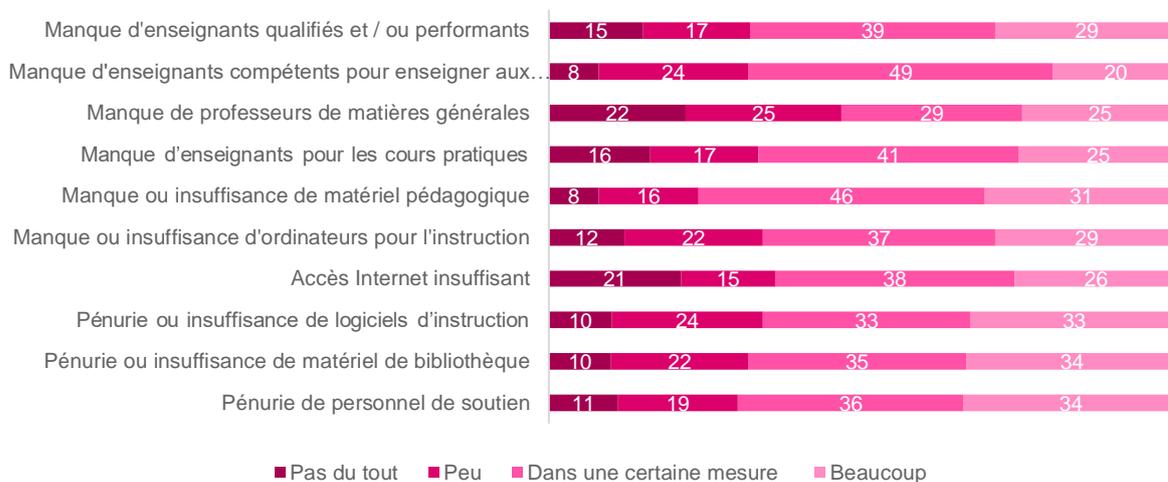
**FIGURE 6 DANS QUELLE MESURE CE QUI SUIT LIMITE-T-IL VOTRE EFFICACITÉ EN TANT QUE PRINCIPAL DANS CE CENTRE DE FORMATION ? (%)**



Plus de deux tiers des directeurs d'établissement de formation ont identifié le manque ou l'inadéquation du matériel pédagogique comme le principal frein à une formation efficace (figure 7). Les éléments suivants sont considérés comme de sérieuses entraves par une majorité de directeurs (entre 66 et 69 % de réponses « dans une certaine mesure » ou « beaucoup ») : le manque de personnel d'encadrement, d'enseignants et personnel pédagogique qualifiés et/ou efficaces ; le manque d'enseignants et personnel pédagogique dotés des compétences nécessaires pour travailler avec les apprenants à besoins particuliers ; le manque ou l'inadéquation du matériel de bibliothèque ; le manque d'enseignants et personnel pédagogique pour les cours pratiques ; le manque ou l'inadéquation des ordinateurs et logiciels pédagogiques.

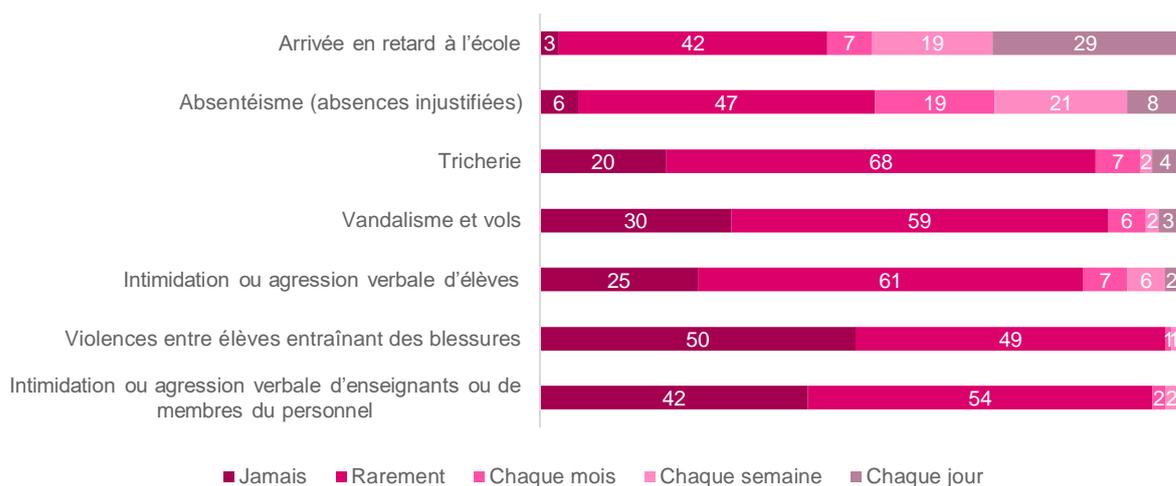
La figure 8 montre que l'arrivée en retard des apprenants est un problème répandu dans les établissements de formation professionnelle en Tunisie. Les directeurs d'établissement de formation sont 29 % à l'avoir signalé comme une problématique quotidienne. L'absentéisme des apprenants constitue un autre phénomène répandu puisque 29 % des directeurs ont signalé que leurs apprenants sont absents au moins une fois par semaine.

**FIGURE 7 EST-CE QUE LA CAPACITÉ DE VOTRE CENTRE DE FORMATION À DISPENSER UNE FORMATION DE QUALITÉ EST FREINÉE PAR UN OU PLUSIEURS DE CES PROBLÈMES ? (% , N = 102)**



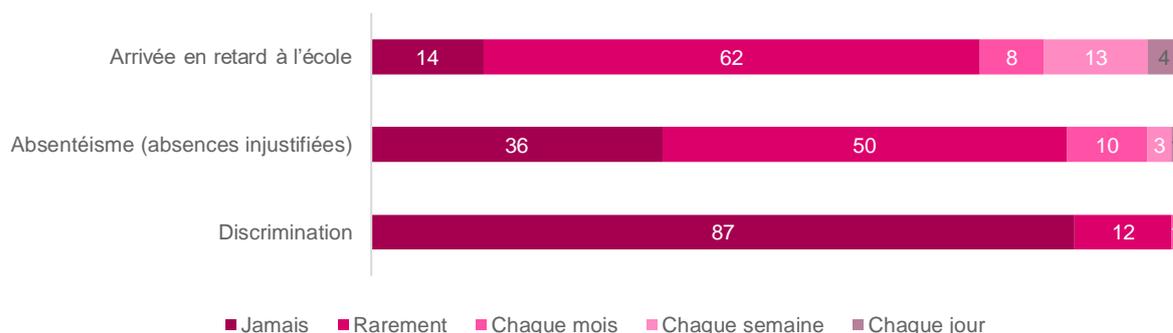
La fraude, le vandalisme et les vols, de même que les intimidations et agressions verbales de la part des apprenants, sont très rares ou totalement absents, selon les directeurs. Les blessures résultant de violences entre apprenants et les intimidations ou insultes de la part des enseignants et personnel pédagogique sont inexistantes selon respectivement 50 % et 42 % des directeurs d'établissement de formation, et restent rares pour les autres.

**FIGURE 8 DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT, À QUELLE FRÉQUENCE CES AGISSEMENTS ONT-ILS LIEU ? (N = 102)**



Selon les directeurs, seule une très petite minorité d'enseignants et personnel pédagogique arrive régulièrement en retard et leur absentéisme est encore plus rare. La discrimination de la part des enseignants et personnel pédagogique est quasi-inexistante (figure 9).

**FIGURE 9 DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT, À QUELLE FRÉQUENCE CES AGISSEMENTS ONT-ILS LIEU (DE LA PART DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE) ? (N = 102)**



## Évaluation des formateurs

Même si elle est désormais inscrite dans le droit, l'évaluation formelle du travail des enseignants et personnel pédagogique reste une pratique rare dans le système tunisien. Selon les réponses des directeurs, l'évaluation des enseignants et personnel pédagogique est principalement assurée par les directeurs d'établissement de formation eux-mêmes, ou par les membres de l'équipe de direction dans certains établissements. Environ 50 % des directeurs interrogent les apprenants au sujet de la formation reçue et tiennent compte des commentaires des parents ou autres membres de la famille des apprenants, et 43 % observent les cours dispensés en classe et analysent les résultats des apprenants aux tests.

L'évaluation des connaissances des enseignants et personnel pédagogique quant aux matières qu'ils dispensent et la discussion au sujet de leur autoévaluation sont en partie effectuées avec l'équipe de direction et avec des personnes ou services externes. Un quart des directeurs de centres de formation ont toutefois répondu qu'il n'y avait pas d'évaluation formelle du travail des enseignants et personnel pédagogique au sein de leur établissement.

Presque un tiers des directeurs d'établissement de formation affirment discuter toujours ou presque toujours avec les enseignants et personnel pédagogique des mesures pour remédier aux faiblesses didactiques. Seuls 9 % des directeurs ont déclaré désigner, toujours ou presque toujours, des formateurs (mentors) pour aider les enseignants et personnel pédagogique à améliorer la qualité de leur travail en fonction des résultats de leur évaluation et 14 % ont déclaré que les évaluations des enseignants et personnel pédagogique influencent la probabilité de progresser dans leur carrière. Les directeurs d'établissement de formation ne sont que 41 % dans le public à préparer un plan de développement professionnel ou de formation individuelle pour chaque enseignant ou personnel pédagogique, contre 75 % dans le privé. Dans les établissements publics, l'évaluation des enseignants et personnel pédagogique, en cas de performance insatisfaisante, n'a qu'un impact minime sur la baisse ou l'augmentation salariale annuelle, les responsabilités exercées (augmentation ou diminution de la charge de travail de formation ou des responsabilités administratives/de gestion), le paiement de bonus financier, ou un éventuel licenciement ou non-renouvellement du contrat. En revanche, 42 % des directeurs d'établissements privés de formation professionnelle affirment toujours ou presque toujours licencier ou mettre fin (non-renouvellement) au contrat d'enseignant/formateur en cas de mauvaises prestations.

## Culture au sein de l'établissement de formation

Environ 96 % des directeurs d'établissement de formation sont plutôt ou fortement d'accord avec l'idée qu'il existe un respect mutuel entre les enseignants et personnel pédagogique et que la relation enseignants et personnel pédagogique/apprenants est bonne. Ils sont 89 % à être plutôt ou fortement d'accord pour dire que leur personnel discute ouvertement des problèmes. Environ deux tiers des directeurs estiment que le personnel de leur établissement partage les mêmes convictions en matière de formation et d'apprentissage et qu'il existe une excellente collaboration avec les entreprises locales et la communauté locale.

## Conclusions

Dans la majorité des établissements, la prise de décision est participative. Les conseils d'administration ont une certaine influence sur les programmes, le recrutement et la répartition interne du budget. Cependant, les décisions relatives au recrutement ou au licenciement des enseignants et personnel pédagogique, ainsi qu'à leurs salaires (élaboration de grilles de rémunération, augmentations de salaire, etc.), sont généralement prises au niveau central (ministère).

La majorité des conseils d'administration des établissements incluent des représentants de l'équipe de direction, des enseignants et personnel pédagogique et du personnel administratif. Ils ne sont toutefois que 42 % à inclure des représentants d'entreprises.

Les directeurs d'établissement de formation consacrent environ 40 % de leur temps à des tâches administratives et d'encadrement, et environ 20 % à enseigner, à former et à élaborer des programmes. Près de 90 % des directeurs sont d'avis que les contraintes principales limitant 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 et l'incohérence de l'offre de formation continue pour les enseignants et personnel pédagogique et la charge de travail trop lourde ont été perçues par 60 % des directeurs comme des obstacles importants limitant l'efficacité de la formation.

Plus de deux tiers des directeurs d'établissement de formation ont identifié les facteurs suivants comme des obstacles à une formation efficace : le manque ou l'inadéquation des matériels didactiques, le manque de personnel de soutien, le manque d'enseignants et personnel pédagogique qualifiés et/ou efficaces, le manque d'enseignants et personnel pédagogique dotés des compétences nécessaires pour travailler avec les apprenants à besoins spécifiques, des stocks de matériel insuffisants et/ou inadaptés, le manque d'enseignants et personnel pédagogique pour les cours pratiques, le manque d'ordinateurs et de logiciels ou leur qualité inadaptée.

Les directeurs et la hiérarchie des établissements de formation observent le travail de leurs enseignants et personnel pédagogique et leur font des commentaires dans 50 % des centres environ. Cependant, seulement 40 % des directeurs observent leur personnel en train d'enseigner ou de former. L'évaluation formelle est absente dans 25 % des établissements, bien qu'exigée par la loi. Dans le public, 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 de travail. Seuls 42 % des centres s'attendent à ce que leurs employés aient un plan de formation personnalisé.

Notons en revanche que les directeurs et les conseils d'administration des établissements de formation privés ont plus de liberté en matière de recrutement et de salaire, et qu'ils appliquent le plus souvent des mesures correctives en cas de qualité de formation insuffisante.

## Principaux problèmes et recommandations

Principaux problèmes	Recommandations
Les directeurs et conseils d'administration des établissements de formation n'ont pas l'autonomie suffisante pour prendre les décisions clés ou répartir les ressources afin d'améliorer les résultats de leurs établissements.	Permettre aux directeurs et aux conseils d'administration des établissements de formation de participer aux décisions clés concernant le recrutement, la rémunération, la gestion des performances et l'utilisation du budget.
La consultation des représentants des apprenants, des partenaires sociaux et des parents ou familles d'accueil dans le cadre des décisions relatives à la vie et la gestion des établissements reste un phénomène très occasionnel et aux effets extrêmement limités.	Impliquer les représentants des partenaires sociaux, des apprenants et des familles dans la gestion et le développement des établissements.
Les directeurs d'établissement de formation ne consacrent que 20 % de leur temps de travail aux questions relatives aux programmes et à la formation.	Renforcer le rôle des directeurs et des équipes de direction des établissements de formation dans l'élaboration des programmes de formation et d'enseignement, par exemple par l'observation, l'organisation de la formation professionnelle continue, etc.
Le manque de matériel pédagogique et sa qualité inadaptée constituent un obstacle important à une formation efficace.	Les centres de formation des enseignants et personnel pédagogique devraient soutenir et coordonner ces derniers pour développer en concertation du matériel pédagogique actualisé.
L'évaluation formalisée du travail des enseignants et personnel pédagogique est une pratique insuffisamment développée dans le système de formation professionnelle tunisien.	Renforcer davantage les pratiques d'évaluation au sein des établissements.

## 5. APPROCHES DE FORMATION ET LIENS AVEC LE MONDE DU TRAVAIL

Cette partie aborde la manière dont les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle exécutent leurs responsabilités.

### Formation

Les enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle tunisiens ont déclaré privilégier une pédagogie basée sur la pratique. En effet, le tableau 5 montre que 83 % des enseignants et personnel pédagogique ayant participé à l'enquête ont déclaré préparer leurs cours, fréquemment ou toujours, de manière à ce que les apprenants puissent, lorsqu'ils apprennent de nouvelles théories ou connaissances, également les appliquer à des tâches pratiques similaires ; 77 % ont déclaré faire la démonstration de tâches pratiques aux apprenants, qui les répètent ensuite à leur tour ; et 70 % ont déclaré permettre aux apprenants d'apprendre la théorie puis d'utiliser ces connaissances acquises pour résoudre des problèmes pratiques dans le cadre d'un même cours. Par ailleurs, 70 % des enseignants et personnel pédagogique ayant participé à l'étude ont dit autoriser leurs apprenants, fréquemment ou toujours, à pratiquer des tâches similaires jusqu'à ce qu'ils maîtrisent le sujet et 62 % d'entre eux ont déclaré faire référence à des problèmes réels du domaine professionnel pour démontrer comment les connaissances théoriques ou les compétences pratiques peuvent y être appliquées. Enfin, 62 % des enseignants et personnel pédagogique affirment que les apprenants travaillent, fréquemment ou dans tous les cours, par petits groupes afin de trouver une solution commune à un problème ou une tâche spécifique.

**TABLEAU 5 À QUELLE FRÉQUENCE LES ENSEIGNANTS ET PERSONNEL PÉDAGOGIQUE UTILISENT-ILS DES MÉTHODES DE FORMATION DIFFÉRENTES ? (%)**

	Jamais ou presque jamais	Occasionnellement	Fréquemment	Dans tous les cours ou presque	N
Je présente un résumé des contenus étudiés récemment	16	24	31	30	263
Les apprenants travaillent en petits groupes pour trouver une solution commune à un problème ou une tâche	4	34	42	20	261
Je donne des tâches différenciées aux apprenants en difficulté et/ou à ceux qui au contraire avancent plus rapidement	20	43	26	12	261
Je fais référence à un problème du milieu professionnel pour démontrer comment les connaissances peuvent être appliquées	4	31	49	16	261
Je laisse les apprenants pratiquer des tâches similaires jusqu'à ce que je sois sûr que	3	28	46	24	262

	Jamais ou presque jamais	Occasionnellement	Fréquemment	Dans tous les cours ou presque	N
tous les apprenants maîtrisent le sujet					
Je vérifie les cahiers d'exercices ou les devoirs de mes apprenants	9	28	40	23	262
Les apprenants utilisent les TIC (technologies de l'information et de la communication) pour leurs projets ou travaux en classe	33	36	24	7	257
Je fais une démonstration des tâches pratiques aux apprenants, qui réalisent ces tâches eux-mêmes ensuite	4	20	48	29	258
Les apprenants apprennent la théorie et utilisent également ces connaissances pour résoudre des problèmes pratiques dans le cadre du même cours	5	26	44	26	261
Je prépare les cours de façon à ce que les apprenants puissent, lorsqu'ils apprennent de nouvelles théories ou acquièrent de nouvelles connaissances, appliquer ces théories et connaissances à des tâches similaires à celles du milieu de travail (travaux pratiques)	3	14	47	36	260
J'utilise des technologies numériques pour préparer ou rechercher du matériel pédagogique	14	36	32	19	256
J'utilise des vidéos dans mon activité de formation	14	44	31	11	256

Les entretiens avec les parties prenantes confirment que les pédagogies basées sur la participation ou l'apprentissage actif sont bien ancrées dans le système de formation professionnelle tunisien. Il faut relever que les enseignants et personnel pédagogique utilisent également des pédagogies plus traditionnelles : la présentation d'une synthèse des contenus étudiés récemment (61 % ont répondu « fréquemment » ou « dans tous les cours ou presque ») et la vérification des cahiers d'exercices ou devoirs faits à domicile par les apprenants (63 % ont répondu « fréquemment » ou « dans tous les cours ou presque »).

