



Soutenir l'entrepreneuriat dans le système de la formation professionnelle en Tunisie



Revue de l'OCDE sur les compétences pour l'entrepreneuriat

Les documents de travail de l'OCDE ne doivent pas être cités comme représentant les vues de l'OCDE ou de ses pays membres. Les opinions exprimées et les arguments avancés sont celles des auteurs.

Les documents de travail décrivent les résultats préliminaires ou des recherches en cours par le ou les auteur(s) et sont publiés pour stimuler la discussion sur un large éventail de questions sur lesquelles travaille l'OCDE.

Autorisé pour publication par Sergio Arzeni, Directeur, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, le Tourisme et le Développement Local

© OCDE 2014

Vous pouvez copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre propre usage, et vous pouvez inclure des extraits des publications de l'OCDE, bases de données et produits multimédia dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, à condition que la reconnaissance appropriée de la source et du droit d'auteur propriétaire est donné. Toutes les demandes d'emploi et de traduction droits publics ou commerciaux doivent être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être adressées directement au Copyright Clearance Center (CCC) à info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) à contact @ cfcopies.com.

AVANT-PROPOS

Soutenir l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle est de plus en plus important pour les gouvernements qui cherchent à améliorer les chemins d'accès au marché du travail pour les jeunes. Face au défi actuel du chômage des jeunes en Tunisie, l'entrepreneuriat peut leur offrir des opportunités pour créer des emplois, pour eux-mêmes et pour d'autres. Le système d'enseignement et de formation professionnels a un rôle important à jouer dans le soutien de ce programme en proposant des offres d'enseignement entrepreneurial et de soutien à la création d'entreprise.

L'OCDE a entrepris une série d'examens de soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, dans certaines régions et pays dans le cadre de son activité sur les compétences et le savoir-faire pour l'entrepreneuriat.

Les examens sur le soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle sont fondés sur un cadre qui a été développé à partir d'études de cas internationales et également sur le débat académique en cours sur le rôle de l'éducation dans la création de motivations, d'intentions et de compétences entrepreneuriales.

REMERCIEMENTS

Ce projet est né d'une collaboration entre l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et l'ETF (Fondation européenne pour la formation) sous la direction du Dr Jonathan Potter (OCDE), du Dr Holger Kuhle (GIZ) et de Marie Dorleans (ETF). Ce projet a reçu le soutien de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP) et du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE).

Ce rapport a été préparé par David Halabisky du LEED, (Développement économique et création d'emplois locaux) programme de l'OCDE, sous la direction du Dr Jonathan Potter, ainsi que du programme LEED. Les sections du rapport ont été rédigées par les membres d'une équipe d'experts qui ont participé à une visite d'étude d'une semaine et à une série d'ateliers. L'équipe était composée d'Andrea Hofer du programme LEED de l'OCDE, du Dr Jarna Heinonen de l'Université de Turku ; de Sannie Fisker de l'Université technique du Danemark, du Dr Olivier Toutain du Groupe ESC Dijon-Bourgogne, du Dr Friederike Soezen de la Chambre économique fédérale autrichienne, ainsi qu'Abdelaziz Jaouani de l'ETF.

Ce rapport n'aurait pas vu le jour sans la participation et la coopération du MFPE, de l'ATFP et de tous les centres de formation professionnelle qui ont pris part aux ateliers, aux enquêtes et aux entretiens lors de la visite d'étude. Des contributions clés ont notamment été faites par un comité directeur du projet : Youssef Naouar (MFPE), Lotfi Oueslati (ATFP), Salah Massoudi (ATFP), Leila Labidi (ATFP) et Mounir Hammami (CENAFFIF).

Un important contributeur à ce projet et ce rapport est le Dr Mohamed Yassine Chahed de Consulting and Institutional Development. Dr. Chahed a préparé un rapport de fond et beaucoup de ses principales conclusions ont été intégrées dans ce rapport. En outre, il a joué un rôle inestimable dans le soutien de la mission et des ateliers, l'administration des enquêtes ainsi qu'en commentant ce rapport.

Le rapport a également bénéficié des commentaires et des apports de Marie Dorleans de l'ETF et du Dr Anthony Jackson de l'Université de Dundee.

Pour finir, Mohamed Ben Achma et Nahla Guen, tous deux de la GIZ, ont un rôle important dans ce projet à travers la préparation et la participation à la mission et aux ateliers de l'étude. En outre, Emma Tynan, Barbara Cachova et François Iglesias du programme LEED de l'OCDE a également fourni un appui technique.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	7
Le contexte de l'étude.....	7
Principales conclusions.....	8
Les principales recommandations.....	9
Modèles d'apprentissage internationaux inspirants	9
ACRONYMES.....	11
INTRODUCTION.....	13
L'apprentissage de l'entrepreneuriat	13
Les événements récents en Tunisie.....	14
Une nouvelle réforme de la formation professionnelle.....	14
Le projet de l'OCDE.....	15
La méthode du projet.....	16
Références.....	18
CHAPITRE 1. APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE	19
1.1. Importance de l'apprentissage de l'entrepreneuriat.....	19
1.2. Les objectifs et le contenu de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle.....	20
1.3. Les méthodes utilisées pour enseigner l'entrepreneuriat dans l'enseignement professionnel	23
1.4. Le rôle des enseignants dans l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement professionnel.....	23
1.5. Références.....	24
CHAPITRE 2. LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN TUNISIE.....	26
2.1. Le système de formation professionnelle en Tunisie.....	26
2.2. Soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle.....	31
2.3. Références.....	33
CHAPITRE 3. LES RÉSULTATS DES ENQUÊTES AUPRÈS DES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES APPRENANTS	35
3.1. Méthodologie de l'enquête sur les centres de formation professionnelle	35
3.2. Les résultats de l'enquête auprès des centres de formation professionnelle.....	35
3.3. Méthodologie de l'enquête auprès des apprenants	40
3.4. Les résultats de l'enquête auprès des apprenants.....	41
3.5. Messages clés et conclusions	48
CHAPITRE 4. RESSOURCES ET STRATÉGIES POUR PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT DANS L'ÉDUCATION ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....	50
4.1. Introduction.....	50
4.2. Conclusions et évaluation	50
4.3. Recommandations.....	53

4.4. Modèle international d'apprentissage	56
4.5. Références.....	59
CHAPITRE 5. FORMATION ENTREPRENEURIALE.....	60
5.1. Tendances actuelles en formation entrepreneuriale en FP.....	60
5.2. Conclusions et analyse.....	60
5.3. Recommandations.....	69
5.4. Modèles internationaux d'apprentissage	73
5.5. Références.....	79
CHAPITRE 6. LES VOIES VERS LA CREATION D'ENTREPRISE	81
6.1. Tendances actuelles de soutien à la création d'entreprise dans l'EFP.....	81
6.2. Conclusions et analyse.....	81
6.3. Recommandations.....	85
6.4. Modèles Internationaux d'apprentissage	86
6.5. Références.....	89
CHAPITRE 7. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR	91
7.1. Principales conclusions.....	91
7.2. Établir une stratégie nationale et une infrastructure de soutien	93
7.3. Développer un soutien plus intensif pour les apprenants intéressés par l'entrepreneuriat	96
ANNEXE A. DIPLOMES DÉLIVRÉS PAR LE SYSTÈME DE FORMATION PROFESSIONNELLE	98
ANNEXE B. HISTOIRE DE LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE.....	102
B.1. Projet Formation au travail indépendant « FORTI ».....	102
B.2. Programme Injaz Tunisie	112
B.3. Programme Comprendre L'Entreprise (CLE).....	117
B.4. Espaces « Tremplin vers l'entrepreneuriat ».....	123
B.5. Pépinières d'entreprises	124
B.6. Programme « Skills for Employability » (Compétences pour l'Employabilité)	127
B.7. Pratiques actuelles en matière d'entrepreneuriat au sein des CFPTI	131
B.8. Généralisation du cours sur l'entrepreneuriat	132
B.9. Autres programmes	133
ANNEXE C. BONNE PRATIQUE DANS LE TRANSFERT DE LA FORMATION ENTREPRENEURIALE.....	136
C.1. Formation entrepreneuriale et développement économique	136
C.2. Qu'est-ce que la bonne pratique dans la formation entrepreneuriale?	136
C.3. Comment transférer la bonne pratique de la formation entrepreneuriale?	144
C.4. Références.....	147
Graphiques	
Graphique 1.1. Arts et sciences de l'entrepreneuriat	20
Graphique 2.1. Le système éducatif tunisien.....	28
Graphique 2.2. Nombre d'apprenants et de diplômés de l'enseignement professionnel	29
Graphique 2.3. Répartition des apprenants en formation professionnelle par diplôme, 2011	30
Graphique 2.4. Répartition des apprenants en formation professionnelle par domaine d'études, 2011	30

Graphique 2.5. Le soutien à l'entrepreneuriat dans le système de la formation professionnelle	34
Graphique 3.1. Dissémination de l'éducation à l'entrepreneuriat.....	36
Graphique 3.2. Phase de soutien au développement des entreprises	37
Graphique 3.3. Partenaires dans le développement conceptuel de l'éducation à l'entrepreneuriat	38
Graphique 3.4. Partenaires dans la prestation de formation à l'entrepreneuriat.....	39
Graphique 3.5. Répartition des répondants par domaine d'étude.....	41
Graphique 3.6. Attentes pour les emplois futurs.....	42
Graphique 3.7. Source des idées d'entreprises	43
Graphique 3.8. Raisons des difficultés démarrage d'une entreprise	44
Graphique 3.9. Influence sur l'intérêt à démarrer une entreprise.....	45
Graphique 3.10. Sources d'information et de connaissances sur le démarrage utilisés	46
Graphique 3.11. Des services de soutien au démarrage d'entreprise qui sont	47
Graphique 3.12. Offres de soutien qui doivent être améliorées.....	48
Graphique 5.1. Enseignement de l'entrepreneuriat dans les centres EFP en Tunisie	62
Figure 5.2. Stratégies d'enseignement en formation entrepreneuriale.....	70
Graphique 7.1. Stratégie nationale de promotion et de soutien à l'entrepreneuriat dans la FP	95
Graphique 7.2. Approche de promotion et soutien à l'entrepreneuriat à deux niveaux.....	96
Graphique C.1. Feuille de pointage de bonne pratique de l'ETF pour l'analyse des besoins de formation	137
Graphique C.2. Scores de perception de soi de compétences entrepreneuriales clés par des diplômés de programmes d'entreprise de l'UE; diplômés ayant eu l'expérience des Junior-Entreprises durant leurs études et des diplômés du groupe témoin	139
Graphique C.3. Conditions-cadres pour la formation entrepreneuriale.....	140
Graphique C.4. Corrélation entre performance de la formation entrepreneuriale et conditions-cadres dans les universités et établissements Européens interrogés	141

Encadrés

Encadré 5.1. Nouvelles activités du CENAFFIF pour soutenir l'entrepreneuriat	65
Encadré 5.2. Centre de Formation et de Promotion du Travail Indépendant de Hamman Sousse – intégration des études d'entrepreneuriat dans les disciplines techniques et la formation d'apprentis	65
Encadré 5.3. ENTREDU – Plateforme en ligne pour la création d'une communauté de professionnels dans la formation entrepreneuriale	66
Encadré 5.4. Pacte pour l'emploi en Tunisie	67
Encadré 5.5. Centre de Formation et d'Apprentissage dans les Métiers de l'Artisanat de Djerba – Création d'une association d'anciens apprenants pour soutenir les entrepreneurs potentiels .	68

SOMMAIRE

Le contexte de l'étude

Les compétences entrepreneuriales sont de plus en plus importantes pour aider la main-d'œuvre à s'adapter à l'évolution des besoins de l'économie et la formation professionnelle peuvent jouer un rôle important en aidant les jeunes à acquérir ces compétences. Ces compétences comprennent à la fois l'esprit entrepreneurial ainsi que l'ensemble des compétences qui sont nécessaires pour créer et diriger avec succès une entreprise. Les compétences entrepreneuriales seront bénéfiques pour tous, en particulier les apprenants, indépendamment du fait qu'ils créent ou non une entreprise, car le comportement entrepreneurial peut être un atout dans n'importe quel lieu de travail.

Soutenir le développement d'attitudes et de compétences entrepreneuriales est une question d'actualité, comme le fait que de nombreux gouvernements cherchent des moyens pour créer des emplois et favoriser la croissance économique. L'entrepreneuriat peut faire partie de la réponse. Il est particulièrement important pour la Tunisie où il y a de nombreux défis liés à la situation du marché du travail pour les jeunes. Cette étude vise à examiner les pratiques pour la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle et les centres de formation en Tunisie, sous les auspices de l'Agence Tunisienne de la formation professionnelle (ATFP). Elle fait partie d'une série d'examens menée sur le savoir-faire et les compétences par le programme de développement économique et de création d'emplois locaux (Programme LEED) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui évalue les pratiques actuelles dans les établissements d'enseignement supérieur sur l'enseignement de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises spécialisées. Ce projet d'examen a été entrepris par le Programme LEED de l'OCDE, avec le soutien de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) et également en collaboration avec la Fondation européenne pour la formation (ETF).

Cet examen est fondé sur un cadre qui a été développé par le Programme LEED de l'OCDE en utilisant un ensemble d'études de cas internationales et en s'appuyant sur le débat académique en cours sur le rôle de l'éducation dans la création d'attitudes, de motivations, d'intentions et de compétences entrepreneuriales. Les objectifs du projet consistent à : promouvoir l'entrepreneuriat dans les centres EFP et auprès des apprenants au moyen de formation entrepreneuriale et de soutien à la création d'entreprise au sein des centres EFP ; évaluer les pratiques actuelles dans la formation professionnelle visant à promouvoir et à appuyer les attitudes et compétences entrepreneuriales ; stimuler l'intérêt des parties prenantes dans la promotion de l'entrepreneuriat au sein de la formation professionnelle ; et développer des recommandations favorables à la création d'une stratégie nationale d'appui à l'entrepreneuriat dans le système de la formation professionnelle.

Une équipe internationale d'experts dirigée par l'OCDE, en partenariat avec l'ETF, a évalué les pratiques actuelles dans les centres de formation professionnelle en Tunisie par rapport à ce cadre et a recueilli des informations au moyen d'entretiens avec des directeurs des centres de formation, des formateurs et des apprenants dans les centres de formation suivants :

- CFPTI Kram ;

- CFPTI Hammam Sousse ;
- CFPTI Médenine ;
- CFPTI Tozeur, et,
- CFP spécialisée dans la mécanique automobile à Ariana.

L'équipe d'examen a également rencontré des représentants du Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE), l'ATFP, Le Centre National de Formation de Formateurs et de l'Ingénierie de Formation (CENAFFIF), l'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), ainsi que d'autres parties prenantes. Les résultats des visites d'étude de cas ont été complétés par des enquêtes auprès des directeurs des centres de formation et des apprenants qui ont participé à la formation pour l'entrepreneuriat ou le soutien à la création d'entreprise.

Principales conclusions

Le cadre de base pour l'enseignement de l'entrepreneuriat et le soutien à la création d'entreprise est en place dans la formation professionnelle en Tunisie. L'ATFP a déjà un mandat du Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi pour initier les apprenants à l'entrepreneuriat et de nombreuses organisations l'appuient. Cependant, le système de soutien à l'entrepreneuriat implique les ministères et organismes internationaux, de nombreux types d'organisations de soutien au développement de l'entreprise ainsi que des centres de formation, et leurs activités se chevauchant souvent, bénéficieraient d'une coordination renforcée.

Les missions de nombreuses organisations dans l'écosystème entrepreneurial, y compris les organismes publics, sont étroitement définies avec des objectifs souvent fondés sur des faits plutôt que sur l'impact ou les résultats. Par exemple, la tâche des pépinières d'entreprises consiste généralement à aider un nombre déterminé d'apprenants, indépendamment de la qualité du soutien accordé et de son impact. Un tel système crée un environnement où les acteurs, en l'absence d'incitation à agir autrement, se comportent exclusivement dans les limites de leur mission. En conséquence, il n'y a aucune responsabilité collective par rapport aux résultats (à savoir la création d'une entreprise par les apprenants de l'EFPP).

Il existe des antécédents de formation entrepreneuriale dans le système tunisien de formation professionnelle. Certains programmes de formation tels que FORTI continuent à être utilisés alors qu'ils sont largement dépassés par rapport aux meilleures pratiques internationales. Par ailleurs, ces programmes reposent sur un nombre limité de personnes enthousiastes. La formation entrepreneuriale n'est pas à un niveau avancé.

Il existe de plus en plus d'opportunités de formation entrepreneuriale pour les formateurs avec de nouveaux modules de formation développés par le CENAFFIF. Cependant, il est nécessaire d'intensifier la formation afin de constituer un ensemble de formateurs d'entrepreneuriat qualifiés et une formation sur l'entrepreneuriat devrait être incluse dans la nouvelle formation des formateurs.

De nombreux organismes de soutien aux entreprises offrent leur appui aux apprenants à la recherche d'assistance pour la création et le développement d'idées et de projets d'entreprise, y compris par des *espaces tremplins*, des *espaces entreprendre*, des centres d'affaires, des incubateurs et certaines formes de soutien par le secteur privé. Bien que ces organismes offrent un éventail de services, les offres se chevauchent sensiblement et un manque de coordination entre les organisations

empêche un système cohérent qui soutien les apprenants à divers stades de développement de l'entreprise.

Les principales recommandations

Création d'une stratégie nationale d'appui à l'entreprise dans le système de formation professionnelle

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait travailler avec l'ATFP, le CENAFFIF, les centres de formation professionnelle et autres parties prenantes concernées pour élaborer une stratégie nationale qui décrit la façon dont l'entrepreneuriat doit être pris en charge dans le système de formation professionnelle. Le développement d'une telle stratégie nationale doit être géré et mis en œuvre par un groupe de pilotage national, présidé par le Ministère. L'objectif de la stratégie devrait être de définir clairement l'entrepreneuriat dans le cadre de la formation professionnelle en Tunisie, d'identifier les rôles de chacune des parties afin d'éliminer tout chevauchement possible dans les formes de soutien, et de définir les objectifs à court et à long terme. Une stratégie nationale devrait également élaborer des indicateurs permettant un suivi de l'avancement jusqu'à la mise en œuvre. La stratégie nationale devrait également coordonner avec tous les efforts dans l'enseignement supérieur appuyant l'entrepreneuriat.

La stratégie devrait renforcer le soutien à la formation en multipliant les opportunités de formation et en améliorer le matériel. La formation des formateurs devrait faire partie de programmes continus de perfectionnement professionnel ainsi que de la formation initiale des formateurs. A cela devrait s'ajouter la création de mécanismes facilitant l'échange de bonnes pratiques entre formateurs et par eux-mêmes de supports supplémentaires d'apprentissage, tels que les manuels d'enseignement.

Création d'un soutien plus intensif pour les apprenants intéressés par l'entrepreneuriat

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait élargir le mandat de l'ATFP en matière de formation entrepreneuriale allant au-delà de l'établissement de modules d'introduction à l'entrepreneuriat pour appuyer les apprenants de l'EFP dans le développement de l'esprit et les compétences entrepreneuriales. Le Ministère devrait aussi permettre à l'ATFP de soutenir le développement des compétences entrepreneuriales et offrir aux apprenants des opportunités pour mettre en pratique les comportements d'esprit d'entreprise. Tous les apprenants dans les systèmes EFP devraient bénéficier d'une formation entrepreneuriale et ceux parmi eux intéressés par la création ou le développement de projets d'entreprise devraient bénéficier en plus d'un niveau supérieur de formation entrepreneuriale et de soutien à la création d'entreprise. Ceci nécessitera le soutien du CENAFFIF, qui assure la formation des formateurs et l'ingénierie de formation. L'ATFP et le CENAFFIF auront besoin de ressources supplémentaires pour mener à bien un mandat plus large.

Modèles d'apprentissage internationaux inspirants

L'inspiration pour le développement d'une stratégie d'entrepreneuriat, l'incorporation de méthodes internationales actuelles d'enseignement et des méthodes pour améliorer le profil de l'entrepreneuriat peuvent être tirés des bonnes pratiques inspirantes pour l'avenir qui fonctionnent bien dans d'autres pays tant qu'elles sont bien adaptées aux conditions locales. Les initiatives pertinentes énoncées dans le rapport incluent :

- *TKNIKA, Espagne* : TKNIKA est un organisme public créé en 2005 par le département de l'éducation, de la politique linguistique et de la culture du gouvernement basque, chargé de

superviser l'éducation et la formation professionnelle (EFP) dans la région et ses 63 collèges de formation technique et professionnelle.

- *La fondation danoise pour l'entrepreneuriat, Danemark:* Cette organisation parrainée par le gouvernement offre des exemples de séries d'activités de formation pour les enseignants, ainsi que pour les apprenants.
- *Gigging - un environnement d'apprentissage dans le « Salon district technical college », Finlande:* Ceci est un exemple d'une activité d'apprentissage pour les apprenants dans les collèges techniques qui enseigne l'entrepreneuriat grâce à des projets de collaboration actifs.
- *Young Enterprise – une inspiration pour réussir grâce à l'entreprise, au Royaume-Uni et dans de nombreux autres pays:* Cet organisme propose l'enseignement de l'entrepreneuriat grâce à l'apprentissage par la pratique pour soutenir le développement d'attitudes et de comportements entrepreneuriaux.
- *Un outil de mesure pour l'enseignement de l'entrepreneuriat, Finlande:* Ceci est un exemple de la façon dont les indicateurs liés à l'entrepreneuriat peuvent être développés et suivis dans le temps pour soutenir les enseignants, les directeurs des centres de formation et les décideurs gouvernementaux.
- *Les Entrepreneurs dans la ville, France:* Ce modèle d'apprentissage montre à quel point les acteurs du milieu des affaires peuvent être organisés sous un projet commun qui prend en charge la formation entrepreneuriale et le coaching.
- *Innolab, Autriche:* Ce projet de soutien aux entreprises est basé sur la formation de mini-entreprises et l'utilisation de coaches qui prennent en charge ces mini-entreprises en cours de lancement sur le marché.
- *Mentore Eget Företag (« Guider votre entreprise - Préparation pour le lancement et le développement des entreprises »), Suède:* Ce projet est un exemple de la manière dont les acteurs du milieu des affaires peuvent être mis à profit dans le mentorat de nouveaux entrepreneurs.

ACRONYMES

ANETI	<i>Agence Nationale pour l'emploi et le Travail Indépendant</i>
API	<i>Agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation</i>
APIA	<i>Agence de Promotion des Investissements Agricoles</i>
ATFP	<i>Agence Tunisienne de la formation professionnelle</i>
AVFA	<i>Agence de Vulgarisation et de la Formation Agricole</i>
BFPME	<i>Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises</i>
BTP	<i>Brevet de Technicien Professionnel</i>
BTS	<i>Banque Tunisienne de Solidarité</i>
BTS	<i>Brevet de Technicien Supérieur</i>
CA	<i>Centre d'Affaires</i>
CAP	<i>Certificat d'Aptitude Professionnelle</i>
CC	<i>Certificat de Compétence</i>
CCI	<i>Chambre de Commerce et d'Industrie</i>
CEFE	<i>Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs</i>
CEFI	<i>Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Initiale</i>
CEFOC	<i>Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Continue</i>
CENAFFIF	<i>Centre National de Formation des Formateurs et d'ingénierie de formation</i>
CFA	<i>Centre de formation et d'apprentissage</i>
CFAMA	<i>Centre de formation et d'apprentissage aux métiers de l'artisanat</i>
CFJFR	<i>Centre de formation de la jeune fille rurale</i>
CFP	<i>Centre de formation professionnelle</i>
CFPTI	<i>Centre de formation et de promotion du travail indépendant</i>
CNFCPP	<i>Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle</i>

CSF	<i>Centre sectoriel de formation</i>
MESRS	<i>Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</i>
MFPE	<i>Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi</i>
UTICA	<i>Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat</i>

INTRODUCTION

L'apprentissage de l'entrepreneuriat

L'enseignement de l'entrepreneuriat a évolué depuis la formation initiale de la conception conventionnelle de l'entrepreneuriat en tant que création d'entreprise. Il a été enseigné par les ministères des affaires et les écoles à travers des cours sur des sujets tels que la gestion des petites entreprises, la planification des affaires et la gestion technologique (Solomon, 2006).

Cependant, au fil des années, le concept de l'entrepreneuriat a évolué d'un sujet porté sur la création d'entreprise, à un concept plus large qui fait référence à la capacité d'un individu à passer des idées à l'action et cette capacité est généralement considérée comme une compétence clé dans le marché du travail moderne (Commission européenne, 2008). Ainsi, l'esprit entrepreneurial a évolué et englobe plus que le lancement et la gestion d'une entreprise. Il encourage la pensée créative et favorise une forte confiance en soi, un esprit d'initiative et une tolérance à l'échec. Il ne permet pas seulement aux gens de faire face à un monde de plus en plus complexe et incertain, mais leur donne également l'état d'esprit et les capacités pour prospérer dans celui-ci (Gibb, 2005). Les principales caractéristiques de l'enseignement actuel de l'entrepreneuriat comprennent (Bronte-Tinkew et Redd, 2001; Gibb, 2005):

- L'objectif ne se limite pas à l'entreprise, il comprend d'autres contextes, notamment le côté interdisciplinaire des différents paramètres ;
- Cible tous les apprenants, quelle que soit la discipline ;
- Les cours et programmes visent à développer les savoir être et savoir-faire et, en particulier la combinaison des deux ;
- Le processus d'apprentissage est intégré dans des contextes différents qui sont pertinents pour les différentes disciplines, et,
- Les résultats visent à favoriser des comportements, des compétences et des mentalités entrepreneuriaux.

Les résultats suggèrent que l'enseignement de l'entrepreneuriat a plusieurs effets positifs. Par exemple, les apprenants qui participent au cours d'entrepreneuriat ont obtenu ces résultats (YESG, 2008; JA-YE, 2007) :

- Meilleures capacités de résolution de problèmes et de prise de décision ;
- Amélioration des relations interpersonnelles, du travail d'équipe, de la gestion de l'argent, et de la prise de parole en public ;
- Meilleur développement psychologique et social (estime de soi, développement de l'ego, auto-efficacité), et,
- Amélioration de la créativité, de la confiance en soi, du sens des responsabilités et de leur capacité à travailler en équipe.

Par conséquent, l'enseignement de l'entrepreneuriat reconnaît l'importance des intelligences et des talents multiples comme condition préalable pour la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat. En outre, grâce à l'entrepreneuriat, les jeunes découvrent que ce qu'ils apprennent en classe est pertinent dans le monde réel.

L'enseignement de l'entrepreneuriat est souvent considéré dans le cadre de la formation continue. Il est pertinent pour les apprenants à tous les niveaux. Les apprenants dans la formation professionnels sont des candidats de choix pour l'enseignement de l'entrepreneuriat parce que beaucoup mènent une carrière dans l'auto-emploi.

Les événements récents en Tunisie

Le 27 Janvier 2014, une nouvelle Constitution tunisienne a été signée par le Chef de l'Etat, le chef du gouvernement sortant et le président de l'Assemblée constituante (ANC). Initialement prévues en Octobre 2012, la négociation et la rédaction de la Constitution ont été des processus difficiles, marqués par les conflits entre le parti au pouvoir et partis islamistes de l'opposition. Cette période a également vu deux assassinats politiques et de nombreux mouvements sociaux à travers le pays.

La nouvelle Constitution offre un mélange de laïcité et d'« identité islamique » pour la Tunisie, qui préserve le caractère civil de l'Etat et assure la souveraineté à son peuple. Cette liberté de conscience et de croyance est une première dans le monde arabe.

Suite à l'adoption de la nouvelle Constitution, un nouveau gouvernement technocratique a été formé sous la direction de l'ancien ministre de l'Industrie. Ce gouvernement provisoire est chargé de diriger le pays pendant un an jusqu'à ce que les élections puissent avoir lieu. Le nouveau gouvernement a la tâche difficile de gérer la transition à court terme à un gouvernement et à la hauteur des attentes de ses citoyens. La Tunisie a été le berceau du « Printemps arabe », mais elle a réussi à éviter l'agitation civile qui a été observée dans d'autres pays, comme l'Egypte.

La croissance économique réelle a été d'environ 2,6% en 2013 et devrait être plus forte en 2014 (OCDE, 2013). L'un des défis les plus importants de l'économie tunisienne est le taux élevé de chômage des jeunes, qui est le résultat d'une proportion croissante de jeunes dans la population et de la capacité limitée du marché du travail à absorber les nouveaux arrivants. Près d'un quart de la population est âgé de moins de 14 ans. Ce défi devrait alors persister à court et moyen terme. Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur était de 18,9% en Novembre 2011, mais est d'environ 10% pour les diplômés du dispositif national de la formation professionnelle (Institut national des statistiques, 2013).

Une nouvelle réforme de la formation professionnelle

Le Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi a entrepris une large consultation au cours du quatrième trimestre 2013 pour développer une nouvelle réforme du système de formation professionnelle. Cette consultation comprenait plusieurs parties prenantes et partenaires du système de formation professionnelle et a donné lieu à un document d'orientation et un plan opérationnel pour 2014-2018 qui a été publié en Novembre 2013. Cette réforme s'inscrit dans la politique du gouvernement pour la promotion et le développement de la formation professionnelle en tant que pilier essentiel des politiques d'emploi.

Le but de la réforme est de mieux utiliser le système de formation professionnelle pour qualifier les gens et les préparer pour le marché du travail ainsi qu'améliorer le système de formation professionnelle. Plus précisément, la réforme vise à améliorer l'efficacité et l'efficience du système

grâce à l'amélioration de la qualité de la formation ainsi qu'en la rendant plus pertinente vis-à-vis des besoins des entreprises et des individus et de la société.

La réforme soutient également le rôle plus important de l'entrepreneuriat dans le système de formation. L'environnement d'apprentissage sera plus favorable à l'entrepreneuriat et aux nouvelles pédagogies et activités qui seront élaborées en consultation avec le CENAFFIF.

Le projet de l'OCDE

Objectifs

Cette étude fait partie d'une série d'examens sur les savoir-faire et compétences pour l'entrepreneuriat réalisée par le Programme LEED de l'OCDE. Cette série d'examens visant à évaluer les pratiques actuelles au sein des établissements d'enseignement supérieur (EES) et des centres de formation professionnelle (FP), sur la formation en entrepreneuriat et le soutien spécialisé à la création d'entreprises, et à recommander des mesures que les EES et les FP peuvent prendre pour améliorer leurs offres, ainsi que les mesures que les décideurs peuvent prendre pour soutenir le développement du soutien à l'entrepreneuriat dans les EES et les FP.

Ce projet d'examen se concentre sur les centres de FP de l'Agence tunisienne pour la formation professionnelle (ATFP) et suit un projet similaire, mené en 2011-12, qui examinait le soutien à l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes. Il vise à évaluer les pratiques actuelles dans les centres de FP dans des régions sélectionnées en Tunisie, et à en tirer des leçons qui peuvent être pertinentes pour d'autres centres de FP en Tunisie et dans les pays membres de l'OCDE. Le programme LEED de l'OCDE a entrepris ce projet en collaboration avec la GIZ et la Fondation européenne pour la formation (ETF). Ce projet a été entrepris en partenariat avec le Ministère tunisien de la formation professionnelle et de l'emploi ainsi que celui de l'ATFP.

Cette étude complète les travaux en cours que l'OCDE mène en collaboration avec la Commission européenne, la Fondation européenne pour la formation et la Banque européenne d'investissement qui examine la mise en œuvre du Small Business Act pour l'Europe en Tunisie et dans d'autres pays de la région. L'un des dix piliers examinés est la formation à l'entrepreneuriat. Ce sujet fut abordé avant cela dans une évaluation en 2008.

Les objectifs de cette étude d'évaluation sont les suivants:

1. Promouvoir l'entrepreneuriat chez les apprenants d'EFP grâce à l'enseignement de l'entrepreneuriat et le soutien à la création d'entreprises dans les centres de FP;
2. Evaluer les pratiques de la formation professionnelle pour promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat ;
3. Engager les parties prenantes de l'EFP dans la question de la promotion de l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle, et,
4. Elaborer des recommandations qui favoriseront le développement d'une stratégie nationale pour le soutien à l'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle.

Les questions de recherche

Ce projet vise à répondre à un certain nombre de questions de recherche clés :

Questions clés :

- Où en sont les centres de formation professionnelle en Tunisie vis-à-vis du développement du soutien à l'entrepreneuriat ?
- De quelle manière les centres de FP soutiendront-ils davantage l'entrepreneuriat ?
- Quel soutien politique/institutionnel aux niveaux national et local est nécessaire pour promouvoir l'entrepreneuriat au sein des centres de formation professionnelle en Tunisie?

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle :

- Quelle est la proportion d'apprenants qui participent à la formation à l'entrepreneuriat ?
- Quelles méthodes de formationsont utilisées dans la formation à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle tunisienne ?
- Les méthodes de formation à l'entrepreneuriat sont-elles appropriées?
- Les apprenants sont-ils intéressés par le développement de compétences et d'esprits entrepreneuriaux?
- Les apprenants pensent-ils que la formation à l'entrepreneuriat est pertinente et utile ?

Chemin d'accès pour les entrepreneurs :

- Les centres de formation professionnelle en Tunisie offrent-ils des services de soutien à la création d'entreprises ?
- Les services de soutien à la création d'entreprises sont-ils proposés par les centres de formation professionnelle ou par des organisations partenaires externes ?
- Quelles sont les moyens (ressources humaines, soutien financier) qui sont consacrés au soutien à la création d'entreprises?
- Les apprenants pensent-ils que le soutien à la création d'entreprises est pertinent et utile ?

La méthode du projet

Pour compléter cette étude, l'OCDE a recueilli des informations pour cette étude d'évaluation de sept sources :

- Un rapport de synthèse ;
- Des ateliers régionaux avec des centres de formation professionnelle pour lancer le projet ;
- Une visite d'étude d'une semaine ;
- Un sondage auprès des directeurs de centre de formation professionnelle ;

- Un sondage auprès des apprenants qui ont participé à des programmes de formation à l'entrepreneuriat ou de soutien à la création d'entreprises.
- Un atelier de transfert de bonnes pratiques pour discuter des méthodes de transfert de la politique, et,
- Un atelier de diffusion pour discuter du rapport et des recommandations.

Un rapport de synthèse a été préparé par le Dr Mohamed Yassine Chahed, un expert tunisien sur l'entrepreneuriat. Le rapport donne un aperçu du système de formation professionnelle en Tunisie, ainsi que les ministères, organismes publics et d'autres organisations impliqués dans le soutien à l'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle. Ce rapport a été utilisé pour préparer la visite d'étude, et certaines sections du rapport de synthèse ont été intégrées dans ce rapport.

Deux ateliers régionaux ont été organisés à Tunis et Kairouan, 14-16 mai 2013. Ces ateliers ont été organisés conjointement par l'OCDE, la GIZ et l'ETF avec l'objectif d'introduire le projet dans les centres de formation et de commencer un dialogue sur les expériences en entrepreneuriat à ce jour et les défis relevés. Des experts internationaux ont présenté des exemples de mise en pratique inspirants de formation à l'entrepreneuriat et du soutien à la création d'entreprises. En outre, les participants ont tenu plusieurs séances de travail pour réfléchir sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du système actuel de soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle.

Une équipe d'experts internationaux de l'entrepreneuriat dirigée par l'OCDE s'est rendue en Tunisie entre le 30 Septembre 2013 et le 4 Octobre 2013 pour interviewer les directeurs de centres de formation, les formateurs à l'entrepreneuriat, le personnel impliqué dans les activités de soutien à la création d'entreprise, les apprenants et les autres parties prenantes dans le système de soutien à l'entrepreneuriat local. Ces entretiens ont servi à obtenir des renseignements sur les activités de formation en entrepreneuriat, les services proposés en matière de soutien à la création d'entreprises, et les stratégies et plans du gouvernement relatifs à la formation professionnelle. L'étude se concentre sur cinq centres de formation :

- CFPTI Kram ;
- CFPTI Hammam Sousse ;
- CFPTI Medenine ;
- CFPTI Tozeur, et,
- CFP spécialisé dans la mécanique automobile à Ariana

Un sondage en ligne auprès des directeurs de centres de formation a été utilisé pour compléter les informations obtenues dans le rapport de synthèse et la visite d'étude. Le questionnaire a enquêté sur la nature de la formation à l'entrepreneuriat et le soutien à la création d'entreprises, les stratégies, les plans, et les ressources allouées pour les activités d'entrepreneuriat. Ce questionnaire a été administré entre Juillet 2013 et Novembre 2013.