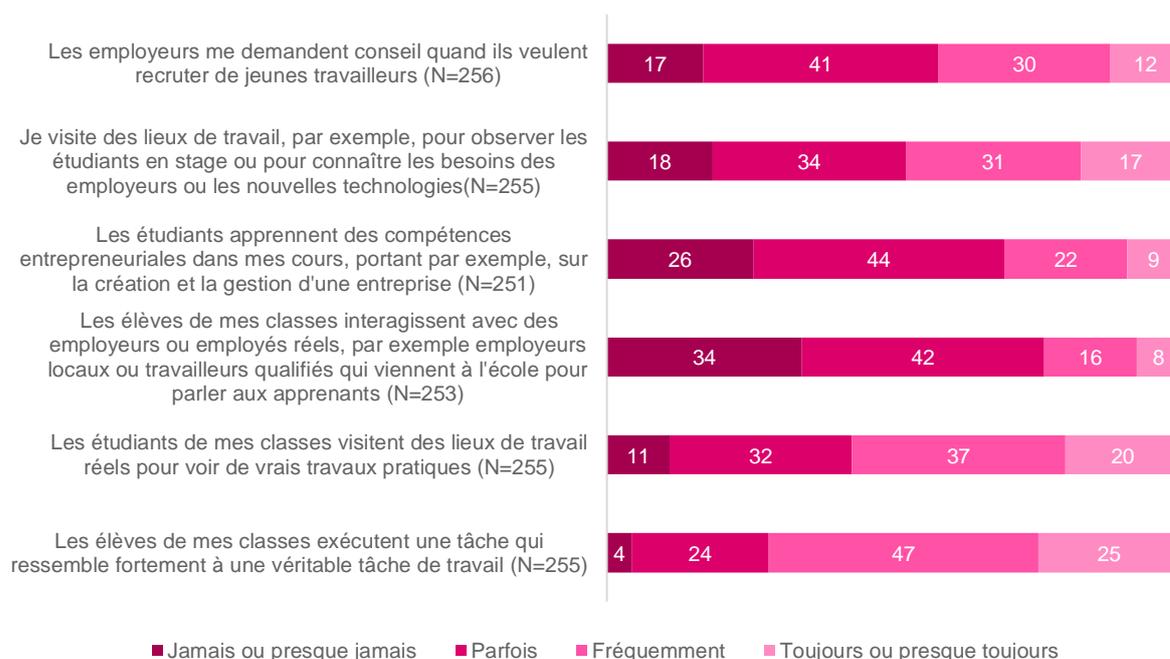
Cependant, presque deux tiers des enseignants et personnel pédagogique interrogés ont déclaré qu'ils ne donnent pas, ou rarement, de tâches différentes aux apprenants qui ont un rythme d'apprentissage différent, et que les apprenants n'utilisent que rarement ou pas du tout les TIC (technologies de l'information et de la communication) pour leurs projets ou leurs travaux en classe. Par ailleurs, 50 % des enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle n'utilisent pas ou peu les outils numériques ou l'internet pour préparer le matériel didactique.

## Liens avec le monde du travail

Le dispositif de la formation professionnelle tunisien est censé établir des liens entre la théorie et la pratique. Presque trois quarts des enseignants et personnel pédagogique déclarent que leurs apprenants effectuent, fréquemment ou dans tous les cours ou presque, une tâche qui ressemble beaucoup à une tâche réelle sur le lieu de travail et 57 % affirment que leurs apprenants visitent, fréquemment ou lors de chaque cours ou presque, des lieux de travail réels pour assister à un travail pratique réel. Un peu moins de la moitié (48 %) des enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle déclarent visiter fréquemment des lieux de travail proches de l'établissement, par exemple pour observer des apprenants en stage ou pour en savoir plus sur les besoins des employeurs ou les nouvelles technologies, et 34 % d'entre eux ne font ces visites qu'occasionnellement. Enfin, 42 % des enseignants et personnel pédagogique disent recevoir fréquemment ou très fréquemment des demandes de conseil au sujet de recrutements de la part d'employeurs.

Les enseignants et personnel pédagogique des établissements professionnels déclarent que les apprenants de leurs classes ont des échanges fréquents ou très fréquents (24 %) avec des employeurs ou employés réels, par exemple lorsque des employeurs ou des professionnels qualifiés locaux visitent leurs établissements pour parler avec les apprenants. À l'inverse, ils sont 76 % à affirmer que leurs apprenants n'ont que peu de contacts directs avec des employeurs ou professionnels, ou que ces contacts sont très occasionnels. Bien que la culture entrepreneuriale fasse partie intégrante des enseignements généraux du programme de formation professionnelle en Tunisie, seulement 31 % des enseignants et personnel pédagogique interrogés déclarent enseigner aux apprenants, fréquemment ou tout le temps, les compétences propres à l'entrepreneuriat, par exemple comment créer et gérer une entreprise.

**FIGURE 10 DANS QUELLE MESURE LES DÉCLARATIONS SUIVANTES DÉCRIVENT-ELLES LES LIENS ENTRE L'APPRENTISSAGE DANS L'ÉTABLISSEMENT ET LE MONDE DU TRAVAIL POUR VOS APPRENANTS (%)**



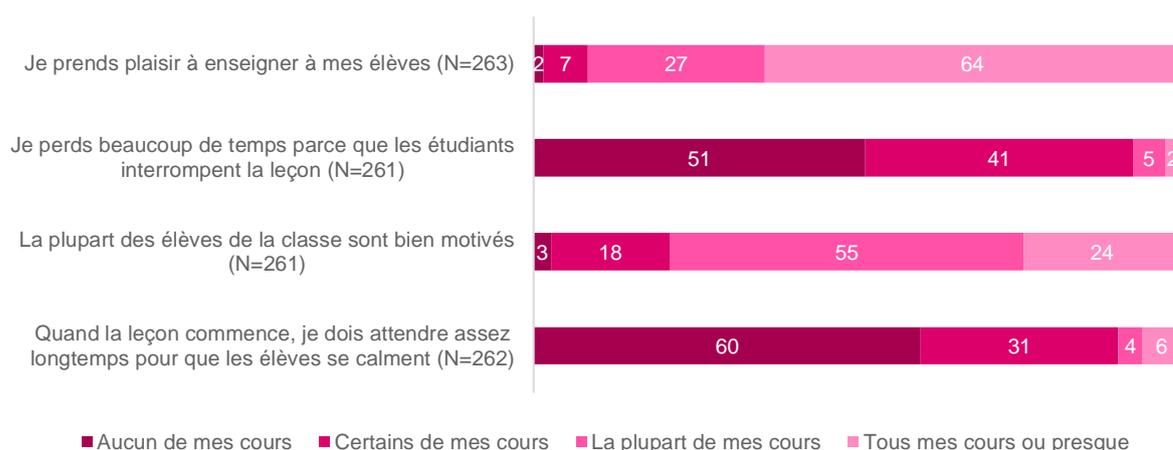
## Formation en alternance avec l'entreprise

La formation professionnelle en Tunisie reconnaît l'importance de la pratique en milieu de travail. Effectivement, 70 % des enseignants et personnel pédagogique interrogés ont déclaré que la majorité de leurs apprenants bénéficient de placements en entreprise pendant au moins 10 % de la durée totale de leur programme, et 9 % ont déclaré que le placement en entreprise concerne la majorité de leurs apprenants mais couvre moins de 10 % de cette durée. Ils sont en revanche 21 % à avoir déclaré que seuls certains de leurs apprenants bénéficient d'un placement en entreprise.

## Comportement et motivation des apprenants

La figure 11 montre que les enseignants et personnel pédagogique n'ont pas de problèmes particuliers concernant la motivation des apprenants ou leur comportement. Environ 60 % disent ne pas avoir à attendre longtemps en début de cours pour que les élèves se calment, 51 % disent ne jamais perdre de temps pour cause d'interruptions, et 91 % disent prendre plaisir à enseigner à chaque cours ou presque. Enfin, 79 % des enseignants et personnel pédagogique déclarent que la majorité ou l'ensemble de leurs apprenants sont réellement motivés.

**FIGURE 11 DANS QUELLE MESURE LES PHRASES SUIVANTES CORRESPONDENT-ELLES A VOTRE EXPÉRIENCE DE FORMATION ? (%)**



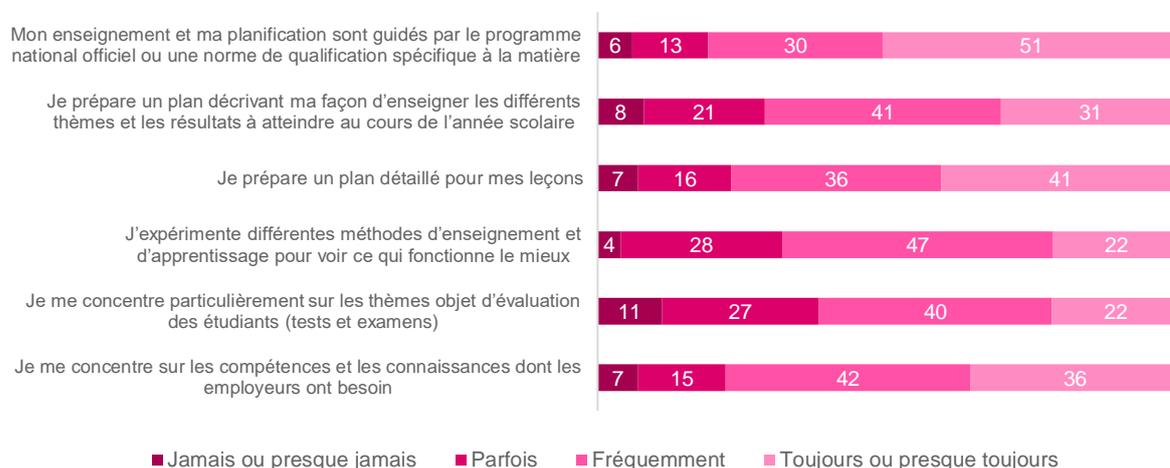
## Programme

La figure 12 montre que 81 % des enseignants et personnel pédagogique ont déclaré que leur formation et la préparation des cours sont fréquemment ou presque toujours guidées par le programme national ou les normes de qualification (compétences) publiées pour leur matière, et que plus de 78 % d'entre eux déclarent se concentrer, fréquemment ou presque toujours, sur les compétences ou les connaissances demandées par les employeurs.

Environ trois quarts des enseignants et personnel pédagogique d'établissements professionnels préparent toujours ou presque toujours un plan détaillé de leurs cours, ainsi qu'un plan des différents sujets à traiter et des résultats d'apprentissage à atteindre pendant l'année scolaire. Ils sont 69 % à toujours, presque toujours ou fréquemment expérimenter des méthodes de formation et d'apprentissage différentes pour vérifier ce qui marche le mieux, et 62 % à consacrer

une attention particulière aux matières qui feront l'objet de tests ou d'épreuves d'examens pour les apprenants.

**FIGURE 12 AVEC QUELLE FRÉQUENCE VOTRE ENSEIGNEMENT S'APPUIE-T-IL SUR LES DIFFÉRENTES MÉTHODES ENUMÉRÉES ? (%)**



## Ressources pédagogiques

Les enseignants et personnel pédagogique ont confirmé l'opinion de leurs directeurs d'établissement de formation selon laquelle beaucoup de classes et d'apprenants n'ont pas suffisamment accès à des ressources adéquates pour leur apprentissage, comme des manuels, des outils et équipements modernes, des consommables, du matériel informatique et des logiciels, l'internet ainsi que d'autres matériels et sources indispensables. La majorité des enseignants et personnel pédagogique ayant participé à l'étude s'accordent à dire que les ressources pédagogiques disponibles sont insuffisantes aussi bien pour eux que pour les apprenants. Effectivement, il apparaît au tableau 6 que moins de la moitié des enseignants et personnel pédagogique estiment que les apprenants ont accès à des ressources adéquates de manière fréquente ou à tous les cours.

La majorité des enseignants et personnel pédagogique considèrent que les apprenants n'ont pas accès à des ressources de formation adéquates et de qualité, notamment à des manuels, ni à des équipements informatiques fiables et adéquats pour leur permettre d'utiliser les technologies numériques. Ils sont environ 50 % à déclarer que leurs apprenants ont accès, fréquemment ou à tous les cours, à des outils et équipements adéquats et modernes, ainsi qu'à des consommables en quantité suffisante, leur permettant d'apprendre et de développer leurs compétences pratiques.

**TABLEAU 6 À QUELLE FRÉQUENCE LES AFFIRMATIONS SUIVANTES CORRESPONDENT À VOS COURS ? (%)**

	Jamais ou presque jamais	Occasionnellement	Fréquemment	Dans tous les cours ou presque	N
Les apprenants ont accès à des ressources pédagogiques adéquates et de bonne qualité, par exemple des manuels	38	31	21	11	230
Les apprenants ont accès à des outils et équipements adéquats et modernes, qui leur permettent d'apprendre des compétences pratiques	16	37	33	14	245
Les apprenants ont accès à des consommables adéquats et en quantité suffisante qui leur permettent de développer leurs compétences pratiques	12	40	37	12	246
Les apprenants ont accès à des équipements informatiques et logiciels fiables et adéquats leur permettant d'utiliser les technologies numériques dans la discipline que j'enseigne	31	39	22	8	242
Les apprenants ont un accès internet adéquat représentant une aide à l'apprentissage de la discipline que j'enseigne	35	41	17	7	232
Les apprenants utilisent des plateformes d'apprentissage en ligne telles que Moodle ou Sakai par exemple	58	27	12	3	232

## Évaluation de l'apprentissage

Mesurer les acquis d'un élève par le biais d'évaluations est une composante indispensable de la formation, car cela permet de faire la synthèse de l'apprentissage et d'estimer le niveau de l'élève en vue d'améliorer son processus d'apprentissage et d'atteindre les objectifs du cours suivi. Il ressort du tableau 7 ci-dessous que les enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle en Tunisie ont plus tendance à utiliser leurs propres outils d'évaluation que des outils standardisés.

Les enseignants et personnel pédagogique de formation professionnelle interrogés sont 82 % à observer leurs apprenants pendant qu'ils exécutent une tâche particulière, fréquemment ou dans tous les cours, et à leur faire un commentaire dans l'immédiat ; et ils sont 65 % à organiser les apprenants, fréquemment ou dans tous les cours, de manière à ce qu'ils puissent eux-mêmes commenter mutuellement leur travail, par deux ou en petits groupes. Ils disent également recourir aux méthodes suivantes fréquemment ou à tous les cours pour près de la moitié d'entre eux : faire passer des tests standardisés aux apprenants (44 %), faire des commentaires écrits individuels sur le travail des apprenants en plus de leur note ou du résultat du test (45 %) et faire répondre les apprenants aux questions devant la classe (55 %). Enfin, 55 % des enseignants et personnel pédagogique donnent

à certains apprenants, fréquemment ou à tous les cours, des tâches particulières à exécuter parce que leur évaluation montre qu'ils ont besoin d'un apprentissage supplémentaire. Cela confirme le résultat relevé plus haut (tableau 5) selon lequel les travaux différenciés pour les apprenants sont présents sans toutefois être une pratique généralisée.

**TABLEAU 7 AVEC QUELLE FRÉQUENCE UTILISEZ-VOUS LES MÉTHODES CI-DESSOUS POUR EVALUER CE QUE VOS APPRENANTS ONT APPRIS ? (%)**

	Jamais ou presque jamais	Occasionnellement	Fréquemment	Dans tous les cours ou presque	N
Je prépare moi-même et applique ma propre évaluation au travail de l'apprenant	2 %	15 %	44 %	39 %	247
Je fais passer des tests standardisés	14 %	43 %	30 %	14 %	244
Je réponds aux questions des apprenants individuellement devant la classe	10 %	35 %	38 %	17 %	244
Je fais des commentaires écrits sur le travail de l'élève en plus de la notation ou des résultats des tests	13 %	42 %	34 %	11 %	244
J'observe les apprenants en train d'effectuer une tâche précise et leur fais des observations immédiates	2 %	17 %	48 %	34 %	247
J'organise les apprenants de manière à ce qu'ils évaluent mutuellement leur travail, par deux ou par petits groupes	4 %	30 %	40 %	25 %	245
Je donne des tâches personnalisées à certains apprenants parce que leur évaluation montre qu'ils ont besoin de travailler davantage le sujet	9 %	36 %	39 %	16 %	244

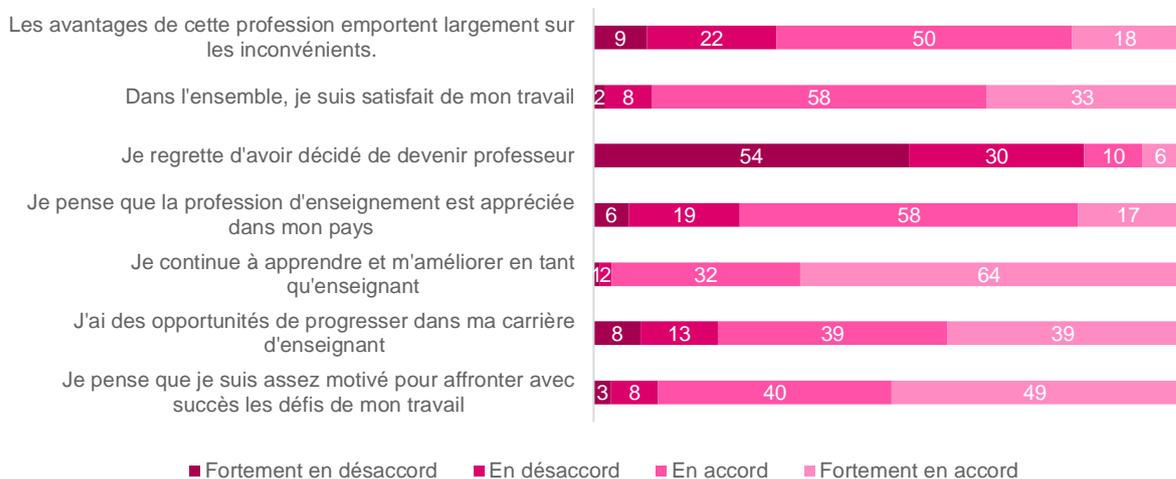
## Carrière et satisfaction dans le travail

La figure 13 montre que 91 % des enseignants et personnel pédagogique ayant participé à l'étude sont plutôt ou entièrement d'accord pour dire qu'ils sont généralement satisfaits dans leur travail. Ils sont 89 % à penser être motivés pour faire face aux défis qu'ils rencontrent dans leur travail, et 68 % à être plutôt ou entièrement d'accord avec le fait que les avantages de cette profession surpassent clairement ses inconvénients. La majorité des enseignants et personnel pédagogique interrogés estiment avoir fait le bon choix de carrière et de métier : 84 % d'entre eux disent n'avoir jamais regretté leur décision de devenir enseignant/personnel pédagogique.