Un autre questionnaire a été administré aux apprenants dans les 5 centres de formation professionnelle qui ont participé au projet. Le but de cette enquête est d'examiner la pertinence et la qualité perçues par l'expérience des apprenants et leurs points de vue sur ce qui pourrait être amélioré. Cela comprend l'apprentissage de l'entrepreneuriat à l'intérieur et à l'extérieur des programmes, ainsi

que des services de soutien à la création d'entreprises. Cette enquête a été menée sur papier en Septembre 2013 et en Octobre 2013.

En Novembre 2013, la GIZ a organisé un atelier de transfert de bonnes pratiques avec le soutien de l'OCDE et de l'ETF. Il a été suivi par les agents de terrain de la GIZ, ainsi qu'une délégation de Tunisie. L'atelier de deux jours a porté sur le thème de la définition des bonnes pratiques, et comprendre comment elles peuvent être transférées à des contextes différents. Un rapport sur cet atelier figure dans l'annexe C.

Références

- Bronte-Tinkew, J. et Z. Redd (2001), « Logic Models and Outcomes for Youth Entrepreneurship Programs », D.C. Children and Youth Investment Corporation.
<http://childfinanceinternational.org/Product-Assessment/554-Logic-Models-and-Outcomes-for-Youth-Entrepreneurship-Programs/View-details.html>.
- Chahed, Y. (2013), « Compétences pour l'entrepreneuriat : Renforcer la culture entrepreneuriale dans les cours de formation professionnelle fournis par les centres de l'Agence Tunisienne de formation professionnelle (ATFP) », préparé pour l'OCDE.
- Entrepreneurship Group Stratégie jeunesse (2008), "Youth Entrepreneurship Education in America: A policymaker's action guide".
http://www.nfte.com/sites/default/files/policymakers_action_guide_2008.pdf.
- Gibb, A. (2005), «Towards the entrepreneurial university – Entrepreneurship education as a lever for change». NCGE Policy Paper #003.
- Junior Achievement Young Enterprise (JA-YE) (2007), "Europe Company Programme 2007 Survey Report Europe: Does entrepreneurship education have any impact on value creation in Europe?"
<http://old.ja-ye.org/Download/CP07%20survey%20report%202007.pdf>.
- OCDE (2013), *African Economic Outlook, 2013*, Paris: OECD Publishing.
- Salomon, G. (2006), "Are We Teaching Small Business Management to Entrepreneurs And Entrepreneurship to Small Business Managers?" USASBE White Paper Series.

CHAPITRE 1. APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE

1.1. Importance de l'apprentissage de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat a un rôle crucial à jouer dans les sociétés modernes en raison de ses considérables effets macro et micro (Henry et al. 2003). Il contribue à la génération de nouvelles idées, l'innovation, la création d'emplois et la croissance économique (Hisrich et O'Kinneide, 1985). En particulier dans de nombreuses démocraties nouvellement créées, par exemple en Europe de l'Est, les pressions de la hausse du chômage des jeunes ont propulsé l'entrepreneuriat et le développement des petites entreprises en haut des agendas politiques (Matlay, 2001). En outre, l'environnement économique actuel, complexe et incertain, appelle les individus créatifs, capables de résoudre de nouveaux problèmes par l'action indépendante (Volkman et al. 2009).

Les capacités et les compétences entrepreneuriales peuvent être soutenues et entretenues par l'éducation et la formation. La formation professionnelle joue un rôle clé dans le développement de l'entrepreneuriat, l'innovation et les économies durables. La formation à l'entrepreneuriat est pertinente dans la formation professionnelle, le travail indépendant est une option réaliste pour de nombreux apprenants de l'EFP, qui finissent par créer leurs propres entreprises (CEDEFOP, 2011). Les compétences techniques et professionnelles acquises dans la formation professionnelle constituent la base pour la création d'une nouvelle entreprise, mais les compétences professionnelles à elles seules, ne permettent pas à une entreprise de survivre et de réussir. Les mentalités, aptitudes et compétences entrepreneuriales sont également nécessaires pour maximiser les avantages des compétences et de l'expertise professionnelle pour permettre le succès de l'entreprise, sa croissance et l'innovation (European Business Forum sur la formation professionnelle, 2012).

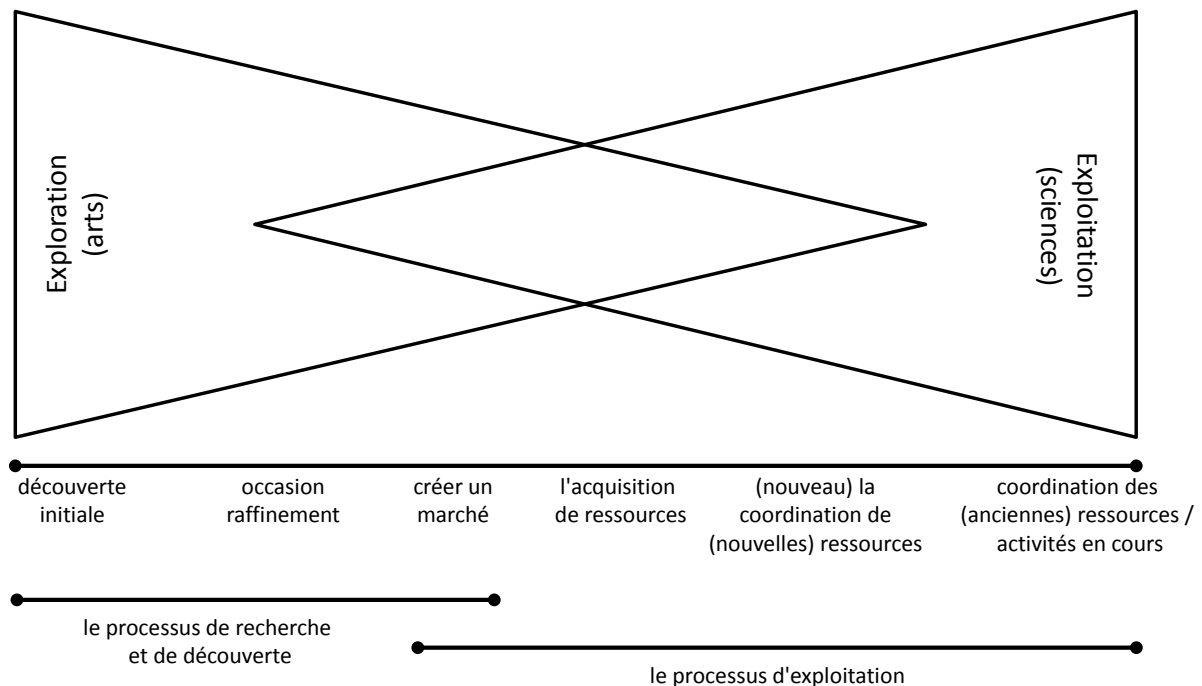
La formation à l'entrepreneuriat vise souvent à stimuler la création d'entreprises, de projets innovants et de nouveaux emplois. Cependant, l'entrepreneuriat est une compétence pour tous car il soutient les individus afin de devenir plus créatifs et confiants, quelle que soit la carrière qu'ils puissent poursuivre. En d'autres termes, l'entrepreneuriat est une compétence qui peut augmenter l'employabilité des individus. Dans la formation professionnelle basée sur la formation avec l'entreprise, la formation à l'entrepreneuriat peut être particulièrement efficace car les apprenants entrent dans la vie active et, grâce au passage en entreprise, ils peuvent tester leurs compétences professionnelles et entrepreneuriales au cours de leurs études et de la formation.

La formation à l'entrepreneuriat a un rôle dans le soutien de l'acquisition et du développement de compétences entrepreneuriales (Henry et al. 2005a). Une opportunité d'affaires forme le noyau de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000; Shoot et al, 2003.) La reconnaissance d'opportunités doit être abordée dans la formation de l'entrepreneuriat. Un entrepreneur a besoin à la fois de la connaissance (science) pour exploiter les opportunités d'affaires et, de nouvelles façons de penser, de nouveaux types de compétences ainsi que de nouveaux modes de comportements (art) pour créer et découvrir de nouvelles opportunités à exploiter efficacement. Les processus mentionnés ci-dessus relatifs aux opportunités d'affaires sont clairement différents comme le montre le Graphique 1.1.

Par conséquent, l'enseignement de l'entrepreneuriat implique des «arts» (la pensée créative et innovante) et des «sciences» (compétences en affaires, en gestion ou techniques) (Rae, 2004). Les «Sciences» de l'entrepreneuriat sont considérées comme enseignables, même par des méthodes classiques, tandis que «l'art» de l'entrepreneuriat, c'est à dire le centre même de la création de l'innovation, ne peut pas être enseigné de la même manière. Il est très subjectif, et les compétences

créatives et innovantes ne peuvent pas être directement enseignées en raison de leur nature expérientielle. Le défi particulier dans l'enseignement de l'entrepreneuriat est d'atteindre les deux facettes liées à l'entrepreneuriat.

Graphique 1.1. Arts et sciences de l'entrepreneuriat



Source: Elaboraté depuis Davidsson, 2001

1.2. Les objectifs et le contenu de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle

Le contenu du programme de formation à l'entrepreneuriat doit refléter les objectifs d'apprentissage, qui peuvent être liés à des objectifs à la fois pédagogiques et socio-économiques. Quant aux objectifs pédagogiques, les suivants sont fixés pour l'enseignement de l'entrepreneuriat (Hytti et O'Gorman, 2004) :

- apprendre à comprendre l'entrepreneuriat (« sur » l'entrepreneuriat) : l'enseignement « sur » l'entreprise s'occupe principalement de la sensibilisation et la compréhension théorique de l'entrepreneuriat.
- apprendre à devenir entrepreneur (« dans » l'entrepreneuriat) : l'enseignement « dans » l'entreprise concerne principalement la formation pour les gestionnaires d'entreprises pour les entrepreneurs et les employés établis.
- apprendre à devenir un entrepreneur (« pour » l'entrepreneuriat) : l'enseignement « pour » l'entreprise concerne le fait d'encourager les gens à créer et diriger leur propre entreprise (voir Henry et al, 2005b).

Ces objectifs pédagogiques peuvent être utilisés pour atteindre des objectifs socio-économiques plus larges, tels que définis par les décideurs.

En plus de l'équilibrage entre l'exploration d'opportunités et leur exploitation, l'enseignement de l'entrepreneuriat s'équilibre entre le développement individuel et celui de l'entreprise. Les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat se concentrent souvent sur l'organisation des activités et les connaissances fonctionnelles pour le soutien à la création d'entreprise. En général, il semble qu'il y ait un écart entre ce qui est enseigné dans l'entrepreneuriat et ce que les entrepreneurs font réellement (Fayolle, 2013). Bien que des compétences professionnelles (technique, R & D) et commerciales (comptabilité, marketing, gestion) sont essentielles dans la gestion de l'entreprise, les compétences personnelles transversales (la communication et la négociation) doivent être incluses dans la formation à l'entrepreneuriat. L'équilibre entre le développement de l'entreprise et le développement personnel dépend des objectifs d'apprentissage. Les objectifs sont étroitement liés non seulement au contenu du programme, mais aussi aux méthodes, car ils mènent tout deux, à la conception d'un programme didactique efficace (Heinonen et Akola, 2007).

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle doit mettre l'accent sur le « comment ». Qui comprendrait la façon de trouver des clients, d'identifier les besoins des clients et la façon d'apprendre des clients (Gibb, 2009). Ceci est décrit dans le Tableau 1.1.

Tableau 1.1. Organiser le savoir en connectant l'apprentissage personnel à l'élaboration de nouveaux processus opérationnels

Le développement personnel: étape, tâche et besoins d'apprentissage		
Etape	Tâches clés	Besoins clés d'apprentissage et de développement
1. De l'acquisition d'idées et de motivation vers l'idée première	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver une idée • Générer une idée • Explorer la capacité personnelle et la motivation pour l'auto-emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de génération et d'évaluation d'idées • Connaissance des sources d'idées • Compréhension de la manière dont les compétences personnelles / connaissances existantes pourrait être utilisé dans l'auto-emploi • Comprendre ce que signifie l'auto-emploi • Un aperçu personnel dans l'auto-emploi • Rôle positif / Image / exploration / commentaires • L'auto-évaluation
2. De l'idée première à la réalité valable	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier idée • Clarifier à quels besoins elle doit répondre • La mettre en place • Observer le fonctionnement dans des conditions d'exploitation • Assurez- vous pouvez atteindre une qualité satisfaisante • Etudier l'acceptabilité du client - assez de clients au juste prix ? • Etudier la légalité • Assurez- vous que vous pouvez lancer l'affaire (pas d'obstacles insurmontables) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui constitue un rendement valable • Qu'est-ce qui constitue un rendement valable • Comprendre le processus de fabrication / d'action • Compétences techniques pour faire / agir • Analyse des besoins du client • Identification des clients • Qui d'autre fait ça / fabrique ça • Protection de l'idée • Prix et coûts bruts

	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier la concurrence et s'en inspirer 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes pour entrer dans un marché • Les normes de qualité • Analyse de la concurrence
3. De l'idée valable à l'identification de l'échelle de l'exploitation et des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier le marché : le nombre, l'emplacement et le type de clients • Clarifier comment atteindre le marché (promotion) • Identifier l'échelle minimale souhaitable pour « gagner sa vie » • Identifier les besoins en ressources physiques à cette échelle • Estimer les besoins supplémentaires de ressources physiques à cette échelle • Estimer les besoins financiers • Identifier les besoins financiers supplémentaires nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • L'étude de marché • Marketing mix (promotion et moyens d'atteindre la clientèle) • Prix • la prévision des opérations et la planification de processus pour établir des normes pour l'utilisation, l'efficacité, etc • Les systèmes de distribution • estimation des matériaux et du gaspillage • Estimation de la main-d'œuvre, du matériel, des exigences de capital • Prévisions des bénéfices / pertes et flux de trésorerie
4. De «l'échelle» au plan d'affaires et négociations	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan d'affaires et une proposition • Négocier sur les clients, la main d'œuvre, les fournisseurs de matériaux, les locaux, les fournisseurs de capitaux, les terrains, etc pour assurer les commandes et la capacité d'approvisionnement physique • Négocier avec les banques, les financeurs sur les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du plan d'affaires • Négociation et présentations compétences • Connaissance des fournisseurs de terrains, etc • Contrats et formulaires d'entente • Connaissance des différents modes de paiement • Compréhension des banquiers et d'autres sources de financement • Comprendre les formes d'assistance disponibles
5. De la négociation au lancement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter toutes les exigences légales pour la constitution de sociétés • Répondre à toutes les exigences légales • Mettre en place des systèmes de gestion de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporation d'affaires • Obligations statutaires (fiscal, juridique) • Production de l'entreprise, du marketing, des systèmes et contrôle financiers • Ce que les conseillers peuvent faire • Comprendre comment gérer les personnes
6. Du lancement à la survie	<ul style="list-style-type: none"> • Consolider les systèmes de gestion pour le traitement • Assurer un contrôle financier adéquat (débiteurs, créanciers, banque, etc) • Développement du marché, attirer et de fidéliser les clients • Répondre à toutes les obligations légales • Surveiller et anticiper les changements • Entretenir de bonnes relations avec les banques, les clients, les fournisseurs et tous les contacts de l'environnement • Développer un leadership efficace pour le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes de contrôle de gestion • La planification de la trésorerie • Contrôle débiteur / créancier • commercialisation • techniques de vente • Analyse de l'environnement et études de marché • Les compétences en leadership • Déléguer, planification du temps

Source: Gibb, 2009.

1.3. Les méthodes utilisées pour enseigner l'entrepreneuriat dans l'enseignement professionnel

Le choix des méthodes d'enseignement pertinentes est généralement considéré comme important dans l'enseignement de l'entrepreneuriat à tous les niveaux. Il est de plus en plus admis qu'il est préférable d'apprendre l'entrepreneuriat par la pratique. Les concepts étroitement liés, tels que l'apprentissage contextuel (Rae, 2004), l'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984) et l'apprentissage par l'action (Marquardt et Waddill 2004), considèrent tous l'apprentissage comme un processus extrêmement situationnel et holistique, un processus contextuel, dans lequel les participants abordent des problèmes insaisissables et combinent les processus sociaux à leur apprentissage individuel (Mumford, 1995). Il existe certaines preuves que ce type d'apprentissage peut être efficacement traité par de multiples méthodes d'approches à la création, ceci étant une valeur ajoutée pour les apprenants. Les méthodes d'enseignement de l'entrepreneuriat varient considérablement. L'enseignement de l'entrepreneuriat utilise les approches actuelles : les méthodes classiques (conférences et lectures), l'apprentissage par l'action, de nouvelles simulations de risque, les simulations basées sur la technologie, le développement de projets réels, les cours axés sur les compétences, les jeux de rôle vidéos, l'apprentissage expérientiel, et le mentorat (Pittaway et Cope, 2007). Cependant, l'approche n'est pas une fin en soi, mais elle soutient l'atteinte des objectifs d'apprentissage (Heinonen et Akola, 2007), c'est à dire que l'on peut apprendre de ses erreurs, en faisant, par adaptation, par l'expérience, par la résolution de problèmes/saisie d'opportunité, en inventant les choses ainsi qu'en utilisant des sources officielles (Gibb, 2002).

Alors qu'il est souvent suggéré que l'éducation à l'entrepreneuriat devrait être (Fiet, 2000) axée sur la théorie, il est nécessaire d'intégrer à l'enseignement de l'entrepreneuriat, des défis concrets et pratiques qui donnent des possibilités d'expériences en « pratique ». Cela est particulièrement vrai pour la formation professionnelle qui fonctionne généralement en étroite collaboration avec les industries et les entreprises. La notion pratique est renforcée lorsque les réseaux externes et les sources de connaissances sont intensivement liés à la formation. L'apprentissage de l'entrepreneuriat implique un accent sur « comment » et « avec qui » et le fait que certaines connaissances soient enseignées sur la base du « besoin de savoir » (Gibb, 2002). Par conséquent, il est utile de tenter d'intégrer les entrepreneurs, les apprenants et les enseignants / formateurs afin de catalyser un échange fructueux de points de vue différents. En outre, les commentaires, la réflexion et la discussion doivent être écoutés et encouragés. Par exemple, des « camps d'entraînement » intensifs peuvent répondre à ces besoins. La littérature sur l'éducation à l'entrepreneuriat met clairement en évidence la nécessité de pédagogies actives, mais d'un autre côté, elle reconnaît que les méthodes et les contenus qui fonctionnent bien dans un contexte et pour un public ne fonctionnent pas nécessairement aussi bien dans d'autres contextes (Pittaway et Cope, 2007; Fayolle, 2013).

1.4. Le rôle des enseignants dans l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement professionnel

De plus en plus, les enseignants sont identifiés comme le facteur le plus important, influant sur la qualité de la formation (Commission européenne, 2013). Les enseignants peuvent être les agents du changement qui transforment le système d'éducation en étant ceux qui encouragent les jeunes à développer leurs compétences et mentalités entrepreneuriales, notamment en favorisant leur capacité à transformer les idées en action, stimuler leur créativité et leur sens de l'initiative ainsi que d'autres compétences et attributs pour répondre aux besoins d'une société innovante et fondée sur la connaissance.

Une telle transformation est réalisée en particulier grâce à un changement de paradigme dans les pratiques d'enseignement et d'apprentissage. Il met l'apprenant au centre du processus et met beaucoup plus l'accent sur les compétences et les attitudes qui aident les jeunes à appliquer leurs

connaissances. Les enseignants ne doivent plus seulement transmettre des connaissances, mais plutôt soutenir et encourager les processus d'apprentissage de chaque apprenant et développer leur potentiel - individuellement et en groupes.

1.5. References

- CEDEFOP (2001), *Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs. Policy and practice to harness future potential*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Davidsson, P. (2001), "Towards paradigm for entrepreneurship research", *Conference Proceedings of the 15th Workshop of Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT XV) held in Turku, Finland November the 22nd – 23rd by Turku School of Economics and Business Administration, The Small Business Institute*, Vol. 1, pp. 57-69.
- European Business Forum on Vocational Training (2012), "Education and Training", Brussels, 7-8 June 2012.
- European Commission (2013), *Entrepreneurship Education – a guide for Educators*.
- Fayolle, A. (2013), "Personal views on the future of entrepreneurship education", *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), pp. 692-701.
- Fiet, J.O. (2000), "The pedagogical side of entrepreneurship theory", *Journal of Business Venturing*, 16(2), pp. 101–117.
- Gibb, A. (2009), "The small business and entrepreneurship challenge to vocational education: revolution or evolution?"
- Gibb, A. (2002), "In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge", *International Journal of Management Reviews*, 4(3), pp. 233-269.
- Heinonen, J. and E. Akola (2007), "Entrepreneurship training and entrepreneurial learning in Europe – Results from the ENTLEARN project", *TSE Entre*, Turku School of Economics, Tampere: Kirjapaino Esa Print Oy.
- Henry, C., F. Hill, and D. Leitch (2003), *Entrepreneurship Education and Training*, Ashgate, Aldershot.
- Henry, C., F. Hill, and D. Leitch (2005a), "Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part II", *Education + Training*, 47(3), pp. 158–169.
- Henry, C., F. Hill, and D. Leitch (2005b), "Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? Part I", *Education + Training*, 47(2), pp. 98–111.
- Hisrich, R.D. and B. O'Cinneide (1985), "The Irish Entrepreneurs: Characteristics, Problems and Future Success", University of Limerick, Limerick.
- Hytti, U. and C. O'Gorman (2004), "What is 'enterprise education'? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries", *Education + Training*, 46(1), pp. 11–23.

- Kolb, D. (1984), *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Marquardt, M. and D. Waddill (2004), "The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning", *Action Learning: Research and Practice*, 1(2), pp. 185–202.
- Matlay, H. (2001) Entrepreneurial and vocational education and training in central and Eastern Europe, *Education + Training*, 43(8/9), 395-404.
- Mumford, A. (1995), "Learning in action", *Industrial and Commercial Training*, 27(8), pp. pp. 36–40.
- Pittaway, L. and J. Cope (2007), "Entrepreneurship Education. A Systematic Review of the Evidence", *International Small Business Journal*, 25(5), pp. 479-510.
- Rae, D. (2004), "Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model", Paper presented in Institute for Small Business Affairs 27th National Conference, Newcastle Gateshead, United Kingdom, November 2–4, 2004.
- Shane, S. and S. Venkataraman (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217–226.
- Shook, C., R. Priem and J. McGee (2003), "Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 23(3), pp. 379–399.
- Volkman, C., K. Wilson, S. Mariotti, D. Rabuzzi, S. Vyakarnam, and A. Sepuldeva (2009), "Educating the next wave of entrepreneurs: unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century", Geneva: World Economic Forum.

CHAPITRE 2. LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN TUNISIE

2.1. Le système de formation professionnelle en Tunisie

La formation professionnelle en Tunisie est principalement sous la responsabilité du Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) par l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP). L'ATFP est une institution publique à caractère non administratif. Elle a été créée en 1993 sous la loi 93-11 du 17 Février 1993, et ses structures administratives et financières, ainsi que ses modalités de fonctionnement, ont été mises en place par le décret 97-1937 du 29 Septembre 1997. Les missions de l'ATFP sont:

- Assurer la formation initiale des jeunes et des adultes en tenant compte des besoins économiques et sociaux,
- Mettre en œuvre des formations pour la main-d'œuvre qualifiée dans les lignes directrices établies par l'autorité de tutelle,
- Mettre en œuvre des programmes de formation dont l'exécution est confiée par l'autorité de tutelle,
- Procéder à des évaluations périodiques des activités de formation qui ont lieu dans les installations auxiliaires sous l'ATFP.
- L'ATFP compte 136 centres de formation professionnelle ; dont:
- 47 centres sectoriels de formation (CSF)
- 61 centres de formation et d'apprentissage (CFA)
- 14 centres de formation pour les jeunes filles rurales (CFJFR)
- 11 centres de formation et de promotion du travail indépendant (CFPTI)
- 1 Centre de formation en aéronautique

Alors que les centres publics de formation professionnelle sous la tutelle de la ATFP couvrent les quatre secteurs prioritaires (depuis Septembre 2012) à savoir :

- Bâtiments, Travaux Publics et Annexes
- Mécanique Générale et Construction Métallique
- Electricité et électronique
- Tourisme et Hôtellerie

En tout, 244 spécialités sont proposées par les centres de formation professionnelle dans l'ATFP selon les diplômes suivants (voir l'annexe A pour plus de détails sur les diplômes délivrés):

- Certificat de compétence (CC): formation pour les candidats âgés de 15 ans et plus, avec la 7^e année finie et qui répondent aux compétences ou exigences spécifiques ou ayant passé le test d'évaluation préalable
- Certificat d'aptitude professionnelle (CAP): cycle de formation ouvert aux candidats qui ont étudié jusqu'à la fin de la neuvième année de l'enseignement secondaire
- Brevet de Technicien Professionnel (BTP): cycle de formation ouvert aux candidats qui ont terminé la deuxième année de l'enseignement secondaire, ou qui ont le certificat d'aptitude professionnelle dans le même domaine.
- Brevet de Technicien Supérieur (BTS): cycle de formation ouvert aux titulaires du baccalauréat ou ceux qui ont passé le concours (à titre exceptionnel) d'entrée ouvert aux titulaires du brevet de technicien professionnel dans le même domaine.

Comme le montre le Graphique 2.1, ces quatre diplômes sont proposés après la 7^{ème} année de l'enseignement de base et sont considérés comme le niveau d'éducation de 1 à 4. Un BTS est au même niveau qu'un diplôme de baccalauréat général +2.

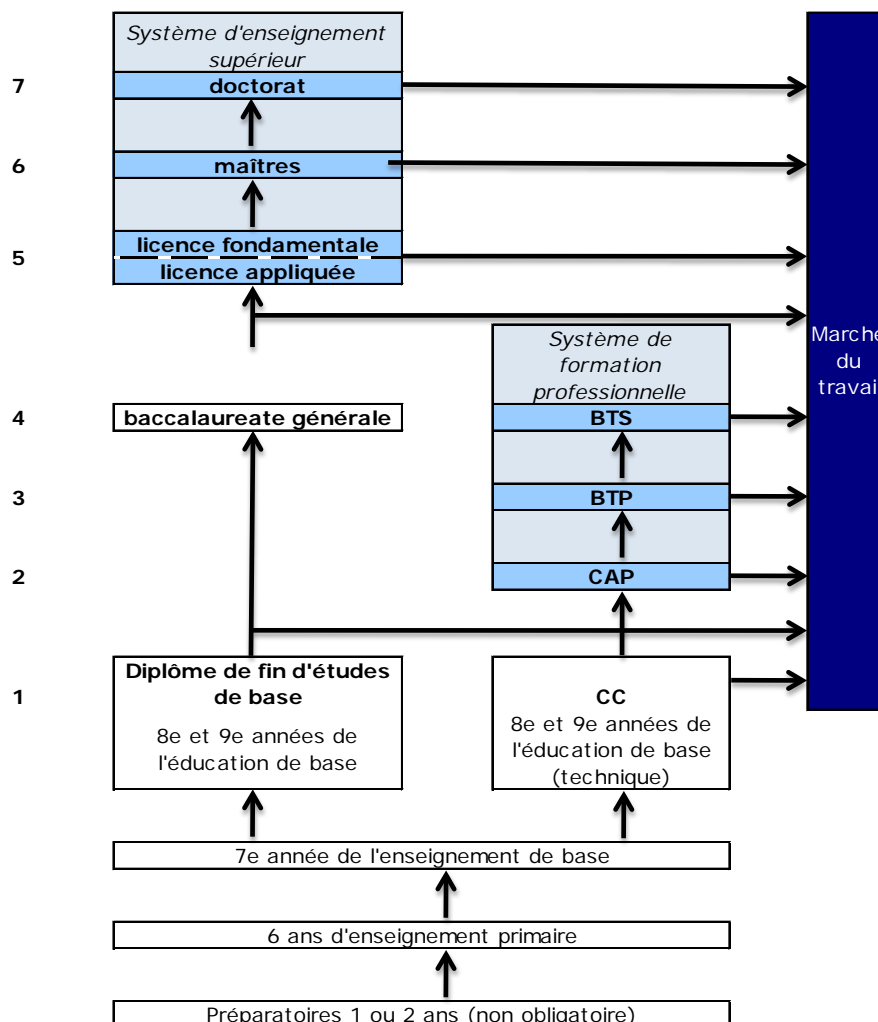
En plus de l'ATFP, le MFPE a trois autres structures sous tutelle qui ont un rôle dans le système de la formation professionnelle publique:

- Le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF), qui assure la formation des enseignants et l'ingénierie de formation;
- Le Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP), qui gère les mécanismes de financement de la formation professionnelle continue pour les travailleurs;
- L'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), qui gère les programmes d'emploi, y compris des éléments de formation et de soutien à l'entrepreneuriat.

Les 33 centres de formation professionnelle publics restants qui ne sont pas gérés par l'ATFP relèvent de la responsabilité d'autres ministères et de leurs agences où le centre de formation est spécialisé dans une discipline qui est gérée par un ministère. Cela inclut les centres publics de formation professionnelle spécialisés dans le tourisme, qui relèvent de l'autorité de l'Office national du tourisme tunisien; les centres publics de formation professionnelle qui se spécialisent dans l'agriculture, qui sont gérés par l'Agence de vulgarisation et de la formation agricole qui est sous l'autorité du ministère de l'Agriculture; les centres publics de formation professionnelle qui se spécialisent dans la santé, qui sont sous l'autorité du ministère de la Santé (UCFC); et les centres publics de formation professionnelle spécialisés dans les industries de défense qui sont exploités par le ministère de la Défense. Les centres de formation sous l'autorité des ministères du Tourisme, de l'Agriculture, de la Santé et de la Défense Nationale sont également co-supervisés par le MFPE pour les questions liées à l'institutionnalisation/l'harmonisation de la formation professionnelle et de la pédagogie.

Graphique 2.1. Le système éducatif tunisien

Niveau de formation
(#2009-2139)

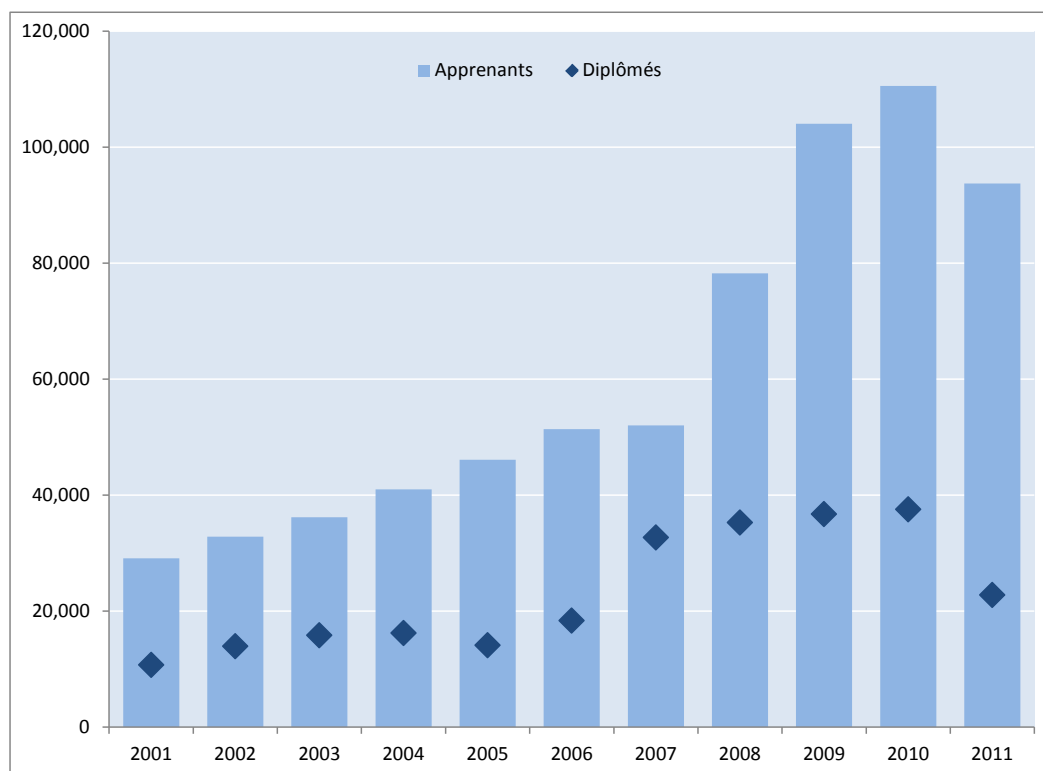


Le nombre d'apprenants inscrits en formation professionnelle a augmenté fortement au cours des dix dernières années (Graphique 2.2). Toutefois, le nombre de diplômés n'a pas suivi le rythme de l'augmentation du nombre d'inscrits. Entre 2001 et Septembre 2011, le nombre d'apprenants dans les centres publics de formation professionnelle a plus que triplé, passant de près de 29 000 à près de 94 000. Le nombre de diplômés a doublé au cours de cette période, passant de 10 700 en 2001 à 22 800 en Janvier 2011.

Sur près de 94 000 apprenants inscrits dans la formation professionnelle en 2011, près d'un quart ont achevé leur apprentissage (Graphique 2.3). Un peu plus d'un quart étaient inscrits dans un CAP et environ 11% étaient inscrits dans des CC et BTS. Près de 27% des apprenants ont achevé leur BTP.

Les apprenants de la formation professionnelle tunisienne ont été inscrits dans un large éventail de sous-secteurs (Graphique 2.4). Le plus grand sous-secteur d'étude en 2011 était l'électricité et l'électronique. Un quart des apprenants étudiaient dans ce sous-secteur. Un autre sous-secteur clé de l'étude est celui du textile et de l'habillement, avec près de 20% des apprenants qui étudient cette discipline.

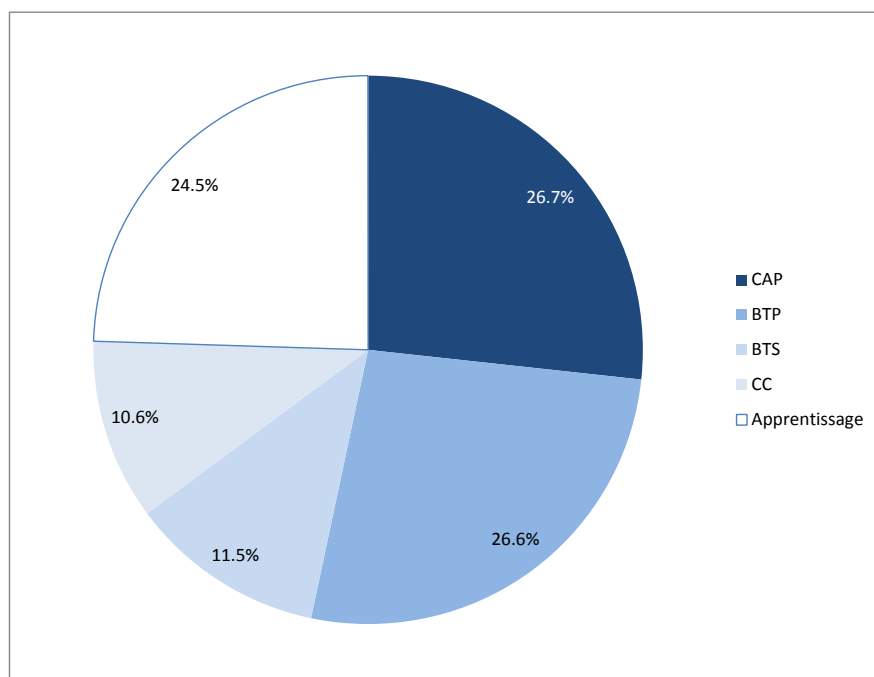
Graphique 2.2. Nombre d'apprenants et de diplômés de la formation professionnelle



Remarque:

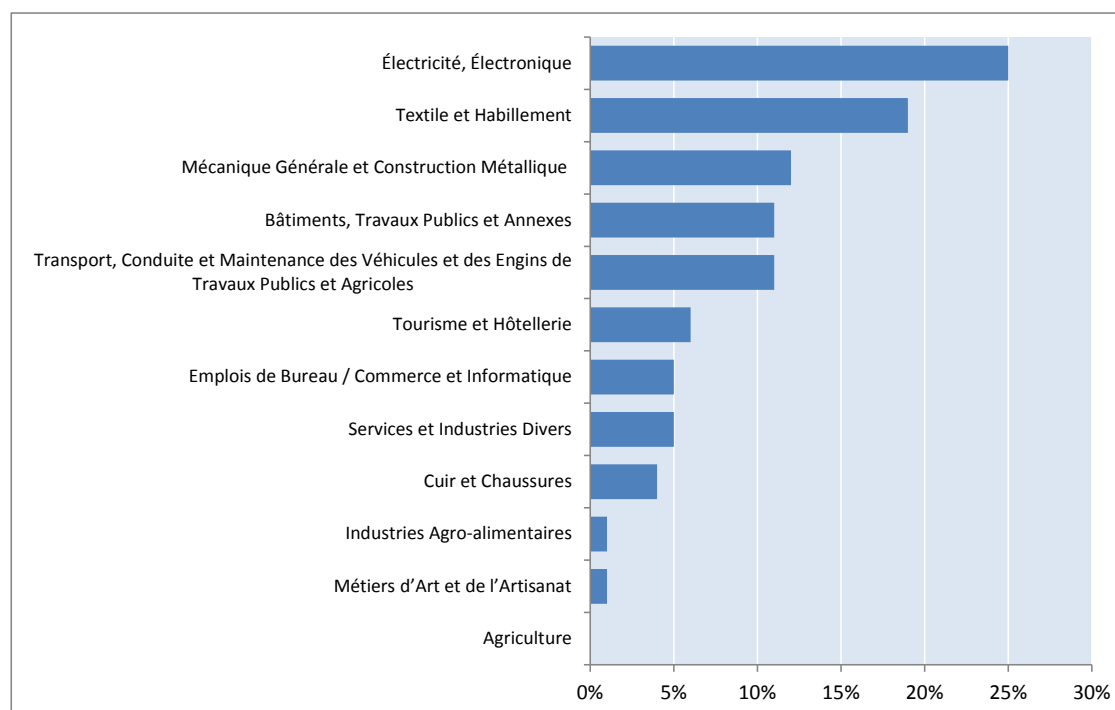
En 2011, les données pour les apprenants se réfèrent au nombre d'apprenants inscrits en formation professionnelle. Pour les diplômés, il se réfère au nombre de diplômés entre Janvier et Juillet 2011.

Graphique 2.3. Répartition des apprenants en formation professionnelle par diplôme, 2011



Source: Chahed, 2013

Graphique 2.4. Répartition des apprenants en formation professionnelle par domaine d'études, 2011



Source: Chahed, 2013

2.2. Soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle

Le soutien politique à l'entrepreneuriat dans le système de formation remonte au début des années 1990. En 1991, le 8ème plan de développement économique tunisien (1992-1996) prévoyait la création de centres régionaux pour les petites entreprises situées dans différentes régions, encourageant les jeunes apprenants à réaliser leurs projets. Cela a permis au gouvernement de soutenir les régions via la gestion de leurs problèmes de développement et d'aider à la mobilisation des compétences et des ressources disponibles afin d'accélérer le rythme de développement.

Ceci a été suivi par un certain nombre d'initiatives pour le développement de l'entrepreneuriat dans le système de formation. Ces initiatives sont décrites dans le tableau 2.1. Un résumé plus approfondi des dernières expériences d'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle tunisien est décrit dans annexe B.

Tableau 2.1. Projets d'entrepreneuriat clés mis en œuvre en Tunisie

Nom	Années	Partenaires	Objectifs
FORTI	1995-1999 (phase 1) 1999-2001 (phase 2)	MFPE, ATFP, ANETI, la GIZ (Allemagne)	<p>Un apprentissage par la pratique qui vise à générer des motivations entrepreneuriales et à fournir les compétences personnelles, les compétences de communication, les compétences de gestion et des compétences spécifiques pour la gestion d'une entreprise.</p> <p>Le projet FORTI a généré trois produits: CEFE, CEFI et CEFOC. CEFE (Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs) est un programme de formation qui a utilisé une approche de recherche-action pour développer les compétences entrepreneuriales et de gestion; apprendre à trouver de l'information; et préparer et présenter des plans d'affaires.</p> <p>CEFI (Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Initiale) est un projet qui vise à intégrer des compétences créatives et entrepreneuriales dans la formation professionnelle. Cela comprenait des compétences personnelles et la sensibilisation, les compétences de communication et les compétences de gestion d'entreprise.</p> <p>CEFOC (Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Continue) était un projet pour les entrepreneurs ou employés pour les aider à améliorer les produits existants, à développer de nouveaux produits ou à développer leur entreprise. Les modules ont été conçus en fonction des besoins du groupe. CEFOC fourni une formation pour un maximum de 5 jours.</p>
INJAZ (Tunisia membership in Junior Achievement Worldwide)	2008-2013	MFPE, ATFP et Ministère de l'enseignement supérieur.	<p>L'objectif était de préparer les jeunes au marché du travail:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre l'entrepreneuriat 2. Apprendre à mettre la théorie en pratique 3. Développer l'esprit d'entrepreneuriat et les compétences entrepreneuriales clés 4. Inspirer et préparer les jeunes à devenir des membres actifs de la société <p>INJAZ consistait en une série de cours et de séances de formation. Les apprenants créent des sociétés dans le cadre d'un système de formation qui est composée de 16 sessions de formation de 90 minutes. Il comprend également une classe de l'entrepreneuriat de 4 ou 5 heures, le camp de l'innovation et des ateliers de leadership.</p>

Savoir sur l'entreprise	2008-2011	Bureau international du Travail, l'Agence canadienne de développement international, MFPE. (Le projet a porté sur quatre pays: l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie).	<p>Les objectifs étaient de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des attitudes positives envers l'entrepreneuriat, l'auto-emploi et l'entrepreneuriat social • Faire connaître le potentiel de l'entrepreneuriat et du travail indépendant comme choix de carrière • Fournir les compétences nécessaires à l'entrepreneuriat • Préparer les apprenants à devenir des employés d'entreprise <p>Le programme a été présenté à travers une série de neuf modules qui ont permis 120 heures de formation. Les modules ont fait usage de jeux et de simulations.</p>
-------------------------	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source: Chahed, 2013.

Le Graphique 2.5 fournit une carte actuelle de la formation professionnelle s en Tunisie, y compris les divers mécanismes qui sont en place pour le soutien à l'entrepreneuriat. La ligne supérieure du Graphique présente les différents ministères qui ont des responsabilités dans le système de formation. Ci-dessous les ministères sont les organismes compétents et les centres de formation sont à un niveau inférieur. En bas, il y a un certain nombre d'autres mécanismes de soutien qui travaillent dans le système pour fournir du soutien spécialisé à la création d'entreprises. Ces mécanismes sont:

- Espace tremplins : Ces espaces de travail ont été lancés grâce au financement du Ministère français de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du développement solidaire. Ces espaces visent à créer un esprit d'entreprise au sein des centres de formation professionnelle et de la région locale. En termes pratiques, ils sensibilisent à l'entrepreneuriat et fournissent des séances de formation. Ces espaces ont été lancés en 2010.
- Espace Entreprendre : Ces espaces de travail sont sous la responsabilité de l'ANETI et ne sont donc pas destinées aux apprenants de l'EFP. Toutefois, les apprenants, en particulier ceux qui reçoivent la formation par l'ANETI, les utilisent. Ces espaces offrent une variété de formation, de coaching et de mentorat.
- Pépinières : Dans le cadre de la stratégie de formation et d'orientation professionnelle pour la période de cinq ans de 2009 à 2014, le Président de la République a ordonné la création de pépinières d'entreprises pour soutenir les jeunes qui veulent créer leurs propres entreprises et soutenir les jeunes promoteurs dans la phase de développement et faciliter leur intégration dans le tissu économique. Ces centres offrent une formation et un accompagnement personnalisé pour les clients. Les incubateurs sont généralement spécialisés dans les services qui sont destinés aux centres de formation et aux besoins de la région.
- Centres d'affaires : Ces centres d'affaires sont sous la responsabilité du ministère de l'Industrie. Les clients ne sont donc pas limités aux apprenants de la formation professionnelle. Les centres d'affaires offrent divers services de soutien, y compris les modalités d'encadrement et de soutien formels dans l'accès au financement.

En plus de ces mécanismes, il y a deux banques publiques qui sont essentielles pour le système de soutien à l'entrepreneuriat. Ces banques sont la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) et la Banque de Financement des Petites et Moyennes entreprises (BFPME). La BTS a été fondée en 1998 et offre

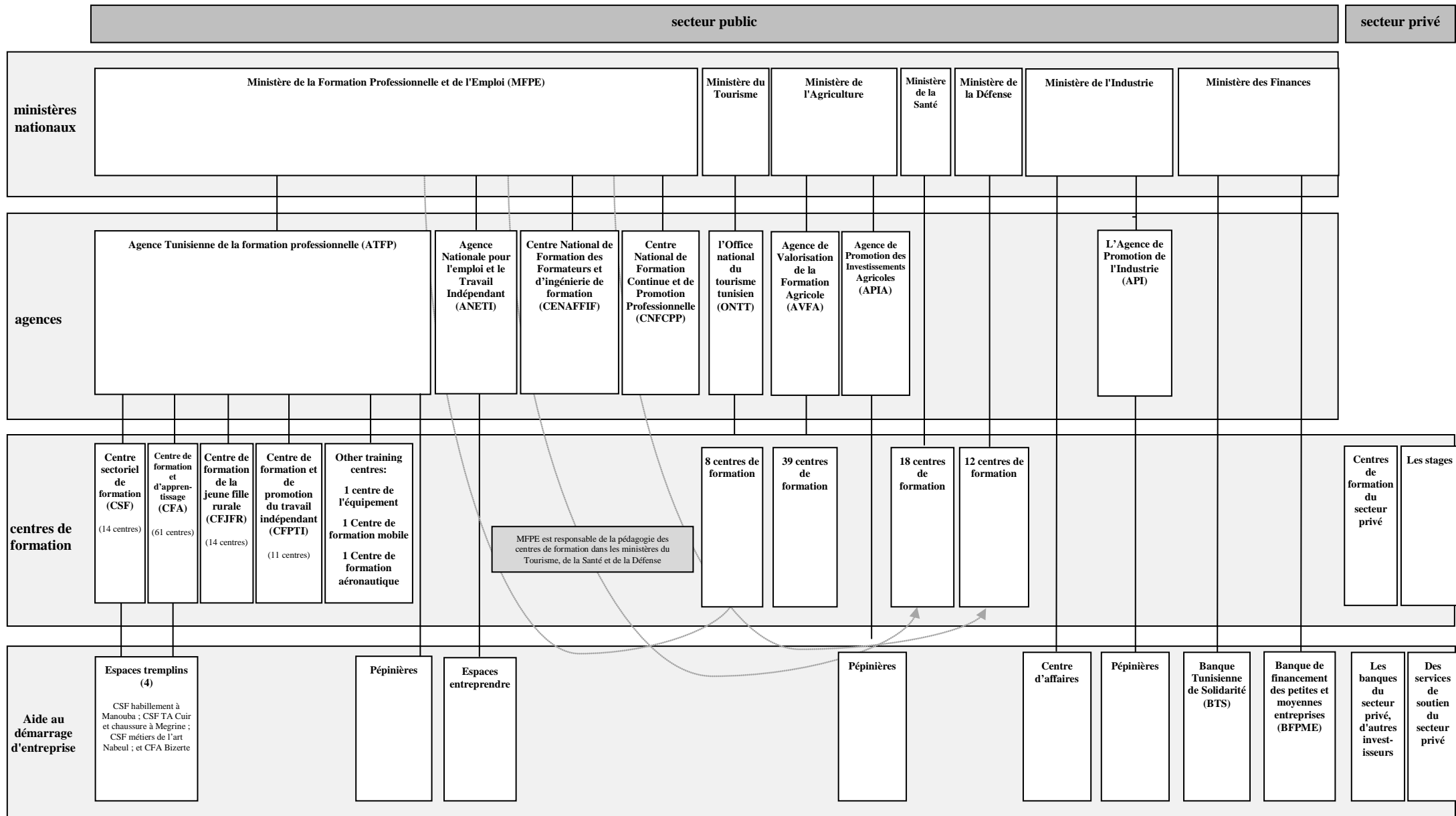
des prêts allant jusqu'à 100 000 dinars (environ 42 700 EUR). Les prêts sont normalement fournis sur une période de 5 à 11 ans. La BFPME, fondée en 2005, a deux missions: (i) financer la création de PME et (ii) soutenir le développement de l'entreprise. Ils fournissent un financement de 100 000 TND (environ 42 700 EUR) à 10 millions TND (environ 4,27 millions d'euros) et assurent le financement de tous les secteurs, sauf pour le tourisme et les prêts immobiliers.

Enfin, le secteur privé a un rôle important dans le soutien du système de formation en Tunisie, en général et en particulier pour l'entrepreneuriat. Beaucoup de centres de formation enseignent avec un système « en alternance » qui propose une formation dans les entreprises. Le secteur privé a également un rôle dans la fourniture de formation et de soutien où le marché l'exige.

2.3. Références

Chahed, Y. (2013), «Les compétences pour l'entrepreneuriat: le renforcement de la culture entrepreneuriale dans les cours de formation professionnelle fournis par les centres de l'Agence Tunisienne de formation professionnelle (ATFP) », préparé pour l'OCDE.

Graphique 2.5. Le soutien à l'entrepreneuriat dans le système de la formation professionnelle



CHAPITRE 3. LES RÉSULTATS DES ENQUÊTES AUPRES DES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DES APPRENANTS

3.1. Méthodologie de l'enquête sur les centres de formation professionnelle

L'enquête de l'OCDE auprès des directeurs des centres de formation professionnelle vise à fournir une vue d'ensemble sur le soutien à l'entrepreneuriat dans les centres de formation professionnelle en Tunisie. Elle examine la nature de la formation en l'entrepreneuriat et du soutien à la création d'entreprise dans chaque centre de formation par la collecte de données à la fois quantitatives et qualitatives. En outre, l'enquête examine les approches adoptées dans les stratégies institutionnelles, les plans et l'affectation des ressources pour les activités d'entrepreneuriat.

Le questionnaire a été administré en ligne entre Juin 2013 et Novembre 2013. Il a été envoyé aux directeurs des 135 centres de formation relevant de l'ATFP et les réponses ont été reçues de 73 centres de formation (54%).

3.2. Les résultats de l'enquête auprès des centres de formation professionnelle

Formation à l'entrepreneuriat

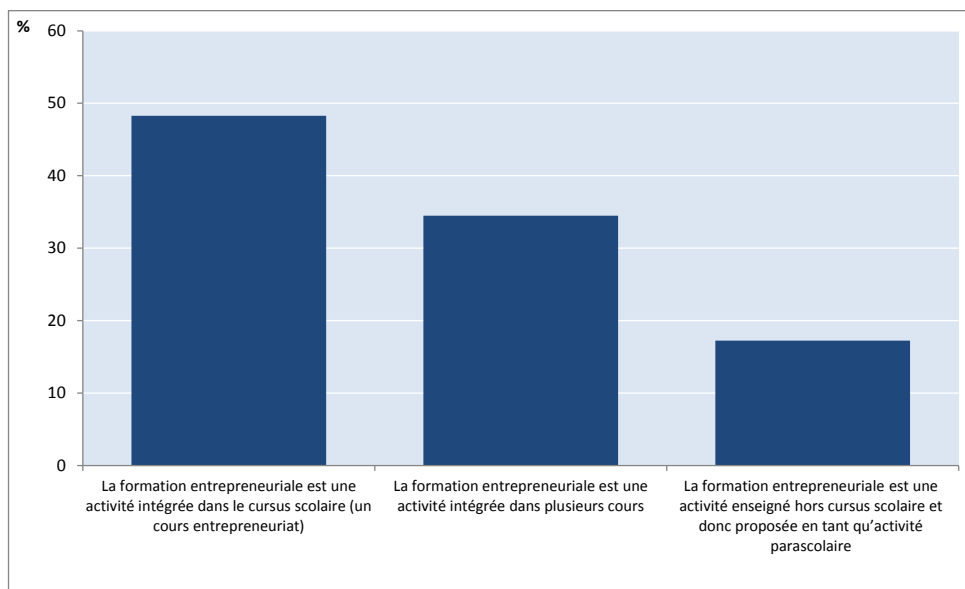
La formation à l'entrepreneuriat a été proposée à 41% des centres de formation qui ont répondu à l'enquête auprès des centres de formation professionnelle de l'OCDE, sur le soutien à l'entrepreneuriat (n = 68)¹. En outre, 15% de centres de formation ayant répondu ont indiqué qu'ils avaient des plans pour introduire la formation en l'entrepreneuriat dans un proche avenir. De ces centres de formation qui proposent la formation en entrepreneuriat, 48% des centres de formation proposent des cours spécifiques sur l'entrepreneuriat et 35% proposent l'entrepreneuriat dans le cadre des activités extra-formation (Graphique 3.1). Les activités extra-formation pourraient inclure des ateliers ou des clubs d'entrepreneurs qui sont au centre de formation professionnelle, mais qui sont en dehors des programmes de formation. En outre, 17% des centres de formation proposent la formation en entrepreneuriat à la fois dans le cadre des programmes et dans des activités extra-formation. Cela offre aux apprenants de nombreuses opportunités pour apprendre davantage sur l'entrepreneuriat, mais seulement 17% des centres de formation ont indiqué qu'ils promeuvent activement leurs offres de formation en entrepreneuriat (n = 18).

Les méthodes pédagogiques utilisées dans les centres de formation semblent assez limitées. Les centres de formation professionnelle ont indiqué que les start-ups apprenants sont la méthode la plus fréquemment utilisée pour l'enseignement de l'entrepreneuriat (86%) et les compétitions d'affaires étaient les seules autres méthodes mentionnées (32%) (n = 22). La majeure partie des activités d'éducation à l'entrepreneuriat qui sont proposées dans les centres de formation professionnelle couvrent les activités de pré-démarrage (78%), tandis que 26% ont une formation pour les start-ups et 17% offrent une formation pour aider les entrepreneurs avec leurs soucis de gestion post-démarrage (n = 23). Les résultats des recherches sont utilisés dans l'enseignement de l'entrepreneuriat dans 36%

¹ Les participants au sondage n'ont pas tous répondu à toutes les questions. Par conséquent, le nombre de personnes interrogées est indiqué pour chaque question.

des centres de formation et l'utilisation des données est prévue par 21% dans un avenir proche (n = 28).

Graphique 3.1. Dissémination de l'éducation à l'entrepreneuriat



n = 29

Source: Enquête OCDE auprès des centres de formation professionnelle sur le soutien à l'entrepreneuriat, en Tunisie

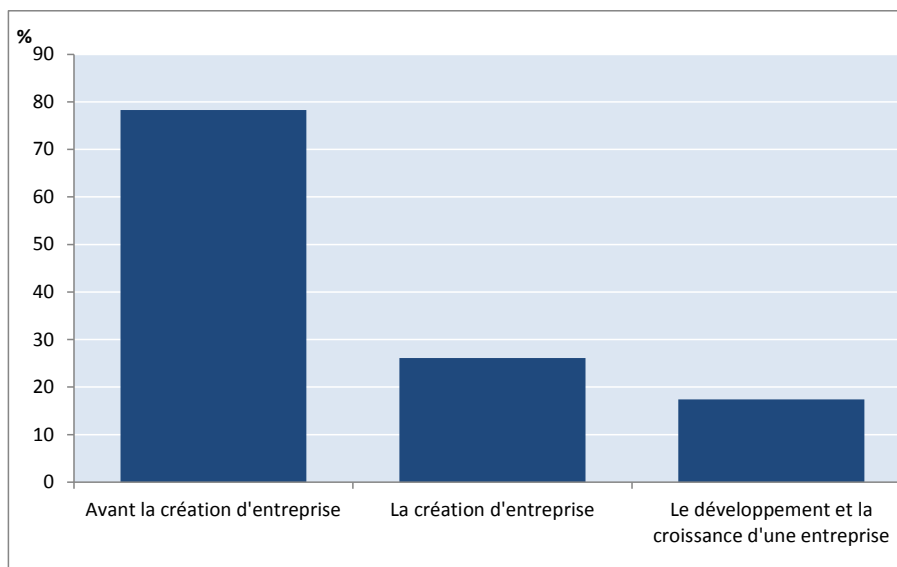
Plus de 53% des centres de formation ont des formateurs qui peuvent former en entrepreneuriat (n = 30). C'est plus que la proportion de centres de formation qui forment activement en entrepreneuriat, ce qui reflète l'héritage que de nombreux projets internationaux ont transmis. Des centres de formation qui ont répondu à l'enquête, 19% ont indiqué qu'il y a eu une augmentation de la demande pour la formation en entrepreneuriat, tandis que 55% indiquent aucun changement et 26% ont déclaré une baisse (n = 58).

Très peu de suivi des activités de formation à l'entrepreneuriat a lieu dans les centres de formation professionnelle en Tunisie. Seulement 3% des centres de formation ont indiqué qu'il y avait une forme de suivi formelle, qui a été faite via un questionnaire à la fin de la formation (n = 57). Ce manque rend l'impact des initiatives en cours difficile à mesurer. Services de soutien spécialisé à la création d'entreprise.

Les services de soutien à la création d'entreprise sont moins développés dans les centres de formation professionnelle en Tunisie que les offres de formation en entrepreneuriat. Des centres de formation interrogés, 23 ont indiqué que le soutien à la création d'entreprise est proposé par le centre de formation. Ce soutien est le plus souvent le soutien pré-lancement, notamment la sensibilisation et le développement des idées. Près de 80% des centres de formation proposent ce type de soutien (Graphique 3.2). Il est moins fréquent pour les centres de formation de proposer des services de soutien pendant la phase de lancement et de développement des entreprises. Seulement 26% des centres de formation proposent un soutien au lancement et 17% proposent un soutien pour la croissance de l'entreprise.

Comme les activités de formation, seulement 3% des centres de formation assurent un suivi des services de soutien au lancement rendus (n = 57).

Graphique 3.2. Phase de soutien au développement des entreprises



n = 23

Source: Enquête OCDE des centres de formation professionnelle sur le soutien à l'entrepreneuriat, Tunisie

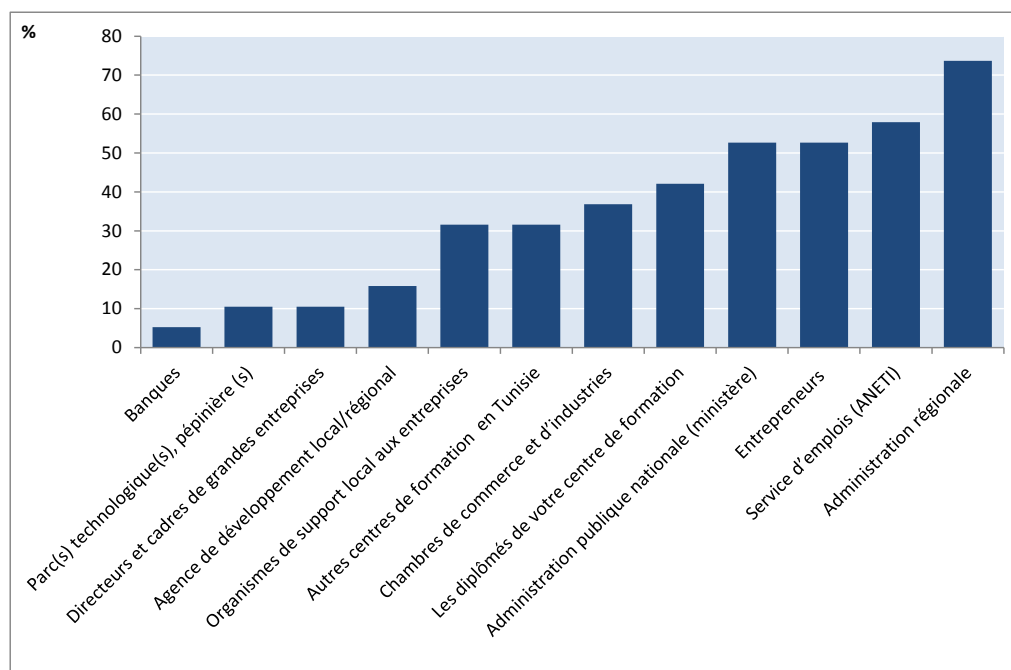
Relations extérieures

Des centres de formation interrogés, 38% ont indiqué qu'ils ont des politiques et des directives sur la façon dont les relations avec les intervenants externes (par exemple, l'industrie de l'administration publique) peuvent être formées et gérées (n = 62).

Ces relations sont développées pour de nombreuses raisons car le secteur privé a un rôle important dans le soutien à la formation à travers la formation professionnelle et l'élaboration de programmes. Des centres de formation professionnelle interrogés, 30% collaborent dans le développement conceptuel des activités de formation en entrepreneuriat avec les organisations et les individus qui n'appartiennent pas au centre de formation (n = 62). Ces partenaires comprenaient les administrations régionales (74%), l'ANETI (58%), les entrepreneurs (53%) et l'administration publique nationale (53%) (Graphique 3.3).

Des centres de formation qui avaient prévu des collaborations, les partenaires les plus souvent cités sont les chambres de commerce (73%), les anciens apprenants (54%), et l'ANETI et l'administration régionale (46% chacun) (n = 11).

Graphique 3.3. Partenaires dans le développement conceptuel de l'éducation à l'entrepreneuriat

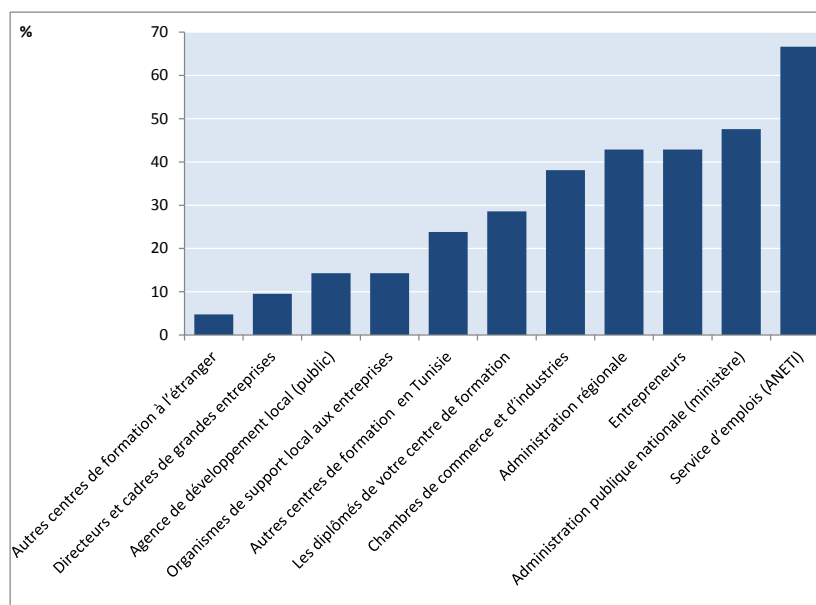


n = 19

Source: Enquête OCDE des centre de formation professionnelle sur le soutien à l'entrepreneuriat, Tunisie

En plus de travailler en partenariat avec d'autres organisations et institutions pour concevoir et développer la formation en entrepreneuriat, les centres de formation professionnelle sont également en partenariat avec des organisations externes pour fournir la formation en entrepreneuriat. Des centres de formation interrogés, 34% ont indiqué qu'ils collaborent à la réalisation des activités d'éducation à l'entrepreneuriat avec des organisations externes et des particuliers. L'ANETI est le partenaire le plus fréquemment identifié (67%), suivi par l'administration publique nationale (48%) (Graphique 3.4). Les entrepreneurs sont également sollicités pour aider à assurer une formation en enseignement de l'entrepreneuriat dans moins de la moitié des centres de formation (43%), ce qui représente une occasion manquée pour exposer les apprenants à des expériences du monde réel.

Graphique 3.4. Partenaires dans la prestation de formation à l'entrepreneuriat



n = 21

Source: Enquête OCDE des centres de formation professionnelle sur le soutien à l'entrepreneuriat, Tunisie

Des 7 centres de formation qui prévoient de construire des partenariats avec des organismes externes, les 7 ont cité l'ANETI comme un partenaire clé avec lequel ils travailleraient, tandis que 6 ont cité des chambres de commerce et 5 ont mentionné des structures publiques régionales concernées.

Les centres de formation sont beaucoup moins susceptibles de collaborer avec des organisations externes pour la prestation de soutien à la création d'entreprise: seulement 16% ont indiqué qu'ils avaient des partenariats à cette fin (n = 61). Cependant, peu de centres de formation ont répondu aux questions sur les partenariats en cours. L'ANETI semble être le partenaire le plus important.

Près de la moitié (44%) des centres de formation indiquent qu'ils ont des politiques ou des pratiques qui soutiennent et encouragent la mobilité du personnel entre le centre de formation et de l'environnement externe (n = 61). Ceci est le plus souvent effectué par la formation (78%) (n = 27).

Les anciens apprenants peuvent être une ressource externe importante pour l'enseignement et le soutien à l'entrepreneuriat dans les centres de formation. Les anciens apprenants ont développé une relation avec le centre de formation et dans de nombreux cas sont prêts à «donner en retour à leur centre de formation». Des centres de formation interrogés, 42% des centres de formation disposent d'un système de suivi pour les anciens apprenants et 34% prévoient d'installer un système (n = 65). Alors que la moitié des centres de formation professionnelle suivent leurs diplômés de manière informelle, 85% utilisent des données administratives pour les suivre. Seulement 1 des centres de formation professionnelle a indiqué qu'une association a été créée par ses anciens apprenants (n = 26). Environ 60% des centres de formation professionnelle qui ont répondu utilisent leurs systèmes de suivi des anciens apprenants afin de les informer sur les activités d'entrepreneuriat au centre de formation (n = 27) et 85% d'entre eux utilisent le système pour suivre les apprenants qui ont créé des entreprises (n = 27).

3.3. Méthodologie de l'enquête auprès des apprenants

Un second questionnaire a été envoyé aux apprenants de 5 centres de formation professionnelle qui ont participé dans les commentaires des études de cas qui ont participé à la formation en entrepreneuriat ou qui ont reçu un soutien à la création d'entreprise. L'enquête a posé des questions sur les types d'activités d'apprentissage auxquelles ils ont participé, les types de soutien à la création d'entreprises utilisés et leurs impressions sur ces derniers. Les résultats fournissent une indication des forces et faiblesses de l'entrepreneuriat dans les centres de formation professionnelle.

Cette enquête a été menée sur le papier entre Juin 2013 et Octobre 2013 et les apprenants pouvaient répondre en arabe ou en français. 510 réponses ont été reçues et de ce nombre, 483 sont actuellement apprenants dans un des centres de formation professionnelle et 27 ont été diplômés. La répartition des répondants à travers les 5 centres de formation professionnelle est:

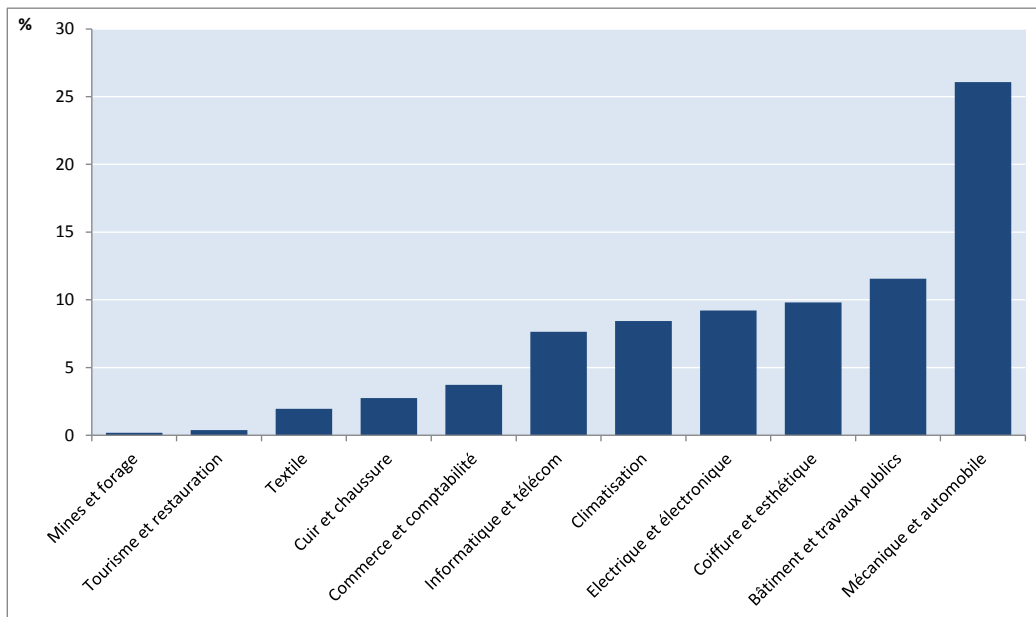
- CFPTI Kram: 102 (20,0%)
- CFPTI Hammam Sousse: 93 (18,2%)
- CFPTI Médenine: 101 (19,8%)
- CFPTI Tozeur: 115 (22,5%)
- CFP spécialisé dans la mécanique automobile à Ariana: 95 (18,6%)

La plupart des apprenants qui ont répondu étaient en formation dans un programme de 2 ans (71%). Certains apprenants étaient dans des programmes qui ont duré 1 an ou moins (17%) et 11% étaient dans des programmes qui ont duré plus de 2 ans. La répartition des apprenants dans les domaines de spécialisation est illustrée au Graphique 3.5. Plus d'un quart des apprenants (26%) étaient spécialisés dans la mécanique et la mécanique automobile et d'autres secteurs importants de l'étude comprenaient le Bâtiment et travaux publics (12%), coiffure et esthétique (10%), l'électricité et de l'électronique (9%), la climatisation (8%) et l'informatique et les télécommunications (8%).

Plus des trois quarts des apprenants sont nés entre 1990 et 1996 et 70% des répondants étaient de sexe masculin. La majorité des apprenants (63%) ont eu une expérience de travail avant de commencer leur formation, souvent en tant que stagiaires (44%). Cependant, près de la moitié (45%) a plus de 6 mois d'expérience de travail.

La majorité des apprenants (58%) ont indiqué qu'ils resteront probablement dans la zone géographique où ils se forment une fois leurs formations terminées, tandis que 10% ont indiqué qu'ils n'y resteraient pas.