Les enseignants et personnel pédagogique sont également très optimistes sur leurs possibilités d'avancement de carrière. Presque tous estiment continuer d'apprendre et de s'améliorer dans leur métier, 78% sont plutôt ou entièrement d'accord pour dire qu'ils ont des possibilités de progresser

dans leur carrière et 75 % pensent que la profession d'enseignant ou personnel pédagogique est valorisée dans leur pays.

**FIGURE 13 NIVEAU DE SATISFACTION DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE VIS-À-VIS DE LEUR TRAVAIL (%)**



Il ressort de l'étude que 89 % des directeurs d'établissement de formation interrogés sont, tout comme les enseignants et personnel pédagogique, globalement très satisfaits de leur travail et de leurs prestations dans leurs établissements. Presque 93 % d'entre eux ont déclaré apprécier de travailler dans leur établissement, et 85 % qu'ils recommanderaient leur établissement à d'autres collègues comme un bon endroit pour travailler. En Tunisie, contrairement à beaucoup d'autres pays, la majorité des directeurs d'établissement de formation (80 %) sont d'avis que le métier d'enseignant ou personnel pédagogique est reconnu dans la société. Un peu plus de trois quarts des directeurs disent ne pas regretter d'avoir accepté leur poste, et affirment qu'ils referaient le même choix aujourd'hui.

## Conclusions

L'enquête confirme l'idée partagée par les parties prenantes selon laquelle les enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle en Tunisie ont recours aux pédagogies participatives et d'apprentissage actif. La majorité d'entre eux 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. Les enseignants et personnel pédagogique interrogés sont 70 % à déclarer que leurs apprenants consacrent au moins 10 % de leur temps de formation à l'apprentissage en entreprise. Par ailleurs, ils affirment que les interactions directes avec les employeurs et les employés sont peu fréquentes pour 76 % des apprenants.

La majorité des enseignants et personnel pédagogique et des directeurs d'établissement 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 quant aux possibilités d'évolution de leur carrière et, contrairement à ce qui est observé dans d'autres pays, ils sont persuadés d'être reconnus par la société. Les apprenants sont majoritairement attentifs et très motivés. Environ 80 % des formateurs déclarent s'appuyer sur les programmes établis par les instances officielles de l'État pour la préparation de leurs cours, mais également sur leur propre connaissance des besoins des

employeurs. Les enseignants et personnel pédagogique prennent activement part à l'élaboration et à la mise en place de leurs propres outils d'évaluation.

Il est également à noter qu'environ deux tiers des enseignants et personnel pédagogique, tout comme une majorité de directeurs, considèrent que la plupart des classes et des apprenants n'ont souvent pas suffisamment accès aux ressources nécessaires à l'apprentissage (manuels, outils et équipement récents, consommables, équipement informatique et logiciels, internet et autres supports de formation et sources d'information). Par ailleurs, la différenciation dans la formation n'est pas pratiquée de manière systématique. Environ 50 % des enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle n'utilisent pas suffisamment ou pas du tout les outils numériques ou l'internet dans la préparation des supports de cours.

## Principaux problèmes et recommandations

Principaux problèmes	Recommandations
Les enseignants et personnel pédagogique ne donnent pas de manière régulière des tâches différenciées aux apprenants en fonction de leurs besoins d'apprentissage et en s'appuyant sur les résultats des évaluations.	Les enseignants et personnel pédagogique devraient être formés et recevoir de l'aide pour élaborer plus de tâches personnalisées et utiliser l'évaluation formative.
La majorité des apprenants ont rarement ou n'ont jamais utilisé les TIC (technologies de l'information et de la communication) pour leurs projets ou pour le travail en classe. La majorité des enseignants et personnel pédagogique n'utilisent pas les outils numériques ou l'internet pour préparer les matériaux pédagogiques.	Équiper les établissements avec des équipements informatiques, des logiciels et une connexion internet adéquats, ainsi que former les enseignants et personnel pédagogique à utiliser les TIC dans la préparation de leurs cours et dans la formation dispensée en classe.
Les enseignants et personnel pédagogique n'ont souvent pas accès aux ressources nécessaires pour l'apprentissage telles que les manuels, matériels pédagogiques, outils et équipements actuels et les consommables.	Donner aux enseignants et personnel pédagogique et aux experts en pédagogie l'autonomie et l'appui nécessaires à l'élaboration et au partage de matériels pédagogiques et manuels. Financer les établissements pour leur permettre d'acquérir des outils actuels et les consommables.

## **PARTIE 2. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE DES ÉTABLISSEMENTS PROFESSIONNELS**

Cette partie du rapport se concentre sur le développement professionnel tant au niveau national qu'institutionnel.

### **6. LA POLITIQUE ET SON IMPLÉMENTATION**

#### **Cadre législatif pour la formation professionnelle des enseignants et du personnel pédagogique des établissements professionnels**

Conformément à la loi n° 2008-10 du 11 février 2008, la formation professionnelle en Tunisie est une composante majeure du dispositif national de développement des ressources humaines. La formation professionnelle est placée sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, ou bien sous sa supervision conjointe avec le ministère responsable d'une industrie ou d'un secteur économique particulier.

Le titre IV, article 32 de la loi n° 2008-10 du 11 février 2008 relative à la formation professionnelle définit les structures nationales chargées de la formation professionnelle (structures de conception, de gestion et d'appui), qui sont des établissements publics de nature administrative ou non, dotés de personnalité juridique et d'autonomie financière. Par ailleurs le titre IV, article 48 dispose que le personnel des établissements de formation professionnelle inclut des enseignants et personnel pédagogique de catégories différentes, des conseillers en apprentissage, des conseillers éducatifs, et des inspecteurs de la formation professionnelle.

Les obligations professionnelles et la formation des enseignants et personnel pédagogique sont régies par la loi n° 93-23 du 17 février 1993. Conformément à cette loi, les enseignants et personnel pédagogique examinent les situations professionnelles, identifient les besoins en matière de compétences et les caractéristiques des programmes, planifient les actions de formation puis surveillent leur réalisation, préparent et effectuent les actions de formation et évaluent les compétences professionnelles. Ils peuvent également contribuer au processus de recrutement de leurs homologues et à l'élaboration des outils pédagogiques et des pratiques professionnelles en fournissant un suivi pédagogique et technique, ainsi que des activités de soutien et de recherche. Les programmes de formation et d'éducation sont mis en place afin de préparer les enseignants et personnel pédagogique à l'exercice de leurs fonctions et les aider à s'adapter aux évolutions technologiques et didactiques.

Le statut juridique des enseignants et personnel pédagogique est régi par la loi n° 93-10 du 17 février 1993 et est expliqué en détail dans le rapport « Pratiques et instruments pour la formation de formateurs » (2001). Pour les employés à temps plein, le nombre d'heures de formation dépend du niveau de qualification : il est de 18 heures par semaine pour les diplômés du supérieur, de 22 heures pour les titulaires d'un BTS et de 32 heures pour les enseignants et personnel pédagogique ayant un diplôme de niveau inférieur à celui de technicien supérieur.

Le cadre législatif de la formation professionnelle continue définit les responsabilités afférentes, mais ne formule pas d'exigences formelles ni ne confère le droit aux enseignants et personnel pédagogique de développer leurs compétences, d'améliorer l'efficacité de la formation qu'ils dispensent et d'étendre leurs responsabilités professionnelles. En particulier, le cadre législatif n'établit pas de connexion entre la formation professionnelle continue des formateurs et le développement de leur carrière. En effet, il n'y a pas de lien direct entre le développement professionnel et l'avancement de carrière ou l'acquisition de nouvelles responsabilités professionnelles en particulier.

Les lois suivantes font partie du cadre législatif de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle :

- titre II, articles 26-28 de la loi n° 2008-10 du 11 février 2008 relative à la formation professionnelle ;
- loi n° 14 du 15 février 2008 relative à la formation des enseignants et personnel pédagogique, leurs tâches et approches pédagogiques ;
- décret no 57 du 8 juillet 2009 sur la classification nationale des qualifications ;
- ordonnance n° 79 du 1<sup>er</sup> octobre 2010 sur les équivalences des qualifications professionnelles étrangères ;
- décret n° 52 du 5 juillet 1994 sur les certificats d'homologation ;
- décret n° 97 du 12 avril 2007 sur le statut des inspecteurs pédagogiques ;
- décret n° 8 du 26 janvier 2010 sur la nomination des directeurs d'établissement de formation et des centres de formation professionnelle continue ;
- décret n° 54 du 23 juillet 1993 sur l'organisation administrative et financière des institutions de formation professionnelle continue ;
- décret n° 94 du novembre 2013 fixant la liste des instituts organisant des cycles de formation professionnelle continue pour l'adaptation des formations aux besoins du marché de travail.

## Déclarations politiques relatives à la formation professionnelle des enseignants et personnel pédagogique

Lors de nos entretiens, toutes les parties prenantes, à l'exception de celles travaillant au Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) ont déclaré qu'il n'existe pas de stratégie ou de plan d'action relatifs à la formation professionnelle continue. Bien que toutes les organisations impliquées dans la formation professionnelle continue soient sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE), l'information en la matière n'est pas intégralement partagée entre toutes les parties prenantes. D'après les entretiens avec le CENAFFIF et le MFPE, il est prévu de mettre à jour et d'améliorer certaines réglementations relatives à la formation professionnelle continue et au développement de carrière. Ces politiques en sont à une étape précoce de leur élaboration, mais elles devraient être mises en place dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale pour la formation professionnelle.

La nouvelle stratégie du système national de formation professionnelle porte principalement sur les conditions de travail des enseignants et personnel pédagogique, la certification et l'accréditation des diplômes, les programmes de formation et les tâches professionnelles des enseignants et personnel pédagogique de formation professionnelle. Les salaires font actuellement l'objet d'un contentieux avec les syndicats des enseignants et personnel pédagogique qui évoquent des préoccupations au sujet de l'augmentation du coût de la vie, alors que cette question ne devait pas être abordée par la nouvelle stratégie d'après le CENAFFIF.

D'un autre côté, les représentants du MFPE ont déclaré qu'une réunion récente avec les parties prenantes du secteur public et du secteur privé avait été dédiée à rendre la formation professionnelle continue plus réactive aux besoins exprimés par le secteur privé. Par ailleurs, la stratégie du ministère souligne certains aspects clés du développement, y compris les évaluations et révisions des programmes et l'identification des besoins en matière de formation professionnelle continue.

Les centres de formation professionnelle continue élaborent leur propre programme de formation chaque année et le soumettent ensuite au MFPE pour validation. L'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) ne dispose pas de stratégie nationale en la matière. Elle se limite à préparer un plan annuel de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique et les mentors, qui se fonde sur les besoins en formation précis de différents établissements de formation. Ce plan est ensuite envoyé au MFPE pour approbation. De son côté, l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (AVFA) élabore son programme de formation professionnelle continue pour les formateurs sur la base des questionnaires diffusés auprès de ces derniers. Les réponses sont ensuite utilisées pour identifier les besoins en formation et établir une liste des sujets de formation par ordre de priorité (économie d'eau, pêche, production animale, etc.). L'Agence de formation dans les métiers du tourisme (AFMT), un nouveau fournisseur de programmes de formation professionnelle dans le secteur du tourisme, élabore à ce moment une stratégie relative à la formation professionnelle continue qu'elle va assurer.

Les parties prenantes interrogées ont déclaré ne pas toujours disposer d'une réelle autonomie financière et budgétaire pour élaborer une stratégie et disent rester dépendantes de l'administration centrale. Elles ont également souligné que pour bénéficier de plus d'autonomie financière et budgétaire, le cadre législatif du système de formation professionnelle, qui définit les conditions de l'offre et de la demande en matière de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique, devra être révisé. Certains établissements de formation apprécieraient d'avoir la possibilité d'anticiper les besoins futurs du marché du travail et d'élaborer de nouveaux programmes, par exemple pour proposer des formations en entrepreneuriat et en développement personnel. Cependant, de telles initiatives signifient un besoin de formation additionnelle pour les enseignants et personnel pédagogique.

Le MFPE a publié un document pour la planification de la formation professionnelle (2014–18)<sup>13</sup>, qui fournit un aperçu général de la mise en place de la formation professionnelle au niveau national, ainsi que des orientations, y compris les mesures principales suivantes relatives à la planification de la formation professionnelle continue pour les établissements de formation :

- examiner la situation actuelle des établissements de formation en matière de formation ainsi qu'en termes d'équipement ;
- établir un plan opérationnel détaillé pour rénover et équiper entièrement les centres de formation ;
- inciter les établissements de formation à adopter la formation à distance ;
- améliorer le processus et la méthodologie de l'élaboration, la mise à jour et la mise en place des programmes de formation professionnelle continue dans les établissements ;
- revoir et opérationnaliser l'accréditation dans les établissements, et établir le cadre législatif et réglementaire ;

---

<sup>13</sup> Réforme du dispositif national de la formation professionnelle, document d'orientation et plan d'opérations 2014–2018, 2013, [www.emploi.nat.tn/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/Reforme\\_FP\\_Tunisie-Fr\\_fin.pdf](http://www.emploi.nat.tn/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/Reforme_FP_Tunisie-Fr_fin.pdf)

- mettre en place des mesures d'évaluation et d'inspection pédagogique au niveau des établissements, et mettre en place un cadre législatif et réglementaire ;
- élaborer un guide incluant des procédures et méthodes appropriées pour assurer le suivi et l'évaluation des actions de formation au niveau des établissements afin d'améliorer la qualité des formations ;
- adopter de nouvelles approches pédagogiques et technologiques de la formation professionnelle continue au niveau des établissements de formation ;
- créer une base de données des formateurs et mentors pour suivre leur parcours professionnel et de formation ;
- définir de manière précise les fonctions des enseignants et personnel pédagogique et mentors et établir un cadre législatif et réglementaire les concernant.

## Conclusions

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. Cependant, ce cadre légal ne fait de la formation professionnelle continue ni une obligation ni un droit pour les enseignants et personnel pédagogique, pas plus qu'il ne l'intègre dans la progression de carrière. Une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration pour la formation professionnelle, et il est prévu dans le cadre d'un projet de développement<sup>14</sup> de mettre en place un dispositif de formation initiale et continue (pédagogique et technique) au profit du personnel pédagogique, d'encadrement et d'appui de la formation professionnelle afin de garantir la qualité et l'efficacité tout au long du processus de formation. Pour le moment, il n'existe toutefois pas de politique officielle ni de plan d'action qui guiderait les améliorations ou les réformes nécessaires. Par ailleurs, un certain nombre de problèmes sont à déplorer concernant la mise en place de règlements et le respect des obligations existantes. Par exemple, il ressort 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 JORT). Bien qu'il existe quelques indices de concertations avec les parties prenantes sur le développement d'une politique pour la formation professionnelle continue, cela ne semble pas être une pratique systématique ni 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 de la formation professionnelle et de l'emploi.

---

<sup>14</sup> [www.reformeformation.gov.tn/index.php?id=5&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Bprojet%5D=24&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Baction%5D=show&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Bcontroller%5D=Projet&cHash=c2f0d112d6f6fed8614f8fdd9bf0174a](http://www.reformeformation.gov.tn/index.php?id=5&tx_mfpeprojet_pi1%5Bprojet%5D=24&tx_mfpeprojet_pi1%5Baction%5D=show&tx_mfpeprojet_pi1%5Bcontroller%5D=Projet&cHash=c2f0d112d6f6fed8614f8fdd9bf0174a)

## Principaux problèmes et recommandations

Principaux problèmes	Recommandations
Le système de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle est réparti entre un grand nombre d'institutions et différents acteurs. Cependant, un manque de coordination entre ces différents acteurs empêche d'élaborer ou de mettre en place une stratégie cohérente pour l'amélioration du système.	Les différents acteurs, institutions et parties prenantes devraient être réunis pour s'accorder sur les stratégies à utiliser afin d'améliorer et de rendre plus cohérent le système de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de formation professionnelle en Tunisie.
Le cadre normatif et réglementaire n'établit ni obligation de ni droit à la formation professionnelle continue pour les formateurs et ne constitue pas une motivation pour y participer.	Un droit et des attentes relatifs à la formation professionnelle continue devraient être définis de manière plus claire dans le cadre normatif.

## 7. ORGANISATIONS ET INSTITUTIONS QUI SOUTIENNENT LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LE PAYS

### Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi<sup>15</sup>

Selon la loi, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) est responsable de nombreux aspects de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle<sup>16</sup>. Pour l'essentiel, il est responsable de l'élaboration du cadre législatif qui régit la formation professionnelle des enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle et doit assurer l'application des textes de loi et de la réglementation relatifs à cette question. Il élabore les politiques et les actions nécessaires pour consolider la formation professionnelle et assure leurs financement, mise en place et évaluation. Le MFPE coordonne également le travail de formulation et d'élaboration de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique entre les institutions nationales et les autres organismes. Le MFPE se charge également de rédiger les normes législatives et réglementaires relatives à la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique et d'assurer leur application.