Graphique 3.5. Répartition des répondants par domaine d'étude



n = 510

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

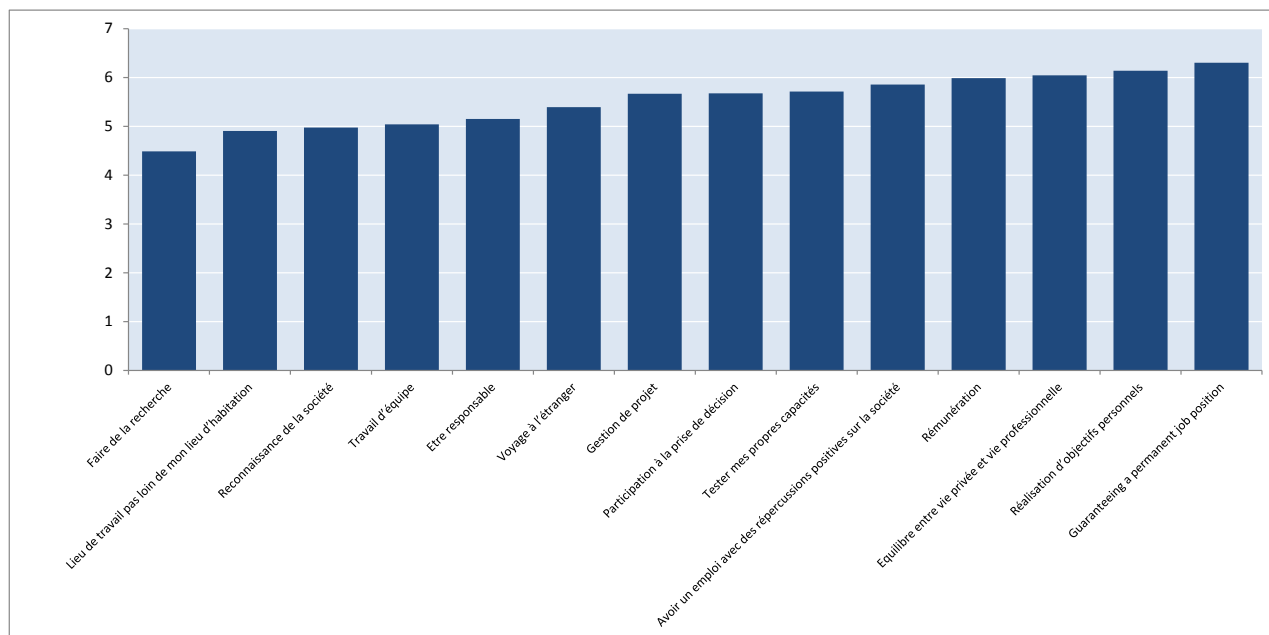
3.4. Les résultats de l'enquête auprès des apprenants

Attentes de l'emploi futur

On a demandé aux apprenants, les caractéristiques des emplois futurs qu'ils trouveraient attrayant. Ils ont été invités à attribuer une valeur de 1 à 7 pour diverses caractéristiques (Graphique 3.6). La caractéristique qui a eu la moyenne la plus élevée était d'avoir un poste garanti et permanent (6,3 sur 7,0). Elle a été suivie de près par la capacité de réaliser leurs propres idées (6,1), la compatibilité de l'emploi et de la vie privée (6,0) et les récompenses financières (6,0). De ces quatre premières caractéristiques, la deuxième et la troisième sont souvent étroitement liées à l'entrepreneuriat, car elles permettent aux particuliers de mettre leurs idées en action. Elle peut également fournir des heures de travail plus flexibles que l'emploi qui peut permettre aux individus de mieux concilier leur vie professionnelle et vie de famille. Les autres caractéristiques entrepreneuriales telles que « tester ses propres capacités » et « prise de décision », sont également bien classées (6^e et 7^e), mais « être votre propre patron » est classée 10^e sur 14 caractéristiques.

Malgré le bon classement de nombreuses caractéristiques entrepreneuriales, 13% des interrogés n'avaient jamais pensé à créer une entreprise. Moins de 10% avaient déjà créé une entreprise (9,4%), bien que 1,0% en avaient créé plus d'une. Près d'un tiers des apprenants (29,0%) ont décidé de créer une entreprise et / ou ont déjà pris des mesures en vue de créer une entreprise.

Graphique 3.6. Attentes pour les emplois futurs



n = 510

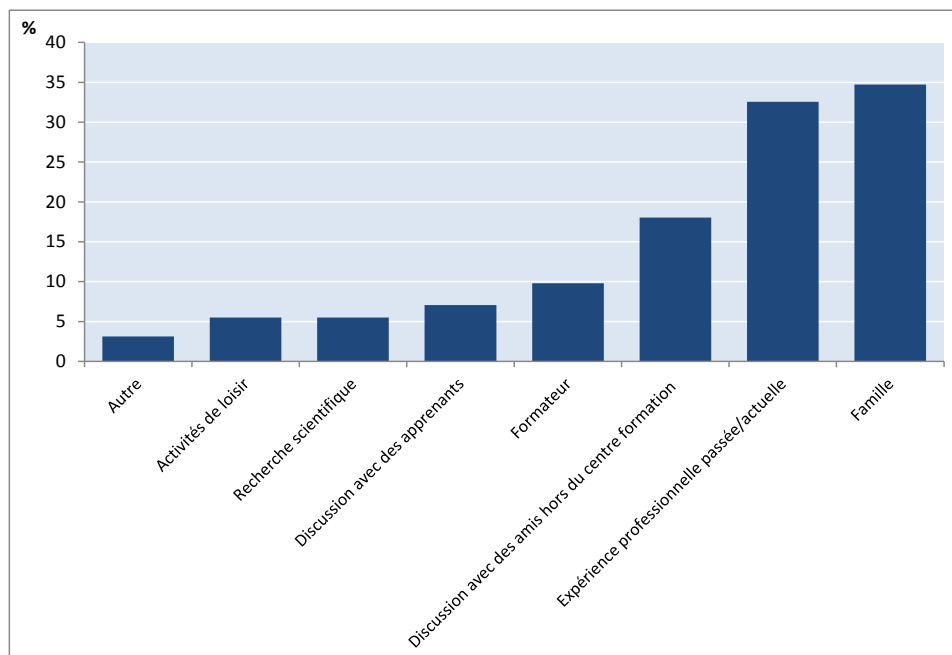
Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

Motivation pour la création d'entreprise

De ceux qui sont intéressés de créer une entreprise, 68% ont déclaré qu'il y a une personne qui les a encouragés à être un entrepreneur. Cela comprend les parents (53%), les formateurs (18%), le centre de formation professionnelle (13%); d'autres apprenants du centre de formation professionnelle (10%), un entrepreneur qu'ils connaissaient personnellement (9%) et les entrepreneurs qu'ils ne connaissaient pas (1%).

L'idée de création d'entreprise venait souvent de la famille des répondants (35%), une activité de travail actuel ou ancien (33%) ou des amis en dehors du centre de formation (18%) (Graphique 3.7). Environ 10% des apprenants ont identifié des formateurs comme la source de leur idée d'entreprise et seulement 7% ont identifié d'autres apprenants. Ces faibles taux de source d'idée d'entreprise témoignent que les centres de formation professionnelle ne jouent pas un rôle important pour aider les apprenants à générer des idées d'entreprise. La recherche scientifique ou appliquée n'était pas bien classée comme une source d'idées d'affaires (6%), mais près de la moitié des apprenants ont déclaré qu'ils avaient l'intention d'introduire de nouveaux produits ou services pour leurs entreprises (47%).

Graphique 3.7. Source des idées d'entreprises



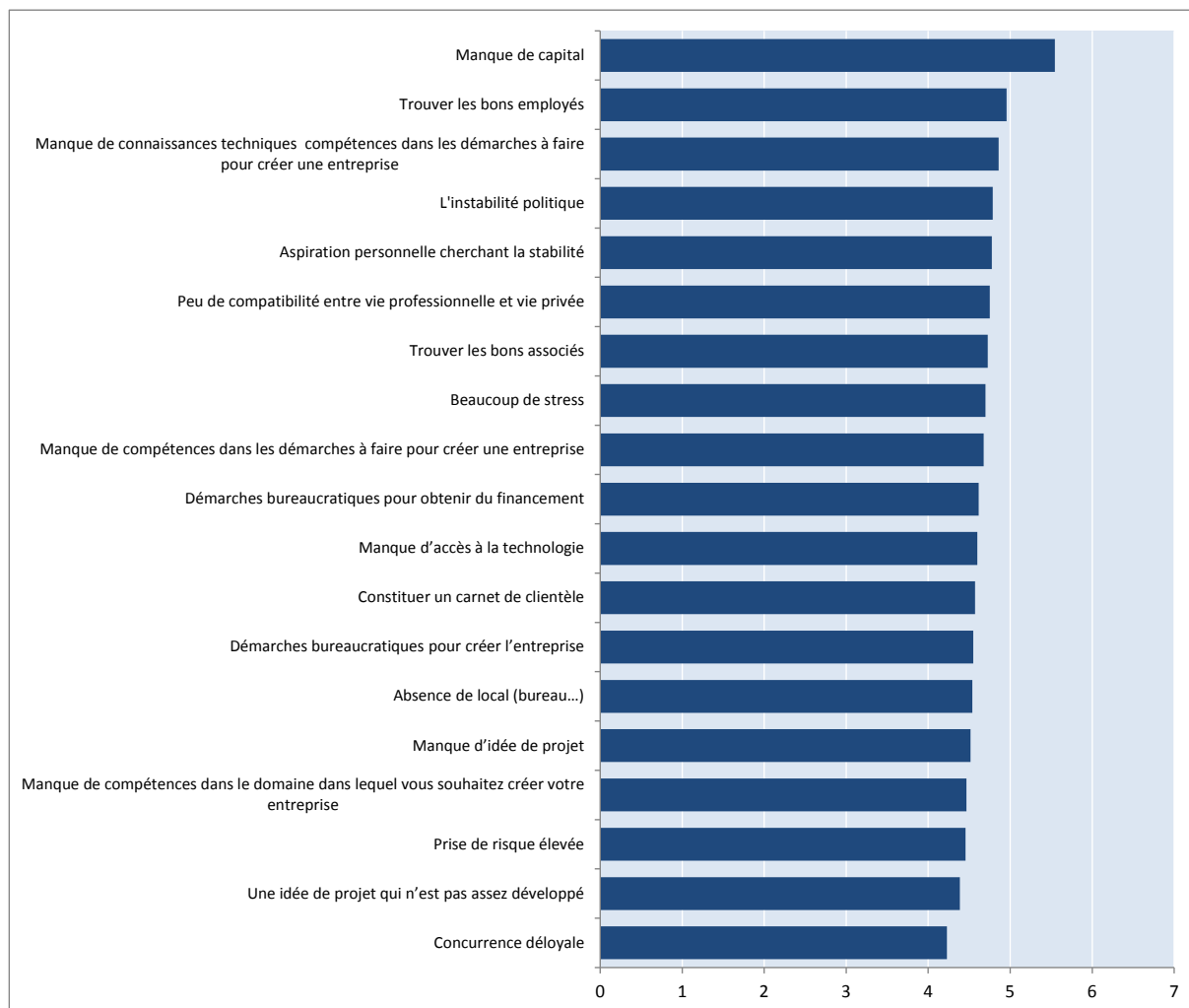
n = 415

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

Les obstacles à la création d'entreprise

Comme tous les entrepreneurs, les apprenants font face à des obstacles de création d'entreprise. Cependant, il est probable que les jeunes font face à de plus grands obstacles de création d'entreprise que les adultes en raison de leur inexpérience dans le marché du travail et en raison de leur inexpérience dans l'entrepreneuriat. Les apprenants interrogés ont identifié un manque de capitaux comme le plus grand obstacle pour le lancement d'entreprises (5,5 sur 7,0) (Graphique 3.8). Cependant, tous les obstacles ont été identifiés comme ayant approximativement le même degré de difficulté.

Graphique 3.8. Raisons des difficultés de démarrage d'une entreprise



n = 510

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

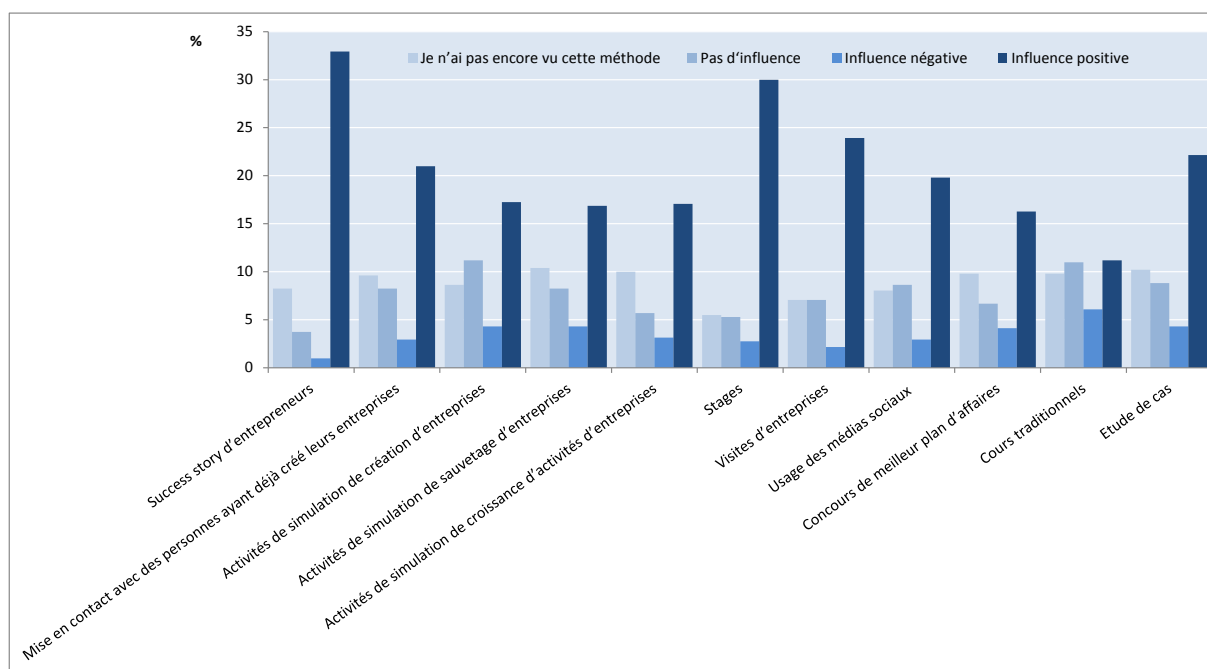
Expériences avec l'éducation à l'entrepreneuriat

Un peu plus d'un quart (27%) des apprenants sondés ont pris part à la formation en entrepreneuriat à travers des cours, des séminaires, des ateliers ou des programmes d'été qui ont été organisés par leur centre de formation dans le cadre de leurs études. 9% l'ont fait sur une base volontaire (c'est à dire en dehors du programme d'études) et 8% ont pris part à la formation en entrepreneuriat à la fois dans le cadre de leur programme d'études et de leur propre initiative en dehors de leur programme d'études.

Les apprenants interrogés ont déclaré que les modèles, les stages dans les entreprises et les visites d'entreprises ont été les méthodes de formation les plus susceptibles d'avoir une influence positive sur leur intérêt pour la création d'entreprise (Graphique 3.9). La méthode la moins efficace identifiée était méthodes de formation traditionnelles (c.-à-conférences de la classe). De toutes les méthodes d'enseignement, les méthodes traditionnelles sont les moins susceptibles d'être identifiées comme

ayant une influence positive et la plus susceptible d'avoir une influence négative. Dans la formation en l'entrepreneuriat, les répondants ont indiqué que la formation sur le financement des entreprises, l'image de marque et le marketing et la communication et la négociation a eu le plus grand impact sur leurs connaissances sur le démarrage d'entreprises (n = 510).

Graphique 3.9. Influence sur l'intérêt à démarrer une entreprise



n = 510

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

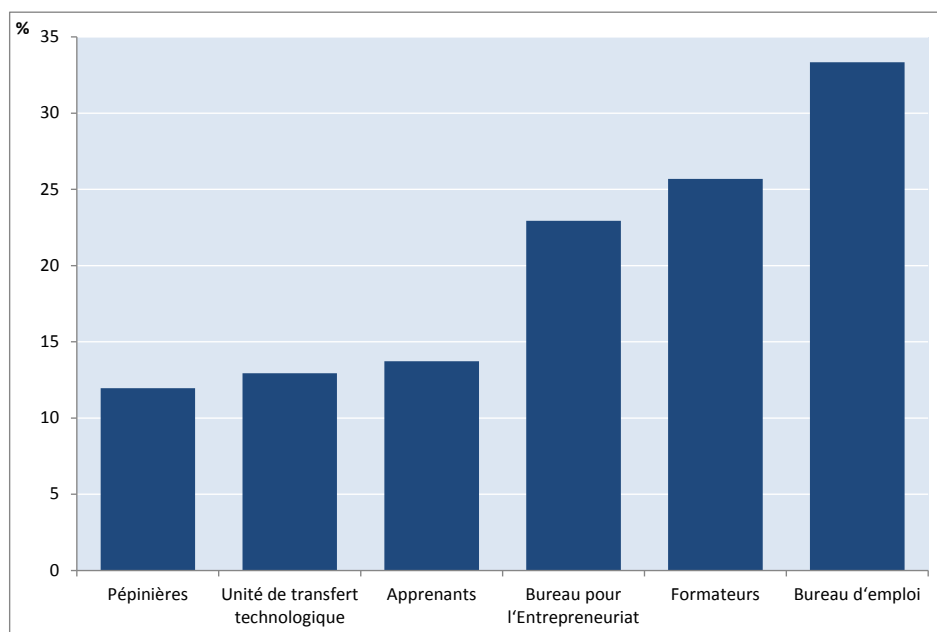
Soutien spécialisé au démarrage

Les centres de formation professionnelle sont une source importante d'information sur le démarrage d'entreprises pour leurs apprenants. 68% des apprenants utilisent Internet «souvent» ou «très souvent» lors de la recherche d'information sur le démarrage d'entreprise, ce qui est à peu près équivalent à la proportion qui cherche des informations de leur centre de formation «souvent» ou «très souvent» (65%) (n = 510). Les familles étaient la source d'information sur le démarrage d'entreprises la moins utilisée.

Lorsqu'ils recherchent des informations de leurs centres de formation, les apprenants sont allés au bureau d'emploi (33%) et auprès des formateurs (26%) «souvent» et «très souvent» (Graphique 3.10). Les structures formelles dans les centres de formation tels que les pépinières d'entreprises, les centres de transfert de technologie et des centres d'affaires ont été sollicités moins souvent et les apprenants ont indiqué que ceux-ci étaient les plus susceptibles de ne pas exister à leur centre de formation.

Dans le centre de formation, les apprenants ont le plus souvent obtenu des informations sur le démarrage d'entreprises de sites Web des centres de formation (63%), de bouche-à-oreille (47%), des affiches et des dépliants (41%) et des réseaux de médias sociaux (39%) (n = 510).

Graphique 3.10. Sources d'information et de connaissances sur le démarrage utilisées « souvent » ou « très souvent »



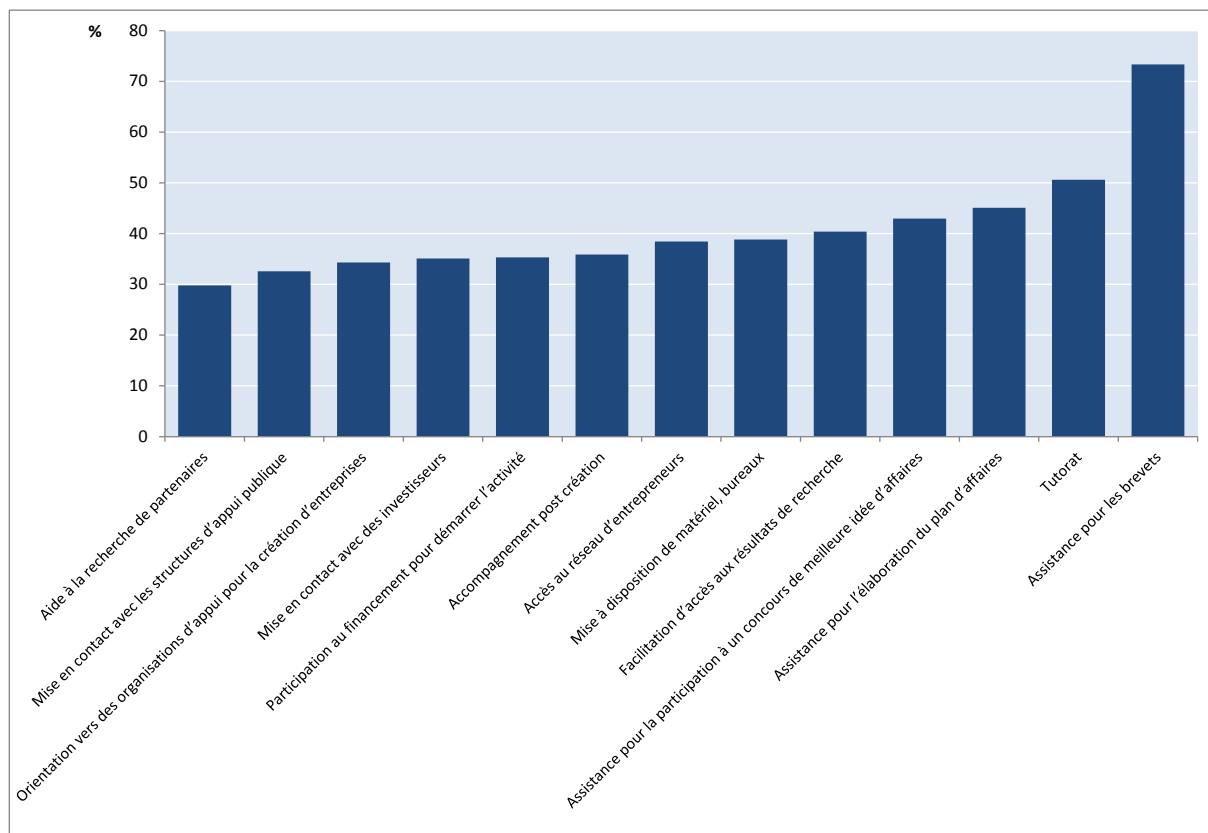
n = 510

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

En plus de la fourniture d'informations, de nombreux centres de formation professionnelle offrent des services spécialisés aux entreprises de soutien au démarrage. Dans l'ensemble, 15% des apprenants ont indiqué que les services de soutien offerts étaient « très bons », 39% ont dit qu'ils étaient « adéquats » et 32% ont indiqué qu'ils « doivent être améliorés ». Les apprenants interrogés déclarent que l'aide sur les questions de brevets était le service le plus utile, avec 73% indiquant que l'aide était « utile » ou « très utile » (Graphique 3.11). Le mentorat d'affaires est un autre service de soutien jugé très utile pour les apprenants – environ la moitié ont indiqué que le soutien de mentorat était « utile » ou « très utile ».

Les apprenants interrogés n'ont pas évalué les autres services offerts comme étant très utile. Quand ils ont été interrogés sur les services qui devraient être améliorés, l'assistance aux brevets a de nouveau, été le plus fréquemment citée (54%), ce qui indique que les apprenants accordent une grande valeur à cette aide (Graphique 3.12). Les autres services que les apprenants ont identifiés comme nécessitant des améliorations ont compris l'aide à la planification d'entreprise (38%), le soutien de mentorat d'affaires (31%) et l'accès aux installations et aux locaux (26%).

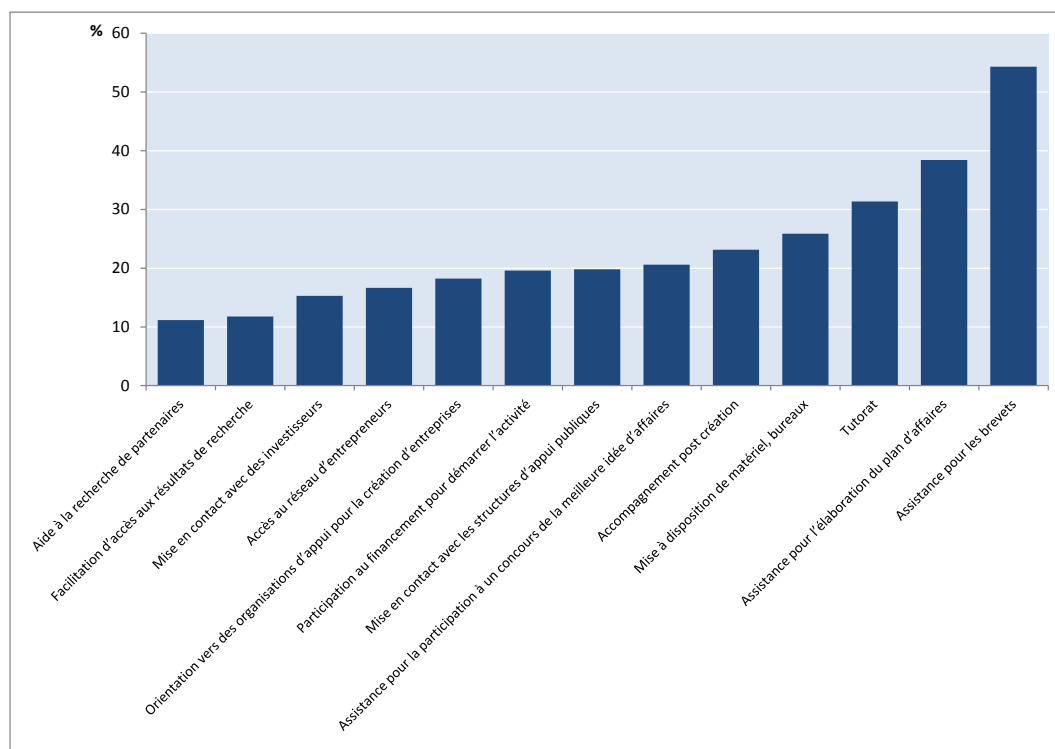
Graphique 3.11. Des services de soutien au démarrage d'entreprise qui sont « utiles » ou « très utiles »



n = 510

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

Graphique 3.12. Offres de soutien qui doivent être améliorées



n = 510

Source: enquête de l'OCDE sur le soutien à l'entrepreneuriat pour les apprenants de l'EFP, Tunisie

Près d'un tiers des apprenants interrogés (29%) avaient accès aux services de soutien spécialisés en dehors de leur centre de formation. Les raisons de chercher un soutien extérieur étaient pour demander des conseils d'entreprise (16%), pour en apprendre davantage sur le financement de la création d'entreprise (13%), recevoir de l'aide pour élaborer un plan d'affaires (11%) et de recevoir le soutien spécialisé qui n'est pas disponible au centre de formation (10%) (n = 193).

3.5. Messages clés et conclusions

Les enquêtes auprès des directeurs de centres de formation et des apprenants fournissent des preuves sur le fondement de la formation en entrepreneuriat et aide au démarrage dans les centres de formation professionnelle en Tunisie. Ces résultats suggèrent également des indications pour de futures actions qui aideront à combler les lacunes et améliorer la qualité du soutien à l'entrepreneuriat d'études supérieures de façon à favoriser de meilleurs résultats pour l'entrepreneuriat.

L'enquête auprès des centres de formation a mis en évidence que, parmi ces centres de formation qui proposent la formation en entrepreneuriat, les apprenants ont des possibilités à l'intérieur et à l'extérieur des programmes d'études pour en apprendre davantage sur l'entrepreneuriat. Ceci offre aux apprenants des différents points d'accès à l'apprentissage entrepreneurial, ce qui augmente les chances pour les apprenants d'y être exposés, bien que les centres de formation devraient promouvoir activement ces possibilités. Cette variété d'offres démontre aussi aux apprenants la valeur de l'apprentissage dans un cadre à la fois formel et informel, qui est nécessaire si l'on veut s'embarquer dans une aventure d'apprentissage à vie.

Cependant, l'enquête montre clairement que les centres de formation ont des ressources et des outils limités à leur disposition pour faciliter l'apprentissage entrepreneurial. Les méthodes de formation sont très passives et traditionnelles et ne permettent pas aux apprenants d'apprendre à travers des actions. Ces méthodes de formation peuvent aussi entraver les efforts visant à faciliter l'apprentissage entrepreneurial à l'intérieur et à l'extérieur des programmes d'études, car la formation passive n'est pas efficace pour encourager la génération d'idées ou de comportements entrepreneuriaux.

Les services de soutien au lancement d'entreprises semblent être disponibles pour les apprenants. Un petit nombre de centres de formation ont des incubateurs qui offrent une variété de supports et la majorité sont reliés à au moins l'un des nombreux prestataires de soutien externes. Cependant, les partenaires les plus souvent cités sont les structures publiques régionales et l'ANETI. Il est possible d'augmenter la proportion de centres de formation qui travaillent avec les entrepreneurs. Les entrepreneurs sont une ressource inestimable pour les apprenants, car ils peuvent être exposés à des problèmes et des défis de la vie réelle, et peuvent être le début d'un réseau professionnel de partenaires commerciaux, fournisseurs et clients. En outre, quelques centres de formation travaillent avec des organisations de soutien externe. Ce décalage introduit une inefficacité importante dans le système de soutien à l'entrepreneuriat et conduit à une allocation inefficace des ressources.

L'enquête auprès des apprenants révèle que les apprenants ne sont pas clairs sur ce qu'ils cherchent dans un futur emploi. D'une part, les apprenants ont indiqué qu'ils apprécient la capacité de réaliser leurs propres idées dans le travail, ce qui est cohérent avec le comportement entrepreneurial. D'autre part, les apprenants ne donnent pas de valeur à l'autodétermination.

Parmi ceux qui s'intéressent à la création d'entreprises, la grande majorité cherche leurs idées d'affaires auprès de leur famille ou de leur travail et quelques-uns citent leurs formateurs ou camarades de classe. En outre, les travaux de formation ont été considérés comme ayant le moins d'impact sur l'intérêt à démarrer une entreprise. Il y a clairement des efforts à fournir pour que les centres d'EFP aient un rôle plus important dans la promotion et le soutien de la génération d'idées, compte tenu notamment des services de soutien existants qui sont à leur disposition. L'utilisation des méthodes d'apprentissage plus actives doit rendre les centres de formation plus pertinents.

L'aide au démarrage fournie à travers ou par les centres de FP a été mal évaluée par les apprenants. Seuls deux types de soutien ont été classés comme «utile» ou «très utile» par la majorité des apprenants – l'aide vis à vis des brevets et le mentorat. Ceci indique clairement que la qualité du soutien fourni ne répond pas aux attentes des apprenants. Cela est évident en regardant les services que les apprenants ont identifiés comme ayant besoin de grandes améliorations. Plus de 50% ont indiqué le soutien vis à vis des brevets, indiquant que, bien que le soutien soit utile, il ne répond pas pleinement à leurs besoins. Les autres services de soutien qui ont été identifiés comme ayant besoin d'améliorations étaient «l'élaboration de plans d'affaires» et «mentorat d'affaires».

CHAPITRE 4. RESSOURCES ET STRATEGIES POUR PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT DANS L'EDUCATION ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

4.1. Introduction

La promotion de l'entrepreneuriat comme compétence fondamentale devrait figurer au cœur des programmes de formation professionnelle compte tenu de ses multiples bienfaits auprès des apprenants ainsi que les centres de formation professionnelle (FP) (Commission Européenne 2008). Cela améliore aux apprenants les chances d'employabilité et de réussite professionnelle tandis que les centres de formation acquièrent une bonne réputation auprès des employeurs qu'ils attirent en se présentant comme leurs principaux partenaires. En réalité, ces aspects sont liés. Une bonne promotion de l'entrepreneuriat est de nature à accroître l'employabilité des apprenants et conduira à une plus forte demande par les employeurs à établir des rapports étroits avec des centres de formation professionnelle et par conséquent à une plus forte demande d'admission des apprenants.

Ainsi, la promotion de l'entrepreneuriat est un moyen d'encourager les apprenants à réussir la « double transition » (Gatti et al. 2013) qui consiste à devenir employable et à se positionner dans un marché de l'emploi déformé par une mauvaise signalisation et une importante segmentation. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'avoir un cadre national de soutien qui oriente les centres de formation professionnelle et leur fournit les ressources pour promouvoir l'entrepreneuriat et aussi développer des partenariats stratégiques avec des employeurs, des modèles d'entreprises et des organisations de soutien aux entreprises.

L'objectif de ce chapitre est d'évaluer la situation actuelle en Tunisie par rapport aux bonnes pratiques internationales et de recommander des mesures aux centres de formation professionnelle et d'intérêt public. Le chapitre aborde particulièrement les questions suivantes : les objectifs d'un cadre national d'appui à l'entreprise dans la FP ; leurs liens aux efforts respectifs aux niveaux inférieur et supérieur de la FP/apprentissage formelle ; et le soutien – en termes de ressources et de lignes directrices – à fournir aux centres de formation professionnelle. Bien que l'étude ait porté principalement sur un nombre limité de prestataires publics de FP opérant sous l'égide de l'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle (ATFP), les recommandations dans ce chapitre s'appliquent également aux prestataires publics et privés de FP dans le pays.

4.2. Conclusions et évaluation

Un cadre national de soutien à la promotion de l'entrepreneuriat dans la FP comprend une stratégie, qui définit les objectifs et les résultats envisagés, un cadre juridique permettant d'ancrer l'entrepreneuriat dans l'enseignement formel, la mise à disposition de ressources et de conseils pour les centres de FP, et la collaboration entre toutes les parties prenantes, tant au niveau national (c'est-à-dire les ministères, les organismes gouvernementaux, les organisations de soutien au secteur privé, les représentants d'employeurs), qu'au niveau local.

Plusieurs éléments d'un cadre national sont en place...

En Tunisie, les compétences et l'esprit d'entreprise sont le produit direct de l'apprentissage de base de la FP formelle. Comme indiqué dans l'article 57, paragraphe 3 de la loi no 2008-10 du 11 Février 2008, à tous les niveaux d'apprentissage, il est important de renforcer la capacité des apprenants à reconnaître les opportunités qui se présentent et de les mettre en œuvre à travers des activités d'apprentissage de groupes et individuelles. Ceci est un bon point de départ pour un cadre

national de soutien. Par ailleurs, comme présenté au chapitre 2, le gouvernement Tunisien avait commencé au début des années 1990 à appliquer une approche basée sur les projets, avec la participation d'acteurs internationaux sous forme de soutien local pour la création d'entreprise et pour les PME, ainsi que plusieurs initiatives de formation. Certaines d'entre elles existent encore, même si leur statut de projet a officiellement pris fin.

Quant à l'aspect de politique nationale, six ministères ont un rôle à jouer dans la promotion et le soutien des compétences pour l'entrepreneuriat dans le système tunisien de FP (voir Graphique 2.5). Le Ministère le plus concerné par la formation en matière de promotion de l'entrepreneuriat est le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) et deux de ses organismes – l'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle (ATFP) et le Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF). Les Ministères du Tourisme, de l'Agriculture, de la Santé, et de la Défense Nationale ont leurs propres centres de FP et collaborent avec le MFPE pour le contenu des cours et la pédagogie en matière d'entrepreneuriat. Pour la création d'entreprise et le soutien au travail indépendant les ministères de l'industrie, de l'agriculture, des finances et de la formation professionnelle et de l'emploi ont développé leurs propres structures de soutien.

... Mais l'absence d'un cadre commun est un obstacle au développement d'un système entrepreneurial favorable au travail en cohésion

Les apprenants, la direction des centres de formation et les représentants des organismes de soutien aux entreprises locales avaient des notions totalement différentes des objectifs de la promotion entrepreneuriale. Pour la plupart, cela signifiait promouvoir le travail indépendant comme objectif ultime. La notion d'entrepreneuriat auprès de ces groupes était davantage une démarche linéaire liée à la gestion d'entreprise qu'une opération complexe qui s'articule autour des objectifs de créativité, innovation, expansion et croissance. Ainsi, la promotion de l'entrepreneuriat en FP est axée sur la découverte du travail indépendant et la création d'entreprise comme choix viable de carrière. Le renforcement des capacités et des compétences permettant de reconnaître les opportunités et de les exploiter, indépendamment du contexte – deuxième objectif principal de la promotion entrepreneuriale en FP – ne semblent pas, toutefois, être considérés comme un objectif.

Cette conception limite la promotion entrepreneuriale dans la FP à un petit groupe cible et l'empêche d'améliorer l'employabilité des apprenants et d'aider leur transition vers le marché du travail (Gatti et al., 2013). Le MFPE et l'ATFP, cependant, sont convaincus que ces objectifs sont essentiels à la promotion entrepreneuriale ; ce qui indique un manque de communication entre les structures nationales et les centres locaux de formation professionnelle. Il est important de remédier à ce problème afin de parvenir à une conception unique dans l'ensemble du système de formation professionnelle tunisien, qui engloberait totalement les deux principaux objectifs de la promotion entrepreneuriale: renforcer les capacités et les compétences des apprenants en termes d'entrepreneuriat et à améliorer leur capacité à reconnaître les opportunités.

Une définition claire des objectifs de la promotion entrepreneuriale dans la formation professionnelle et de l'apprentissage est, toutefois, une condition nécessaire à la conception des cours, l'enseignement et l'amélioration, et détermine l'aboutissement des relations avec l'ATFP et CENAFFIF, qui ont la plus haute responsabilité des programmes et des validations de cours.

Par ailleurs, la collaboration au niveau local de plusieurs organisations de soutien à l'entrepreneuriat est difficile à organiser en l'absence d'un cadre national unique qui faciliterait un système de collaboration. À titre d'exemple, le fait de faire participer le personnel des centres d'affaires, qui sont sous le Ministère de l'Industrie, dans des événements de centres de FP et des cours d'entrepreneuriat nécessite des accords au niveau national entre divers ministères. Dans le scénario

actuel, l'action des formateurs, ayant des contacts avec les centres d'affaires ou avec d'autres structures d'accompagnement d'entreprises locales, se limite à informer les apprenants de l'existence de ces structures et de leurs services. Les apprenants n'ont aucun moyen d'obtenir directement les informations à moins d'établir eux-mêmes les contacts. Certains directeurs de centres de FP ont justifié cette approche qui incite les apprenants intéressés à identifier eux-mêmes les mesures de soutien existantes. Une telle approche serait en effet justifiable si la promotion de l'entrepreneuriat en FP consistait principalement à renforcer les capacités et les compétences. Mais elle est moins pertinente si l'objectif est de promouvoir le travail indépendant et la création d'entreprise comme choix valable de carrière. Une collaboration étroite avec les structures d'accompagnement des entreprises informerait les apprenants des types d'appui et critères d'admissibilité.

Des efforts sont en cours pour accroître la participation des employeurs dans l'apprentissage entrepreneurial ...

La participation des employeurs dans la FP est un réel défi en Tunisie. Mais ils diffèrent selon les régions. La plus forte densité d'employeurs privés dans le nord-est du pays et aux alentours de Tunis rend les contacts plus faciles à établir par les centres de FP. On peut citer des exemples à Sousse et à Sfax où, en plus des entreprises individuelles, les Chambres de Commerce et l'UTICA, l'organisation d'employeurs, établissent des rapports étroits et à long terme avec les centres de FP et s'engagent dans des pactes locaux pour l'emploi. Les exemples comprennent le Centre Sectoriel de Formation en Electronique à Sousse et le Centre Sectoriel de Formation en Soudure, Outillage et Plastique à Sousse, et le Centre Sectoriel de Formation en Habillement à La Manouba, qui participent au projet du Pacte pour l'Emploi, ci-dessus mentionné, mis en œuvre en coopération avec le partenaire Allemand SEQUA. Dans les régions du pays qui souffrent d'un très faible taux d'employeurs formels – par exemple à Médenine, dans le sud avec environ 60 000 habitants et seulement 104 entreprises enregistrées – offrant un apprentissage en milieu de travail et des programmes d'études élaborés avec les employeurs, les problèmes semblent insurmontables.

...mais beaucoup reste à faire afin de réaliser une collaboration stratégique avec la communauté des affaires

Plus d'un tiers des employeurs dans la région du Moyen Orient et Afrique du Nord souffre du manque de compétences, une sérieuse entrave au fonctionnement et à la croissance de l'entreprise, par rapport à seulement 7% en Allemagne (Gatti et al. 2013). Dans le même temps, les jeunes en Tunisie considèrent « le manque de bons postes » comme un obstacle à l'obtention d'un emploi, à la différence d'autres pays de la région où le « manque de formation » et « les postes par l'intermédiaire des connaissances » figuraient en haut de la liste des obstacles (cf. Gatti et al. 2013). Cela indique une absence de communication entre les employeurs et les structures d'appui, qui sont un important point de référence pour un grand nombre de jeunes chercheurs d'emploi en Tunisie.

Les pactes locaux pour l'emploi, établis comme initiatives pilotes dans certaines régions du pays, sont un bon point de départ vers une vision commune des besoins du marché local de l'emploi et des réponses communes permettant d'aborder la question d'approche envers les centres de FP en Tunisie, qui est trop axée sur l'offre. Ce type d'initiatives de collaboration stratégique permettrait aussi de se concentrer sur le problème d'inefficacité ou d'absence des services de conseil et d'orientation précédant l'inscription, et de l'insuffisance de suivi en matière d'emploi de diplômés (Chelbi et Ficatier, 2010).

Le système d'impôt obligatoire sur la masse salariale, qui visait à accroître l'intérêt du secteur privé dans la FP et la formation continue, n'a pas donné lieu à une plus grande collaboration stratégique (Mornet-Cariou et Rajadel 2011, cf. Gatti et al. 2013). Le Ministère de la Formation

Professionnelle et de l'Emploi a pour cette fin créé des comités d'établissements pour les centres de FP, composés d'employeurs et de l'ATFP, et dirigés par des représentants du secteur privé. Cependant, en l'absence d'un cadre réglementaire qui aurait défini le rôle des acteurs publics et privés, le rôle de ces comités est resté consultatif, sans aucune contribution à la décision (Gatti et al. 2013). Fait intéressant, ces comités d'établissements n'ont pas été évoqués lors de la visite d'étude.

Les employeurs recherchent des travailleurs habiles en affaires et relation clients, résolution de problèmes, travail d'équipe, communication et connaissances, arithmétique et technologie de l'information, et qui ont une approche positive, une disposition à prendre part et contribuer, une ouverture aux nouvelles idées et une volonté d'agir. Ces caractéristiques figurent parmi les compétences et aptitudes qui renforcent l'entrepreneuriat dans le sens de la création et gestion d'entreprise. Les deux catégories de compétences nécessitent des programmes d'étude qui offrent plus de possibilités de pratiquer et de s'exposer à la connaissance tacite, et qui permettent aux apprenants de saisir leur apprentissage, de le maîtriser et de l'évaluer. Pour cela, il faudrait aussi investir dans la technologie, les laboratoires et le matériel pédagogique (Chelbi et Ficatier, 2010).

Intégrer la formation entrepreneuriale dans les programmes des centres EFP, non pas comme un cours supplémentaire mais au sein même des enseignements techniques, et créer plus d'opportunités d'apprentissage en milieu de travail sont ainsi deux domaines indissociables de développement, qui devraient être clairement indiqués et dont la promotion devrait être réalisée dans un cadre de soutien national à la promotion de l'entrepreneuriat dans les centres EFP.

Nécessité d'une plus grande collaboration entre l'ATFP, le CENAFFIF et les centres de FP dans la planification stratégique et la gestion de performance

C'est l'ATFP qui supervise le travail des centres publics de FP en Tunisie. L'approche actuellement adoptée est celle d'une gestion hiérarchique. Les liens entre le CENAFFIF et (l'ATFP) les centres FP sont faibles. La direction de l'ATFP démontre cependant un intérêt à accroître la collaboration avec les centres de FP et leurs réseaux d'employeurs locaux et dans la planification stratégique et la gestion de performance. Une série d'ateliers et de conférences nationales ont été organisés ces derniers temps à cette fin. Il n'existe cependant aucun groupe ou comité de travail permanent qui pourrait renforcer la collaboration entre les niveaux national et local ou faciliter les échanges thématiques entre les centres de FP. En outre, le réseau international du CENAFFIF, qui agit actuellement comme organisme de formation à Djibouti, en Maurétanie, au Cameroun et au Vietnam pourrait être exploité davantage pour permettre aux centres de FP d'entreprendre plus d'échanges internationaux et implémenter un apprentissage institutionnel.

La relation actuelle de gestion de performance entre l'ATFP et les centres publics de FP n'inclut pas d'indicateurs de la promotion entrepreneuriale de façon spécifique. S'ils étaient développés, ces indicateurs serviraient à orienter et à inciter à la performance et à la récompenser. Afin d'établir ces indicateurs, un examen concerté devrait être entrepris par le MFPE en coordination avec l'ATFP, le CENAFFIF et les centres de FP pour toutes les initiatives de soutien à l'entrepreneuriat mises en œuvre à ce jour en Tunisie. Les efforts actuels de renouveler les activités de CENAFFIF pourraient être très utiles à ce propos.

4.3. Recommandations

La mise en place d'un cadre national de promotion et de soutien à l'esprit entrepreneurial et aux compétences dans les centres de FP devrait être liée aux efforts en cours pour renforcer la promotion entrepreneuriale à d'autres niveaux de formation et, à long terme, intégrée dans une stratégie nationale d'entrepreneuriat. Par exemple, les efforts doivent tenir compte et être liés aux actions en cours au

niveau supérieur de formation où le Ministère de l'Enseignement Supérieur travaille actuellement à élaborer des cours, des programmes et une pédagogie de l'entrepreneuriat et à former des formateurs de l'entrepreneuriat. Le MFPE devrait s'inspirer de l'expérience du Ministère de l'Enseignement Supérieur et collaborer sur les questions d'intérêt commun.

Sur la base des développements et réalisations récentes pour établir un cadre national de soutien à la FP, nous proposons les recommandations suivantes :

1. Fournir une définition claire des objectifs de promotion entrepreneuriale dans la FP et l'inclure dans la gestion de performance

La promotion entrepreneuriale dans la FP ne se limite pas à encourager les apprenants à s'engager dans le travail indépendant ou la création d'entreprise. Les résultats varient selon les apprenants, les formateurs, les directions de centres de formation, les employeurs et les entreprises locales. Quelques-uns parmi ces objectifs seraient étroitement axés sur un contexte précis et auraient ainsi une définition locale. Par ailleurs, il serait nécessaire d'élaborer une définition nationale qui fournirait une orientation aux centres de FP et contribuerait à la gestion de performance. On recommande les mesures suivantes :

- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait élaborer une définition nationale de la promotion entrepreneuriale dans la FP.* Cette définition pourrait être élaborée au sein du comité directeur national qui comprend des organismes concernés tels que l'ATFP, l'ANETI, l'UTICA et les centres de FP (recommandation 2). La définition devrait découler d'une approche de bas en haut et inclure les aspects d'attitudes et de mentalités entrepreneuriales, ainsi que celui des compétences nécessaires pour créer et gérer une entreprise. Les deux résultats potentiels suivants pourraient être envisagés pour l'élaboration d'une définition nationale. Ainsi la tâche actuelle de développer « l'esprit entrepreneurial » devrait être élargie.
 - Une capacité et des compétences renforcées permettant de reconnaître les opportunités et de les transformer en actions, indépendamment du contexte qui pourrait être la salle de classe, l'entreprise de formation par le travail, le loisir, ou même sa propre société.
 - La réalisation que le travail indépendant et la création d'entreprise sont des options de carrières professionnelles viables.
- *L'ATFP devrait aider les centres de FP à développer des définitions des résultats de promotion entrepreneuriale adaptées aux contextes locaux.* Au sein de ces deux principales conséquences de la promotion entrepreneuriale dans la FP il y a des conséquences spécifiques déterminées par l'environnement socio-économique des centres de FP. Par exemple, des conséquences possibles pour les centres de formation devraient inclure un plus grand intérêt de la part des employeurs dans la formation par le travail à travers des stages d'apprentissage et la formation sur le tas et par leur demande de programmes conjointement élaborés. Les centres de FP devraient être renforcés pour identifier les résultats potentiels et pour les définir avec leurs partenaires. Cela pourrait être inclus dans le travail des Pactes pour l'Emploi à Sousse et à La Manouba.
- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, l'ATFP et les centres de FP devraient inclure la promotion entrepreneuriale dans les accords de gestion de performance.* Le fait d'inclure la promotion entrepreneuriale dans la gestion de performance créerait des incitations et des récompenses aux centres FP les plus actifs. Un tel système devrait être

assez flexible pour tenir compte des différences régionales et répondre aux besoins de l'apprentissage institutionnel et de l'innovation. Afin de profiter de la richesse de certaines expériences en formation entrepreneuriale (par exemple FORTI, KAB, MORAINÉ) ainsi que dans celles d'incubation et de soutien à l'entreprise, un examen concerté de toutes les initiatives de soutien à l'entreprise effectuées à ce jour devrait être entrepris en collaboration avec l'ATFP, le CENAFFIF et les centres de FP. Comme l'impact de la plupart de ces programmes a été évalué dans le passé, on pourrait envisager l'utilisation de la méta-analyse. Du point de vue méthodologique, un exemple de la manière dont cela pourrait être effectué serait Cho et Honorati (2013), qui comparent 37 études d'évaluation d'impact par rapport au caractère hétérogène de la conception et la mise en œuvre et leur impact sur l'efficacité du programme.

2. Mettre en place un cadre national pour la promotion et le soutien de l'esprit d'entrepreneuriat dans la FP

Les différents éléments de soutien à l'entrepreneuriat devraient être rattachés au niveau national entre le MFPE et, l'ATFP (les centres de FP) et le CENAFFIF, et au niveau local comportant les centres de FP et les structures locales d'appui aux entreprises, produisant ainsi un écosystème local relié aux structures d'appui disponibles au niveau national. Pour réaliser cet objectif, on recommande les actions suivantes :

- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait créer un comité national de pilotage chargé de coordonner et piloter la politique de soutien et de la promotion de l'entrepreneuriat dans le DNFP.* Les différents acteurs ayant un rôle dans la FP au niveau national devraient constituer un comité national de pilotage qui supervise la stratégie nationale de développement de l'esprit à l'entrepreneuriat dans la FP avec ses principales composantes qui sont la formation entrepreneuriale et le soutien à la création d'entreprise. Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait présider ce comité national qui devrait aussi inclure des représentants de la Chambre de Commerce, l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), et autres organisations d'acteurs clés. La mission du comité national de pilotage est de développer – à travers une approche de bas en haut – une stratégie nationale de promotion et d'appui à l'esprit de l'entrepreneuriat dans la FP et de veiller à sa mise en œuvre. L'ATFP pourrait remplir la fonction de secrétariat de ce comité, avec la tâche d'organiser les groupes de travail thématiques.
- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait créer des groupes de travail thématiques permanents avec la participation de l'ATFP, le CENAFFIF et les centres EFP.* Le principe de fonctionnement de ces groupes de travail thématiques devrait être la représentation de bas en haut des principaux défis et besoins en matière de formation professionnelle par rapport à la promotion de l'entrepreneuriat. On peut donner comme exemple : les objectifs de la promotion de l'entrepreneuriat dans l'EFP, la pédagogie entrepreneuriale et le matériel didactique, le soutien à la création d'entreprise adapté aux apprenants et diplômés d'EFP, l'apprentissage entrepreneurial en milieu de travail, les partenariats stratégiques avec des employeurs. Ces groupes de travail servent de plateformes d'échange et d'apprentissage institutionnel. Compte tenu de leur nombre, ces centres EFP en Tunisie devraient adopter des formats plus larges tels que, par exemple, des conférences, des référentiels en ligne d'études de cas et d'exemples de bonne pratique. Les centres privés EFP devraient aussi être associés aux groupes de travail thématiques.

- *Avec le soutien du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, l'ATFP devrait encourager les centres de FP à s'engager activement dans les écosystèmes locaux de l'entrepreneuriat. Des liens plus étroits sont nécessaires entre les centres de FP et les structures locales d'accompagnement. Même si les centres de FP créaient leurs propres structures d'information et d'incubation pour les futurs entrepreneurs, ceux-ci doivent collaborer étroitement avec d'autres structures d'accompagnement (comme les organismes de prêts, les services de conseil à l'entreprise), aussi bien dans la région qu'ailleurs en Tunisie. La collaboration locale doit être encouragée, par exemple par l'introduction de la « gestion horaire » qui signifie que le personnel d'organisations locales de soutien à l'entreprise peut utiliser une portion du temps mensuel de travail pour collaborer avec les centres de FP. Ce système peut être organisé par le comité national de pilotage qui peut ainsi surveiller l'utilisation de cette « gestion horaire ». Une autre possibilité consiste à attribuer aux centres de FP un budget pour organiser des journées portes ouvertes avec, entre autres activités, la promotion de l'entrepreneuriat. Cela pourrait attirer de futurs apprenants, des anciens diplômés, des structures d'appui, des entrepreneurs locaux et des futurs employeurs.*

4.4. Modèle international d'apprentissage

4.4.1. TKNIKA

TKNIKA fut créé en 2005 par le Département de Formation, de Politique Linguistique et de Culture du Gouvernement Basque en tant qu'organisme public chargé de superviser l'éducation et la formation professionnelle (EFP) dans la région Basque et ses 63 établissements de formation technique et professionnelle. TKNIKA fonctionne sous le contrôle direct du Ministère adjoint de la formation professionnelle et continue comme outil innovant pour le système de formation professionnelle Basque.

TKNIKA encourage l'innovation dans l'EFP – dans la façon dont les écoles et les centres de formation sont organisées et la technologie intégrée dans l'enseignement. L'objectif est d'introduire les nouvelles technologies et innovations, produites par les universités, les centres de recherche et les entreprises dans les établissements de formation technique et professionnelle.

Afin de réaliser cet objectif, l'approche, appelée TKNIKAINNOVA, est une approche de gestion stratégique basée sur la mise en réseau ouvert. Pour mener à bien ces projets, TKNIKA collabore avec différents partenaires aux niveaux local, national et international. Ce sont des universités, des organisations locales de développement, des centres technologiques, des groupements, des entreprises (principalement des PME), et des établissements de formation. L'approche s'articule autour des 6 étapes principales suivantes :

1. Identification d'idées – aux niveaux régional, national et international
2. Préparation de projets pilotes, testés dans quelques établissements et centres de formation dont les résultats sont collectivement analysés et évalués en vue d'une éventuelle intégration de l'initiative plus amplement dans d'autres parties du système EFP.
3. Sélection des formateurs qui contribueront au projet d'intégration, sachant qu'afin d'éviter que les projets deviennent obsolètes, le processus aura une durée maximum de deux ans

4. Pour les fins de développement du projet, ces formateurs travailleront à mi-temps avec TKNIKA et leur reste de temps dans leur institution d'origine. Pendant le temps passé à TKNIKA ils contribuent au développement de nouveau matériel didactique.
5. Les résultats du projet-pilote et des phases de développement du projet d'intégration sont communiqués au reste des formateurs et établissements du système EFP.
6. La mise en œuvre de nouveaux projets comprendra aussi l'évaluation et un suivi régulier. Les résultats sont ensuite renvoyés au système EFP et restent disponibles à tous les formateurs et établissements et centres de formation. Cela est de nature à faciliter l'adaptation continue aux besoins émergents et aux différences régionales.

Concernant l'identification d'idées et d'opportunités, en collaboration étroite avec les établissements de formation technique et professionnelle, TKNIKA analyse les projets anciens et en cours dans le but de développer de nouveaux scénarios d'apprentissage (par exemple Ikate Group et les projets Mobility). TKNIKA travaille en étroite collaboration avec les associations industrielles Basques dans les secteurs clés de l'économie de la région (par exemple l'automatique, l'aéronautique), et participe aussi à l'évaluation de besoins pour définir les priorités du cadre politique d'EFP (par exemple Ideateka).

La collaboration étroite avec les établissements de formation technique et professionnelle a progressé au fil des années et semble avoir été le facteur clé du succès du travail de TKNIKA. Les établissements de formation technique et professionnelle participent directement à l'élaboration de projets innovants dans les domaines de la technologie, la formation des formateurs, l'apprentissage de compétences électroniques et les TIC, et la gestion.

Un autre élément majeur de TKNIKA est la participation des formateurs dans le cycle de projet mentionné ci-dessus. Pour TKNIKA, la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat sont trois éléments clés qui maintiennent l'enthousiasme et la motivation des formateurs qui, à leur tour ont un impact significatif sur la qualité du service final auprès des apprenants et PME. Les formateurs contribuent à l'élaboration de nouvelles méthodologies et scénarios et environnements d'apprentissage avec intégration totale des TIC (par exemple des applications de Cloud, exLearning, Mobile Learning, Gamification, etc.). L'importance de cet aspect s'est avérée cruciale pour le développement de compétences sociales et professionnelles et l'évaluation de résultats d'apprentissage associé. TKNIKAINNOVA est devenu au fil des années un système avancé en matière de conception, pilotage, intégration et évaluation des nouveaux projets. Chaque année, une trentaine de projets innovants atteignent ce stade – la plupart portant sur l'introduction de nouvelles technologies dans l'enseignement et l'apprentissage. Les informations sur les projets, y compris le matériel didactique, sont totalement disponibles sur Intranet pour l'ensemble du système EFP. Une information sommaire est aussi disponible pour les visiteurs sur <http://www.TKNIKA.net/liferay/web/guest/proiektuak>.

La promotion de l'entrepreneuriat est un domaine clé d'activité à TKNIKA qui a été introduit en 2005. TKNIKA travaille avec tous les formateurs responsables de formation entrepreneuriale aux centres EFP sur deux programmes principaux qui peuvent être considérés complémentaires. Ces deux programmes portent sur la formation entrepreneuriale, « ikasenpresa » (entrepreneuriat pour l'apprentissage), comme composante du programme d'étude, et « urratsbat » (en une seule étape) dans le soutien à la création d'entreprise. Le dernier est mis en œuvre en partenariat avec les écosystèmes locaux d'appui à l'entreprise dans les établissements de formation technique et professionnelle.

À ce jour, 7 253 apprenants ont pris part aux activités de formation visant à élever et alimenter la culture entrepreneuriale, et 965 entreprises ont été créées. Plus de 43 529 apprenants ont reçu une formation dans les compétences entrepreneuriales, 762 projets d'entreprise ont bénéficié d'accompagnement, dont 412 ont donné lieu à des entreprises avec un taux de réussite de 76% et 616 emplois créés.

TKNIKA est une organisation importante dans le système Basque d'innovation. Elle figure également dans le prestigieux catalogue de l'Expertise Basque de Concurrence en plus de son rôle d'encadreur de groupes, d'universités et de centres technologiques et de recherche.

TKNIKA est un outil flexible favorable à l'innovation dans plusieurs domaines EFP. Sa flexibilité lui permet de fonctionner dans un contexte très dynamique. La mise en œuvre d'une organisation avec un réseau aussi large, et des éléments aussi divers, avec des directeurs de centres de formation, des formateurs, des universités, des centres de recherche et des entreprises, peut produire un changement progressif de la mentalité de ces acteurs qui ne collaborent pas régulièrement avec les centres de formation en vue de construire avec eux des liens plus nombreux et plus profonds.

TKNIKA a été rendue possible et efficace grâce à la conception d'un cycle de projet bien structuré qui comprend le pilotage, l'intégration et l'évaluation. Concernant l'entrepreneuriat, l'application de ce cycle de projet prévoit une transition uniforme entre la formation entrepreneuriale et la création d'entreprise.

Les facteurs clés de réussite comprennent le rôle prépondérant du Ministère, qui garantit la participation des acteurs principaux et l'entretien et le maintien de leur enthousiasme en matière d'EFP, d'innovation et d'entrepreneuriat. Le ministère a assuré une cohérence et une stabilité à TKNIKA pendant plusieurs phases politiques. Grâce à son système de gestion de qualité, TKNIKA contribue aussi à la promotion d'un système EFP réussi.

Contacts

- **Modèle TKNIKAIInnova**

Jose Luis Fenández Maure
Direction Internationale
barias@TKNIKA.net
Tél. : (+34) 943 082 900 – Mobile : 688880951

Víctor Arias Rodríguez
Direction Internationale
barias@TKNIKA.net
Tél.: (+34) 943 082 900 – Mobile: 688880951

- **Programme Ikasenpresa**

Pili Diez Mintegui
Directeur Entrepreneuriat
pdiez@TKNIKA.net
Tél.: (+34) 943 082 900 – Mobile: 688880952
Web: ekingune.TKNIKA.net

- Programme Urratsbat

Javier Unamuno Vega
 Directeur Entrepreneuriat
 junamuno@TKNIKA.net
 Tél.: (+34) 943 082 900 – Mobile: 688880946
 Web: ekingune.TKNIKA.net

4.5. Références

- Cho, Yoonyoung, et M. Honorati (2013), “Entrepreneurship Programs in Developing Countries: A Meta Regression Analysis.” Policy Research Working Paper no. 6402 de la Banque Mondiale.
- Commission Européenne (2013), *Work-Based Learning in Europe: Practices and Policy Pointers*, Commission Européenne, Bruxelles.
- Gatti, R., M. Morgandi, R. Grun, S. Brodmann, D. Angel-Urdinola et J. M. Moreno (2013), *Jobs for Shared Prosperity: Time for Action in the Middle East and North Africa*. Publications de la Banque Mondiale.
- Masri, M., M. Jemri, A. Al- Ghassani et A. Badawi (2010), “Entrepreneurship Training in the Arab States. Case Studies on the Arab States (Jordan, Tunisia, Oman, and Egypt) and Regional Synthesis Report”. UNESCO.

CHAPITRE 5. FORMATION ENTREPRENEURIALE

5.1. Tendances actuelles en formation entrepreneuriale en FP

La formation entrepreneuriale est souvent intégrée dans les programmes nationaux de formation professionnelle en Union Européenne et autres pays développés (CEDEFOP, 2011). Dans l'UE, il y a un désir croissant de développer et entretenir les attitudes et compétences entrepreneuriales dans l'ensemble du système éducatif, pas seulement formation professionnelle (EFP). Les compétences entrepreneuriales telles que le développement d'idées, la résolution de problèmes, le développement de réseaux, la gestion des ressources, la gestion du risque et le leadership sont souvent nécessaires et généralement appréciées par les apprenants. En même temps, un ensemble plus étroit de compétences sont de plus en plus enseignées pour soutenir ceux parmi les apprenants qui souhaitent créer une entreprise. Cela comprend par exemple, la rédaction d'un business plan, la gestion quotidienne des opérations d'entreprise (comptabilité, gestion, droit commercial, marketing) et l'application des conditions juridiques et réglementaires (enregistrement de l'entreprise, déclaration de revenus) (Commission Européenne, 2009). D'une manière générale, ces deux aspects peuvent être reliés aux trois objectifs de l'apprentissage entrepreneurial : apprendre « sur », « dans » et « pour » l'entrepreneuriat.

L'enseignement de l'entrepreneuriat avec la participation des apprenants utilise de plus en plus des projets concrets et des activités pratiques qui facilitent l'apprentissage par l'action et « l'immersion » dans des projets de la vie réelle (Commission Européenne, 2009 ; CEDEFOP, 2011). Les méthodes les plus couramment utilisées dans l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'EFP comprennent les cours classiques, des simulations informatiques et des jeux d'entreprises, des entreprises d'apprenants, du travail en groupe et sur projet, des visites d'entreprises et des stages (Commission Européenne, 2009). La création d'entreprises d'apprenants, et d'autres pour la pratique est aussi une méthode courante en EFP. Ces activités sont souvent intégrées dans le programme obligatoire, mais peuvent aussi être facultatives ou para-académiques des centres de formation. Les techniques moins fréquemment utilisées dans l'EFP sont l'accompagnement, le mentorat, les jeux de rôle, les discussions et la réflexion, et les études de cas.

Le principal défi à exploiter davantage la formation entrepreneuriale en EFP est lié à la compréhension de l'entrepreneuriat par les formateurs, à leur attitude à son égard et à leur capacité à l'enseigner (Commission Européenne, 2009). La plus grande difficulté à soutenir l'entrepreneuriat dans l'EFP réside dans l'insuffisance d'encadrement et de matériel didactique (Commission Européenne, 2012).

5.2. Conclusions et analyse

Alors que la formation entrepreneuriale est une priorité...

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE) accorde une place prioritaire à l'entrepreneuriat dans sa stratégie nationale (2014-2018) à l'heure où les jeunes rencontrent des difficultés à intégrer le marché de l'emploi Tunisien. De façon générale, les jeunes préfèrent travailler dans le secteur public et trouvent le travail dans le secteur privé instable et

indésirable. Toutefois, le secteur public est évidemment incapable d'absorber le nombre de jeunes qui terminent leurs études supérieures ou leur formation professionnelle. L'entrepreneuriat est donc perçu comme une voie possible pour aider les jeunes à accéder au marché de l'emploi. C'est ainsi qu'une priorité fut accordée à la formation entrepreneuriale.

...Les objectifs de la formation entrepreneuriale ne sont pas clairs

Le principe sous-jacent de la promotion et le soutien de la formation entrepreneuriale dans le système de formation professionnelle (FP) est clair – il s'agit de fournir une voie supplémentaire vers le marché et stimuler la création d'emploi. Toutefois, les objectifs spécifiques de la formation professionnelle ne sont pas aussi clairs car les centres de formation manquent de soutien de la part des ministères concernés et des institutions. Les objectifs de l'enseignement sont actuellement axés sur les compétences techniques/professionnelles et une orientation inadéquate est donnée en matière de formation entrepreneuriale.

Par exemple, à CEPTI Kram, l'entrepreneuriat était considéré comme matière complémentaire, en dehors de la formation principale. Sans objectifs plus clairs et un meilleur soutien, les centres de formation continueront à traiter l'entrepreneuriat comme un sujet secondaire.

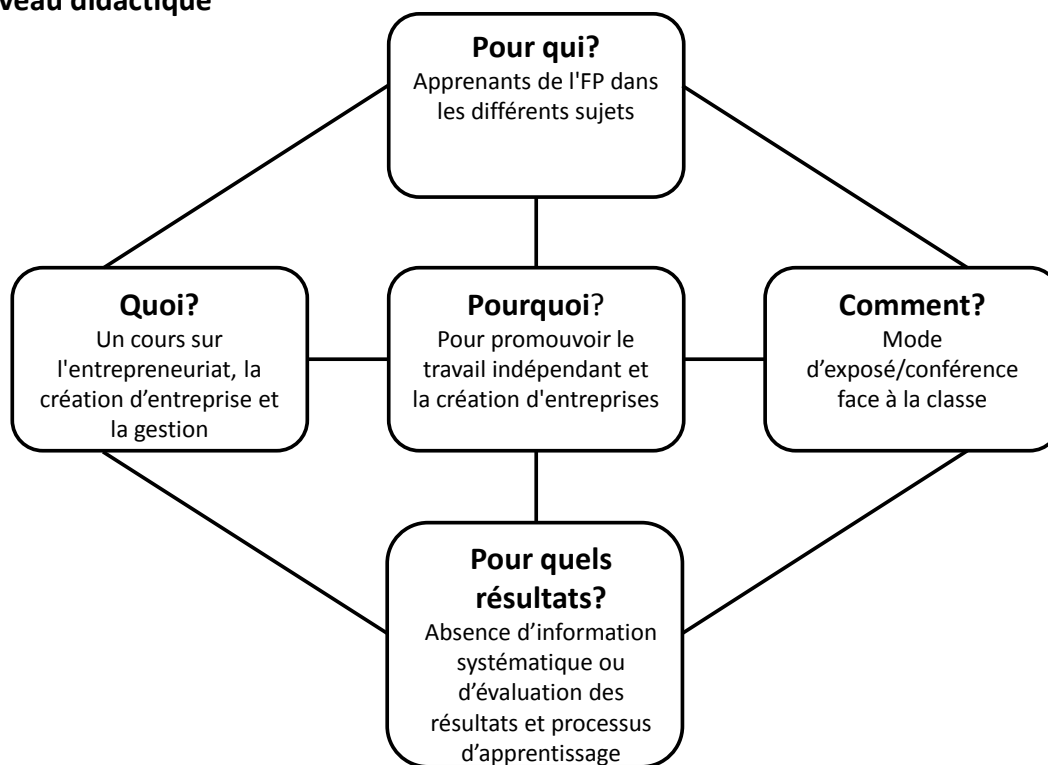
Un modèle d'enseignement générique en formation entrepreneuriale (voir Fayolle et Gailly, 2008) résume les principales conclusions en matière d'objectifs, de contenu et de méthodes de la formation entrepreneuriale dans les centres EFP Tunisiens (Graphique 5.1). Du point de vue philosophique il n'y a pas de définition claire de la formation entrepreneuriale qui serait utilisée dans les centres et institutions actives dans le domaine de la formation entrepreneuriale (par exemple les écoles comportementale ou constructiviste en formation) rendant plus difficile toute perspective didactique cohérente envers l'enseignement.

Graphique 5.1. Enseignement de l'entrepreneuriat dans les centres de FP en Tunisie

Formation à l'entrepreneuriat non définie de manière explicite

niveau philosophique

niveau didactique



Source: Elaboré à partir de Fayolle et Gailly, 2008.

Les expériences antérieures constituent une base à exploiter...

Une grande partie de la formation actuelle en entrepreneuriat se déroule sous la forme de cours classique sur la signification de l'entrepreneuriat, les conditions pour devenir entrepreneur et comment gérer une petite entreprise. Certains centres donnent d'autres cours sur l'entrepreneuriat dans lesquels par exemple des ateliers peuvent aider à la résolution de problèmes. Mais des vrais problèmes ou projets par lesquels les apprenants sont en contact avec des entrepreneurs et apprendraient par la pratique ne sont pas intégrés dans l'apprentissage à l'entrepreneuriat. L'alternance et la formation d'apprentis seraient la situation idéale pour une telle approche pratique mais elles ne figurent pas dans la formation entrepreneuriale où on ne délivre qu'une formation technique/professionnelle.

Les cours actuels se basent globalement sur le programme FORTI conçu dans les années 1990 et début 2000. Le programme FORTI suit la logique de l'apprentissage par la pratique en essayant de catalyser le Cycle de l'Action (expérience) – l'Analyse (résumé) – la Généralisation (en reliant au monde réel) – l'Application (nouveau comportement) en accord avec le processus entrepreneurial. Mais la majorité des formateurs actuellement responsables de la formation entrepreneuriale n'ont pas été formés pour utiliser le programme FORTI dans leur formation. Ainsi, alors que le programme

FORTI est souvent apprécié et évoqué, il n'est plus efficace car il n'est pas correctement utilisé et diffusé.

En plus de FORTI, certains centres utilisent le programme de formation Know About Business (KAB), qui a été importé du BIT (Bureau International du Travail). La principale difficulté est que le programme avait été initialement conçu pour 120 heures d'enseignement dans un plus neuf modules, mais pour le cours de base d'entrepreneuriat est réduit à 20 heures pour s'adapter au programme. A la base, les programmes FORTI et KAB comprennent les aspects de l'apprentissage par la pratique mais les centres de formation n'ont pas mis ces aspects en œuvre en raison de l'absence de matériel correspondant et de formation de formateurs. Il est aussi à noter que le temps réservé aux cours d'entrepreneuriat ne favorise pas l'utilisation des méthodes et de l'apprentissage basés sur la pratique qui généralement nécessitent du temps de mise en œuvre et de synthèse professionnelle afin d'atteindre le niveau souhaité d'apprentissage par l'expérience et la réflexion.

...mais l'apprentissage entrepreneurial doit favoriser le développement de mentalités et de compétences entrepreneuriales

Au niveau didactique, il est clair que le public cible de la formation entrepreneuriale est constitué d'apprenants à la recherche de compétences techniques/professionnelles dans des centres de formation professionnelle. Cette formation est toutefois en grande mesure une introduction et ne favorise pas réellement le développement de compétences entrepreneuriales et de mentalités. Les cours d'entrepreneuriat sont donnés à tous les apprenants des différentes professions. Les cours abordent principalement les questions de création d'entreprise et de gestion de petites entreprises. Ainsi, la formation entrepreneuriale dans les centres de formation est mise en œuvre « pour » l'entrepreneuriat avec le but implicite de stimuler la création d'entreprises. Peu d'attention est accordée aux programmes ou modules de sensibilisation entrepreneuriale visant à accroître l'intérêt des apprenants dans l'entrepreneuriat.

Les centres de formation professionnelle ont exprimé lors d'entretiens, le besoin de développer une culture entrepreneuriale, mais ne semblaient pas savoir comment le faire. Apprendre « dans » l'entrepreneuriat nécessite une approche plus centrée sur la pratique permettant aux apprenants de faire l'expérience du comportement entrepreneurial. Les méthodes de formation telles que les études de cas, les entreprises d'apprenants, les jeux de rôle, les jeux et simulations d'entreprise, les visites aux entreprises et les compétitions n'ont pas été évoquées lors des visites aux centres comme moyens d'exposer les apprenants à l'entreprise.