Au niveau régional, le MFPE est impliqué dans le suivi externe des centres de formation professionnelle, formule des propositions de formation professionnelle continue et surveille la mise en place des prestations. En outre, il fournit des ressources financières pour les établissements de formation professionnelle et assure leur gestion.

Au niveau international, le MFPE participe, avec les organismes concernés, à la préparation et au suivi de l'exécution des programmes de coopération internationale et des accords ayant pour but la promotion et le développement de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle.

Sous la tutelle du ministère, quatre agences sont chargées d'exercer leurs fonctions dans le cadre de contrats d'objectifs.

### Le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF)

Le CENAFFIF est un organisme public non administratif créé en 1993 sous la tutelle du MFPE. Il dispose d'une expertise importante en matière d'élaboration de programmes de formation sur la base d'une approche axée sur les compétences, et propose ses services à des organismes publics et privés nationaux et internationaux. Au niveau national, la fonction principale du CENAFFIF est d'élaborer et de mettre en place des programmes de formation, et de développer les compétences des acteurs de la formation.

---

<sup>15</sup> Depuis l'achèvement de cette recherche, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi a été intégré au sein d'un nouveau ministère : le ministère de la Jeunesse, du Sport et de l'Intégration professionnelle.

<sup>16</sup> Loi n° 2008-10 du 11 février 2008

Entre autres, le CENAFFIF est chargé des tâches suivantes :

- élaborer les méthodologies pour les différents domaines de formation et fournir les supports de formation ;
- élaborer les critères, les normes et les programmes de formation qui correspondent aux besoins de l'économie du pays en compétences ;
- définir les méthodologies d'évaluation pour le système de formation et assurer la production des outils éducatifs et didactiques nécessaires pour appuyer la mise en place effective des programmes de formation.

Concrètement, le CENAFFIF élabore des programmes de formation professionnelle continue pour la formation de formateurs avec l'accord du MFPE<sup>17</sup>. Toutes ces tâches sont réalisées en concertation avec les acteurs clés du CENAFFIF.

Le CENAFFIF est financé par les fonds publics et reconnu au niveau national comme fournisseur de la formation continue et du développement professionnel des formateurs. Bien qu'il soit autorisé à proposer des programmes de formation élaborés sur la base de ses propres analyses, il est supposé répondre aux besoins en formation exprimés par les organismes de formation publics et privés.

Le CENAFFIF emploie 155 personnes, dont 93 sont exécutifs ou formateurs et forme environ 1 100 formateurs par an. Il dispose d'un centre de formation avec des laboratoires et des logements pour les participants.

Le CENAFFIF a créé un centre multimédia, appelé « centre de ressources », qui est ouvert aux formateurs en formation et aux personnels de divers ministères. Son objectif est de diffuser les produits du CENAFFIF dans les domaines de l'ingénierie des programmes de formation et de la formation, ainsi que d'assurer une diffusion large de l'information technique et pédagogique.

Au niveau international, le CENAFFIF jouit d'une bonne réputation dans le domaine de la formation et du développement des compétences pédagogiques et techniques des formateurs. Il développe des relations de partenariat, d'échange et d'expertise commune avec des organismes nationaux et internationaux.

## Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP)

L'ATFP est un organisme public non administratif créé en 1993 en vertu de la loi n° 93-11 du 17 février 1993. Son organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement sont inscrites dans la législation<sup>18</sup>. Elle gère 136 centres de formation professionnelle répartis par catégories : 48 centres sectoriels, 61 centres de formation et d'apprentissage, 13 centres de formation et d'apprentissage dans les métiers d'artisanat ainsi que 14 centres pour les jeunes filles des régions rurales. Chaque année, l'ATFP dispense trois types de formation professionnelle continue pour ses formateurs, à savoir : des programmes pédagogiques, techniques et transversaux.

---

<sup>17</sup> Catalogue de formation 2017, Unité de développement des compétences des formateurs (UDCF), <https://docplayer.fr/153986284-Republique-tunisienne-ministere-de-la-formation-professionnelle-et-de-l-emploi.html>

<sup>18</sup> Décret n° 97-1937 du 29 septembre 1997

Ses objectifs principaux sont les suivants :

- fournir une formation initiale destinée aux jeunes et aux adultes conformément aux besoins économiques et sociaux ;
- satisfaire aux demandes de formation de personnel qualifié conformément aux recommandations du MFPE ;
- mettre en place des programmes de formation approuvés par le MFPE ;
- assurer un suivi et évaluer les activités des établissements de formation sous sa tutelle.

L'ATFP prépare un plan annuel de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique et les mentors sur la base des besoins en formation particuliers des établissements de formation professionnelle qui les emploient.

L'ATFP s'est engagée dans un nouveau mode de gouvernance qui s'est traduit par un nouvel organigramme et son propre projet de développement stratégique (conduite de changement).

Il n'existe pas de stratégie nationale en matière de formation professionnelle continue à l'heure actuelle. Toutefois, une stratégie est en train d'être préparé dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale de formation professionnelle

Dans son plan d'orientation stratégique, l'ATFP s'est dotée d'une vision : « L'ATFP principal acteur de la formation professionnelle, levier de développement des ressources humaines, assurant des prestations de qualité répondant aux besoins économiques et sociaux des individus, des entreprises et des régions à l'échelle nationale et internationale » ; d'une mission : « Assurer l'acquisition des connaissances théoriques et des capacités et savoir-faire pratiques que nécessite l'exercice d'un métier ou d'une profession qualifiée et assurer l'adaptation de ces connaissances et savoir-faire aux mutations technologiques et à l'évolution des caractéristiques de l'emploi » ; et de valeurs : « excellence, innovation, appartenance et redevabilité »<sup>19</sup>.

En partant d'un diagnostic de sa situation actuelle<sup>20</sup> et des axes de développement du dispositif national de la formation professionnelle inscrits dans la stratégie de réforme conduite par le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, l'Agence tunisienne de la formation professionnelle s'est engagée à réaliser un plan d'action pour la mise à niveau de ses structures centrales et de ses établissements auxiliaires. Ce projet intitulé « Qualification du personnel pédagogique d'appui et d'encadrement (PPAE) » (2019-2023) consiste en un ensemble d'actions ayant comme objectifs : (i) le rehaussement du niveau des qualifications, des compétences et des performances des formateurs et conseillers d'apprentissage et du personnel d'appui et d'encadrement conformément aux exigences de compétitivité, aux réglementations et aux normes internationales pédagogiques ; (ii) l'identification et le rehaussement du niveau des qualifications, des compétences et des performances des formateurs démultiplicateurs ; (iii) la certification des formateurs démultiplicateurs pédagogiques, et (iv) la formation des tuteurs en ingénierie de formation.

---

<sup>19</sup> [www.facebook.com/atfp.tn/about/?tab=page\\_info](http://www.facebook.com/atfp.tn/about/?tab=page_info)

<sup>20</sup> Enquête sur la formation des formateurs et conseillers d'apprentissage menée auprès des acteurs de la formation : directeurs des centres de formation professionnelle, coordinateurs techniques, chargés de la filière de formation, formateurs et conseillers d'apprentissage.

Pour concrétiser ce projet, un ensemble d'actions visant la formation technique, pédagogique et transversale des cadres pédagogiques et des tuteurs a été établi comme suit :

- la qualification technique de 2 870 formateurs et conseillers d'apprentissage dans les différents secteurs et domaines ;
- la formation et qualification technique de 277 formateurs démultiplicateurs dans les différents secteurs et domaines ;
- la qualification pédagogique de 3 760 cadres pédagogiques dans les domaines du coaching, du professionnalisme, des pratiques réflexives et de l'approche problème, ainsi que la constitution d'un noyau de 60 formateurs démultiplicateurs à raison de 15 personnes par domaine de formation ;
- la formation linguistique (langues française et anglaise) de 3 760 cadres pédagogiques ;
- la formation et qualification en *soft skills* de 3 760 cadres pédagogiques, et la constitution d'un noyau de 60 formateurs démultiplicateurs ;
- la formation en technologies de l'information et de la communication (TIC) de 3 760 cadres pédagogiques ;
- la formation en tutorat de 500 tuteurs en ingénierie de formation ;
- la certification de 397 cadres pédagogiques pour assurer une qualité durable de la formation et une reconnaissance professionnelle pour le développement des compétences des formateurs.

## Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (AVFA)

La loi n° 90-73 du 30 juillet 1990 portant création de l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (AVFA) dispose qu'il s'agit d'un établissement administratif public fonctionnant sous l'autorité du ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche. L'AVFA assure la mise en place de programmes relatifs au capital économique, social et humain dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche. Sa mission est d'élaborer les programmes et toutes les activités relatives à la formation initiale et continue de son personnel en fonction des besoins des secteurs agricoles et de la pêche<sup>21</sup>, et d'en assurer le suivi.

Dans les domaines de l'information et de la communication, l'AVFA soutient des programmes élaborés par les Commissariats Régionaux au Développement Agricole qui sont destinés à améliorer le niveau de compétences et le savoir-faire des employés de soutien dans l'agriculture (par exemple en organisant des ateliers sur les systèmes de programmation, le suivi, l'évaluation et l'organisation de journées d'information au niveau national).

Les principaux champs d'activité de l'AVFA sont les suivants :

- soutien et conseil aux personnes travaillant dans les domaines de l'agriculture et de la pêche ;
- formation professionnelle dans les domaines de l'agriculture et de la pêche ;
- élaboration de programmes de vulgarisation pour offrir de meilleures opportunités d'emploi aux femmes en milieu rural ;
- coopération renforcée et conclusion de partenariats avec d'autres acteurs dans les domaines de l'agriculture et de la pêche, aux niveaux national et international ;
- élaboration de supports d'information, sur différents médias, imprimés ou visuels<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Loi n° 90/73 du 30 juillet 1990 établissant l'AVFA.

<sup>22</sup> Loi n° 99-31 du 5 avril 1999 et décret n° 99-2826 du 21 décembre 1999

L'AVFA élabore des programmes de formation professionnelle continue pour les formateurs sur la base de questionnaires qu'elle fait circuler auprès de ces derniers. Les réponses obtenues sont utilisées pour identifier les besoins en formation et définir les priorités en matière de formation professionnelle continue à fournir (par exemple économie d'eau, pêche, élevage d'animaux, etc.).

À ce jour, l'AVFA s'occupe de la formation dans 30 spécialités différentes des métiers de l'agriculture et de la pêche, répartis entre 39 établissements de formation professionnelle. Trente et un de ces centres proposent des programmes de formation initiale et continue de formateurs dans un certain nombre de spécialités agricoles ; les huit autres sont spécialisés dans la pêche et répartis le long des 1 300 km du littoral tunisien.

L'AVFA élabore et dispense des programmes de formation pour ses propres formateurs en collaboration avec le MFPE et plusieurs agences de coopération internationale. Quelque 113 formateurs de l'AVFA ont pu bénéficier de programmes de formation professionnelle continue en Tunisie durant la période 2016-2017, soit 50 % de tous les formateurs.

## Agence de formation dans les métiers du tourisme (AFMT)

Par suite d'un décret adopté par le gouvernement en 2017, une agence de formation dans les métiers du tourisme a été créée en Tunisie<sup>23</sup>. C'est une agence publique non administrative, financièrement indépendante, gérée conjointement par les ministères du Tourisme et de l'Artisanat et par celui de la Formation professionnelle et de l'Emploi. Elle propose aujourd'hui 12 spécialités fonctionnelles dans le domaine du tourisme, réparties entre huit centres de formation professionnelle. L'objectif principal de cette agence non administrative est d'élaborer et de dispenser des formations pour les ressources humaines concernées dans les différents métiers du tourisme. Dans le futur, l'AFMT mettra en place un système pour assurer le suivi des nouveaux produits et des tendances émergentes dans ce secteur aux niveaux national et international. L'AFMT prépare actuellement une stratégie pour orienter son activité de formation professionnelle continue, dont ses formateurs ne bénéficient pas encore.

## Autres prestataires de formation professionnelle pour les formateurs

Les services de formation professionnelle sont généralement proposés par des organismes publics (à but non lucratif). Cependant, de plus en plus de fournisseurs privés (à but lucratif) s'impliquent dans l'amélioration qualitative et quantitative de la formation professionnelle proposée aux formateurs. Les formations offertes s'inscrivent dans le cadre de la coopération nationale et internationale suite à un accord entre les parties prenantes.

## Conclusions

Le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) est le fournisseur principal de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique employés dans les établissements de formation publics et privés, en particulier ceux relevant de l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP), de l'Agence de la vulgarisation et de la formation agricoles (AVFA) et de l'Agence de formation dans les métiers de tourisme (AFMT) ; cela concerne davantage les compétences pédagogiques que les compétences techniques. Cependant, l'ATFP et l'AVFA travaillent également de manière indépendante pour évaluer les besoins, de même que pour fournir et superviser la formation professionnelle continue de leurs

---

<sup>23</sup> Décret n° 2017-671 du 28 avril 2017

secteurs économiques respectifs. Certaines chambres de commerce et d'industrie nationales aident également à élaborer et fournir la formation professionnelle continue en partenariat avec des établissements de formation précis. Les projets de développement internationaux et les organisations internationales ont contribué de manière importante à la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle en Tunisie.

Le MFPE est officiellement chargé de la coordination des agences, de la validation de leurs programmes et de la définition de leurs budgets en matière de formation professionnelle continue pour les formateurs. L'ATFP a élaboré un plan d'action aligné sur la stratégie globale de la réforme du MFPE qui prévoit des changements dans sa propre structure et un soutien aux changements au niveau des centres de formation. Le plan d'action comprend des engagements à grande échelle pour intensifier la formation des formateurs, améliorer la certification et créer des équipes de formateurs chevronnés pour multiplier davantage les actions de formation continue.

Il existe, dans une certaine mesure, des concertations entre les différentes agences et les autres parties prenantes. L'existence d'agences séparées pour l'agriculture et la pêche et pour le tourisme (AVFA et AFMT) devrait favoriser la participation des représentants de ces secteurs économiques à tous les aspects de la formation professionnelle continue. Il n'est pas clair, cependant, 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 fournisseur important de la formation professionnelle continue pour les formateurs. Sa capacité à répondre aux besoins des enseignants et personnel pédagogique et des directeurs d'établissement de formation reste toutefois à déterminer, notamment en ce qui concerne les nouvelles technologies ou les compétences de gestion.

## Principaux problèmes et recommandations

Principaux problèmes	Recommandations
Les activités des agences de formation professionnelle continue devraient être coordonnées dans le cadre d'une stratégie nationale de formation professionnelle continue pour les formateurs définissant les objectifs et répartissant les responsabilités.	La nouvelle stratégie de la formation professionnelle devrait fixer des mécanismes de coopération entre les différents organismes et centres de formation afin d'atteindre les objectifs nationaux.
Les secteurs industriels et les établissements de formation, ainsi que d'autres acteurs, devraient avoir plus de pouvoir de décision dans l'élaboration, la conception et l'évaluation de la formation professionnelle continue.	Améliorer les mécanismes et la fréquence de participation des parties prenantes.
Les institutions actuelles ne fournissent pas de programmes qui correspondent entièrement aux besoins en formation des formateurs.	Des possibilités doivent être créées pour permettre aux partenariats ou nouveaux fournisseurs de formation professionnelle continue de faire des propositions de programmes conformes aux normes nationales pour satisfaire les besoins urgents en formation.

## 8. CONCEPTION, ASSURANCE QUALITÉ ET FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DES FORMATEURS

La formation professionnelle continue des formateurs est l'un des piliers du système de développement des enseignants et personnel pédagogique des centres de formation professionnelle. Elle joue un rôle important dans la mise à niveau des centres de formation sur le plan technologique et organisationnel ainsi que dans la promotion professionnelle destinée aux personnels afin d'ancrer le principe de l'apprentissage tout au long de la vie pour les formateurs et les stagiaires.

### Conception de la formation professionnelle continue des enseignants et du personnel pédagogique

Alors que le MFPE assure la supervision du système national de formation professionnelle, les programmes de formation professionnelle continue pour les formateurs des établissements professionnels sont conçus et élaborés par le CENAFFIF sous la houlette du ministère. Ces programmes peuvent être conçus et distribués par le CENAFFIF de la manière suivante :

- Le CENAFFIF formule des programmes de formation professionnelle continue suite à sa propre évaluation des besoins des formateurs et en concertation avec les établissements de formation professionnelle. Il propose ensuite ces programmes aux formateurs qui peuvent y participer s'ils le souhaitent. Les programmes de ce type sont financés directement par le MFPE ou d'autres bailleurs de fonds.
- Le CENAFFIF reçoit des demandes de formation de la part d'un centre de formation professionnelle ou du MFPE, qui contiennent les objectifs et les compétences nécessaires. Il élabore ensuite le programme, le fait approuver par les parties prenantes et organise les prestations. Les programmes de ce type sont généralement financés directement par le MFPE, et parfois par des bailleurs de fonds.

Pour l'ATFP, AVFA et l'AFMT, ainsi que pour les établissements de formation publics ou privés, les demandes de formation professionnelle continue peuvent passer par la création d'une « demande de formation », qui suit les étapes suivantes :

- identification des besoins de formation ;
- formulation et envoi de la demande de formation ;
- étude de la demande de formation par le CENAFFIF (qui apporte des changements ou des ajustements aux programmes si nécessaire) ;
- validation des programmes de formation professionnelle continue ;
- mise en place des formations (la formation elle-même et le suivi).

Le CENAFFIF peut faire appel à ses propres équipes de formateurs (spécialistes des TIC ou du textile, par exemple) ou peut recruter des formateurs externes pour fournir la formation. Les programmes de formation sont ensuite dispensés dans les ateliers des établissements de formation équipés conformément aux besoins. Les programmes de formation professionnelle continue des enseignants et personnel pédagogique ainsi créés sont de qualité, garantis et validés par le CENAFFIF en collaboration avec les organisations publiques ou privées à l'origine de la demande de

formation. Leur mise en place effective dépend toutefois de la disponibilité des ressources humaines et budgétaires et des matériels nécessaires.