Les projets d'apprentissage entrepreneurial pratique sont un bon moyen pour donner aux apprenants l'occasion de « goûter » au processus entrepreneurial de façon pratique. Comme méthode d'enseignement, ces projets pourraient être conçus pour comprendre les étapes principales suivantes (voir Gibb, 1997). 1) En commençant par l'auto-évaluation et la réflexion, l'apprenant évalue ses propres capacités et motivations à réaliser le projet, et pourrait souhaiter avoir un soutien complémentaire en invitant d'autres apprenants à se joindre à l'équipe. 2) La production de nouvelles idées nécessite une réflexion créative et la recherche de nouvelles solutions et moyens pour réaliser la tâche. 3) La planification et la gestion des ressources et des tâches à mettre en œuvre ne commence que lorsque de nouvelles idées sont créées. 4) Et finalement, la mise en œuvre du plan nécessite aussi qu'on apprenne à partir du processus et qu'on évalue. Les projets déplacent la perspective traditionnelle qui consistait à apprendre sur l'entrepreneuriat vers apprendre à agir comme un entrepreneur, c'est-à-dire se comporter comme tel dans tout contexte (comme un entrepreneur indépendant ou avec un comportement entrepreneurial dans une structure existante). Et par conséquent, ces projets augmentent l'employabilité future des apprenants.

Entre autres défis, le matériel didactique obsolète,...

Un manque de matériel didactique actualisé et de formation des formateurs est clairement lié aux méthodes et approches utilisées en formation entrepreneuriale. L'entrepreneuriat est un phénomène fondé naturellement sur l'expérience et ne peut donc pas être enseigné avec succès sur la base de manuels et de plans de cours. Un formateur seul ne peut en fait commencer à zéro pour élaborer un programme cohérent et intéressant de formation entrepreneuriale, se limitant à 20 heures. Le bénévolat et l'enthousiasme des formateurs ont généralement un impact limité quand la formation entrepreneuriale n'est pas appuyée par une structure formelle et un matériel et des outils didactiques actualisés.

... un manque de formation de formateurs sur le contenu et la pédagogie

Les formateurs sont affectés aux centres de formation de façon centrale par l'ATFP. Les centres de formation à l'Ariana et Bizerte ont rapporté que les formateurs désignés pour les cours d'entrepreneuriat étaient souvent des diplômés en gestion sans aucune expérience d'entreprise. La formation des formateurs est la responsabilité du Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF). Bien que les centres de formation professionnelle soient tenus par la loi à offrir un module en entrepreneuriat à tous les apprenants, le CENAFFIF n'a toujours pas inclut cet aspect dans son programme de formation des formateurs.

Par ailleurs, la formation entrepreneuriale manque dans les cours de perfectionnement professionnel pour les formateurs. Quand le projet FORTI était opérationnel, des formateurs ont bénéficié d'une formation leur permettant d'assurer une formation entrepreneuriale. Mais cette formation a été interrompue quand le projet FORTI a pris fin. . Pour y remédier, le CENAFFIF a récemment organisé une formation de cinq modules, commençant par une initiation à l'entrepreneuriat et finissant avec un module sur la façon d'enseigner la formation entrepreneuriale comme perfectionnement professionnel continu. 14 personnes (des centres de formation professionnelle) ont pris part à cette formation et on prévoit que 6 à 10 d'entre eux soient chargés de la formation de formateurs.

En plus de cette récente relance de la formation entrepreneuriale des formateurs, le CENAFFIF prépare actuellement une série de nouvelles activités pour soutenir la formation des formateurs (voir encadré 5.1). Toutefois, plusieurs formateurs aux centres de FP visités ont rapporté qu'ils ne bénéficient pas de ce processus. Étant donné l'expérience de nombreux formateurs dans des projets antérieurs tels que FORTI, INJAZ et KAB, les formateurs peuvent contribuer précieusement à l'élaboration de ces nouvelles activités.

Encadré 5.1. Nouvelles activités du CENAFFIF pour soutenir l'entrepreneuriat

Les nouvelles activités que le CENAFFIF développe actuellement consistent à :

- Renforcer le développement des Tremplins d'Entreprise dans le cadre législatif existant
- Développer de nouvelles approches entrepreneuriales pédagogiques tenant compte du fait que les apprenants EFP sont souvent des sujets d'abandon scolaire
- Développer des outils d'enseignement de l' de formation en entrepreneuriat et de l'innovation aux nouveaux formateurs. Le CENAFFIF prévoit la préparation de deux modules de formation de formateurs de base – l'un en entrepreneuriat et l'autre en innovation dans la formation/l'enseignement professionnel(s).
- Développer un réseau de formateurs en entrepreneuriat.
- Organiser une conférence annuelle sur la formation entrepreneuriale des formateurs; la première en Novembre 2013
- Explorer une nouvelle voie d'entrepreneuriat pour les diplômés d'universités – comment former sur les nouveaux modèles d'affaires (dans les nouvelles industries). La première session sera organisée le prochain semestre.

En même temps que ces activités, un budget a été réservé à ces mesures.

Contact: M. M. Grami, CENAFFIF

CEPTI Hammam Sousse présente un modèle prometteur où les formateurs ont collaboré pour renforcer l'entrepreneuriat auprès des apprenants (voir encadré 5.2). Une telle approche pourrait être adoptée dans d'autres centres de formation.

Encadré 5.2. Centre de Formation et de Promotion du Travail Indépendant de Hamman Sousse – intégration des études d'entrepreneuriat dans les disciplines techniques et la formation d'apprentis

À Sousse il y a deux formateurs d'entrepreneuriat qui basent leurs cours sur le programme FORTI, et notamment son produit CEFI qui intègre les compétences personnelles, relationnelles, managériales et spécifiquement techniques des apprenants dans le programme. On reconnaît que l'entrepreneuriat doit être enseigné en collaboration étroite avec les entreprises. Par conséquent, on considère qu'un centre de formation professionnelle avec ses activités de formation d'apprentis s'adapte parfaitement aux objectifs de formation entrepreneuriale. En pratique, les formateurs d'entrepreneuriat et les formateurs dans les cours techniques/professionnels travaillent en étroite collaboration pour intégrer l'entrepreneuriat dans leurs cours respectifs. Ils pensent que la création d'entreprise n'est pas l'objectif ultime pour la majorité des apprenants mais l'entrepreneuriat consiste aussi à changer la mentalité. Dans le cadre du temps limité réservé à l'enseignement de l'entrepreneuriat ils se concentrent 4 à 5 heures et intensément sur les compétences personnelles et ne cherchent pas à couvrir tous les modules. Les gens de Sousse avaient aussi quelques idées sur la base de leur expérience pour renforcer la formation en entrepreneuriat dans les centres de formation professionnelle en Tunisie.

Les formateurs doivent avoir des connaissances spécifiques, des compétences et des ressources pour pouvoir utiliser les méthodes de formation actives, innovantes, axées sur les apprenants et propices à la formation entrepreneuriale. En plus de leur activité spécifique de formation, les formateurs doivent aussi avoir un accès permanent à des exemples de bonne pratique, aux conseils de pairs et à des opportunités de formation ainsi qu'aux supports didactiques pour les activités de formation entrepreneuriale. Il est par conséquent important d'établir des plateformes où les formateurs

peuvent bénéficier de telles ressources. Le projet ENTREDU, cofinancé par la Commission Européenne est un exemple de ce à quoi une telle plateforme ressemblerait (encadré 5.3).

Les formateurs EFP en Tunisie n'ont pas accès à un tel centre de ressources où ils pourraient trouver des outils, des supports d'apprentissage, des occasions de nouer des contacts dans le domaine de la formation entrepreneuriale. Au cours du projet FORTI, les formateurs semblaient disposer de matériel et supports de formation, d'occasions d'apprentissage par les pairs etc., mais après la fermeture du projet, les formateurs ne bénéficiaient plus d'une telle plateforme. Les nouvelles activités du CENAFFIF pourraient constituer un pas dans la bonne direction, même s'il n'est pas encore clair si les formations entrepreneuriales prévues pour les formateurs leur donnent aussi accès aux supports et autres outils.

Encadré 5.3. ENTREDU – Plateforme en ligne pour la création d'une communauté de professionnels dans la formation entrepreneuriale

Le projet ENTREDU vise à favoriser la communication entre les concepteurs de la formation entrepreneuriale et créer une communauté de professionnels en ligne et ainsi à soutenir les éducateurs à élaborer des pédagogies, des concepts et des inter-programmes de formation entrepreneuriale à travers une plateforme en ligne. Le projet ENTREDU offrira aux formateurs et apprenants une plateforme simple et intéressante qui comprendra des supports didactiques, des lignes directrices et des exemples de bonne pratique pour les formateurs (dans divers domaines, niveaux et types de formation). Ceci offrira des incitations aux formateurs et leur donnera l'occasion de collaborer et contribuer au développement général des écoles et centres de formation, en tant qu'espaces d'apprentissage. Les principaux objectifs des projets sont les suivants :

- Soutien aux formateurs: il est important que les formateurs disposent des meilleures pratiques, de ressources transdisciplinaires ainsi que d'expérience pratique à travers le portail qui permettrait aux concepteurs de formation entrepreneuriale de communiquer. Le portail ENTREDU favorisera le développement par les éducateurs de pédagogies, concepts et programmes pour la formation entrepreneuriale.
- Soutien aux écoles: les écoles (formation primaire et secondaire) bénéficieront de soutien pratique et d'incitations pour l'intégration de l'entrepreneuriat dans leurs programmes grâce à une gamme d'instruments disponibles à partir de la plateforme (distribution de supports d'enseignement, financement de projets pilotes, diffusion des meilleures pratiques transdisciplinaires, promotion de partenariat avec des entreprises, soutien aux organisations dédiées ayant des programmes d'entrepreneuriat avec des écoles, etc.).
- Un cadre cohérent: grâce au portail ENTREDU les autorités nationales et régionales auront l'occasion d'établir une coopération entre divers départements afin de développer une stratégie aux objectifs clairs et relatives à toutes les étapes de la formation.

Plus d'informations: <http://entreduea.gr/>

Certaines ressources, comme les formateurs, sont sous-exploitées,...

En Tunisie, le lien entre les programmes des centres de FP et les compétences demandées par le secteur privé semble très faible. Vu que les centres de FP et les formateurs sont en contact avec les entreprises locales en raison du modèle d'apprentissage par alternance, ils ont une vision unique sur les compétences recherchées par les entreprises. Cette vision doit être au cœur de l'élaboration des programmes de la formation de base des formateurs ainsi que le perfectionnement professionnel continu. Cela pourrait et devrait être associé à une coopération entre le CENAFFIF, l'UTICA ainsi que les chefs d'entreprises eux-mêmes, où la demande en compétences peut être discutée à un niveau stratégique. Mais ce sont les centres de FP et les formateurs qui sont en contact avec les entreprises et qui écoutent leurs avis sur les besoins réels en compétences. Un excellent exemple de la façon dont les différentes parties prenantes peuvent collaborer dans l'élaboration de programmes fut observé au CFP

spécialisé en mécanique auto à l'Ariana. Ce centre participe actuellement à un projet PACTE visant à améliorer la formation en mécanique auto sur la base de la participation de l'industrie (encadré 5.4).

Encadré 5.4. Pacte pour l'emploi en Tunisie

Le Programme « Pacte pour l'Emploi en Tunisie » (PACTE) vise à contribuer à la stabilisation économique et à la démocratisation en Tunisie par la promotion de l'emploi et en améliorant la qualité de la formation professionnelle.

Le programme est divisé en quatre projets. Sequa a la responsabilité globale du projet et coordonne les activités avec le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi en Tunisie (MFPE). Toutes les activités visent à satisfaire les besoins des entrepreneurs en Tunisie et sont conçues sur la base des priorités du gouvernement Tunisien. Il concerne la période allant de 01.01.2012 à 31.12.2013 avec un financement d'environ 8 millions d'Euros.

Chaque projet au sein du programme est dirigé et mis en œuvre par une organisation partenaire Allemande. Ces partenaires de programmes apportent leur savoir-faire au programme, offrent l'expertise technique et sont chargés de la mise en œuvre des activités.

Projet 1 « Par-dessus la langue, vers l'emploi » dirigé par l'Institut Goethe en collaboration avec AHK Tunisie

Projet 2 « Formation de formateurs dans les secteurs du métal, électro et textile » dirigé par l'institution bbw gGmbH – pour la formation professionnelle dans l'association Bavaroise d'employeurs

Projet 3 « Formation et qualification dans le secteur de l'artisanat en Tunisie – le point sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique » dirigé par le centre pour l'environnement Saar-Lor-Lux de la Chambre Saarland Craft

Projet 4 « Mesures pilotes pour intégrer les entrepreneurs dans la formation professionnelle dans les industries de l'automobile, la maintenance et l'hôtellerie » dirigé par la Chambre de Commerce de Hambourg

Les activités suivantes seront notamment mises en œuvre:

- Création de relations institutionnelles entre les centres de formation et les entreprises
- Formation d'instructeurs et de formateurs travaillant dans des entreprises et des centres de formation
- Actualisation de programmes de formation
- Transfert de savoir faire des organisations EFP Allemandes vers les centres EFP Tunisiens
- Mise en réseau aux niveaux national et international
- Modernisation de l'équipement dans quelques centres de formation choisis

Contact:

Directeur de programme veronique.chavane@sequa.de

Lien pour la description du programme:

http://www.sequa.de/index.php?option=com_content&view=article&id=1112&Itemid=305&lang=en

...le milieu local des affaires et les anciens apprenants...

Quand les centres organisent des formations internes, ils consultent et impliquent rarement le milieu local des affaires. Les entrepreneurs locaux, comme tous les autres, n'ont pas l'habitude de

servir de modèles dans l'enseignement ni d'être chargés de cours et ne contribuent pas à la planification des cours. Par conséquent, les besoins et aspects des entreprises locales ne se reflètent pas dans le programme des cours d'entrepreneuriat.

Une véritable formation entrepreneuriale ne peut avoir lieu dans le vide. Elle doit être bien reliée au milieu extérieur où les entreprises seraient des sources utiles d'études de cas et où d'autres activités dirigées par les apprenants pourraient être organisées sur la base de collaboration au profit des entreprises locales ainsi que des centres de formation et leurs apprenants. Certains entrepreneurs pourraient vouloir servir de mentors ou encadrer les apprenants. Un tel soutien serait utile en raison du manque d'accompagnement dans certaines régions et pourrait éventuellement provenir d'entrepreneurs formés dans le passé dans ces mêmes centres.

Les activités d'anciens apprenants sont aussi une occasion non explorée dans la majorité des centres de formation. Tout comme le milieu d'affaires, les anciens représentent une source d'expérience en entrepreneuriat qui pourrait être exploitée dans la formation sous la forme de conférences, d'encadrement et de mentorat. Les anciens sont souvent une ressource facile d'accès puisqu'ils sont déjà liés au centre. Le CFP à Djerba par exemple a commencé une démarche pour lancer une association d'anciens apprenants et pourrait servir de modèle à d'autres centres de formation (voir encadré 5.5). Mais un cadre officiel pour une telle association n'est pas réellement nécessaire, même si cela pourrait concrétiser le démarrage de la collaboration. La formation d'apprentis est une excellente occasion de maintenir les liens avec les anciens apprenants et assurer leur présence dans la formation entrepreneuriale.

Encadré 5.5. Centre de Formation et d'Apprentissage dans les Métiers de l'Artisanat de Djerba – Création d'une association d'anciens apprenants pour soutenir les entrepreneurs potentiels

Selon le directeur du centre, une association d'anciens apprenants composée d'anciens apprenants, est en cours de création. L'idée est que les anciens apprenants serviraient à soutenir les apprenants souhaitant créer leurs propres entreprises. L'idée de création d'une association était initialement lancée par l'ETF (Fondation Européenne pour la Formation) qui avait collaboré avec le centre de formation de Djerba dans un projet commun. Les anciens apprenants constituent un moyen d'impliquer les entreprises locales aux activités du centre et cela est exactement ce dont la formation entrepreneuriale manque, généralement, dans les centres. Au moment de la création de cette association, les personnes concernées, à Djerba, ne doivent pas perdre de vue la nécessité d'inciter et encourager les anciens apprenants à s'engager dans les activités de l'association. Une fois elle est créée, il existe plusieurs formes de collaboration qui ne se limitent pas nécessairement à la formation entrepreneuriale et les apprenants. Le centre lui-même peut en bénéficier si on systématisait la collaboration avec les entreprises. Les apprenants en entrepreneuriat peuvent en particulier tenter d'identifier de nouveaux moyens innovants pour développer les activités et approfondir la relation avec les entreprises.

...et des informations sur les bénéfices de la formation entrepreneuriale

Les centres de formation professionnelle organisent leurs cours d'entrepreneuriat sur la base d'un programme et font de leur mieux compte tenu des ressources allouées. Depuis le milieu des années 1990 plusieurs projets ont été financés par des bailleurs de fonds internationaux, mais ces expériences n'ont jamais été « conclues » ou évaluées. Il n'existe guère de conclusions sur les résultats et les activités ne sont pas élaborées sur la base d'expériences acquises. En l'absence de cette base d'expérience, il n'a pas été possible d'harmoniser les divers projets et initiatives et avancer sur la base des modèles qui ont réussi. Ces projets n'ont ainsi pas été durables.

L'évaluation des initiatives de formation entrepreneuriale à tous les niveaux d'éducation est toujours une tâche difficile. La création d'entreprise est considérée comme l'objectif ultime de la formation entrepreneuriale. Étant donné que la réelle décision de création d'entreprise et toute

l'activité y afférente, suivent rarement l'achèvement de la formation entrepreneuriale, les intentions entrepreneuriales ont souvent servi d'indicateur de résultat d'apprentissage. Cependant, la formation entrepreneuriale peut aussi avoir des objectifs autres que la création d'entreprise (par exemple la sensibilisation, le comportement entrepreneurial dans divers contextes). Des recherches (Henry et al. 2005) suggèrent que l'évaluation de la formation entrepreneuriale doit être sensible à ses objectifs fixés pour les cours et programmes d'entrepreneuriat (Hytti and O'Gorman, 2004).

Il est important d'examiner les différents types de mesures sur une plus longue période de temps afin d'en savoir plus sur les impacts. Dans tous les cas il est impossible de donner une réponse exacte sur l'impact final des activités de formation. Le tableau 5.1 propose des exemples de mesures qui aideraient à comprendre la contribution de la formation entrepreneuriale à l'employabilité des apprenants et leurs futures carrières, par exemple.

Tableau 5.1. Mesurer l'impact de la formation entrepreneuriale

Calendrier	Mesure
Mesures actuelles et en cours	Inscription de l'apprenant, numéro et type de cours, intérêt initial dans l'entrepreneuriat, sensibilisation à l'entrepreneuriat.
Mesure avant et après le cours	Intentions d'agir, connaissance acquise, auto-perception de l'apprentissage et la capacité.
0-5 ans après le cours	Nombre et type d'entreprises créées, postes obtenus en entreprise.
3-10 ans après le cours	Survie et réputation de nouvelles entreprises, degré d'innovation d'entreprises établies, participation dans des activités d'anciens apprenants.
10 ans +	Performance de l'entreprise, satisfaction professionnelle, réalisation de soi et réussite psychologique, contribution à la société et l'économie.

Source: Elaboré à partir de Jack et Anderson, 1998.

5.3. Recommandations

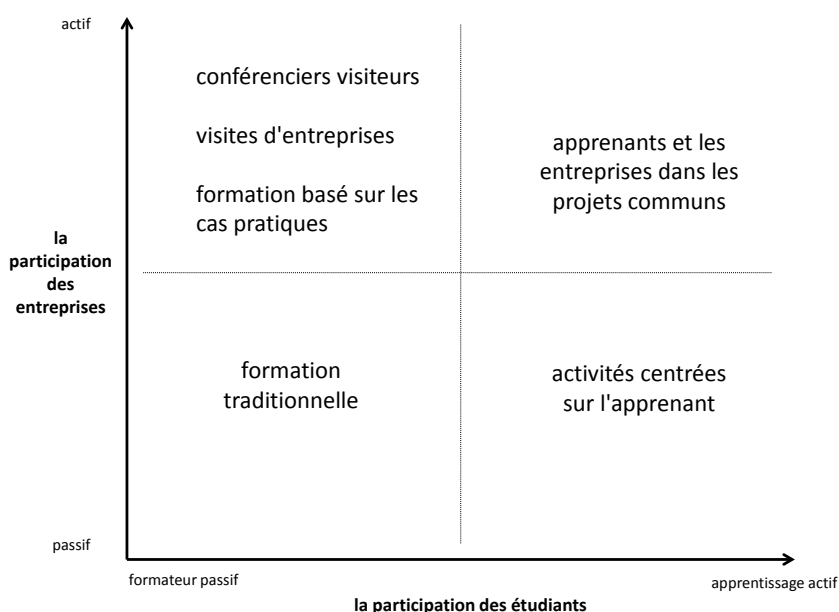
Ces recommandations visent à améliorer la formation en entrepreneuriat et l'apprentissage dans les centres de FP en Tunisie. L'accent est mis sur l'aspect didactique de la formation, c'est-à-dire sur le développement d'objectifs, de contenu et de méthodes. Bien que l'enseignement entrepreneurial se déroule pratiquement dans les centres EFP, les recommandations ne ciblent pas les centres EFP exclusivement. Le développement de la formation entrepreneuriale signifie que des institutions ministérielles et l'ATFP ainsi que d'autres acteurs tels que les entreprises environnantes s'engagent à la mise en œuvre des recommandations.

1. Améliorer le contenu académique et les méthodes d'enseignement de la formation entrepreneuriale

- *L'ATFP et le CENAFFIF devraient soutenir les centres de formation professionnelle dans l'application de projets concrets et de l'apprentissage par la pratique dans l'enseignement.* La formation entrepreneuriale dans les centres de FP devrait offrir aux apprenants l'occasion de côtoyer des entrepreneurs et de faire l'expérience de l'apprentissage entrepreneurial à travers des projets concrets et l'apprentissage par la pratique. Dans les projets concrets, les apprenants doivent bénéficier de la pratique et l'expérience de tous les principaux éléments d'un projet entrepreneurial : l'émergence d'idée, la planification et la gestion, la mise en œuvre, et la réflexion/évaluation. La mise en œuvre du projet doit être suivie en classe par une réflexion et une synthèse avec le formateur et toute l'équipe et si possible des

entrepreneurs concernés. Dans cette approche d'apprentissage par l'action on résout des problèmes réels et on prend des mesures en temps réel et on apprend ainsi par l'action. Les aspects suivants doivent être ajoutés à l'apprentissage par l'action : 1) l'apprentissage par l'action est axé sur un problème, un projet, une difficulté, ou une tâche dont la résolution a beaucoup d'importance pour un individu, une équipe ou une organisation, 2) le principal acteur dans l'apprentissage par l'action est un groupe ou une équipe de divers horizons et aux expériences diverses qui œuvrent ensemble à résoudre un problème, 3) une démarche qui met l'accent sur l'interrogation perspicace et l'écoute active, 4) un groupe d'apprentissage par l'action doit avoir le pouvoir de prendre des mesures par rapport au problème, 5) un groupe qui désire apprendre car l'apprentissage par l'action accorde autant d'importance à l'apprentissage et le développement des individus et du groupe qu'à la résolution des problèmes, et enfin 6) un accompagnateur dans l'apprentissage par l'action qui consacre tout son temps et ses efforts à aider le groupe à apprendre (Marquardt, 2004). La Graphique 5.2 résume des stratégies différentes d'enseignement par rapport au rôle de l'apprenant et de l'entreprise. On propose un renforcement du rôle de l'apprenant et de l'entreprise dans la formation entrepreneuriale aux centres de FP en Tunisie. L'enseignement traditionnel peut être diversifié le long de deux axes renforçant le rôle des apprenants et des entreprises. Comme exemple, voir le modèle d'apprentissage « Giggling » à la section 5.4.1.

Graphique 5.2. Stratégies d'enseignement en formation entrepreneuriale



Source: Elaboré à partir de Rasmussen et Sørheim, 2006.

- *L'ATFP devrait travailler avec les centres de FP pour intégrer la formation entrepreneuriale aux stages et à la formation technique.* La formation entrepreneuriale ne doit pas être dispensée sous forme de cours distinct autonome mais doit être intégrée au programme technique/professionnel des centres de FP. Il est aussi essentiel que la formation entrepreneuriale soit clairement intégrée dans les stages de formation, ce qui signifie que les formateurs des spécialités techniques/professionnelles soient informés et impliqués dans la formation entrepreneuriale. En pratique, cela signifie par exemple, que les formateurs

d'entrepreneuriat et ceux des branches techniques/professionnelles travailleraient ensemble durant les stages de formation et sur les projets de collaboration avec les entreprises. Les projets réalisés contribueraient à la fois aux formations entrepreneuriale et technique/professionnelle. Cela aurait l'avantage d'élargir la base de ressources limitées de la formation entrepreneuriale, et aussi d'offrir aux apprenants une approche plus globale de l'entrepreneuriat puisque les formateurs de spécialités différentes travailleraient ensemble, par exemple dans le cadre de projets concrets avec les entreprises, et y apporteraient l'avantage de leur expertise. Les centres de FP collaborent avec les entreprises au niveau des stages de formation, et cette collaboration devrait être renforcée et développée pour contribuer aux objectifs de l'apprentissage entrepreneurial et de l'employabilité des apprenants par l'amélioration de leurs compétences transversales, telles que l'entrepreneuriat. Voir l'exemple de Jeune Entreprise à la section 5.4.2 pour une approche de la façon dont cela peut être réalisé.

- *CENAFFIF devrait continuer à mettre à jour les supports didactiques de la formation entrepreneuriale.* Le matériel didactique utilisé en formation professionnelle a été développé à la fin des années 1990 et début 2000. Ce matériel nécessite une mise à jour sur la base des définitions et objectifs communs fixés pour la formation professionnelle au niveau central, comme indiqué dans des recommandations précédentes. Le matériel de formateurs doit toucher à la fois à la pédagogie et au contenu de la formation entrepreneuriale afin de constituer une source efficace de soutien aux formateurs de l'entrepreneuriat dans leur tâche. Une fois les supports ont été mis à jour, ils doivent être clairement transmis et diffusés dans les centres de FP. CENAFFIF a réalisé un travail important sur ce plan mais les outils développés ne sont pas arrivés aux centres de FP et n'ont pas été utilisés. De gros efforts doivent être consacrés pour équilibrer l'offre et la demande des supports didactiques, par exemple en veillant à ce que ce matériel non seulement arrive aux centres de FP mais qu'il soit applicable et utilisé dans l'enseignement entrepreneurial. Voir le modèle d'apprentissage relatif à la Fondation Danoise pour l'Entrepreneuriat à la section 5.4.3. comme exemple de la façon dont cela peut être réalisé.

2. Renforcer le soutien au développement des formateurs

- *Avec le soutien du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi et de l'ATFP, le CENAFFIF devrait renforcer les capacités des formateurs.* Le CENAFFIF devrait souligner davantage le rôle des formateurs dans le développement de leurs nouvelles activités . Il est encourageant de constater que les possibilités de formation en entrepreneuriat sont envisagées pour les formateurs, mais une approche systématique serait nécessaire offrant ces possibilités de formation à tous les formateurs en formation et pas seulement à l'élite. En tant que tels, les modules d'entrepreneuriat sont enseignés au moyen des mêmes méthodes interactives, axées sur l'apprenant et basées sur la pratique, que les formateurs en formation doivent plus tard utiliser quand ils assureront eux-mêmes la formation entrepreneuriale une fois ils sont diplômés. De même, le CENAFFIF devrait mettre un accent particulier sur le perfectionnement professionnel continu des formateurs. Dans l'équipe actuelle de formateurs en Tunisie, il est important de garantir non seulement la capacité des formateurs à assurer une formation entrepreneuriale actualisée et de bon niveau, mais aussi à obtenir l'adhésion des formateurs existants. La résistance au changement, l'incompréhension du concept entrepreneurial, l'absence des compétences didactiques, etc. peuvent contribuer à une résistance à l'engagement dans la formation entrepreneuriale. Cela peut être évité grâce au développement et avancement professionnel, ainsi que des possibilités d'apprentissage par les pairs et d'échanges de bonnes pratiques.

- *En collaboration avec l'ATFP, le CENAFFIF devrait créer un mécanisme pour améliorer la diffusion de bonne pratique dans les méthodes d'enseignement.* En raison de l'existence d'une gamme de projets financés par des bailleurs de fonds ces dernières années visant à mettre en œuvre la formation entrepreneuriale dans la formation professionnelle, il existe par conséquent un fondement substantiel à exploiter. Le secteur de la formation professionnelle peut se vanter d'avoir un bon nombre de défenseurs de l'entrepreneuriat et de formateurs dédiés dans les divers centres de FP qui ont déjà adhéré au principe de la formation entrepreneuriale. Leurs expériences, ainsi que les bonnes pratiques internationales devraient faire l'objet de diffusion aux autres formateurs.
- *En collaboration avec les centres de FP, l'ATFP devrait développer des méthodes d'enseignement pour dynamiser le rôle des apprenants et des entreprises.* Les cours d'entrepreneuriat enseignés dans les centres de FP devraient être conçus d'une façon à dynamiser le rôle des apprenants et des entreprises afin de renforcer véritablement l'apprentissage entrepreneurial auprès des apprenants. Les approches d'enseignement peuvent comprendre une variété de méthodes capables de renforcer le rôle des apprenants et des entreprises dans la formation entrepreneuriale. L'environnement des affaires devrait jouer un plus grand rôle en donnant des conférences ou assurant un encadrement. Les formations d'apprentis pourraient aussi être exploitées pour enseigner l'entrepreneuriat et ne pas mettre exclusivement l'accent sur la formation technique. Le rôle des apprenants peut être renforcé par l'introduction d'activités axées sur l'apprenant, telles que les exercices de production de nouvelles idées.

3. Mesurer l'impact de la formation entrepreneuriale

- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, l'ATFP et les centres de FP devraient renforcer la pratique du suivi régulier des résultats de la formation entrepreneuriale.* Afin d'inverser ce problème d'image associé à l'éducation et la formation professionnelle, il serait essentiel de suivre et de communiquer les réalisations des diplômés de FP permettant de mettre en valeur la formation comme voie envisageable pour un choix intéressant de carrière donnant probablement même plus de chance d'emploi qu'un diplôme universitaire – étant donné le très grand nombre de diplômés universitaires à la recherche d'emploi dans le secteur public, et en parallèle le manque de techniciens qualifiés. Ce suivi permettrait aussi de donner une indication sur le nombre de diplômés de FP qui créent pour eux-mêmes des opportunités de travail indépendant ou des entreprises avec employés, et soulignerait l'importante contribution des diplômés de FP à l'économie du pays. Voir le modèle d'apprentissage sur l'expérience Finlandaise à la section 4.4.4 comme exemple de la façon de mesurer l'impact de la formation entrepreneuriale.
- *L'ATFP devrait préciser aux centres de FP comment évaluer les activités de formation entrepreneuriale.* Il faudrait qu'il y ait un flux systématique d'informations sur les activités de formation entrepreneuriale et leur aboutissement, qui doivent être évalués quand l'ATFP et les centres EFP discutent des ressources et objectifs annuels des centres. Pour commencer, il est recommandé que l'ATFP établisse un cadre d'évaluation qui détermine quelles données recueillir dans les centres EFP tout en fournissant les instructions et l'appui nécessaires. Il est important que chaque centre EFP rassemble l'information de base sur les inscriptions d'apprenants et les cours suivis ainsi que l'attitude envers l'entrepreneuriat en termes de connaissance et intérêt. Les données quantitatives de base doivent progressivement être complétées par les résultats des apprenants ainsi que leur expérience dans le marché de l'emploi après la fin de leurs études (par exemple travail indépendant, création d'entreprise avec employés, engagé par une entreprise). A plus long terme également le rendement

durable (de carrière) des apprenants ou le besoin de l'entreprise établie à être suivie. Globalement, afin de pouvoir exploiter toute mesure de formation entrepreneuriale, (c'est-à-dire des cours et autres activités, voir ci-dessous) il est important de suivre l'évolution et les résultats réalisés. Ce suivi doit se dérouler dans chaque centre EFP, mais les résultats des centres peuvent être rassemblées par l'ATFP afin d'avoir une image holistique des activités de formation entrepreneuriale et de leur impact sur la formation professionnelle en Tunisie et afin de pouvoir orienter pour l'avenir. Enfin, le matériel d'évaluation doit être analysé et discuté annuellement par l'ATFP et les centres EFP respectifs. Les éléments du suivi doivent être consolidés au niveau national à travers le MFPE, y compris le reste des centres EFP et le niveau supérieur de formation.

5.4. Modèles internationaux d'apprentissage

5.4.1. *Gigging – apprendre l'environnement au collège technique du district Salon, Finlande*

Raisonnement et objectifs

L'espace Gigging d'apprentissage fournit aux apprenants l'occasion d'apprendre l'innovation et l'entrepreneuriat grâce à de véritables projets pratiques de collaboration avec des clients et des parties prenantes. Le programme cible les apprenants dans l'artisanat et les arts dans le collège technique du district Salon (environ 190 apprenants par an). Les principaux résultats de Gigging sont : la bonne employabilité et de bonnes statistiques d'emploi parmi les apprenants et des expériences d'apprentissage qui ont encouragé les apprenants à se diriger vers l'entrepreneuriat. Les projets ont été l'occasion d'acquérir des compétences techniques par exemple dans l'exploitation des médias sociaux. Progressivement, l'environnement Gigging et la méthode d'apprentissage ont été partiellement incorporés dans le programme « normal » de l'artisanat et les arts dans le collège.

Activités

L'environnement d'apprentissage de Gigging souligne et met l'accent sur les aspects suivants : 1) les compétences individuelles de l'apprenant (les compétences de l'apprenant, les forces et la passion de réaliser), 2) la force de l'équipe (qui complète les compétences individuelles par les ressources d'équipe), 3) l'idée de professionnels dans l'avenir travaillant ensemble pour réaliser plus, 4) la perception des formateurs comme accompagnateurs, et 5) l'apprentissage de la profession à travers des projets concrets et l'entrepreneuriat. Dans l'ensemble, l'idée de l'entrepreneuriat est celle d'un moyen d'atteindre ses objectifs et réaliser ses rêves.

Tout projet commence par une connaissance nette du client et ses besoins. Une relation étroite avec le client final, le bénéficiaire final du projet, est l'étincelle qui pousse les apprenants à travailler sur le projet. Un projet mis en œuvre dans le cadre de Gigging prévoit non seulement des résultats mais aussi des documents spécifiques par l'équipe d'apprenants pour que l'expérience d'apprentissage soit utilisée comme référence et exploitée dans des contextes futurs de travail. Les projets concrets mis en œuvre comprennent par exemple l'organisation d'une Journée Entreprise et une soirée gala entreprise (où les apprenants s'occupent des diverses tâches comme contacter les parties prenantes, établir le budget, organiser la communication et les relations avec les médias, préparer le lieu et le programme, faire les appels d'offre, acheter du matériel, organiser le lieu, décorer la salle de la soirée) ; et présenter une petite entreprise locale (y compris des tâches élémentaires comme nettoyer les fenêtres, créer des projets en option, organiser une vitrine, préparer les étiquettes des prix de produits). Tous les projets sont conçus de façon à comprendre les principaux aspects d'un projet d'entreprise et de l'apprentissage, notamment la production d'idée, la planification et la gestion, la

mise en œuvre, et la réflexion et l'évaluation. Les formateurs encadrent les apprenants qui prennent la responsabilité globale du projet, des tâches qui s'y rapportent, et de l'apprentissage.

Le projet était initialement financé par le Conseil National de Formation de Finlande (environ 15 000 Euros par an pour les déplacements, les matériels et autres coûts variables hors salaires). Trois formateurs à mi-temps sont responsables de Giggig, mais au total, environ 10 formateurs organisent les activités. En outre, les clients sont considérés personnes-ressources de Giggig étant donné que les projets développés sont axés-clients.