Avec cette manière de procéder, certains des programmes conçus ne sont finalement jamais dispensés (par manque de fonds), ou alors la formation peut être conçue mais sans être réalisée du fait que le CENAFFIF ne dispose pas d'expertise dans le domaine ou des ressources nécessaires.

La formation professionnelle continue au niveau de l'établissement est gérée par son directeur, le conseil des enseignants et personnel pédagogique et le comité pédagogique. Ils la planifient et en font le suivi, et affectent les enseignants et personnel pédagogique à des programmes de formation professionnelle continue en fonction des besoins et des priorités de l'établissement. Ces derniers sont censés acquérir les connaissances et compétences pratiques nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en tant qu'enseignants et personnel pédagogique<sup>24</sup>. Dans la majorité des cas, les besoins en formation seront satisfaits en identifiant les programmes appropriés parmi ceux du catalogue du CENAFFIF. Il est demandé aux établissements de fournir les matériels pédagogiques, tandis que les programmes de formation professionnelle sont dispensés par le CENAFFIF.

## Assurance qualité et évaluation

Bien que le CENAFFIF ait élaboré un guide d'évaluation en mettant en particulier l'accent sur les compétences, la pratique de l'évaluation au niveau des établissements de formation professionnelle s'effectue en interne sur la base des remontées d'information des participants à la formation à l'issue de celle-ci. Il n'y a pas d'évaluation externe de la formation professionnelle continue pour en mesurer la qualité et les effets. En outre, l'absence d'évaluation pédagogique dans les établissements de formation empêche la prise en compte des effets de la formation professionnelle continue dans l'évaluation des établissements ou des enseignants et personnel pédagogique en vue du développement de leur carrière.

Une vaste réforme a été engagée dans le cadre du programme MANFORM depuis 2002 en vue d'élaborer un système d'assurance qualité dans le domaine de la formation professionnelle. Un certain nombre d'initiatives a été entrepris, y compris la mise en place d'un référentiel qualité pour la formation professionnelle initiale et l'élaboration d'une approche axée sur les compétences. Cependant, ces initiatives en sont restées à un stade expérimental ou ont même été abandonnées. De manière générale, les fonctions de l'assurance qualité n'ont pas été développées de manière suffisante, et l'assurance qualité ainsi que l'évaluation au niveau des établissements ne sont pas bien mises en œuvre.

De l'avis de certaines parties prenantes, l'intérêt que les acteurs du métier manifestent pour la formation professionnelle continue n'est pas dû à une volonté d'obtenir un effet réel sur les modalités ou l'efficacité de la formation qu'ils dispensent, mais au fait qu'ils la voient comme un prérequis formel pour la progression de leur carrière.

---

<sup>24</sup> Journal officiel de la République tunisienne (JORT) : titre II, articles 26-28 de la loi n° 2008-10 du 11 février 2008 relative à la formation professionnelle. [www.cnudst.nrt.tn/jortsrc/2008/2008f/jo0142008.pdf](http://www.cnudst.nrt.tn/jortsrc/2008/2008f/jo0142008.pdf)

Par ailleurs, deux programmes ont été soumis à une procédure d'assurance qualité internationale au CENAFFIF et sont certifiés ISO 9001 depuis le mois de juillet 2018 : le processus de développement des compétences des acteurs de la formation, et le processus de l'ingénierie de l'information.

## Financement national

Le financement de la formation professionnelle initiale est généralement assuré par l'État. Son budget couvre tous les coûts principaux et les coûts d'exploitation des établissements de formation. L'État participe également au financement de la formation professionnelle continue fournie par les opérateurs privés, par le biais de subventions aux personnels sollicitant des formations dans le domaine du développement des ressources humaines et de certains besoins des entreprises en matière de formation et de qualification.

Les établissements de formation ne disposent pas de budgets dédiés au financement du développement professionnel de leurs formateurs. Les financements publics pour la formation professionnelle continue des formateurs proviennent des budgets alloués par le ministère aux agences nationales de formation professionnelle : le CENAFFIF, l'ATFP, l'AVFA, et l'AFMT. Ces agences attribuent ensuite une partie de leur budget à l'élaboration et à la diffusion de la formation professionnelle continue. En pratique, le budget annuel est basé sur celui de l'année précédente avec quelques ajustements<sup>25</sup>. On ne peut pas dire que les dépenses de formation professionnelle continue soient fortement liées aux objectifs stratégiques ou aux priorités nationales. De plus, le budget qui lui est alloué reste très faible et la rémunération horaire des formateurs indépendants est considérée comme peu compétitive. Cela a un effet négatif sur la capacité du CENAFFIF à proposer une formation professionnelle continue pertinente et de qualité. Actuellement, les parties prenantes et les syndicats mènent une réflexion sur une réforme du financement de la formation professionnelle continue afin de la rendre plus conforme aux besoins économiques. Ce sujet fait partie des discussions initiées dans le cadre du contrat social.

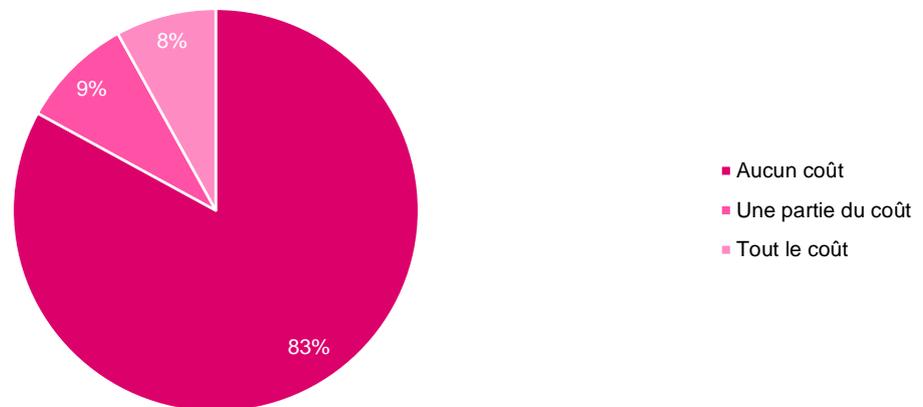
## Contribution des formateurs

La figure 14 montre que seuls 17 % des formateurs participent aux frais de la formation ; les autres (soit 83 % des formateurs) sont entièrement financés par l'État ou par d'autres parties prenantes. En effet, les frais de formation des formateurs sont entièrement couverts par des indemnités, tandis que dans le cas de la formation professionnelle continue diplômante des formateurs, les organismes du MFPE ne prennent en charge que les frais d'inscription.

---

<sup>25</sup> Les dépenses de FPC chez ATFP étaient de 500 000 dinars en 2016 et de 800 000 dinars en 2017. L'AVFA dépense en moyenne 37 000 dinars chaque année en FPC. Le CENAFFIF déclare que le budget du FPC est estimé en fonction des besoins et qu'il n'y a pas de plafond budgétaire. L'AFMT est un nouveau prestataire d'enseignement et de formation professionnels qui ne supervise que huit centres de formation ; son budget est variable et très restreint.

**FIGURE 14 POUR LES ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE  
AUXQUELLES VOUS AVEZ PARTICIPÉ AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, COMBIEN AVEZ-  
VOUS DÛ PAYER PERSONNELLEMENT ? (N = 276)**



## Conclusions

Le CENAFFIF, fournisseur principal de la formation professionnelle continue pour les formateurs, est censé répondre aux besoins de formation des enseignants et personnel pédagogique des organismes de formation publics et privés. Toutefois, les problèmes suivants ont une influence négative sur ses capacités de réaction :

- Le CENAFFIF ne dispose pas d'une analyse à jour des besoins en formation provenant des établissements.
- Le financement, l'élaboration des programmes, le suivi, l'évaluation et les prestations de formation sont, dans une grande mesure, contrôlés par le CENAFFIF et les autres agences nationales, si bien que les établissements de formation ou les employeurs peuvent difficilement influencer sur l'obtention de ces formations.
- Les résultats de l'apprentissage et la qualité de la formation des prestataires de services de formation ne sont pas évalués de manière efficace, et il n'existe donc pas de moyens de faire pression sur les formateurs pour les inciter à recourir à la formation professionnelle continue en vue d'améliorer leur efficacité.

Au-delà de ces insuffisances, le système d'assurance qualité du CENAFFIF relatif à la formation professionnelle continue est en conformité avec les normes internationales.

Il est prévu qu'une évaluation externe des établissements de formation soit mise en place dans le cadre d'une nouvelle stratégie.

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

## Principaux problèmes et recommandations

Principaux problèmes	Recommandations
Les agences de formation centralisées ne disposent pas de données récentes sur les besoins pour planifier l'offre de formation continue et définir les priorités.	Une meilleure analyse des besoins et un partage d'informations puis l'utilisation de ces informations dans la planification et la coordination de la formation professionnelle continue.
Les établissements, les formateurs, les employeurs et les évaluateurs des établissements ne contribuent pas à l'assurance qualité de la formation professionnelle continue.	Une meilleure pratique et des attentes plus élevées en matière d'évaluation des performances et de la formation professionnelle continue dans les centres de formation.
Les organismes de formation privés et les entreprises contribuent peu à la conception, à l'assurance qualité et aux prestations de la formation professionnelle continue.	Le CENAFFIF devrait travailler en partenariat avec les autres fournisseurs afin d'élargir le champ de la formation professionnelle continue et de mieux répondre aux besoins en formation.

## 9. VOLUME, MODALITÉS ET CARACTÉRISTIQUES DES PRESTATIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DES FORMATEURS OFFERTES PAR LES PRESTATAIRES AUTRES QUE LES ÉTABLISSEMENTS EUX-MÊMES

### Données des prestations de formation du point de vue de leurs fournisseurs

Selon le catalogue de formation professionnelle du CENAFFIF (dernière mise à jour en 2017), le nombre de programmes de formation professionnelle continue disponibles pour les formateurs des établissements de formation professionnelle est de 15. Il en existe trois types : pédagogiques, techniques et transversaux. Quelque 1 512 journées de formation individuelle ont été assurées en 2016, contre 1 807 en 2017. La durée et l'intensité des programmes de formation varient en fonction de leur sujet. Ils peuvent être concentrés sur une semaine intensive ou sur un week-end prolongé, ou bien répartis sur une durée de jusqu'à 20 jours. Selon le CENAFFIF, environ 1 100 formateurs de la formation professionnelle bénéficient des programmes de formation professionnelle continue pour les formateurs chaque année.

### Données des prestations de formation du point de vue des formateurs qui y ont participé (sondage)

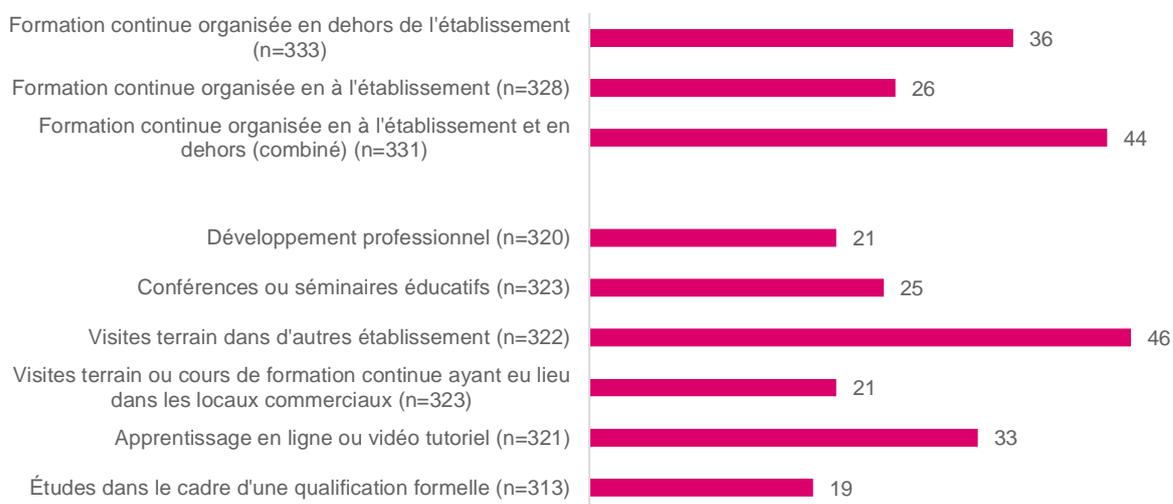
#### Participation

Le sondage fournit des informations sur la participation à la formation du point de vue des formateurs bénéficiaires. Seuls 44 % des formateurs des établissements professionnels déclarent avoir participé à des actions de formation dans les 12 derniers mois, que ce soit au sein de leur établissement ou à l'extérieur (la moyenne de participation pour les pays de l'OCDE est de l'ordre de 85 %). Ils sont 36 % à déclarer avoir participé à des actions organisées à l'extérieur de leur établissement<sup>26</sup> et 26 % à l'avoir fait au sein des établissements qui les emploient. Seuls 21 % des formateurs déclarent avoir participé à des formations en lien avec leur spécialité professionnelle ou leur métier, et le même pourcentage déclare avoir suivi leur formation chez les employeurs ou avec une participation des entreprises. L'observation ou les visites d'autres établissements ont concerné le plus grand nombre de formateurs (46 %) et un pourcentage assez élevé (33 %) déclare avoir participé à des formations en ligne ou par vidéo. Enfin, 19 % des répondants disent avoir participé à des programmes de formation donnant droit à une qualification formelle, notamment un diplôme de niveau supérieur.

---

<sup>26</sup> Il s'agit ici d'un pourcentage plus bas que les informations dont dispose le CENAFFIF. Il est possible que certains membres du personnel aient participé à plusieurs programmes.

**FIGURE 15 POURCENTAGE DE FORMATEURS AYANT REÇU DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS**



### Nombre d'heures de formation professionnelle continue

Le tableau 8 répertorie le nombre d'heures de formation reçues par les formateurs des établissements de formation professionnelle au cours des 12 derniers mois en fonction des différents types de formation suivis. Il en ressort que 80 % des personnes ayant participé à la formation ont reçu plus de 30 heures de formation (sur le lieu de travail ou à l'extérieur) au cours de l'année précédente. Il semble que les formateurs ayant suivi une formation ont généralement pu bénéficier d'au moins 30 heures par an. Les participants à des actions de formation axées sur leurs spécialités professionnelles ont reçu 84 heures de formation en moyenne, contre 77 heures en moyenne pour ceux ayant participé à des formations de type e-learning ou vidéo. Le taux de formateurs ayant suivi une telle formation s'élevant à 33 %, on peut affirmer que l'e-learning est devenu une composante importante du système de formation professionnelle continue en Tunisie. Enfin, les personnes ayant participé à des formations donnant lieu à une qualification formelle (diplôme universitaire obtenu à temps partiel, qualification professionnelle supplémentaire) ont en moyenne consacré 162 heures à ce type de formation professionnelle continue.

**TABLEAU 8 NOMBRE D'HEURES DES DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE (SUR LE LIEU DE TRAVAIL) REÇUES PAR LES FORMATEURS AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS**

	Nombre moyen d'heures	% de répondants ayant reçu 30 heures ou plus	N
Sur le lieu de travail et en dehors de l'établissement (total)	215	80%	141
Développement professionnel	84	56	66
Conférences et séminaires dans le domaine de l'éducation	23	17	82
Visites d'observation dans d'autres établissements	42	39	147

	Nombre moyen d'heures	% de répondants ayant reçu 30 heures ou plus	N
Visites d'observation ou formation continue sur des sites d'entreprises	21	24	68
E-learning ou cours vidéo	77	55	105
Études donnant lieu à une qualification formelle	162	66	58

Note : les valeurs sont calculées en tenant compte seulement de ceux qui ont effectivement participé aux formations.

Le tableau 8 montre aussi que le nombre moyen d'heures de formation professionnelle continue sous la forme de visites à d'autres établissements (42), de formation sur site d'entreprise (21) ou de conférences (23) est relativement faible.

### Répartition de la formation selon l'âge

L'analyse du tableau 9 révèle que les formateurs âgés de moins de 50 ans ont une probabilité légèrement plus élevée de participer à la formation professionnelle continue que ceux âgés de plus de 50 ans. Les différences sont cependant faibles. Les formateurs âgés de moins de 30 ans et ceux âgés de plus de 60 ans sont peu représentés dans l'échantillon, il nous est donc impossible de fournir des conclusions sur leur niveau de participation.

**TABLEAU 9 PARTICIPATION À DES ACTIONS DE FORMATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL (D'AU MOINS 30 HEURES) AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT OU EN DEHORS, PAR TRANCHE D'ÂGE (%)**

	0–29 ans	30–49 ans	50–59 ans	+ de 60 ans
Pas de participation aux formations (%)	100	57	53	50
Participation aux formations (%)	0	43	47	50
N	1	232	85	2

### Répartition par région

L'enquête étudie aussi la distribution des participations à la formation professionnelle continue par région. Le tableau 10 présente les pourcentages de participants ayant reçu au moins 30 heures de formation sur le lieu de travail dans chacune des régions étudiées. Sur la base de ce tableau, on peut voir que le pourcentage moyen de formateurs ayant reçu une formation sur le lieu de travail (aussi bien sur le site de l'établissement qui les emploie qu'en dehors), d'une durée d'au moins 30 heures, est de 80 % sur l'échantillon étudié. Ces chiffres suggèrent que parmi les formateurs ayant participé à la formation professionnelle continue, ceux travaillant dans les régions Centre et Sud ont bénéficié de moins d'heures que leurs collègues dans le Nord ou le Grand Tunis.

**TABLEAU 10 POURCENTAGE DE FORMATEURS AYANT REÇU UNE FORMATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL (AUSSI BIEN SUR LE SITE DE L'ÉTABLISSEMENT QUI LES EMPLOIE QU'EN DEHORS), D'UNE DURÉE D'AU MOINS 30 HEURES, PAR RÉGION (%)**

	%	N
Grand Tunis	88	41
Nord-Est	86	22
Nord-Ouest	83	18
Centre-Est	75	20
Centre-Ouest	70	10
Sud-Est	75	16
Sud-Ouest	64	14
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>141</b>

Note : les valeurs sont calculées en tenant compte seulement de ceux qui ont effectivement participé aux formations.

### Distribution selon la durée de l'expérience dans la formation professionnelle

Le tableau 11 montre que les formateurs ayant entre six et 15 années d'expérience dans la formation professionnelle ont plus de chance de participer à des actions de formation professionnelle continue (46 %) que ceux ayant entre 16 et 25 années d'expérience (32 %). S'agissant des groupes ayant des durées d'expérience différentes, il apparaît difficile de tirer des conclusions en raison du faible nombre de réponses.

**TABLEAU 11 PARTICIPATION DANS DES ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE, QUEL QUE SOIT LEUR TYPE, EN FONCTION DU NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE (%)**

Participation à des formations continues sur le site de l'établissement employant les formateurs ou en dehors	0–5 ans	6–15 ans	16–25 ans	+ de 25 ans
Pas de participation aux formations (%)	45	54	68%	35%
Participation aux formations (%)	55	46	32%	65%
<i>N</i>	49	147	107	23

On peut toutefois s'étonner que les 31 % de formateurs avec moins de cinq années d'expérience qui ont suivi des formations aient bénéficié de moins de 30 heures de formation continue (tableau 12). Il est à noter en revanche que seulement 15 % des formateurs ayant entre six et 25 ans d'expérience dans l'enseignement ont eu moins de 30 heures de formation continue.

**TABLEAU 12 PARTICIPATION À DES ACTIONS DE FORMATION CONTINUE, AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT OU EN DEHORS, SELON LE NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FORMATION (%)**

Nombre d'heures de formation au cours des 12 derniers mois	0–5 ans	6–15 ans	16–25 ans	+ de 25 ans
Moins de 30 heures	31	15	15	36
30–49 heures	15	17	15	14
50–59 heures	8	3	12	14
60 heures et plus	46	65	59	36
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>65</b>	<b>34</b>	<b>14</b>

### Caractéristiques de la formation professionnelle continue

La méthodologie et l'organisation de la formation professionnelle continue ont également été étudiées dans le cadre de cette enquête. Le tableau 13 montre que les approches modernes – telles que la formation professionnelle continue effectuée avec des collègues travaillant dans le même centre de formation ; les méthodes d'apprentissage actif (ne se limitant pas à écouter simplement le conférencier) ; les activités d'apprentissage collaboratif ou de recherche avec d'autres formateurs participant à la formation ; l'utilisation des nouvelles technologies, y compris les technologies de l'information ; et la participation à des communautés web – étaient absentes des programmes de formation selon 60 % ou plus des formateurs tunisiens.

**TABLEAU 13 DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AUXQUELLES VOUS AVEZ PARTICIPÉ AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, DANS QUELLE MESURE LES ASPECTS SUIVANTS ÉTAIENT-ILS INCLUS ? (%)**

	Dans aucune des activités	Oui, dans certaines activités	Oui, dans la plupart des activités	Oui dans toutes les activités	N
Groupe de collègues travaillant dans le même établissement que moi	65	25	7	3	260
Possibilités d'utiliser des méthodes d'apprentissage actif (pas seulement écouter un chargé de cours)	63	27	8	2	254
Activités d'apprentissage collaboratif ou de recherche avec les autres enseignants et personnel pédagogique prenant part à la formation	64	26	7	2	255
Nouvelles technologies y compris les technologies de l'information	63	25	9	4	257
Utilisation de communautés web ou de réseaux sociaux pour partager les bonnes pratiques ou les supports	65	21	11	3	255

Le tableau 14 montre que 62 % des enseignants et personnel pédagogique tunisiens interrogés déclarent avoir participé à des formations continues sous la forme de recherche individuelle ou collaborative sur un sujet qui présentait un intérêt professionnel pour eux. Cependant, seulement quelque 16 % ont participé à des activités de mentorat et/ou d'observation mutuelle entre collègues et environ 14 % ont participé à des réseaux d'enseignants et personnel pédagogique destinés à un partage de pratiques professionnelles et de ressources.

**TABLEAU 14 AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS, AVEZ-VOUS PARTICIPÉ A DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES TYPES SUIVANTS ?**

Forme de développement professionnel	% de répondants ayant participé à l'enquête
Un réseau d'enseignants et personnel pédagogique créé pour appuyer leur développement personnel (N = 312)	14
Recherche individuelle ou collaborative sur un sujet présentant un intérêt pour vous du point de vue professionnel (N = 319)	62
Mentorat et/ou observation mutuelle du travail de collègues et/ou coaching dans le cadre d'un dispositif formalisé dans l'établissement où ils travaillent (N = 311)	16

### Formation pour les directeurs d'établissement de formation

L'enquête a également permis d'étudier la participation des directeurs d'établissement de formation à la formation professionnelle continue au cours des 12 derniers mois (tableau 15). Leurs réponses montrent que 82 % d'entre eux ont reçu, en moyenne, 130 heures de formation professionnelle continue au cours de l'année précédente dans le cadre d'un réseau professionnel, d'activités de recherche ou de mentorat, tandis que 78 % d'entre eux ont bénéficié d'en moyenne 133 heures de formation sous forme de cours, de conférences ou de visites d'observation. L'enquête montre que les directeurs d'établissement de formation ont des niveaux de participation plus élevés et bénéficient de plus d'heures de formation que les enseignants et personnel pédagogique.

**TABLEAU 15 DURANT LES 12 MOIS PRÉCÉDENTS, À COMBIEN D'HEURES D'ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AVEZ-VOUS PARTICIPÉ, PARI MI LES ACTIVITÉS SUIVANTES DESTINÉES À DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION COMME VOUS ?**

Forme de développement professionnel	% de répondants ayant suivi une activité de formation	Nombre d'heures (moyenne)
Dans le cadre d'un réseau professionnel, d'activités de recherche ou de mentorat (N=78)	82	131
En cours, conférences ou visites d'observation (N=67)	78	133

## Conclusions

Selon le CENAFFIF, environ 1 100 enseignants en formation professionnelle ont participé à l'un des programmes de formation professionnelle continue au cours des 12 derniers mois. Cependant, il n'existe pas de statistiques régulières disponibles sur le nombre de participants à chaque programme, le lieu et la durée de formation et le contenu des programmes de formation de formateurs.

Selon l'étude, le niveau de participation des enseignants et personnel pédagogique en formation professionnelle à des programmes de formation continue des formateurs en Tunisie était de 44 % au cours des 12 derniers mois, soit presque moitié moins que la moyenne de l'OCDE (85 %). Seuls 21 % des enseignants et personnel pédagogique ont déclaré avoir participé à des programmes de formation continue axés sur leur propre spécialité en termes de métier ou secteur d'activité, et le même pourcentage a affirmé avoir pris part à des actions de formation organisées dans les locaux de leur employeur ou par des entreprises. D'un autre côté, parmi les 44 % de formateurs ayant participé à des actions de formation continue, 80 % ont suivi des programmes d'au moins 30 heures. Il est à noter également que 33 % des enseignants et personnel pédagogique ont participé à des programmes de formation continue sous la forme de cours en ligne ou de vidéos éducatives en ligne, auxquels ils ont consacré 77 heures en moyenne.

Seulement 40 % environ des enseignants et personnel pédagogiques en Tunisie ont pris part à des actions de formation continue s'appuyant sur des méthodes modernes : formation avec des collègues du même établissement ; méthodes d'apprentissage actif (plutôt que de se contenter d'écouter des professeurs) ; activités collaboratives d'apprentissage et de recherche avec d'autres participants ; utilisation de nouvelles technologies, y compris les technologies de l'informatique ; et participation à des communautés web. Ils sont 62 % à avoir suivi des programmes de formation incluant des activités de recherche, individuelles ou collectives, mais seulement 16 % 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 et personnel pédagogique ayant suivi des programmes de formation professionnelle continue et vivant dans les régions Sud et Centre 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 de formation aux programmes de formation continue est plus important. Ils sont 82 % à avoir participé à un réseau professionnel et à des activités de tutorat ou de recherche (130 heures en moyenne) et 78 % à avoir suivi des cours, des conférences ou des visites d'observation (133 heures en moyenne).

## Principaux problèmes et recommandations

Problèmes	Recommandations
Le pourcentage d'enseignants et personnel pédagogique participant à des actions de formation continue chaque année est faible en comparaison avec d'autres pays.	Stimuler une plus grande participation en augmentant l'offre et en la rendant plus variée.
Pour la majorité des enseignants et personnel pédagogique tunisiens ayant participé à l'enquête, la possibilité d'utiliser des méthodes d'apprentissage actif, des activités d'apprentissage collaboratives avec d'autres enseignants et personnel pédagogique, les nouvelles technologies, y compris les technologies de l'information et des communautés web n'était pas proposée dans les formations.	Le CENAFFIF et les autres fournisseurs de formation professionnelle continue devraient revoir la méthodologie des programmes de formation professionnelle continue qu'ils proposent et inclure des méthodologies plus modernes et plus variées là où c'est pertinent.
Il y a très peu de formations qui concernent directement les différentes spécialités sectorielles et les différents métiers des enseignants et personnel pédagogique, et très peu de formations réalisées sur les sites des entreprises ou en partenariat avec les entreprises.	Le CENAFFIF (ainsi que les autres fournisseurs de formation professionnelle continue) devrait travailler en partenariat avec les entreprises et autres partenaires pour proposer des programmes de formation professionnelle continue destinés à mettre à jour les connaissances spécialisées des participants, ainsi que leurs compétences et pratiques professionnelles.

## 10. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DANS LES ÉTABLISSEMENTS OÙ TRAVAILLENT LES ENSEIGNANTS ET LE PERSONNEL PÉDAGOGIQUE

Cette section concerne le rôle des établissements dans la planification et la réalisation de la formation professionnelle continue pour les formateurs qu'ils emploient, s'agissant notamment des formations destinées spécifiquement aux employés de ces établissements.

### Responsabilités des établissements

Les établissements sont légalement tenus d'organiser des formations pour les enseignants et personnel pédagogique débutants<sup>27</sup>. Ils le font en coopération avec le CENAFFIF, qui propose des programmes de formation qui sont ensuite mis en place en dehors de l'établissement. Pendant cette période, les enseignants et personnel pédagogique débutants reçoivent le soutien d'un tuteur basé dans le centre de formation (personne chargée par le directeur de guider, d'observer et d'évaluer les novices).

En outre, les centres de formation peuvent choisir d'assurer une formation initiale pour les enseignants et personnel pédagogique débutants ou qui viennent d'intégrer l'établissement : c'est ce que l'on appelle la formation d'intégration. Par ailleurs, les établissements sont censés identifier les besoins, planifier, suivre et organiser les actions de formation. Ils peuvent proposer à leur personnel des formations organisées à l'extérieur ou organiser eux-mêmes leurs formations, à l'aide de leur propre personnel ou en faisant venir des formateurs de l'extérieur bien que cela n'arrive que rarement.

### Mentorat et intégration

Le mentorat en tant que tel ne fait pas partie du système de formation professionnelle des formateurs en Tunisie. Cependant, il s'agit de l'assistance et du soutien que reçoivent les enseignants et personnel pédagogique fraîchement recrutés de la part d'un collègue plus expérimenté, que l'on appelle aussi « *doublure* ». Nous allons ainsi dans la suite de ce document associer sous les concepts de « mentorat » et de « doublure » ces activités de soutien et d'assistance des enseignants et personnel pédagogique fraîchement recrutés.

Environ 66 % des enseignants et personnel pédagogique déclarent avoir participé à des programmes d'intégration, et 50 % ont participé à des activités d'intégration informelles ou administratives (tableau 16). Les directeurs d'établissement de formation sont 72 % à affirmer qu'un programme d'intégration existe dans leur établissement, tandis que 78 % déclarent que leur établissement propose une intégration d'ordre général et/ou administratif pour tous les nouveaux enseignants et personnel pédagogique.

---

<sup>27</sup> Loi N° 10, 2 février, 2008

**TABLEAU 16 LORS DE VOTRE PREMIER EMPLOI EN QUALITÉ D'ENSEIGNANT OU DE PERSONNEL PÉDAGOGIQUE, AVEZ-VOUS PRIS PART À UN PROGRAMME D'INTÉGRATION ? (%)**

	Oui	Non	N
J'ai pris part à un programme d'intégration	66	34	353
J'ai pris part à des activités d'intégration ne faisant pas partie d'un programme d'intégration	52	48	321
J'ai pris part à une présentation générale et/ou à caractère administratif organisée par l'établissement	48	52	323

## Mentorat

Le mentorat (*mentoring* en anglais) désigne une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle un enseignant ou personnel pédagogique d'expérience, le mentor, offre sur le lieu de travail sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'un autre enseignant ou personnel pédagogique, le mentoré, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. Généralement, cela implique une réflexion, des observations et des commentaires.

Le mentorat est présenté comme étant une pratique en cours de développement dans les établissements de formation professionnelle. Environ 60 % des directeurs d'établissement de formation interrogés ont confirmé que leur établissement ne comptait pas encore de système de mentorat pour les enseignants et personnel pédagogique. Seulement 16 % des enseignants et personnel pédagogique ont dit avoir participé à des activités de mentorat ou d'observation dans les 12 derniers mois. Par ailleurs, 10 % des répondants ont déclaré avoir actuellement un mentor (double) qui leur a été assigné, 30 % ont affirmé avoir reçu une formation de *mentoring*, et 14 % ont dit avoir agi en qualité de mentor pendant au moins un mois (tableau 17).

**TABLEAU 17 QUELLE EST VOTRE EXPÉRIENCE DE MENTORAT ? (%)**

	Oui	Non	N
J'ai un mentor qui a été désigné pour m'apporter son soutien	10	90	330
J'ai travaillé en qualité de mentor désigné pour d'autres enseignants et personnel pédagogique pendant un mois ou plus	14	86	330
J'ai reçu une formation pour m'aider à assurer mes fonctions de mentor pour d'autres enseignants et personnel pédagogique	30	70	343

Les directeurs d'établissement de formation sont 18 % à déclarer que seuls les enseignants et personnel pédagogique nouveaux dans le métier, c'est-à-dire qui accèdent à leur premier emploi, bénéficient d'un système de mentorat. Et ils sont 17 % à déclarer que tous les enseignants et personnel pédagogique qui viennent de rejoindre leur établissement ont accès au mentorat. Seulement 4 % des enseignants et personnel pédagogique ont affirmé avoir accès au mentorat dans leur établissement.

Il ressort des entretiens que le rôle de mentor n'est pas très populaire, car il n'est pas perçu comme un statut professionnel ou un moyen d'obtenir une compensation appropriée.

## Feedback

L'enquête a permis d'étudier dans quelle mesure les enseignants et personnel pédagogique reçoivent un feedback susceptible de leur être utile pour améliorer leur activité de formation. Le tableau 18 montre que les collègues sont une source importante de retours pour plus de 60 % des enseignants et personnel pédagogique ; ces retours sont basés aussi bien sur l'observation de cours que sur l'analyse des résultats des apprenants. Les évaluations par des évaluateurs externes<sup>28</sup> (inspecteurs technico-pédagogiques), les directeurs et les mentors désignés ont un rôle moins important.

**TABLEAU 18 DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT ACTUEL, QUI UTILISE LES MÉTHODES SUIVANTES POUR VOUS DONNER UN FEEDBACK ?**

	Personnes ou organismes extérieurs	Directeur ou gérants de l'établissement	Un mentor désigné pour m'accompagner	Les collègues
Commentaires basés sur l'observation directe de votre formation en classe	38	84	19	162
%	15	17	8	62
Commentaires fondés sur une analyse des scores obtenus par vos apprenants	19	71	11	179
%	8	14	4	68

## Collaboration et apprentissage entre collègues

Il est de plus en plus largement reconnu que la collaboration entre enseignants et personnel pédagogique travaillant dans le même établissement peut être un bon moyen d'échange de compétences pédagogiques et d'amélioration de la formation dispensée. Cela peut ainsi être vu comme un outil de développement professionnel. Le tableau 19 montre que les discussions informelles ou planifiées entre collègues sont la forme la plus répandue de collaboration entre enseignants et personnel pédagogique : ils sont environ 45 % à avoir participé à de telles discussions au cours du mois ayant précédé l'enquête. En revanche, seulement 29 % ont participé à des discussions planifiées avec leurs supérieurs ou les conseillers pédagogiques au sujet de la formation dispensée.

**TABLEAU 19 AU COURS DU DERNIER MOIS, AVEZ-VOUS PARTICIPÉ A L'UNE DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL SUIVANTES AU SEIN DE VOTRE ÉTABLISSEMENT ? (%)**

	Oui	Non	N
Discussions planifiées avec d'autres collègues au sujet de votre formation	45	55	325
Discussions planifiées avec des supérieurs ou conseillers pédagogiques au sujet de votre formation	29	71	319
Discussions informelles avec d'autres collègues ou avec des supérieurs ou conseillers pédagogiques au sujet de votre formation	45	55	320

<sup>28</sup> L'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) ne dispose pas encore de ce dispositif.

## Conclusions

Il semble que l'intégration de nouveaux collègues est généralement assez bien établie dans les établissements de formation professionnelle en Tunisie. En matière de mentorat pour les enseignants et personnel pédagogique qui débutent, la situation est moins claire. Le mentorat qui prend la forme de « doublure » dans le système de formation professionnelle tunisien semble être essentiellement réservé aux enseignants et personnel pédagogique stagiaires. Bien que presque 30 % des enseignants et personnel pédagogique aient été formés pour accompagner les nouveaux stagiaires (jouer le rôle de mentors) et qu'environ 10 % disent bénéficier actuellement du mentorat, 60 % des directeurs d'établissement de formation affirment qu'aucun dispositif de mentorat n'est disponible dans leur établissement.