Pertinence

L'environnement Giggig d'apprentissage vise particulièrement la formation professionnelle puisqu'il exploite les compétences acquises en formation professionnelle. Giggig intègre les compétences acquises dans l'artisanat et les arts dans le comportement d'entreprise et l'apprentissage par des projets pratiques avec des clients et des entreprises. Giggig nécessite aussi une étroite collaboration avec clients et parties prenantes, c'est-à-dire à travers une participation dans l'entreprise, afin de réussir. Les résultats des projets sont liés à des projets achevés ainsi que des expériences d'apprentissage pratique des apprenants et formateurs. L'idée de base de Giggig est tout à fait applicable dans le contexte des centres EFP de Tunisie qui bénéficient de liens naturels avec les entreprises à travers les formations d'apprentis. L'intégration des entreprises et de leurs projets de développement dans les cours d'entrepreneuriat constitue une excellente occasion pour engager les apprenants dans des projets pratiques de collaboration, qui peuvent être supervisés et encadrés par les formateurs en entrepreneuriat et ceux des spécialités techniques/professionnelles. Le modèle d'apprentissage intègre la recommandation relative à l'application de projets concrets et de l'apprentissage par la pratique dans l'enseignement. Il s'intéresse aussi à accroître la participation de l'entreprise sous la forme de projets et à intégrer les ressources d'enseignement dans la formation.

Contact

Johanna Rintanen

Tél: +358 44 7704 724

Email: johanna.rintanen@sskky.fi

<http://keikkailuoppimisymparisto.blogspot.fi/>

5.4.2. Jeune Entreprise – Inspiration pour la réussite par l'entreprise, Royaume-Uni et plusieurs autres pays

Raisonnement et objectifs

Jeune Entreprise est une importante organisation caritative de formation d'entreprise au Royaume Uni et plusieurs autres pays de l'UE. Jeune Entreprise vise à inspirer des jeunes et leur donner les ressources pour apprendre et réussir par l'entreprise. Le principe conducteur consiste à acquérir et apprendre par la pratique, des aptitudes et des attitudes qu'on ne peut apprendre dans un manuel ou un programme classique.

Au Royaume Uni, Jeune Entreprise offre un certain nombre de programmes depuis l'école primaire jusqu'à l'université, c'est-à-dire qu'ils travaillent avec les jeunes de 4 à 25 ans. Chaque année ils aident environ 250 000 jeunes gens à apprendre sur l'entreprise et la vie professionnelle en classe

encadrés par environ 5000 volontaires de 3500 entreprises. Jeune Entreprise ne s'intéresse pas seulement aux compétences entrepreneuriales mais à d'autres capacités également telles que le travail d'équipe, la pensée pratique, le comportement innovant et entrepreneurial et ce afin de renforcer l'employabilité des apprenants. Au Royaume Uni, Jeune Entreprise a été créée aux années 1960 sur la base du programme Américain Jeune Réalisation. Le système Jeune Entreprise est actuellement appliqué dans plusieurs pays d'Europe et ailleurs.

Activités

Jeune Entreprise propose différents types de programmes pour aider les apprenants à développer leur créativité, et leur capacité à améliorer leur employabilité et esprit entrepreneurial. Les programmes ont des objectifs différents en fonction de l'âge des apprenants et des objectifs d'apprentissage. Ceux pour les établissements secondaires et professionnels mettent l'accent soit sur la création d'entreprise (par exemple Programme d'Entreprise et Masterclass Entreprise) ou sur le travail d'entreprise dans un type particulier d'entreprise/industrie (par exemple Masterclass Industrie).

Dans le programme Entreprise, les apprenants créent et gèrent une vraie entreprise pendant une année, encadrés par un volontaire d'entreprise. Ils vivent en pratique les joies et les difficultés d'une vraie entreprise en fonctionnement. De nombreux apprenants qui ont pris part à ce programme ont continué vers des carrières brillantes comme entrepreneurs, des hauts cadres d'entreprise et des personnalités publiques. Les employeurs ont tendance à apprécier les apprenants qui ont bénéficié de ce programme.

Le Masterclass Entreprise utilise les techniques de présentations, d'activités et des discussions sur le sujet de l'entreprise pour permettre aux apprenants d'apprécier les qualités personnelles nécessaires à l'entreprise. Ce Masterclass est un séminaire d'une demi-journée qui pousse les apprenants à réfléchir à la création de leur propre entreprise comme carrière, en les exposant à la vision, les expériences et les réalisations de vrais entrepreneurs. Le Masterclass Industrie donne aux apprenants une idée très forte sur le fonctionnement d'un type particulier d'entreprise et les capacités nécessaires pour y faire carrière, les types d'emploi disponibles et comment procéder pour lancer une affaire dans ce secteur. Tous les programmes comportent des ateliers amusants et interactifs pour encourager les apprenants à réfléchir et à s'entraîner sur les réactions à avoir en face de problèmes qui surgissent et à poser des questions et rechercher les conseils des formateurs et gens du milieu.

Pertinence

Le système Jeune Entreprise est intéressant pour la formation professionnelle en Tunisie puisqu'il encourage la réflexion innovante et l'apprentissage par la pratique en collaboration étroite avec les entreprises. Les programmes visant les apprenants de différents âges donnent de nombreuses possibilités d'application au contexte de la formation professionnelle. Le fait que plusieurs institutions dans divers pays aient utilisé et bénéficié du système Jeune Réalisation/Jeune Entreprise est une preuve de sa viabilité (voir par exemple l'application du système dans le contexte Nordique : Innovation Nordique (2012), p 44-45).

Contact au Royaume Uni

Young Enterprise UK Support Centre:

Young Enterprise
Peterley House, Peterley Road,
Oxford, Oxfordshire, OX4 2TZ

Tél: +44 (0) 1865 776 845
Fax: +44 (0) 1865 775 671
Email: info@y-e.org.uk
Ou le bureau de Londres (Directeur général)

Young Enterprise
Yeoman House, Sekforde Street,
Londres, EC1R 0HF
Tél: +44 (0)20 7549 1980
Fax: +44 (0) 20 7549 1989
Email: info@y-e.org.uk

5.4.3. La Fondation Danoise pour l'Entrepreneuriat, Danemark

Raisonnement et objectifs

A la lumière de la mondialisation et des grands changements dans la société, l'économie, et le marché de l'emploi, y compris le chômage des jeunes, les divers pays du monde sont déterminés à intégrer l'entrepreneuriat et l'innovation dans leurs programmes scolaires et de formation. Le Danemark a aussi établi un objectif stratégique d'intégrer l'entrepreneuriat et l'innovation dans le système de formation et les utilise en fil conducteur de l'école primaire jusqu'à la fin des études – de ABC au Doctorat. Afin de garantir l'intégration de l'entrepreneuriat dans le système Danois de formation, la Fondation Danoise pour l'Entrepreneuriat – Jeune Entreprise (FFE – YE) a été créée en 2010. L'objectif global de FFE-YE est d'exposer plus d'apprenants à la formation entrepreneuriale à chaque niveau de formation – et de les impliquer – assurant ainsi l'intégration de l'entrepreneuriat dans le système Danois de formation. FFE-YE cible aussi bien les apprenants que les formateurs.

Afin d'assurer un bon point de départ à la compréhension de la formation entrepreneuriale, FFE-YE a établi la définition suivante de l'entrepreneuriat :

« L'entrepreneuriat c'est lorsque les opportunités et les bonnes idées sont transformées en actions et ces actions créent de la valeur à autrui. La valeur peut être économique, culturelle ou sociale. »

Si on transfère cette définition au système éducatif, l'objectif de la formation entrepreneuriale à tous les niveaux du système éducatif serait comme suit:

- Donner à l'individu l'occasion et les outils pour déterminer sa propre vie
- Éduquer des concitoyens dévoués et responsables
- Développer le savoir et l'ambition pour créer des entreprises et de l'emploi
- Augmenter la créativité et l'innovation dans les organisations existantes
- Établir la croissance, le développement et le bien-être

Pour la formation secondaire supérieure spécifiquement, les objectifs consistent à garantir le développement, tester, et distribuer les supports d'enseignement sur l'entrepreneuriat. Les méthodes d'enseignement et les technologies sont régulièrement testées et développées pour encourager l'enseignement sur l'entrepreneuriat.

Activités

Afin de rendre ces objectifs opérationnels, FFE-YE a établi un modèle qui fonctionne comme cadre de développement des résultats de l'apprentissage entrepreneurial – et sur lequel FFE-YE fonde sa formation de formateurs. Le modèle contient quatre dimensions qui contribuent toutes au développement des compétences entrepreneuriales :

- L'action – la capacité et le désir de mettre en œuvre des initiatives génératrices de valeur, de réaliser ces initiatives par la coopération, la mise en réseau et les partenariats, de communiquer d'une façon délibérée et d'organiser, spécifier, planifier, et diriger des activités, d'analyser et de gérer le risque.
- La créativité – la capacité de découvrir et créer des idées et des opportunités, de combiner le savoir, l'expérience et les ressources personnelles, de créer et réviser des perceptions personnelles, de vivre les expériences et improviser.
- L'environnement – comme connaissance et compréhension du monde, au niveau local et mondial, la capacité à analyser un contexte d'un point de vue social, culturel et économique.
- L'attitude – les ressources personnelles et subjectives avec lesquelles les apprenants font face aux défis et aux tâches, la foi en sa propre capacité à agir dans le monde et par conséquent à réaliser ses rêves et ses objectifs, la capacité d'accepter et d'apprendre de ses propres erreurs et celles des autres.

FFE-YE offre un certain nombre de services pour développer la capacité des formateurs EFP à s'engager et assurer la formation entrepreneuriale :

1. Des ateliers sur la base de la compréhension et la mise en œuvre des quatre dimensions du modèle de progression ci-dessus :
 - Comprendre les dimensions
 - Discuter de la pertinence pour chaque école et formateur des points de début et de fin sur l'échelle dans les quatre dimensions
 - Chaque formateur s'exprime sur son modèle d'application préféré
2. Introduction à des programmes pertinents élaborés pour l'enseignement de l'entrepreneuriat à des apprenants dans des établissements EFP.
3. Accès à un centre de connaissance, où les formateurs peuvent télécharger les supports didactiques pour des modules entiers sur l'entrepreneuriat, disposer d'une boîte à outils comprenant des textes pour des camps d'innovation, des compétitions, et d'autres activités entrepreneuriales pour la formation professionnelle, information sur les projets internationaux de collaboration sur l'entrepreneuriat et plus.
4. Introduction à NEIS, réseau d'entrepreneuriat pour formateurs. Ce réseau intéresse les formateurs avec tous les niveaux d'éducation, y compris EFP, et constitue une occasion stimulante d'échange. Ce réseau permet aux formateurs de prendre connaissance d'outils pédagogiques pour leur formation entrepreneuriale, et de partager les expériences tout au long du système de formation.

Pertinence

Étant responsable du renforcement de capacité des formateurs EFP en Tunisie, FFE-YE peut servir d'exemple au CENAFFIF en termes des services qu'ont peut proposer aux formateurs pour appuyer leurs efforts d'enseignement de l'entrepreneuriat. Bien que FFE-YE soit une initiative financée par l'état, la Fondation offre toute une gamme d'activités spécifiques aux formateurs (et apprenants) qui peuvent être mises en œuvre sans l'existence d'une organisation telle que FFE-YE.

Contact

Mme Beate Laubel Boysen

Chef d'équipe de la formation secondaire

Fondation Danoise pour l'Entrepreneuriat – Jeune Entreprise

Email: beate@ffe-ye.dk

Web: www.ffe-ye.dk

5.4.4. Outil de mesure pour la formation entrepreneuriale, Finlande

L'outil de mesure pour la formation entrepreneuriale était un projet de développement ESF de quatre ans pendant lesquels des indicateurs et un manuel correspondant ont été préparés pour la formation entrepreneuriale. Les indicateurs dans cet outil sont organisés de façon à appuyer le travail des formateurs, directeurs et décideurs et à orienter la formation entrepreneuriale.

Raisonnement et Objectifs

L'outil vise à orienter le développement à long terme, exprimé dans la compréhension de l'entrepreneuriat et la présence d'une formation entrepreneuriale comme contenu et méthode de formation. L'outil de mesure servira à établir le rôle et l'importance de la formation entrepreneuriale. Le projet visait à intégrer la formation entrepreneuriale dans les programmes de formation de formateurs et dans la formation continue des formateurs.

Le groupe cible du projet est constitué de formateurs et responsables administratifs en formation de base, secondaire supérieure et secondaire supérieure professionnelle, en formation de formateurs (instructeurs et apprenants), et en formation entrepreneuriale et décisionnelle dans les municipalités et administrations publiques.

Résultats et activités

Le résultat du projet a été un outil de mesure pour la formation entrepreneuriale et un manuel correspondant, qui présentent le concept de formation entrepreneuriale et appuient la mise en œuvre de l'outil. L'outil explique de manière spécifique le travail de formateur comme éducateur d'entrepreneuriat, propose des lignes directrices pour les cours et leur organisation et c'est un outil pour la gestion de qualité et le développement d'établissements scolaires. Avec cet outil, les formateurs peuvent évaluer le contenu, les modes de fonctionnement et les méthodes d'enseignement. Il souligne les aspects positifs de la formation entrepreneuriale et propose aux formateurs des astuces pour développer davantage leur performance. L'outil peut aussi être utilisé par des décideurs dans leur évaluation de l'état de la formation entrepreneuriale dans leurs divers contextes.

Plusieurs années de recherche, de développement et d'essais ont abouti à la création d'un outil pionnier et pratique d'auto-évaluation. L'outil de mesure a été créé en coopération avec des formateurs et a été mis en œuvre au cours du projet à travers des formateurs dans un groupe d'essai. À l'étape d'essai, l'outil a été appliqué par le groupe d'essai et leurs organisations. À la fin du projet, l'outil et le manuel ont été publiés pour être utilisés au niveau national. Il a été lancé pour application par les formateurs Finlandais en 2011. Jusqu'à présent l'outil est seulement disponible en Finlandais et Suédois.

Pertinence

S'engager dans des méthodes d'apprentissage entrepreneurial et un contenu d'enseignement est probablement une nouvelle tâche pour la majorité des formateurs. En plus des possibilités spécifiques de formation, il est aussi important de soutenir les formateurs dans leur vie quotidienne – par exemple par des outils d'auto-évaluation comme l'Outil Finlandais de Mesure. Par cet outil, les formateurs Tunisiens peuvent évaluer leur enseignement, recevoir des réactions systématiques, et développer davantage leurs pratiques en matière de formation entrepreneuriale. C'est aussi un outil rentable puisqu'il donne accès en ligne à tous les formateurs intéressés. De même, c'est un instrument flexible que les formateurs peuvent intégrer dans leurs calendriers comme ils l'entendent.

Contact

Elena Ruskovaara

Directrice de Projet

Université de Technologie Lappeenranta

Centre de Formation et de Développement

E-mail: elena.ruskovaara@lut.fi

Web:

http://developmentcentre.lut.fi/files/muut/Yritt%C3%A4jyyskasvatuksen_mittaristo_englanninkielinen_versio.pdf

5.5. Références

CEDEFOP (Centre Européen de Développement de la Formation Professionnelle) (2011), "Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs: Policy and practice to harness future potential", Luxembourg: Bureau des Publications de l'Union Européenne.

Commission Européenne (2012), "Entrepreneurship Training at School in Europe: National Strategies, Curricula and Learning Outcomes", Eurydice, Mars 2012.

Commission Européenne (2009), "Entrepreneurship in Vocation Training and Training", Rapport Final du Groupe d'Experts. Projet de Meilleure Procédure, Novembre 2009

Fayolle, A. et B. Gailly (2008), "From Craft to Science: Teaching Models and Learning Processes in Entrepreneurship Training", *Journal of European Industrial Training*, 32(7), pp. 569-593.

Henry, C., F. Hill, ed D. Leitch (2005), "Entrepreneurship training and training: Can

- Hytti, U. et C. O’Gorman (2004), “What is ‘enterprise training’? An analysis of the objectives and methods of enterprise training programmes in four European countries”, *Training + Training*, 46(1), pp. 11–23
- Innovation Nordique (2012), “Entrepreneurship training in the Nordic countries: Strategy implementation and good practices”, Rapport de l’Innovation Nordique 2012-24, Décembre 2012.
- Jack, S. et R. Anderson (1998), “Entrepreneurship training – case studies from the Celtic Tiger, Proceedings of the Enterprise and Learning Conference”, Université d’Aberdeen, Septembre 1998.
- Marquardt, M. (2004), “Harnessing the Power of Action Learning”, *Training & Development*, 58(6), pp. 26-32.
- Rasmussen, E. et R. Sørheim (2006), “Action-based entrepreneurship training”, *Technovation*, 26, pp. 185-194.

CHAPITRE 6. LES VOIES VERS LA CREATION D'ENTREPRISE

6.1. Tendances actuelles de soutien à la création d'entreprise dans l'EFP

La création de structures de soutien aux personnes souhaitant créer leurs propres entreprises augmente à l'échelle mondiale. Les statuts juridiques de ces organisations et les activités qu'elles proposent sont très divers (associations privées, institutions publiques, entreprises professionnelles, etc.) ; et leurs objectifs ne sont pas moins variés. En d'autres termes, cela comprend non pas une méthode de soutien à l'entreprise mais plusieurs méthodes (Messeghem et al., 2013), y compris des projets à court terme avec des objectifs plus larges que le soutien à la création d'entreprise. Par exemple, beaucoup de ces projets visent aussi à renforcer la confiance et améliorer l'esprit d'équipe. Ces méthodes se multiplient actuellement dans les écoles en Europe, notamment depuis la crise économique de 2008.

Il y a un intérêt croissant à mieux comprendre les processus de soutien à l'entreprise et son efficacité (Hackett et Dills, 2004; Messeghem et al. 2013), mettant l'accent sur des modèles basés sur la coopération et l'apprentissage collectif réunissant les mentors et les mentorés. Un travail récent montre que le succès du travail du mentoré est souvent déterminé par la motivation du mentor à essayer de comprendre et d'apprendre sur la relation avec le mentoré (St-Jean et Aggy, 2013). Les mentors réussissent mieux quand ils développent des relations personnelles avec leurs mentorés, basées sur l'égalité plutôt que des relations de charité (Messeghem et al. 2013).

La réussite du soutien à la création d'entreprise est étroitement déterminée par les modèles d'affaires et les stratégies ainsi que la manière utilisée à satisfaire les besoins des futurs entrepreneurs. Un défi majeur pour le développement et la gestion du soutien à l'entreprise est la mesure et le suivi de la performance et de l'impact. En France, on utilise entre autres une approche, celle de *la carte de pointage équilibrée*, un outil de mesure qui examine quatre principaux critères : (i) le processus de soutien à l'entreprise, (ii) le processus d'apprentissage, (iii) le développement de l'entrepreneur, et (iv) l'impact sur le contexte socioéconomique (Bakkali et al. 2011). Les incubateurs en France considèrent que le processus de soutien aux entreprises est le plus pertinent pour mesurer leur performance ; et l'outil mesure des indicateurs liés à la création d'entreprise, la gestion de réseau, la capacité d'adaptation des méthodes d'apprentissage aux besoins individuels, et plus. Les critères du processus d'apprentissage examinent l'apprentissage continu et la polyvalence des employés de l'incubateur, le suivi de l'information, l'échange des bonnes pratiques entre incubateurs, et plus. Les deux autres critères majeurs relatifs au développement de l'entrepreneur et l'impact sur le contexte socioéconomique comprennent des indicateurs tels que l'attractivité des services, les taux d'échec des projets et l'impact sur le revenu. Mais les incubateurs considèrent ces indicateurs moins importants.

6.2. Conclusions et analyse

Le soutien de base non-financier est disponible pour les apprenants EFP ...

La mise à disposition d'information et de services de conseil et d'assistance est l'un des aspects les plus courants du soutien à l'entreprise. Ce soutien offre à ceux qui démarrent des indications sur les implications, les avantages et les risques de la création d'entreprise, tout en les aidant à détecter les

problèmes et à acquérir les connaissances de base nécessaires pour démarrer une affaire. En Tunisie, les informations et les conseils, ainsi qu'une formation sur la création d'entreprise sont disponibles grâce à un réseau de Centres d'Affaires créé en 2005 et représenté dans les 24 gouvernorats du pays. Les services comprennent par exemple l'aide à la rédaction d'un plan d'affaires, à l'accès au financement, à la formation et à l'accompagnement. Les clients cibles des Centres d'Affaires sont les diplômés d'universités et de la formation professionnelle qui envisagent de démarrer une micro-entreprise. Les Centres d'Affaires s'appuient sur des experts externes pour leurs services, y compris des partenaires en affaires d'établissements de l'enseignement supérieur qui travailleraient un jour par semaine pour les centres. Il y a encore moyen d'accroître cette collaboration en renforçant les liens avec le système EFP et en créant des liens plus étroits avec le système de formation.

Les services de soutien sont également assurés par les Espaces Entreprendre, y compris l'espace de travail et les services conseil. Espaces Entreprendre ciblent principalement les chômeurs et les jeunes, mais offrent aussi du soutien aux diplômés et aux anciens apprenants. Ces services pour micro-entrepreneurs, de nature basique sont soutenus par l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et comprennent l'accompagnement et des modules de formation en ligne. La formation assurée par Espaces Entreprendre semble profiter à un grand nombre d'entrepreneurs potentiels et contribue aussi à la survie des entreprises. Par exemple à Sfax, 2500 apprenants ont déjà participé et 39% continuent vers la création d'entreprise. Mais même ceux qui ne poursuivent pas avec leur idée d'entreprise ne sont pas considérés des échecs car beaucoup d'entre eux sont plus tard employés.. Environ 60% de ceux qui ont créé des entreprises en 2009 survivent jusqu'à présent. Il est question d'augmenter le nombre d'Espaces Entreprendre afin qu'il y en ait un dans chaque région. Les deux principaux défis auxquels l'expansion efficace des Espaces Entreprendre fait face sont de garantir que des partenaires affaires de qualité puissent être recrutés dans chaque région et que les centres soient accessibles aux apprenants. Actuellement, certains centres sont difficiles d'accès en transport public ; ce qui constitue un obstacle pour certains apprenants.

Les entrepreneurs potentiels peuvent aussi utiliser les incubateurs d'entreprises pour faire de la recherche sur leurs idées et travailler sur leurs plans d'affaires. Les cours de formation sont dispensés en même temps qu'un séminaire de trois jours sur l'identification de l'idée (offert par l'ANETI en collaboration avec MORAINÉ et Espaces Entreprendre), et un programme de formation de trois semaines des formations de trois semaines comme les CEFÉ (Création d'Entreprise et Formation d'Entrepreneurs) qui sont mondialement connus pour leurs méthodes de formation créatives et entrepreneuriales. Les apprenants peuvent déposer leurs candidatures pour des petites bourses pour finaliser leurs plans d'affaires et commencer à mettre en place l'entreprise ; elles sont de 100 TND par mois pour les apprenants en cours de formation et 200 TND par mois pour les diplômés (environ 46 EUR et 90 EUR).

Espaces Tremplins est une initiative importante pré-crédation, lancée par les gouvernements Français et Tunisien. Ce projet comprend la mise en place de centres de ressources au sein des centres de formation EFP, dédiés à la création d'entreprises et le soutien aux entrepreneurs. Les futurs entrepreneurs bénéficient de conseils, d'orientation, d'assistance et d'information sur la création de leur propre entreprise. Ces centres offrent des espaces internet, des salles de réunions et des bureaux avec équipement informatique ainsi que des espaces documentation et activités. Jusqu'en 2012 quatre espaces tremplins furent créés, y compris au CSF Habillement à la Manouba, au CSF TA Cuir et chaussures à Mégrine et CSF professions artistiques à Nabeul. Alors qu'aucun de ces centres ne semble actuellement fonctionner, l'espace tremplin au CFA Bizerte fonctionne. L'ouverture de sept autres régions pilotes est prévue en 2014.

...mais il existe des différences régionales en termes de disponibilité des ressources pour le soutien à la création d'entreprises ...

Les centres de formation professionnelle et les services de soutien à la création d'entreprise sont répartis dans toutes les régions du pays. Toutefois, il existe toujours des différences entre les régions, notamment entre Tunis, Sousse, Sfax et autres régions de l'intérieur.

Au Kram, le soutien à l'entrepreneuriat au centre de formation CFPTI met principalement l'accent sur la formation. Entre 2000 et 2006, le centre a étroitement collaboré avec le bureau ANETI local pour l'échange d'information et le soutien à la création d'entreprise. Mais le partenariat a pris fin en 2006 et il n'y a aucune relation entre le centre et des agences extérieures de soutien à l'entreprise.

À Tozeur, le centre de formation CFPTI a beaucoup de difficultés d'accès aux services d'accompagnement et de soutien à l'entreprise dans le cadre de leur structures de soutien aux entreprises et, plus important encore, à attirer des professionnels à venir s'adresser aux apprenants au centre de formation professionnelle. Une des difficultés est dans le fait que plusieurs de ces professionnels refusent la faible rémunération offerte, qui ne couvre pas leurs coûts. Par ailleurs, les distances sont trop grandes pour attirer des partenaires de l'extérieur de la région. Une autre difficulté est qu'il existe dans la région des moyennes et grandes entreprises qui pourraient contribuer à l'enseignement de l'entrepreneuriat.

Des difficultés similaires ont été également rencontrées au CFPTI Médenine, qui souffre de l'inégalité économique entre la région et d'autres telles que Tunis, Sfax ou Sousse. Il y a à Médenine 104 entreprises enregistrées, et comme à Tozeur, certaines sont plus grandes et pourraient contribuer à l'enseignement de l'entrepreneuriat aux apprenants EFP. Le CFPTI à Médenine bénéficie aussi de peu de soutien du bureau local ANETI.

Ces difficultés régionales démontrent que les politiques de développement territorial ont un impact sur la capacité des centres de formation professionnelle et les organismes de soutien à l'entreprise par la création de méthodes et de programmes pour encourager et soutenir la création d'entreprise par les jeunes. La conséquence de ce manque de soutien se reflète dans le degré d'enthousiasme pour le soutien à l'entrepreneuriat aux divers centres de formation. Les formateurs et le personnel des structures d'appui à l'entreprise à Tunis, Sousse et Sfax bénéficient du dynamisme économique de ces régions et sont par conséquent beaucoup plus enthousiastes et actifs dans leur soutien aux apprenants EFP dans la création d'entreprise.

...et il peut être difficile de distinguer les offres de soutien

Un des principaux défis pour les organismes de soutien à la création d'entreprise dans le système EFP est le chevauchement entre les divers organismes de soutien. Alors que les Centres d'Affaires, les incubateurs, les Espaces Entreprendre et les espaces tremplins ont chacun une mission différente, en pratique les offres de soutien sont pratiquement les mêmes et cela crée une confusion auprès des jeunes entrepreneurs qui ne savent plus à qui s'adresser pour les divers types de soutien. Par exemple, il y a peu de différence entre le soutien fourni par les Centres d'Affaires et les Espaces Entreprendre. Ce chevauchement est reconnu par les concepteurs de soutien mais on ne fait rien pour y remédier. Pour compliquer davantage la situation, la Banque Tunisienne de Solidarité envisage aussi le lancement de sa propre ligne de services d'appui à l'entrepreneuriat, contribuant ainsi davantage à l'encombrement.

La micro-finance existe mais elle ne répond pas toujours aux besoins des apprentis entrepreneurs

Le soutien financier pour la création d'entreprise par les apprenants EFP est en grande partie géré par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) et la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME). La BTS a été créée en 1997 et elle est la première banque tunisienne spécialisée dans le financement des petits projets par le financement direct ou à travers les associations de microcrédit. Ces bénéficiaires sont généralement des jeunes diplômés d'établissements d'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle. De 1998 à 2011 la BTS a approuvé 15 000 crédits, dont 30% ont fait défaut de paiement ; et un taux plus élevé de défaillance est prévu pour 2011 et au-delà en raison de la révolution. La BTS offre des lignes directes de crédit en prêts à court ou moyen terme, avec 7,5% de taux d'intérêt et une période de grâce de deux ans. Les candidats peuvent recevoir jusqu'à 100 000 TND, mais le crédit n'est généralement pas payé au candidat mais à son/ses fournisseur(s). La banque demande aussi aux apprentis entrepreneurs d'investir 10% du capital en fonds propres.

Par ailleurs, la BTS a aussi un programme de microcrédit où des microcrédits allant jusqu'à 5000 TND (environ 2300 EUROS) sont distribués par des associations de microfinance (il en existe actuellement 280). Auparavant, tous les secteurs bénéficiaient de soutien, mais après la révolution, le gouvernement a publié un décret qui met fin à l'octroi de crédit aux commerçants au détail car beaucoup d'entre eux avaient fait faillite ou ont déclaré faillite à la suite de la révolution. Les taux d'intérêt pour les microcrédits sont faibles, environ 5% ; et les prêts doivent être remboursés dans les trois ans. Dans le programme de microcrédit, les candidats ne sont pas tenus de présenter des garanties, même si la banque peut demander à un membre de la famille de garantir le prêt.

La BFPME a été créée en 2005 et l'état Tunisien détient 60% de son capital. La banque gère des prêts entre 100 000 et 5 millions TND (environ 4580 Euros et 2,3 millions d'Euros) pour tous les secteurs sauf le tourisme et l'habitat. Comme la BTS, la BFPME n'exige pas de garantie, et 50% à 70% de ses prêts ont l'appui de l'agence de garantie de l'état. Le taux de défaillance est même plus élevé que celui de la BTS (50%). La BFPME offre aussi des services de conseil et de suivi, visant aussi bien les apprentis entrepreneurs que les entreprises établies cherchant à s'élargir et se développer. Les services-conseils comprennent par exemple l'assistance avec preuve de concept, les études de faisabilité et les plans d'affaires, le conseil en matière de subventions de l'état et les incitations pour créer ou développer une entreprise, le conseil juridique, et autre. La banque a approuvé un total de 1178 projets, avec un total de 875 millions TND (environ EUR 380 million) investis et 677 prêts ont été remboursés. Environ 25 000 emplois ont été créés dans des entreprises soutenues par la BFPME.

Le soutien financier accordé par la BTS et la BFPME est en principe conçu pour faciliter l'accès aux créateurs d'entreprise. Toutefois, il n'est pas suffisamment adapté aux besoins des jeunes diplômés ou apprentis entrepreneurs. La BFPME s'intéresse en particulier à accorder des prêts à des entreprises industrielles ; ce qui ne correspond pas aux idées de petites entreprises de la majorité des apprenants ou anciens de centres de formation professionnelle. Dans le cas de la BTS, le programme de microcrédit peut aussi conduire à des entreprises sous-capitalisées avec de faibles perspectives de survie puisqu'elles n'auront pas eu une base suffisante de ressources pour faire face aux risques du fait d'être jeunes et petites, au cours des premiers mois et années. En outre, les taux élevés de défaut aux deux banques semblent indiquer le besoin de services plus larges pour aider les nouveaux entrepreneurs, (par exemple l'accompagnement).

6.3. Recommandations

1. Motiver les apprenants pour qu'ils développent leurs propres projets de création d'entreprise

Il y a une absence de structures internes d'information et de soutien à l'entreprise pour les jeunes et les difficultés qu'ont les jeunes à se diriger vers ces organisations ne favorisent pas le développement de leurs motivations et intentions entrepreneuriales. Par ailleurs certaines formes existantes de soutien, telles que les viviers d'idées pour les apprenants EFP, ne favorisent pas la production d'idées car les apprenants se servent d'« idées » de la liste. Cela ne favorise pas l'esprit entrepreneurial et n'apprend pas aux apprenants à identifier et saisir les opportunités. L'ATFP devrait aider les centres EFP à développer les motivations des apprenants comme suit :

- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi et l'ATFP devraient mettre en place des « espaces tremplin vers l'entrepreneuriat » dans chaque centre de formation professionnelle.* Ces espaces devraient aussi avoir un personnel spécialisé capable de (i) distribuer localement l'information sur les structures d'appui à la création d'entreprise disponibles ; (ii) collaborer avec le milieu d'affaires local pour organiser des compétitions d'idées et plans d'affaires pour les apprenants en formation professionnelle ; (iii) soutenir les apprenants dans le stade d'organisation en créant, par exemple, des « mini-entreprises » ou en organisant des réunions entre les anciens et nouveaux apprenants, les jeunes créateurs et les entrepreneurs ; et (iv) assurer l'accompagnement et le mentorat aux apprenants. Veuillez voir le modèle d'apprentissage 6.4.1, Entrepreneurs dans la ville, comme exemple de comment exploiter les espaces tremplins pour soutenir le développement d'attitudes et compétences entrepreneuriales.
- *L'ATFP devrait soutenir les centres EFP dans l'organisation de clubs d'entreprise.* Un club d'apprentissage entrepreneurial a été créé au CEPTI à Djerba pour favoriser les contacts entre les anciens diplômés et les apprenants et cela peut être réalisé dans d'autres centres. Ce modèle devrait être étendu à d'autres centres de formation en Tunisie.

2. Réviser le système de gouvernance pour les programmes d'appui à l'entreprise

- *Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait collaborer avec d'autres ministères et agences pour améliorer la coordination sur les formes d'appui aux entreprises.* Plusieurs organisations accordent leur soutien aux efforts des apprenants des centres de FP à créer leur entreprise, notamment par les Centres d'Affaires, les « pépinières », les bureaux de l'emploi et les « Espaces Entreprendre » mais ces services sont proposés de façon isolée. Il faudrait par conséquent rendre le système de soutien plus cohérent et plus efficace. Chaque organisme pourrait réaliser des partenariats « gagnant-gagnant » avec d'autres parties prenantes s'il y avait un mappage régional des services disponibles. Des contacts doivent par ailleurs être établis d'un côté entre les centres de formation professionnelle et les structures d'appui à l'entreprise, et de l'autre entre les diverses structures d'appui à l'entreprise elles-mêmes, et éviter de se baser principalement sur les relations personnelles.
- *Renforcer la relation entre les centres de formation et les services de soutien à la création d'entreprise.* La coordination entre les centres de formation et d'autres structures de soutien dans l'économie locale reste pour le moins sous-développée. Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi devrait travailler avec d'autres ministères pour être au courant de leurs activités de soutien aux entreprises et veiller à leur adéquation avec la formation professionnelle. Il est nécessaire de :

- Renforcer une coordination intra-sectorielle entre les différentes politiques locales de l’enseignement et du développement économique et territorial;
- Adopter une approche pratique qui inclut les petites entreprises, les jeunes et les femmes.
- La participation de formateurs dans les services de soutien à la création d’entreprises doit être encouragée dans les centres de formation professionnelle et inversement, les professionnels de l’entreprise doivent contribuer davantage à la formation. Une approche utilisée dans d’autres pays consiste à créer des « ambassadeurs », ce qui à la fois motive et permet d’apprécier les efforts des formateurs et des professionnels de l’entreprise. Voir les modèles d’apprentissage à la section 6.4.2 et 6.4.3 comme exemples d’approches adoptées en Autriche et en Suède.

6.4. Modèles Internationaux d’apprentissage

6.4.1. Entrepreneurs dans la ville, France

Raisonnement et objectif

Ce projet vise à aider les jeunes défavorisés des zones urbaines à acquérir des connaissances et des compétences de base pour gérer un projet dans la perspective de création d’entreprise. Cela comprend l’aide à certains de ces jeunes à convertir leur idée d’entreprise en création d’entreprise.

Description

Les jeunes qui peuvent bénéficier de la formation ont entre 20 et 35 ans, habitent à Lyon, sont titulaires d’une licence professionnelle, d’une licence classique, d’un BTS ou d’un BP.

Ce projet est organisé par Sport dans la Ville et accorde un soutien en quatre étapes. D’abord, il offre 32 jours de formation, ce qui équivaut à 250 heures. Cette formation comprend 25 jours de formation face-à-face pendant 5 mois (de Février à Juin 2013). Cette formation met l’accent sur l’élaboration d’un plan d’affaires et s’appuie fortement sur le travail en groupe et l’apprentissage par les pairs.