Quoiqu'il y ait des signes de collaboration bien organisée ou informelle entre les enseignants et personnel pédagogique, ils sont plus de 50 % à déclarer n'avoir pas discuté de leur formation avec des collègues, que ce soit de manière formelle ou informelle, et 70 % à n'avoir pas abordé le sujet avec un supérieur ou conseiller pédagogique au cours du mois ayant précédé l'enquête. Cela signifie que pour la plupart des enseignants et personnel pédagogique tunisiens, la préparation des cours et la réflexion sur la pratique sont des tâches solitaires.

## Principaux problèmes et recommandations

Problèmes	Recommandations
Il y a un manque d'orientation et de soutien pour le mentorat (ou « doublure »). Il n'y a pas de rémunération complémentaire ou de reconnaissance professionnelle pour les mentors. Les mentors ne sont pas bien impliqués dans le processus de formation professionnelle continue.	Revoir le statut, la rémunération, la formation et la reconnaissance dont bénéficient les mentors. Réfléchir à la manière dont le mentorat pourrait être utilisé de manière plus généralisée comme une forme de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique et pour les directeurs d'établissement de formation professionnelle.
Environ 50 % des enseignants et personnel pédagogique travaillent de manière isolée et ne partagent pas leurs bonnes pratiques ou ne collaborent pas sur la question de leur pratique de la formation.	La direction de chaque établissement doit trouver des moyens d'encourager et de soutenir les enseignants et personnel pédagogique qui collaborent entre eux de la sorte, par exemple en réservant du temps pour les collaborations et en célébrant ces collaborations.

# 11. PERTINENCE ET IMPACT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

## Sélection des participants aux programmes de formation

Au niveau des établissements, les directeurs d'établissement de formation sont responsables de la planification, de la mise en place et du suivi des formations. Leur plan doit mentionner les modalités et les sujets des formations, les enseignants et personnel pédagogique concernés et le calendrier des sessions de formation.

Les besoins des enseignants et personnel pédagogique sont évalués à travers un entretien individuel censé aboutir à l'élaboration d'un plan de formation personnalisé pour chacun. Le CENAFFIF définit des étapes allant de l'identification des besoins à la réalisation des formations ; cependant, selon les parties prenantes, la préparation des plans individuels et par établissement n'est pas systématiquement intégrée dans la routine et peu de formations sont mises en œuvre au niveau des établissements de formation. Il ne semble pas que l'identification des besoins au niveau des centres de formation soit un élément central de la planification des formations élaborées par le CENAFFIF et autres agences de formation.

Plusieurs réformes sont en cours de préparation et permettront dans le futur d'examiner les besoins des enseignants et personnel pédagogique et d'élaborer des programmes adéquats.

Le directeur d'établissement est responsable de la réalisation du plan de formation. En concertation avec les fournisseurs de la formation professionnelle continue, il décide de qui parmi les enseignants et personnel pédagogique participera à l'un des programmes de formation proposés par le CENAFFIF et les autres agences. Cependant, il faut noter que l'exécution de tels plans pose de nombreuses difficultés aux établissements. Premièrement, ils manquent de ressources et de temps pour organiser des formations en leur sein et, deuxièmement, ils ne disposent pas du savoir-faire et de l'expertise nécessaires pour organiser des formations pédagogiques ou techniques sur site pour leur propre personnel. Il s'ensuit que les centres de formation sont très dépendants de l'offre du CENAFFIF et, dans une moindre mesure, de celle des autres agences. Par conséquent, il y a relativement peu de formations réalisées sur site par les établissements : seulement 26 % des enseignants et personnel pédagogique ont répondu avoir participé à des actions de formation dans les établissements où ils travaillent au cours des 12 derniers mois.

Par ailleurs, les directeurs d'établissement n'ont pas autorité sur leurs enseignants et personnel pédagogique, qui sont affectés aux centres de formation par décision administrative. Ils ne peuvent pas exiger de transfert, ni de licenciement, pour manque de compétence. Les décisions de recrutement, d'affectation à un poste et de licenciement des enseignants et personnel pédagogique sont des prérogatives exclusives du ministère. Ainsi, de nombreux directeurs d'établissement de formation ne se sentent pas responsables des compétences et du développement professionnel de leurs formateurs.

## Dans quelle mesure l'offre de formation est-elle pertinente ?

Le tableau 20 récapitule la participation des enseignants et personnel pédagogique par thème de formation. Au cours des 12 derniers mois, la participation des enseignants et personnel pédagogique à des formations relatives à la connaissance et la compréhension de la matière enseignée et aux compétences pédagogiques afférentes a été relativement élevée (respectivement 44 % et 45 %). La participation aux formations relatives à l'enseignement dans un milieu multiculturel (18 %), à la formation des apprenants ayant des besoins spécifiques (19 %) et à la résolution des problèmes d'apprenants à fort risque d'abandon ou de décrochage (23 %) a été la plus basse.

**TABLEAU 20 POURCENTAGE DE RÉPONDANTS AYANT PARTICIPÉ A DES ACTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LES SUJETS SUIVANTS AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS (%)**

	%	N
Connaissance et compréhension de la ou des matière(s) que j'enseigne	44	292
Compétences pédagogiques dans la formation à ma matière, y compris comment donner un feedback aux apprenants sur leur travail	45	286
Connaissance du programme	36	284
Évaluation des apprenants et comment procéder à leur évaluation	36	279
Compétences en TIC (technologies de l'information et de la communication) pour la formation	31	282
Comportement des apprenants et gestion de classe	29	284
Approches pour un apprentissage personnalisé	31	280
Formation à des apprenants à besoins spécifiques	19	277
Formation dans un milieu multiculturel ou multilingue	18	276
Formation à des compétences pluridisciplinaires	30	282
Approches pour le développement de compétences interprofessionnelles en vue d'un futur emploi	27	277
Nouvelles technologies sur le lieu de travail	30	281
Orientation et conseil de carrière aux apprenants	26	277
Mise à jour de mes compétences professionnelles et connaissances en fonction des pratiques actuelles sur le lieu de travail	35	279
Gestion des problèmes d'apprenants à fort risque d'abandon et de décrochage des études	23	277

**TABLEAU 21 PROPORTION DE RÉPONDANTS N'AYANT PAS PARTICIPÉ A DES FORMATIONS SELON LE NIVEAU DE BESOINS POUR CE TYPE DE FORMATIONS (%)**

	Besoins modérés/ élevés	Besoins faibles/ inexistants	N
Connaissance et compréhension de la ou des matière(s) que j'enseigne	37	63	147
Compétences pédagogiques dans la formation à ma matière, y compris comment commenter le travail des apprenants	43	57	144
Connaissance du programme	53	47	169
Évaluation des apprenants et comment procéder à leur évaluation	48	52	165
Compétences en TIC (technologies de l'information et de la communication) pour la formation	22	78	179
Comportement des apprenants et gestion de classe	56	44	185
Approches pour un apprentissage personnalisé	48	52	174
Formation à des apprenants à besoins spéciaux	38	62	205
Formation dans un milieu multiculturel ou multilingue	31	69	204
Formation à des compétences pluridisciplinaires	38	62	178
Approches pour le développement de compétences interprofessionnelles en vue d'un futur emploi	31	69	183
Nouvelles technologies sur le lieu de travail	12	88	181
Orientation et conseil de carrière aux apprenants	44	56	187
Mise à jour de mes compétences professionnelles et connaissances en fonction des pratiques actuelles sur le lieu de travail	18	82	164
Gestion des problèmes d'apprenants à fort risque d'abandon et de décrochage des études	39	61	194

Une analyse a été menée pour connaître la proportion d'enseignants et personnel pédagogique n'ayant pas eu accès à un certain type de formation professionnelle continue pour lequel ils expriment pourtant un besoin modéré ou fort (tableau 21). Ce pourcentage représente l'écart entre le besoin et l'offre. Cette différence est de l'ordre de 80 % pour les sujets comme les compétences en TIC, les nouvelles technologies sur le lieu de travail, et la mise à jour des connaissances et compétences professionnelles en fonction des pratiques actuelles sur le lieu de travail. Ces sujets de formation professionnelle continue sont prioritaires du point de vue des enseignants et personnel pédagogique.

## Quel a été l'impact de la formation ?

L'enquête fournit quelques informations sur la manière dont les enseignants et personnel pédagogique apprécie la formation professionnelle continue. Le tableau 22 montre que, selon le sujet des formations, entre 43 % et 66 % d'entre eux ont estimé que les formations suivies avaient eu

un effet modéré ou important sur leur manière d'enseigner. Un effet plus important a été attribué aux formations consacrées à la connaissance et à la compréhension de la matière enseignée (66 %), aux compétences pédagogiques dans l'enseignement des matières (65 %) et au comportement des apprenants et à la gestion de classe (65 %). D'un autre côté, 20 à 40 % des enseignants et personnel pédagogique ont jugé que les actions de formation auxquelles ils avaient participé n'avaient qu'un impact très limité ou quasiment nul.

**TABLEAU 22 EFFET DES ACTIVITÉS DE FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LA FORMATION DISPENSÉE, EN FONCTION DE LEUR SUJET (%)**

	Effets faibles/ inexistants	Effets modérés/ importants	Je ne sais pas	N
Connaissance et compréhension de la ou des matière(s) que j'enseigne	28	66	6	129
Compétences pédagogiques dans la formation à ma matière, y compris comment commenter le travail des apprenants	29	65	6	129
Connaissance du programme	31	60	9	103
Évaluation des apprenants et comment procéder à leur évaluation	37	58	5	100
Compétences en TIC (technologies de l'information et de la communication) pour la formation	31	59	10	87
Comportement des apprenants et gestion de classe	29	65	6	82
Approches pour un apprentissage personnalisé	41	53	6	88
Formation à des apprenants à besoins spécifiques	31	48	21	52
Formation dans un milieu multiculturel ou multilingue	33	43	24	49
Formation à des compétences pluridisciplinaires	36	53	11	85
Approches pour le développement de compétences interprofessionnelles en vue d'un futur emploi	34	47	19	74
Nouvelles technologies sur le lieu de travail	30	54	16	83
Orientation et conseil de carrière aux apprenants	38	50	13	72
Mise à jour de mes compétences professionnelles et connaissances en fonction des pratiques actuelles sur le lieu de travail	26	66	8	98
Gestion des problèmes d'apprenants à fort risque d'abandon et de décrochage des études	19	63	19	64

Note : ces valeurs tiennent seulement compte des personnes ayant participé aux formations en question.

Les sujets de formation qui ont été présentés comme ayant peu d'impact sont les suivants : formation en milieu multiculturel et multilingue (43 %), développement de compétences interprofessionnelles (47 %) et travail avec les apprenants à besoins spécifiques (48 %).

## Normes professionnelles

Malheureusement, il n'existe pas de normes professionnelles pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle en Tunisie, ni même pour certaines catégories d'entre eux.

## Conclusions

Il existe un processus d'identification des besoins de formation dans les établissements de formation professionnelle, mais il n'est pas clair qu'il soit vraiment implémenté ni que des plans personnels de formation soient élaborés. Même quand ces plans individuels sont formulés, il n'est pas certain qu'ils influenceront l'élaboration et la mise à disposition de la formation aux enseignants et personnel pédagogique au niveau national ou des établissements.

Il existe des besoins en formation non satisfaits dans tous domaines, mais l'écart identifié entre besoins et offre est d'environ 50 % pour les sujets suivants : connaissance des programmes ; comportement des apprenants et gestion des classes ; évaluation du travail des apprenants ; et apprentissage individualisé. Il semble que les enseignants et personnel pédagogique en Tunisie donnent la priorité aux formations qui les aideront à mieux répondre aux besoins des apprenants. Il se peut que les enseignants et personnel pédagogique n'aient pas mentionné leurs besoins en formation concernant certains sujets en pensant qu'une telle formation n'est pas disponible. Ainsi, en Tunisie, peu d'enseignants et personnel pédagogique ont exprimé le besoin de se former aux nouvelles technologies sur le lieu de travail ou à la mise à jour de leurs compétences professionnelles, alors que ce sont des sujets considérés comme importants dans d'autres pays.

Selon les sujets, entre 43 % et 46 % des enseignants et personnel pédagogique ont estimé que les formations suivies avaient eu un impact modéré ou élevé sur leur enseignement. Cela signifie qu'une augmentation de la participation peut être un investissement justifié.

## Principaux problèmes et recommandations

Problèmes	Recommandations
L'offre de formation professionnelle continue ne s'appuie pas sur une analyse effective des besoins, que ce soit au niveau des établissements ou au niveau national.	Les établissements de formation professionnelle doivent recevoir une assistance et être formés à évaluer leurs propres besoins et à élaborer des plans de formation personnalisés qui seraient ensuite une source d'information pour l'offre de formation et l'attribution de ressources, au niveau des établissements et au niveau national.
Il y a un écart relativement important entre besoin et offre de formation dans les domaines suivants : comportement des apprenants et gestion des classes ; évaluation du travail des apprenants ; apprentissage individualisé.	Plus de formations devraient être proposées à un nombre plus élevé d'enseignants et personnel pédagogique pour aborder les questions liées aux besoins des apprenants, la motivation et la personnalisation.
Il n'est pas évident que les enseignants et personnel pédagogique reçoivent des formations qui correspondent au mieux à leurs besoins.	Les analyses des besoins devraient être mieux menées pour assurer que les enseignants et personnel pédagogique soient informés des différentes formations existantes.

## 12. RECONNAISSANCE DE LA PARTICIPATION ET INCITATIONS

### Comment sont conservées les informations relatives aux formations ?

Après chaque session de formation, les enseignants et personnel pédagogique reçoivent une attestation de participation. Chaque fournisseur de formation, que ce soit le CENAFFIF, l'ATFP, l'AVFA ou l'AFMT conservent l'information dans des archives qui permettent de savoir quels enseignants et personnel pédagogique ont participé à quelle formation.

### Obligation de participer à une ou plusieurs formations

La loi n° 2008-10 du 11 février 2008 impose un stage de formation aux enseignants et personnel pédagogique nouvellement embauchés ; il s'agit d'un programme de 6 à 12 mois relevant du CENAFFIF<sup>29</sup>. De leur côté, les formateurs en service ne sont visés par aucune exigence formelle de formation professionnelle continue.

### Progression de carrière

Actuellement, les enseignants et personnel pédagogique souhaitant progresser dans leur carrière sont supposés participer à des actions de formation. Cette participation n'a pas d'effet direct sur leur promotion, mais ils font habituellement valoir ces stages lorsqu'ils présentent leur candidature. Depuis la révolution du 14 janvier 2011, la question des salaires dans le secteur public est devenue très importante en Tunisie. Une révision des barèmes est en cours. Une des questions abordées dans les négociations avec les enseignants et personnel pédagogique est celle de la correspondance du niveau des salaires et du niveau de carrière.

D'après les parties prenantes, beaucoup d'enseignants et personnel pédagogique doutent de l'adéquation des formations qui leur sont proposées vis-à-vis de leurs besoins, et de leur utilité pour progresser professionnellement. Il semblerait que cela décourage les formateurs à participer à des actions de formation professionnelle continue. Les résultats de l'enquête confirment ce point de vue : plus de 60 % des répondants pensent qu'il n'y a pas de formations pertinentes dans l'offre et qu'il n'y a aucun intérêt à prendre part à des actions de formation professionnelle continue (figure 16).

### Obstacles à la participation à la formation professionnelle continue

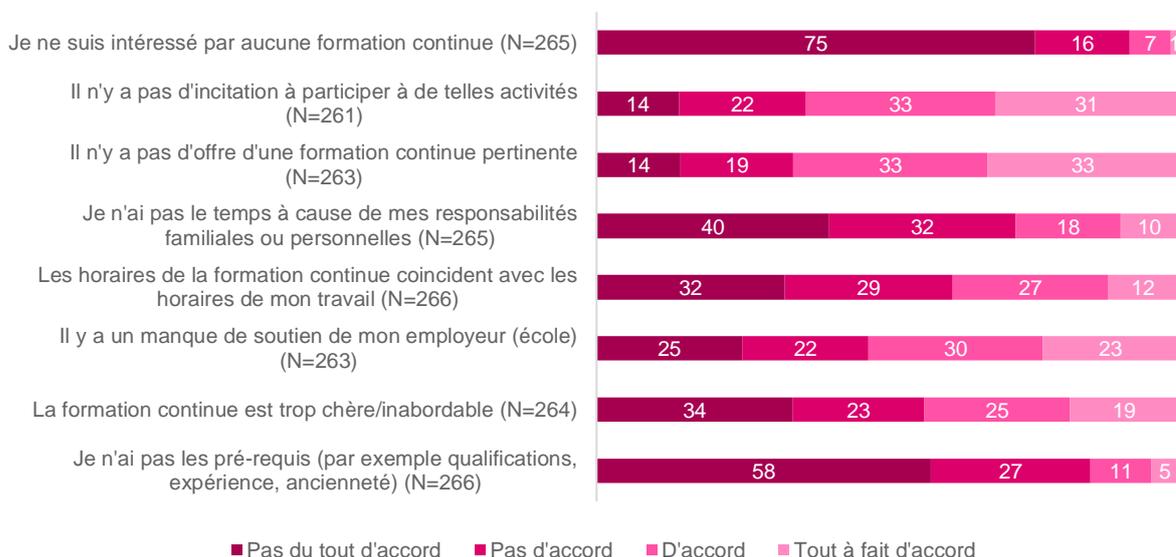
La figure 16 montre que l'insuffisance de formations pertinentes et le manque de mesures incitatives sont les principaux obstacles identifiés, mais il en existe d'autres qui sont aussi importants. D'autre part, plus de 80 % des enseignants et personnel pédagogique se disent intéressés par toute possibilité de développement professionnel et pensent avoir les prérequis (qualification, expérience, ancienneté) pour y participer. Plus de 50 % disent ne pas recevoir assez

---

<sup>29</sup> La formation peut être dispensée à temps plein pendant un mois ou à temps partiel sur une semaine ou 10 jours. Elle peut être étalée sur les vacances scolaires. Pendant la période de formation, les nouveaux formateurs professionnels sont dispensés d'enseigner.

de soutien de la part de leur établissement, et environ 44 % voient le coût des formations comme un obstacle.

**FIGURE 16 OBSTACLES À LA PARTICIPATION DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE À DES ACTIONS DE FORMATION CONTINUE (%)**



## Conclusions

Selon l'enquête, environ 60 % des enseignants et personnel pédagogique disent être dissuadés de participer à la formation en raison d'un manque d'offre pertinente et du manque de mesures incitatives. Quelque 50 % disent manquer de soutien de la part des établissements qui les emploient. Il ressort de l'étude que la participation des enseignants et personnel pédagogique à des formations n'a pas d'incidence directe sur l'amélioration de leurs performances au niveau individuel ou sur le développement de leurs établissements. Il semblerait que les enseignants et personnel pédagogique ne soient pas très motivés d'eux-mêmes à participer à la formation offerte, et qu'ils ne soient pas davantage encouragés ou soutenus par leurs établissements de travail.

Il apparaît qu'il n'existe pas de lien établi entre la participation à la formation et la promotion et le développement de carrière, car les programmes de formation professionnelle continue ne sont pas conçus pour préparer les enseignants et personnel pédagogique à assumer des responsabilités supplémentaires ou des responsabilités spéciales, telles que le mentorat, le développement de programme ou le développement de ressources.

Les informations relatives à la participation à la formation professionnelle continue ne sont pas systématiquement publiées, d'où un manque de visibilité quant aux progrès réalisés en matière de prestation des formations.

## Principaux problèmes et recommandations

Problèmes	Recommandations
Le lien entre la participation des enseignants et personnel pédagogique à la formation professionnelle continue et l'amélioration de la formation qu'ils dispensent n'est pas clairement démontré	L'offre de formation devrait être liée à l'amélioration ou au développement de la formation
Il y a peu de liens entre la formation continue et le développement de carrière ou l'évolution des salaires	Dans la mesure du possible, les produits de formation devraient être élaborés de manière à préparer les enseignants et personnel pédagogique et les directeurs d'établissement de formation à prendre de nouvelles responsabilités et à être récompensés sous la forme d'une promotion subséquente
Les informations relatives à la participation à la formation professionnelle continue ne sont pas systématiquement publiées	Des données nationales globales de participation à la formation professionnelle continue devraient être publiées

# CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

La majorité des enseignants et personnel pédagogique en Tunisie sont des diplômés expérimentés et hautement qualifiés, titulaires de diplômes universitaires. Plus de 50 % 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 à l'échelle de leur carrière et environ 73 % dans leur centre de formation actuel. Près de 80 % disent avoir au minimum trois ans d'expérience professionnelle dans leur domaine de formation. Leur âge moyen est de 43 ans, et 73 % sont employés à temps plein. Par ailleurs, seuls environ 40 % des enseignants et personnel pédagogique ont bénéficié d'une formation initiale diplômante incluant un volet pédagogique, alors que 36 % ont reçu un autre type de formation pédagogique. Environ 55 % de leur temps de travail est consacré à l'activité d'enseignement et de formation.

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

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

Les directeurs d'établissement de formation consacrent environ 40 % de leur temps à des tâches administratives et d'encadrement, contre environ 20 % à enseigner ou à former et à élaborer des programmes. Environ 90 % sont d'avis que les contraintes principales limitant 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 et l'incohérence de l'offre de formation continue pour les enseignants et personnel pédagogique et la charge de travail trop lourde sont perçues par 60 % des directeurs comme des obstacles importants limitant l'efficacité de la formation.

Plus de deux tiers des directeurs d'établissement de formation ont identifié les facteurs suivants comme des obstacles à une formation efficace : le manque ou l'inadéquation des matériels didactiques, le manque de personnel de soutien, le manque d'enseignants et personnel pédagogique qualifiés et/ou efficaces, le manque d'enseignants et personnel pédagogique dotés des compétences nécessaires pour travailler avec les apprenants à besoins spécifiques, des stocks de matériel insuffisants/inadaptés, le manque d'enseignants et personnel pédagogique pour les cours pratiques, le manque ou la qualité inadaptée des ordinateurs et des logiciels.

Les directeurs et les cadres supérieurs des établissements de formation professionnelle observent le travail de leurs enseignants et personnel pédagogique et leur font des commentaires dans 50 % des centres environ. Toutefois, seulement 40 % des directeurs observent leur personnel en train d'enseigner ou de former. L'évaluation formelle est absente dans 25 % des établissements, bien qu'exigée par la loi. Dans le public, 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 de travail. Seuls 42 % des centres s'attendent à ce que leurs employés aient un plan de formation personnalisé.

Notons en revanche que les directeurs et les conseils d'administration des établissements de formation privés ont plus de liberté en matière de recrutement et de salaire, et qu'ils appliquent souvent des mesures correctives en cas de qualité de formation insuffisante.

L'enquête confirme l'idée partagée par les parties prenantes selon laquelle les enseignants et personnel pédagogique des établissements de formation professionnelle en Tunisie ont recours à des pédagogies participatives et d'apprentissage actif. La majorité d'entre eux 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. Les enseignants et personnel pédagogique interrogés sont 70 % à déclarer que leurs apprenants consacrent au moins 10 % de leur temps de formation à l'apprentissage en entreprise. Par ailleurs, ils affirment que les interactions directes avec les employeurs et les autres employés sont peu fréquentes pour 76 % des apprenants.

La majorité des enseignants et personnel pédagogique et des directeurs d'établissement 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 quant aux possibilités d'évolution de leur carrière et, contrairement à ce qui est observé dans d'autres pays, ils sont persuadés d'être reconnus par la société. Les apprenants sont majoritairement attentifs et très motivés. Environ 80 % des formateurs ont affirmé s'appuyer sur les programmes établis par les instances officielles de l'État pour la préparation de leurs cours, mais également sur leur propre connaissance des besoins des employeurs. Les enseignants et personnel pédagogique prennent activement part à l'élaboration et à la mise en place de leurs propres outils d'évaluation.

Il est également à noter qu'environ deux tiers des enseignants et personnel pédagogique, tout comme une majorité de directeurs, considèrent que la plupart des classes et des apprenants n'ont souvent pas suffisamment accès aux ressources nécessaires à l'apprentissage (manuels, outils et équipement récent, consommables, équipement informatique et logiciels, internet et autres supports de formation et sources d'information). Par ailleurs, la différenciation dans la formation n'est pas pratiquée de manière systématique. Environ 50 % des enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle n'utilisent pas suffisamment ou pas du tout les outils numériques ou l'internet dans la préparation des supports de cours.

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. Cependant, ce cadre légal ne fait de la formation professionnelle continue ni une obligation ni un droit pour les enseignants et personnel pédagogique, pas plus qu'il ne l'intègre dans une progression de carrière. La formation professionnelle continue des enseignants et personnel pédagogique fait l'objet d'un certain nombre de déclarations politiques, et un projet<sup>30</sup> prévoit la mise en place d'un dispositif de formation initiale et continue (pédagogique et technique) au profit du personnel pédagogique, d'encadrement et d'appui de la formation professionnelle afin de garantir la qualité et l'efficacité tout au long du processus de formation. Pour le moment, il n'existe toutefois pas de politique officielle ni de plan d'action qui guiderait les améliorations ou les réformes nécessaires. Par ailleurs, un certain nombre de problèmes sont à déplorer concernant la mise en place des règlements et le respect des obligations existantes.

---

<sup>30</sup> [www.reformeformation.gov.tn/index.php?id=5&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Bprojet%5D=24&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Baction%5D=show&tx\\_mfpeprojet\\_pi1%5Bcontroller%5D=Projet&cHash=c2f0d112d6f6fed8614f8fdd9bf0174a](http://www.reformeformation.gov.tn/index.php?id=5&tx_mfpeprojet_pi1%5Bprojet%5D=24&tx_mfpeprojet_pi1%5Baction%5D=show&tx_mfpeprojet_pi1%5Bcontroller%5D=Projet&cHash=c2f0d112d6f6fed8614f8fdd9bf0174a)

Par exemple, il ressort 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 JORT). Bien qu'il existe quelques indices de concertations avec les parties prenantes sur le développement d'une politique pour la formation professionnelle continue, cela ne semble pas être une pratique systématique ni 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 de la formation professionnelle et de l'emploi.

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

Bien que le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) soit officiellement chargé de la coordination des agences, de la validation de leurs programmes et de la définition de leurs budgets en matière de formation professionnelle continue pour les formateurs, il n'est pas clair qu'il s'acquitte réellement de cette responsabilité. 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.

Il existe, dans une certaine mesure, des concertations entre les différentes agences et les autres parties prenantes. L'existence d'agences séparées pour l'agriculture et la pêche et pour le tourisme (AVFA et AFMT) devrait favoriser la participation des représentants de ces secteurs économiques à tous les aspects de la formation professionnelle continue. Le degré de participation des secteurs industriels à l'identification des besoins, l'élaboration, la fourniture et l'évaluation de la formation professionnelle continue reste toutefois flou.

Le CENAFFIF est le principal prestataire de la formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle en Tunisie. Sa capacité à répondre aux besoins des enseignants et personnel pédagogique et des directeurs des établissements de formation, tant publics que privés, reste cependant à déterminer, notamment en ce qui concerne les nouvelles technologies ou les compétences de gestion. Les problèmes suivants ont une influence négative sur sa capacité de réaction :

- Le CENAFFIF ne dispose pas d'une analyse à jour des besoins en formation provenant des établissements.
- Le financement, l'élaboration des programmes, le suivi, l'évaluation et les prestations de formation sont, dans une grande mesure, contrôlés par le CENAFFIF et les autres agences

nationales, si bien que les établissements de formation ou les employeurs peuvent difficilement influencer sur l'obtention de ces formations.

- Les résultats de l'apprentissage et la qualité de la formation des prestataires de services de formation ne sont pas évalués de manière efficace, et il n'existe donc pas de moyen de faire pression sur les formateurs pour les inciter à recourir à la formation professionnelle continue en vue d'améliorer leur efficacité.

Au-delà de ces insuffisances, le système d'assurance qualité du CENAFFIF relatif à la formation professionnelle continue est en conformité avec les normes internationales.

Il est prévu qu'une évaluation externe des établissements de formation soit mise en place dans le cadre d'une nouvelle stratégie.

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

Selon le CENAFFIF, environ 1 100 enseignants en formation professionnelle ont participé à l'un des programmes de formation professionnelle continue au cours des 12 derniers mois. Cependant, il n'existe pas de statistiques régulières disponibles sur le nombre de participants à chaque programme, le lieu et la durée de formation et le contenu des programmes de formation de formateurs.

Selon l'étude, le niveau de participation des enseignants et personnel pédagogique en formation professionnelle à des programmes de formation continue des formateurs en Tunisie était de 44 % au cours des 12 derniers mois, soit presque moitié moins que la moyenne de l'OCDE (85 %). Seuls 21 % des enseignants et personnel pédagogique ont déclaré avoir participé à des programmes de formation continue axés sur leur propre spécialité en termes de métier ou secteur d'activité, et le même pourcentage a affirmé avoir pris part à des actions de formation organisées dans les locaux de leur employeur ou par des entreprises. D'un autre côté, parmi les 44 % de formateurs qui ont participé à des actions de formation continue, 80 % ont suivi des programmes d'au moins 30 heures. Il est à noter également que 33 % des enseignants et personnel pédagogique ont participé à des programmes de formation continue sous la forme de cours en ligne ou de vidéos éducatives en ligne, auxquels ils ont consacré 77 heures en moyenne.

Seulement 40 % environ des enseignants et personnel pédagogique en Tunisie ont pris part à des actions de formation continue s'appuyant sur des méthodes modernes : formation avec des collègues du même établissement ; méthodes d'apprentissage actif (plutôt que de se contenter d'écouter des professeurs) ; activités collaboratives d'apprentissage et de recherche avec d'autres participants ; utilisation de nouvelles technologies, y compris les technologies de l'informatique ; et participation à des communautés web. Ils sont 62 % à avoir suivi des programmes de formation incluant des activités de recherche, individuelles ou collectives, mais seulement 16 % 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 et personnel pédagogique 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 de formation aux programmes de formation continue est plus important. Ils sont 82 % à avoir participé à un réseau professionnel et à des activités de mentorat ou de recherche (130 heures en moyenne) et 78 % à avoir suivi des cours, des conférences ou des visites d'observation (133 heures en moyenne).

L'intégration et l'orientation des nouveaux enseignants et personnel pédagogique semblent de manière générale assez bien développées dans les établissements de formation professionnelle en Tunisie. En revanche, il semblerait que le mentorat soit le plus souvent réservé aux enseignants et personnel pédagogique stagiaires. Bien que presque 30 % des enseignants et personnel pédagogique soient formés au tutorat et que 10 % disent en bénéficier, 60 % des directeurs affirment qu'aucun dispositif de mentorat n'est disponible dans leur établissement.

Quoiqu'il semble exister une collaboration planifiée ou informelle entre les formateurs, plus de 50 % d'entre eux indiquent n'avoir jamais discuté de leurs pratiques d'enseignement ou de formation avec des collègues, que ce soit de manière formelle ou informelle. En outre, 70 % indiquent n'avoir pas abordé le sujet avec un responsable supérieur ou un expert en pédagogie au cours du mois passé. Cela signifie que pour beaucoup d'enseignants et personnel pédagogique tunisiens, la préparation des cours et l'analyse de leurs pratiques représentent une activité personnelle et solitaire.

Selon l'enquête, environ 60 % des enseignants et personnel pédagogique ont affirmé qu'ils étaient peu motivés à participer à des programmes de formation professionnelle continue en raison de l'absence d'offre pertinente et de facteurs incitatifs suffisants. Quelque 50 % disent 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 et personnel pédagogique ou au développement des établissements de formation. Les formateurs sont donc individuellement peu motivés pour participer aux actions de formation de l'offre actuelle, et n'y sont pas encouragés activement par les établissements qui les emploient. Il apparaît qu'il n'existe qu'un faible lien entre la participation aux formations et l'avancement de carrière des enseignants ou personnel pédagogique. La formation continue n'est pas conçue de façon à leur permettre de prendre d'autres responsabilités, comme le mentorat ou l'élaboration de programmes et de ressources.

Enfin, les informations relatives à la participation à des formations ne sont pas systématiquement publiées, si bien qu'il n'y a pas de vision claire des progrès accomplis.

## Recommandations

En ce qui concerne la 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 :

- permettre aux directeurs et aux conseils d'administration des établissements de formation de participer aux décisions clés concernant le recrutement, la rémunération, la gestion des performances et l'utilisation du budget ;
- impliquer les représentants des partenaires sociaux, des apprenants et des familles dans la gestion et le développement des établissements ;
- renforcer le rôle des directeurs et du personnel d'encadrement des établissements de formation dans l'élaboration des programmes et techniques pédagogiques, par exemple en leur faisant observer les cours, organiser des actions de formation continue ;
- permettre aux établissements de formation des formateurs d'accompagner et de coordonner les enseignants et personnel pédagogique dans l'élaboration concertée des supports de formation actualisés ;
- améliorer les pratiques d'évaluation des établissements.

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

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

En matière de politique, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, avec d'autres parties prenantes, devrait :

- réunir les différents acteurs, institutions et parties prenantes afin de convenir des stratégies pour améliorer et rendre cohérent le système de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle en Tunisie ;
- définir le droit à la formation et les attentes en matière de formation professionnelle continue de manière plus claire dans le cadre réglementaire ;
- définir les objectifs en matière de formation professionnelle continue pour les enseignants et personnel pédagogique d'établissements de formation professionnelle dans la nouvelle stratégie nationale pour la formation professionnelle et dans un plan d'action à publier ;
- renforcer le rôle des directions régionales 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, d'assurance qualité et de financement, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les agences compétentes, les enseignants et personnel pédagogique de la formation professionnelle et les directeurs d'établissement de formation devraient coopérer afin de :

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

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

- stimuler une plus grande participation en augmentant l'offre et en la rendant plus variée;
- revoir la méthodologie des programmes de formation professionnelle continue proposés par le CENAFFIF et les autres fournisseurs de formation professionnelle continue et inclure, le cas échéant, des méthodes plus modernes et plus variées;

- 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 fournisseurs de formation continue, en partenariat avec les représentants du monde des affaires et autres organismes, devraient proposer des programmes de formation professionnelle continue spécialisés, destinés à mettre à jour les connaissances professionnelles, les compétences et les pratiques professionnelles des bénéficiaires.

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

- 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 et personnel pédagogique et pour les directeurs des établissements de formation professionnelle ;
- assurer que le personnel d'encadrement des établissements encourage et soutienne les enseignants et personnel pédagogique dans les activités collaboratives, par exemple en accordant du temps à la collaboration et en célébrant les collaborations.

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

- fournir aux établissements une assistance et la formation nécessaire pour mener des analyses de besoins et fournir des plans de formation des personnels, aussi bien individuels que par établissement ; ces plans devraient servir de source d'information pour la préparation et la mise en place de ressources nécessaires au niveau national et dans les établissements de formation des formateurs ;
- dispenser plus de formations à un plus grand nombre d'enseignants et personnel pédagogique pour les aider à résoudre les questions liées aux besoins des apprenants, notamment la motivation et la personnalisation ;
- améliorer fortement l'analyse des besoins afin d'informer au mieux les enseignants et personnel pédagogique 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 :

- faire en sorte que l'offre de formation professionnelle continue soit en corrélation avec des améliorations de la formation qui sont identifiées grâce au feedback et au développement de carrière des enseignants et personnel pédagogique participants ;
- dans la mesure du possible garantir que les programmes de formation continue soient conçus de façon à préparer les directeurs d'établissement de formation à prendre de plus amples responsabilités afin qu'ils puissent être reconnus dans l'évolution de leur carrière ;
- promouvoir la publication des données complètes au niveau national sur la participation à la formation professionnelle continue.

## ACRONYMS

<b>AFMT</b>	Agence de formation dans les métiers du tourisme
<b>ATFP</b>	Agence tunisienne de formation professionnelle
<b>AVFA</b>	Agence de la vulgarisation et de la formation agricole
<b>CENAFFIF</b>	Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation
<b>ETF</b>	European Training Foundation (Fondation européenne pour la formation)
<b>MFPE</b>	Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>UTICA</b>	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

# 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