En second lieu, 8 jours de soutien dédié au développement d’entreprise assuré par des experts de développement d’entreprise et des mentors. Cette étape de soutien se déroule à la « pépinière campus pro » où les clients ont accès au réseau de l’association « Entrepreneurs dans la Ville ». Les partenaires et bailleurs de fonds de ce soutien sont: la région Rhône-Alpes, Grand Lyon (communauté de municipalités), Eurazeo (fond d’investissement), Fiducial (expertise financière, juridique et sociale), fondation entrepreneuriat, EM Lyon Forever (association des anciens de l’Ecole de Commerce de Lyon).

En troisième lieu, cette formation est complétée par 24 mois de soutien post-crédation. Enfin, le projet comprend des incubateurs qui visent le développement de l’entreprise après la phase de démarrage.

Pertinence

Ce troisième modèle indique le rôle des réseaux locaux (Municipalité de Lyon, fondations, sociétés, associations locales et l’EM École de Commerce de Lyon) et la combinaison de formation, soutien d’experts, et apprentissage basé sur l’expérience dans la promotion de l’entrepreneuriat pour

les jeunes. Ce modèle illustre plusieurs recommandations. Il indique comment plusieurs acteurs régionaux (une organisation à but non lucratif, une école de gestion, un incubateur, des enseignants, des encadrateurs, etc.) peuvent collaborer, motiver les jeunes pour s'engager dans l'entrepreneuriat, créer un écosystème entrepreneurial et valider le programme d'enseignement. Dans le contexte Tunisien, compte tenu de quelques différences entre les régions, ce modèle pourrait être appliqué avec l'aide de représentants de « Espaces Entreprendre », des bureaux de l'emploi, la banque islamique, l'université, des municipalités et des pépinières dans les centres de formation professionnelle. L'élément le plus pertinent dans cet exemple est la mise en réseau de représentants de multiples organisations dans la même région dans le but de rassembler les compétences de soutien à l'entreprise, adaptées aux apprenants des centres de formation professionnelle.

Contact

Directeur de programme: Olivier MATHURIN

Email: omathurin@sportdanslaville.com

Tél: + 33 (0) 4 34 09 04 30

Adresse: SPORT DANS LA VILLE, 15, quai de la gare d'eau, 69009 Lyon

Site: http://www.sportdanslaville.com/Programme-d-aide-a-la-creation-d-entreprise_a45.html

6.4.2. Innolab, Autriche

Historique

Entreprise JUNIOR, Autriche et innolab, ainsi que le programme diplômant « Innovationmanagement » de l'Université des Sciences Appliquées Campus 02 de Graz/Autriche ont étroitement collaboré depuis 2010. La stratégie de la province Autrichienne Styria vise à stimuler l'esprit d'entreprise et les compétences entrepreneuriales par la participation des apprenants dans un programme de mini entreprise d'Entreprise JUNIOR, Autriche ; son équivalent Tunisien serait INJAZ. Innolab est un institut du programme diplômant « Innovationmanagement » de l'Université des Sciences Appliquées Campus 02 de Graz/Styria. Innolab fournit aux apprenants un accompagnement professionnel au cours de l'invention et de l'innovation. Les services d'Innolab sont gratuits à tous les entrepreneurs établis et en devenir. La collaboration entre Innolab et Entreprise JUNIOR, Autriche est constituée d'ateliers d'innovation portant sur les méthodes de créativité technique et de gestion de l'innovation ainsi que l'accompagnement individuel des entreprises JUNIOR de Styria. Innolab aide les mini-entreprises JUNIOR à faire la transition de l'étape de projet d'école entrepreneuriale à celle d'entreprise en démarrage. Par ailleurs, Innolab assure aussi une formation sur les techniques de créativité aux formateurs.

Raisonnement et objectif

Encourager une attitude positive envers la création d'entreprise et considérer le travail indépendant comme une option intéressante ; Habilitier les apprenants des mini-entreprises (apprenants FP ainsi que ceux de la filière d'enseignement général en fin de secondaire) à développer leurs propres idées d'entreprise ; Accompagner le stade d'invention et/ou l'innovation ainsi que la transition d'une mini-entreprise à la création d'une réelle entreprise. L'équipe Innolab se compose d'experts de différentes disciplines telles que l'architecture, la pédagogie, le marketing, et l'accompagnement et la

gestion d'innovation pour soutenir des apprentis entrepreneurs à chaque étape de leur processus de création.

Activités

Innojour et innoateliers/innoapps, accompagnement initial et continu de la mini-entreprise au démarrage d'entreprise, formation de formateurs sur les méthodes de créativité ; elles sont financées par la Chambre Economique Styrienne, la Municipalité de Graz, Gruenderland Steiermark (Initiative Styrienne de création d'entreprise), Science Park Graz, développement économique Styrien (Steirische Wirtschaftsfoerderung), le centre Steirische Sparkasse Gründer (centre de création d'entreprise de Styrian Savings Bank) et www.Patent-net.de qui est un marché d'idées déposées ; Innolab compte 120 accompagnements p.a. En outre, ils proposent des projets innovants aux entreprises, apprenants et apprenants.

Pertinence

La plupart des activités d'école en formation entrepreneuriale, telles que le programme mini-entreprise, sont limitées en temps et dimension. Les mini-entreprises sont limitées à l'année scolaire et doivent donc être liquidées en conséquence. L'initiative Innolab tente de combler le fossé et assure un accompagnement aux membres des mini-entreprises qui ont réussi dans la transition de l'école à l'entreprise. Cela est très important pour le système économique et l'économie nationale, sachant que chaque nouvelle entreprise va créer un ou deux emplois en moyenne.

À ce jour, deux entreprises ont vu le jour à la suite de l'accompagnement de Innolab: la société de mode « wild gwicklt »/2012 et « biobook cover »/2012. Innolab poursuit l'accompagnement des deux entreprises.

Contact

Bianca Prommer, BSc.MA, Directeur INNOLAB, www.innolab.at, innolab à FH Campus 02, cours de fin d'études Innovationmanagement, Koerblergasse 126, 8010 Graz, Autriche, innolab@campus02.at

6.4.3. Mentore Eget Företag (« Mentor son entreprise – Préparer le démarrage et le développement d'entreprise »), Suède

Historique

Le mentorat peut aider les entreprises établies et celles en phase de démarrage à survivre par le soutien au cours des stades critiques de développement de l'entreprise. En 2006 le gouvernement Suédois a autorisé le financement d'un programme national de mentorat pour nouveaux entrepreneurs. Il s'agissait de son établissement et sa mise en œuvre conjointe par Jobs et Société, et ALMI Företagspartner. Le programme de mentorat complète les conseils régulièrement adressés aux entrepreneurs qui ont démarré une entreprise ou sont sur le point de le faire.

Raisonnement et objectifs

L'objectif du programme est de garantir aux entreprises qui font l'objet du programme de mentorat un aboutissement favorable. Accorder aux jeunes entrepreneurs accès à un mentor, facilite le

lancement de l'entreprise et accélère la rentabilité et le succès de la nouvelle entreprise. Mais plus encore, le mentorat a aussi l'avantage de contribuer à l'épanouissement individuel.

Le mentorat est réalisé par deux organisations parmi les plus expérimentées en matière de conseil aux entrepreneurs et entreprises : ALMI Företagspartner avec son expertise dans le secteur public et Jobs and Society avec sa base dans le domaine des affaires peuvent ainsi bénéficier de l'expertise et le réseau l'une de l'autre. Jobs and Society vise les entrepreneurs dont l'entreprise n'a pas encore démarré. L'entrepreneur en devenir doit avoir un concept d'affaire durable avec le potentiel de devenir une entreprise rentable et prospère. La participation au programme sera d'une importance capitale pour la réussite du plan d'affaires.

Pertinence

ALMI Företagspartner vise les petites entreprises qui ont démarré depuis peu. L'entreprise doit avoir entre zéro et trois ans et l'intention doit être son exploitation comme activité principale. Le mentorat doit être perçu comme un complément aux programmes commerciaux existants de soutien aux entreprises et entrepreneurs. Il vise un groupe cible qui n'a pas les moyens financiers d'engager un soutien professionnel. En 2006, un total de 400 nouveaux entrepreneurs ont eu accès à un mentor – pour une année et sans frais. Dans les années 2007 et 2008, 800 personnes ont pris part au programme de mentorat, et en 2009 déjà plus de 1000.

Contact

NyföretagarCentrum Sverige (Stiftelsen Svenska Jobs and Society)
Skeppsbron 22
111 30 Stockholm
Josefin Hildinge, assistant de projet pour "Mentor your Business"
Tél. +46 8-551 124 05
Email: josefin.hildinge@nyforetagarcentrum.se
www.nyforetagarcentrum.com
www.almi.se/Stockhom/Mentor

6.5. Références

- Bosma N. et J. Levie (2009), *Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Global Report*. Babson College, USA.
- Chahed, Y., "Le renforcement de la culture entrepreneuriale dans le cursus de la formation professionnelle dispensée dans les centres de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP)", préparé par l'OCDE.
- Cuzin R. et A. Fayolle (2004), "Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Vol. 210, pp. 77-88.
- Duquenne, L. (2009), "Au commencement étaient les boutiques de gestion", *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°2.
- Fayolle, A. et W. Nakara (2010), "Création par nécessité et précarité: la face cachée de l'entrepreneuriat", *Les cahiers du CERAG*.

- Hechavarria, D. et P. Reynolds (2009), “Cultural norms and business start-ups: The impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs”, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5 (4), pp.417–437.
- Messeghem, K., S. Sammut, D. Chabaud, C. Carrier and R. Thurik (2013), “L’accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance?”, *Management International*, Vol. 17(3).
- Sean, M. et D. Dilts (2004), “A systematic review of business incubation research”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29 (1), pp. 55-82.
- St-Jean, E. et M. Aggy (2013), “La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d’entrepreneurs novices”, *Management International*, Vol. 17(3).
- Stevenson L. et A. Lundström (2007), “Dressing the emperor: the fabric of entrepreneurship policy” dans Audretsch, D., I. Grilo et R. Thurik (eds.), *Handbook of research on entrepreneurship policy*, Edition Edward Elgar.

CHAPITRE 7. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

7.1. Principales conclusions

L'objectif majeur de cette étude est d'examiner le soutien à l'entrepreneuriat dans le système tunisien de formation professionnelle, mettant l'accent sur les centres de formation sous la tutelle de l'ATFP. Cette étude couvre le cadre juridique et institutionnel du soutien à l'entrepreneuriat en formation professionnelle ainsi que les pratiques courantes dans la formation entrepreneuriale et le soutien à la création d'entreprise. Tableau 7.1 identifie les principales conclusions de cette étude de cas.

Le soutien à l'entrepreneuriat dans le système tunisien de formation professionnelle comporte plusieurs aspects très positifs. Le plus important est que les éléments clés d'un cadre de soutien sont en place. Cela comprend un Ministère qui reconnaît la valeur et l'importance de l'entrepreneuriat et des organismes tels que l'ATFP et le CENAFFIF qui collaborent avec le Ministère. Il existe aussi un certain nombre d'organisations d'appui aux entreprises à la disposition des apprenants (et autres) au besoin, dont Espaces Tremplins, Espaces Entreprendre, les centres d'affaires, les incubateurs, et plusieurs formes de soutien au secteur privé. Ces services proposent aux apprenants diverses options de formation, d'accompagnement et autres formes de soutien à l'extérieur de leurs centres de formation. Les centres de formation ont une expérience récente de mise en œuvre de plusieurs projets internationaux relatifs à la formation entrepreneuriale dont FORTI, INJAZ et KAB. Cette expérience a constitué une base de connaissance qui peut être exploitée pour l'avenir. Ces projets ont également créé une réserve de formateurs au sein du système de formation professionnelle qui sont très passionnés par l'entrepreneuriat et qui continuent à enseigner l'entrepreneuriat avec les supports de ces projets.

Mais le système de soutien à l'entreprise comporte aussi un ensemble de faiblesses. La plus importante est que l'entrepreneuriat comme concept, n'est pas défini. Et par conséquent, les objectifs relatifs à l'appui aux entreprises et à la formation sont aussi non définis. Ce manque d'objectifs complique à l'ATFP et aux centres EFP la tâche de mise en place de mesures puisqu'il n'existe pas d'objectif clairement établi. L'autre difficulté réside dans le fait que les objectifs de la formation entrepreneuriale et du soutien se basent généralement sur des données plutôt que des effets. Par conséquent, les divers acteurs n'agissent pas de façon entrepreneuriale et il n'y a aucune responsabilité collective de résultats. Ensuite, il existe de nombreux acteurs qui jouent un rôle dans le système de soutien mais sans réelle coordination entre eux. Cela est visible à plusieurs niveaux, y compris celui des ministères et organismes de l'État et aussi entre les centres EFP et les organisations d'appui à la création d'entreprise, avec, souvent, un chevauchement d'offres. Enfin, les formateurs responsables des modules et des cours d'entrepreneuriat disposent de peu d'opportunités de formation. Bien que des améliorations soient en cours, cela retient directement sur la qualité de l'apprentissage en formation professionnelle.

Pour l'avenir, il y a deux principaux piliers pouvant améliorer le soutien entrepreneurial dans le système Tunisien de formation professionnelle. Tout d'abord, le constat de la transition du pays vers un régime démocratique qui est une excellente occasion pour introduire des changements en la matière. Le deuxième pilier, est la condition de prendre en considération par le MFPE explicitement

l'importance de l'entrepreneuriat pour l'employabilité des apprenants et pour la relance de l'économie. Ces deux facteurs produisent le soutien institutionnel nécessaire pour lancer de nouvelles activités.

En même temps, certaines mesures sont à prendre pour résoudre les nombreux problèmes existants pour éviter de compromettre les efforts déployés. D'abord, le système souffre d'un manque de coordination à plusieurs niveaux y compris entre ministères, entre ministères et organismes, et entre organismes et centres EFP. Il en résulte un chevauchement d'efforts, un faible rendement, et cela conduit en fin de compte à un système inefficace. Cela ne favorise pas non plus le développement d'une culture entrepreneuriale. Par ailleurs, bon nombre des expériences tunisiennes en matière de soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle sont dépassées. L'expérience que les formateurs, les centres de formation et les organismes ont acquis de ces projets risque de se perdre au et à mesure que les individus partent à la retraite. Enfin, de nombreux acteurs dans l'écosystème de l'entreprise, y compris les organismes de l'État et les organisations publiques, ont étroitement défini les rôles et peu d'efforts sont déployés en dehors de cette définition. En conséquence, ces acteurs n'agissent pas de façon entrepreneuriale, ce qui va à l'encontre de l'objectif de soutenir l'entrepreneuriat.

Tableau 7.1. Analyse FFPM de soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle en Tunisie

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés d'un cadre de soutien sont en place, y compris un ministère favorable, plusieurs organismes et une infrastructure de création d'entreprise. • Il y a un passé d'expériences entrepreneuriales et de projets qui peut servir de base pour l'avenir • Beaucoup de formateurs démontrent un haut niveau d'enthousiasme pour la formation entrepreneuriale. • Il existe de nombreuses organisations qui proposent aux apprenants des services de soutien à la création d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneuriat en tant que concept est non défini, et donc les objectifs liés à la formation entrepreneuriale sont aussi non définis. • De nombreux objectifs sont définis par les données plutôt que par les effets. • La coordination est un problème entre ministères responsables de la formation professionnelle et du soutien à la création d'entreprise; elle est aussi absente entre les organisations de soutien à la création d'entreprise, conduisant à un chevauchement d'actions. • Les mesures actuelles de soutien à la formation entrepreneuriale dans la majorité des centres de formation se limitent à la sensibilisation et utilisent des supports désuets. • Peu de formation est disponible pour les formateurs qui dispensent les cours et modules d'entrepreneuriat.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi reconnaît l'importance de l'entrepreneuriat pour les apprenants en formation professionnelle. • Il existe une volonté politique à mettre en œuvre le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque de coordination entre les services de soutien à l'entrepreneuriat les rend difficiles à évaluer et diminue leur efficacité. Cela va à l'encontre du développement d'une culture entrepreneuriale. • Bon nombre des expériences antérieures sont anciennes et les connaissances qu'elles ont permis d'acquérir risquent de se perdre. • De nombreuses missions sont étroitement définies et celles dans l'écosystème de soutien à l'entreprise ne sont pas encouragées à agir de façon entrepreneuriale. Cela donne un mauvais exemple aux apprenants et nuit à l'esprit du système de soutien à l'entreprise.

7.2. Établir une stratégie nationale et une infrastructure de soutien

Cette étude arrive à point nommé compte tenu des changements dans le système politique et le gouvernement Tunisien. Afin de fournir un soutien efficace au secteur public en termes d'appui à l'entrepreneuriat, il est nécessaire qu'une stratégie définisse clairement les objectifs et les raisons de soutenir le développement de compétences et de mentalités entrepreneuriales dans la formation professionnelle; de faire le lien entre les services de soutien existants aux niveaux national et local ; de définir le rôle et les objectifs des différents acteurs dans le système de formation professionnelle ; et d'établir des objectifs pour l'avenir.

Une définition de soutien à l'entreprise dans le contexte de la formation professionnelle en Tunisie doit être en harmonie avec la stratégie nationale. Elle doit inclure la signification de

l'entrepreneuriat et pourquoi il est important de le promouvoir dans le système de formation professionnelle. L'objectif de la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle en Tunisie doit être de développer l'esprit entrepreneurial chez les apprenants, de les aider à acquérir les compétences entrepreneuriales leur permettant de créer une entreprise et de leur faciliter l'accès aux services de soutien à l'entreprise et ainsi de les aider à lancer et à développer leurs projets. Il est important que les objectifs de soutien à l'entreprise aillent au-delà de l'approche actuelle qui consiste à introduire les apprenants à l'entrepreneuriat et à offrir un service dispersé de soutien plus approfondi à ceux qui le demandent. Par ailleurs, les objectifs doivent être définis de manière plus détaillée, établissant les objectifs de la formation entrepreneuriale et des services de soutien à la création d'entreprise. En outre, les résultats d'apprentissage attendus auprès des apprenants, et les objectifs pour les formateurs et centres de formation doivent aussi être définis dans ce contexte.

Un autre objectif important d'une stratégie nationale consiste à améliorer la coordination entre les diverses parties prenantes concernées par la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle (voir Graphique 2.5). La stratégie devrait clairement établir les rôles des principales parties prenantes pour éviter tout chevauchement des services et augmenter la cohésion du système de soutien à l'entreprise. Plus important encore est que la stratégie devrait établir le rôle de l'ATFP. Par rapport à l'entrepreneuriat, le rôle actuel de l'agence est axé sur l'introduction de l'entrepreneuriat dans les programmes pour donner aux apprenants une connaissance de base de l'entrepreneuriat comme concept et d'offrir une formation basique sur la création d'entreprise. Il est possible de donner à l'ATFP un rôle plus important et d'élargir sa mission pour étendre la portée des modules d'introduction existants et accorder un soutien plus approfondi aux apprenants intéressés par l'entrepreneuriat. Cela consisterait à dispenser une formation entrepreneuriale plus avancée et un soutien de développement d'entreprise plus intensif destiné à ceux qui lancent leurs propres projets.

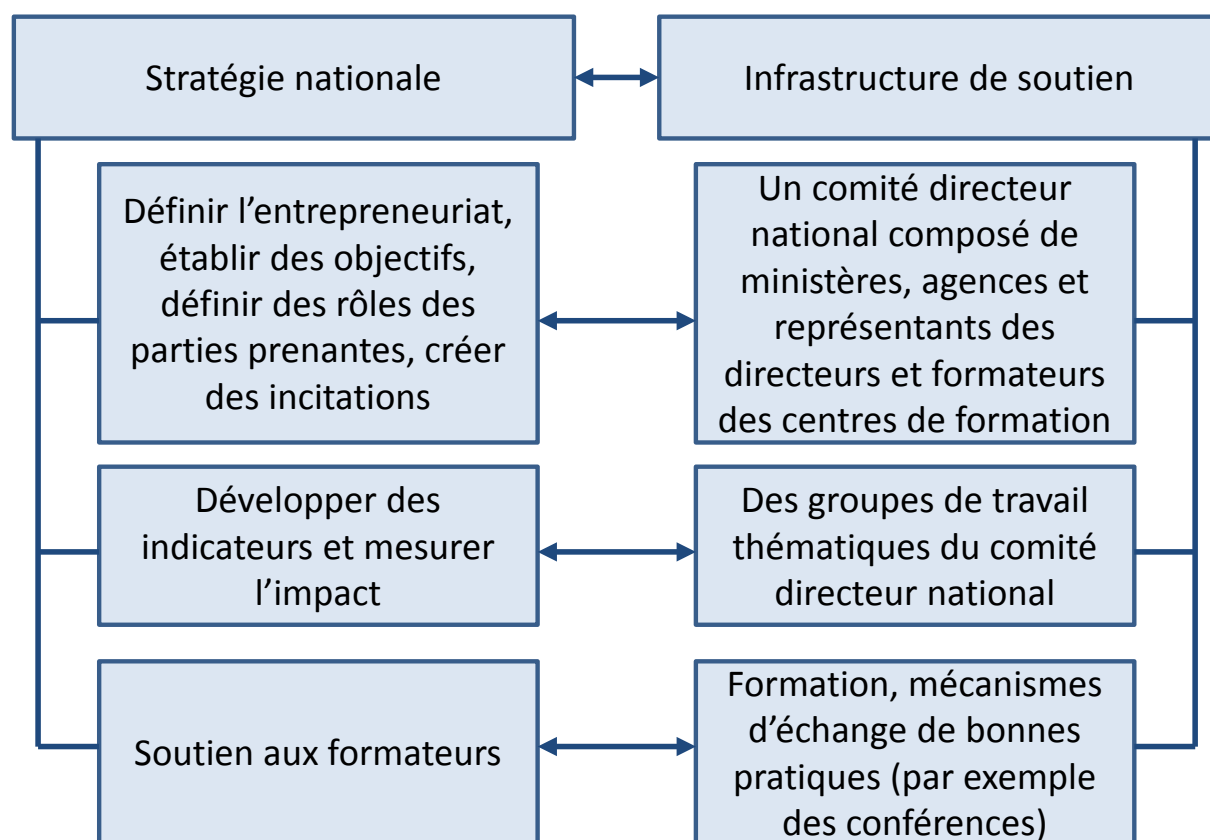
Pour mettre en œuvre un système de gestion de performance il est essentiel de développer des indicateurs qui correspondent aux diverses composantes de la stratégie. La définition d'objectifs en termes d'indicateurs mesurables est aussi un exercice important pour veiller à la mise en place d'incitations et récompenses adéquates à toutes les parties prenantes dans le système, pour garantir leur engagement. Cela comprend les apprenants, les formateurs, les directeurs de centres de formation, les structures d'appui à l'entreprise, le milieu des affaires et les ministères et agences nationales. Actuellement, les mandats et les objectifs de tous les principaux organismes de soutien à l'entreprise (par exemple les incubateurs) sont définis par des données. Par exemple, les incubateurs ont pour objectif de « toucher » un nombre déterminé d'apprenants. Toutefois, ceci ne fournit pas une incitation aux incubateurs, les motivant à offrir des services de qualité, ni de soutenir la création d'entreprise car ces résultats ne sont pas compris dans leurs objectifs et leur mandat. Il est essentiel que les structures d'appui aux entreprises, y compris les centres de formation, aient des objectifs qui comprennent des résultats mesurables.

Il est également important que la stratégie traite du besoin à améliorer le soutien aux formateurs à deux niveaux. Il est nécessaire d'actualiser et améliorer les pédagogies actuelles et de mettre en place un mécanisme permettant aux formateurs de collaborer et d'échanger les bonnes pratiques. Une approche utilisée par TKNKA pour faciliter l'interaction entre formateurs consiste à organiser des conférences pour les formateurs de FP leur permettant de partager leurs expériences (voir modèle d'apprentissage dans chapitre 4). Les conférences nationales seraient une méthode efficace pour construire une communauté de formateurs de l'entrepreneuriat dans le système de FP en Tunisie et une sélection de représentants pourraient participer à des rencontres internationales pour apprendre davantage sur les bonnes pratiques internationales et les ramener en Tunisie.

Pour réaliser le développement et la mise en œuvre d'une telle stratégie, il est nécessaire d'avoir une infrastructure de soutien (voir Graphique 7.1). On recommande la création par le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi d'un comité directeur national chargé de superviser l'élaboration d'une stratégie de promotion et de soutien à l'entrepreneuriat dans la FP. Ce comité doit inclure tous les acteurs qui contribuent à la FP au niveau national et l'ATFP pourrait remplir la fonction du secrétariat.

Par ailleurs, on recommande la création par le MFPE de groupes de travail thématiques permanents qui contribueraient au développement d'objectifs et d'indicateurs relatifs aux différents thèmes de la stratégie. Les groupes de travail devraient se composer des principales parties prenantes telles que l'ATFP, le CENAFFIF et les représentants de centres de FP (à savoir directeurs et formateurs). Ces groupes de travail serviraient de plateformes d'échange et d'apprentissage institutionnel sur certains sujets, qui comprendraient l'apprentissage entrepreneurial et les moyens de mesurer l'impact de la formation entrepreneuriale. Les conclusions des groupes de travail devraient correspondre aux objectifs et à la feuille de route fixée par le comité directeur national. Cela peut comprendre par exemple l'élaboration de méthodes pour mesurer l'impact de l'apprentissage entrepreneurial. D'autres sujets potentiels pourraient comprendre le contenu et les méthodes d'enseignement, l'accompagnement, le soutien à la création d'entreprise et la création de liens avec l'école et des systèmes de formation supérieure.

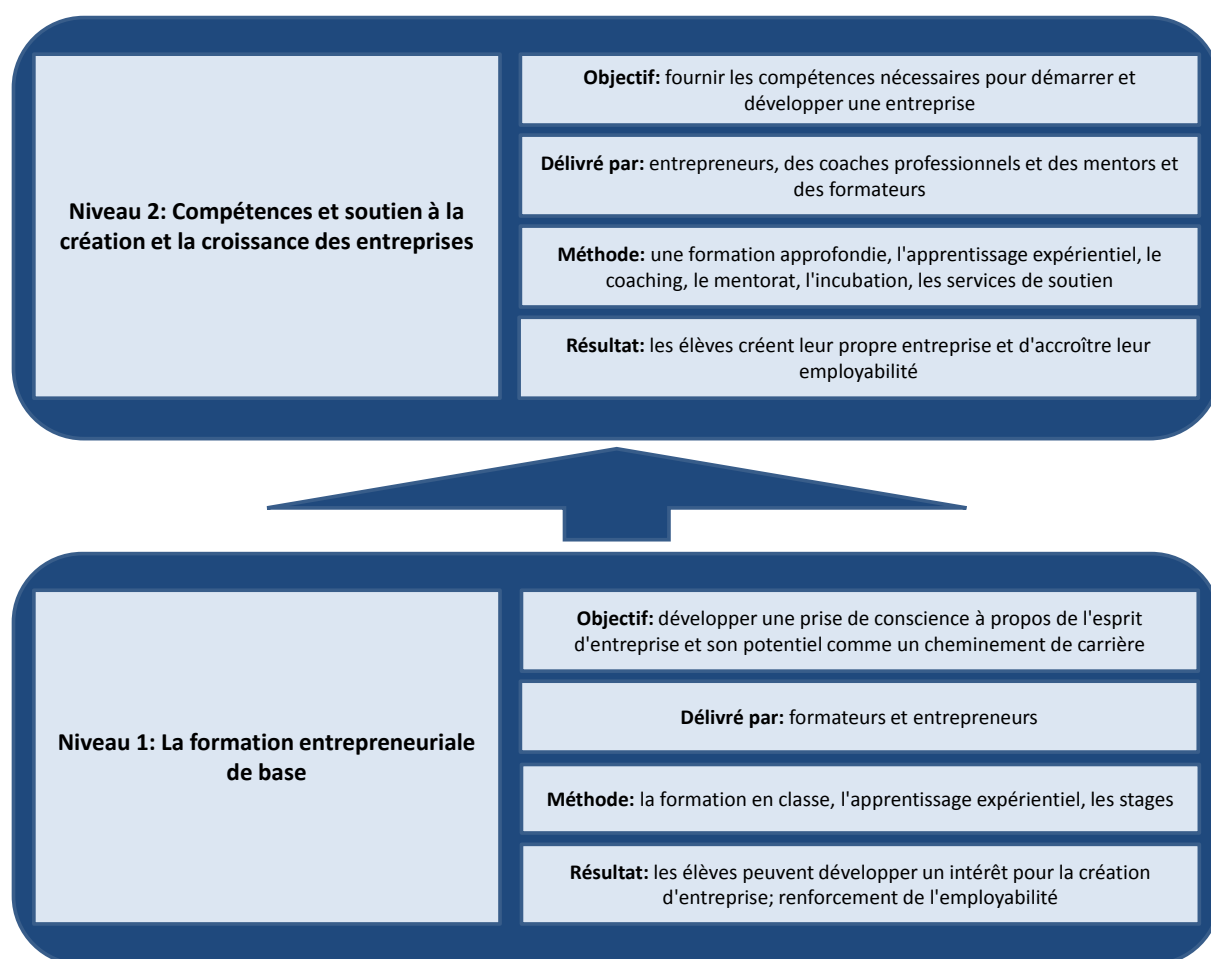
Graphique 7.1. Stratégie nationale de promotion et de soutien à l'entrepreneuriat dans la FP



7.3. Développer un soutien plus intensif pour les apprenants intéressés par l'entrepreneuriat

Le soutien à l'entrepreneuriat dans le système de formation professionnelle en Tunisie est actuellement centré sur les Centres de Formation et de Promotion du Travail Indépendant (CEPTI). On recommande que la formation entrepreneuriale et le soutien à l'entreprise passe à un système à deux vitesses qui offre un soutien de base à grande échelle et un soutien plus intensif aux apprenants intéressés par une formation plus avancée et des structures plus sophistiquées de soutien au développement entrepreneurial (Graphique 7.2).

Graphique 7.2. Approche de promotion et soutien à l'entrepreneuriat à deux niveaux



La formation entrepreneuriale actuellement dispensée dans le système de formation professionnelle en Tunisie est globalement conforme au Niveau 1 de la Graphique 7.2. On enseigne à tous les apprenants des CEPTI des modules d'entrepreneuriat. Quant aux apprenants dans d'autres centres de formation ils peuvent bénéficier de modules d'entrepreneuriat à une étape donnée de leur formation mais ces modules semblent varier en qualité et importance. En améliorant la qualité de la formation entrepreneuriale de base, en faisant de sorte qu'elle soit plus basée sur l'expérience (par exemple par l'utilisation de simulations d'entreprises et de jeux) avec une portée plus large, plus d'apprenants pourraient en bénéficier, et plus d'apprenants pourraient s'intéresser à l'entrepreneuriat et souhaiteraient lancer leurs propres projets. Cela pourrait augmenter le nombre de nouvelles entreprises créées par les apprenants et améliorer l'employabilité des apprenants qui participent à ces

modules. Cela pourrait aussi améliorer la première étape pour construire une culture entrepreneuriale dans le système de formation professionnelle.

Sachant que cette formation de base peut être dispensée par les formateurs, il est plus intéressant d'impliquer les chefs d'entreprises locales pour dispenser cette formation. Cette pratique a généralement un meilleur impact compte tenu de l'authenticité de leur intervention par rapport à celle d'un formateur, où ils partagent des expériences réelles avec les apprenants et discutent de vrais problèmes. Cette approche est rarement utilisée dans les centres de FP en Tunisie et souligne la nécessité de renforcer les liens entre les centres de formation et la communauté d'affaires locale.

Il est également possible de tirer profit des stages de manière plus efficace pour appuyer le développement de mentalités et compétences entrepreneuriales. On devrait offrir aux apprenants qui démontrent un vif intérêt dans l'entrepreneuriat des possibilités de stages dans des petites entreprises où ils travailleraient quotidiennement avec des entrepreneurs. Ces expériences pratiques et d'observation peuvent avoir un grand impact sur les apprenants mais doivent être bien organisées et se dérouler sous la supervision des formateurs.

Les objectifs de ce premier niveau de formation entrepreneuriale consistent à introduire les apprenants au concept d'entrepreneuriat et à les informer sur le potentiel qu'il peut avoir comme choix de carrière. Cela est largement réalisé dans le système de formation professionnelle en Tunisie, notamment avec les apprenants des CFTI. Cependant, peu de soutien est accordé à ceux parmi les apprenants souhaitant lancer un projet d'entreprise.

Il est également recommandé que le MFPE et l'ATFP développent un programme plus intensif de formation à ceux parmi les apprenants qui désirent lancer leurs propres projets (Niveau 2, Graphique 7.2). Cela signifierait une formation avancée plus approfondie qui permettrait aux apprenants de mieux développer les compétences nécessaires et l'esprit entrepreneurial pour créer et développer une entreprise. L'apprentissage par la pratique est aussi largement utilisé à cette fin mais des exercices plus réalistes sont nécessaires. Des simulations d'entreprise, des week ends de création d'entreprises et des mini-entreprises sont des exemples de pratique internationale dans les systèmes de FP offrant aux apprenants des opportunités plus réalistes d'apprentissage où ils s'entraînent à réfléchir comme des entrepreneurs.

Les centres de formation devront aussi faciliter l'accès à un soutien plus intensif de développement entrepreneurial tel que l'accompagnement et le mentorat. Dans beaucoup de cas, ce type de soutien n'est pas offert directement par les formateurs et les centres de formation, mais plutôt par la communauté d'affaires ou d'autres structures de soutien. Il faudra donc renforcer les liens entre les centres de FP et la communauté d'affaires afin que les apprenants et les formateurs soient informés des formes de soutien disponibles, permettant ainsi aux formateurs de diriger les apprenants vers les services de soutien appropriés au moment approprié. Pour ce faire, les parties prenantes contribuant au soutien à la création d'entreprises doivent avoir une visibilité dans les centres de formation. Cela peut être réalisé par l'organisation de manifestations entrepreneuriales qui réunissent les parties prenantes ensemble ou par l'intermédiaire d'initiatives bilatérales où ils rencontrent les apprenants et font des présentations sur les formes disponibles de soutien.

Même si une large partie de ce soutien est déjà disponible, il est nécessaire d'améliorer la coordination entre ses diverses formes et de renforcer les liens entre les organismes de soutien et les centres de formation pour que les apprenants sachent où se diriger pour bénéficier du soutien approprié au moment approprié et pour que les diverses parties prenantes agissent ensemble comme un système cohérent.

ANNEXE A. DIPLÔMES DÉLIVRÉS PAR LE SYSTÈME DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Diplôme	Profil	Durée minimale
Certificat de Compétence (CC)	<p>Le profil de sortie d'une personne ayant obtenu un « Certificat de Compétence » se présente comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> Personne opérationnelle à l'entrée sur le marché du travail : <ul style="list-style-type: none"> Réalise dans un champ d'activité restreint, une série d'opérations standardisées simples et répétitives à l'aide de techniques et instruments mis à sa disposition dont il comprend les principes d'utilisation, dans des contextes stables peu sensibles à des facteurs exogènes. Comprend et suit des instructions orales et/ou écrites simples. Vérifie la conformité du travail accompli par rapport à la commande et rend compte oralement des tâches et activités réalisées. Personne capable de s'intégrer dans la vie professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> Connaît ses devoirs et droits en tant que travailleur. Connaît le contexte particulier du métier ainsi que le marché du travail en général. Est capable de travailler en équipe et de communiquer de façon simple dans son champ d'activité avec un niveau adéquat de langue. Personne capable d'évoluer et d'approfondir ses savoirs professionnels : <ul style="list-style-type: none"> A le goût de la réussite. Est conscient de l'importance de l'optimisation de son rendement professionnel pour évoluer dans le métier. Est imprégné des principes généraux de la qualité. Est capable de continuer à apprendre dans une situation plus ou moins contrôlée. Personne ayant le sens de la citoyenneté : <ul style="list-style-type: none"> Est conscient de ses droits et obligations en tant que citoyen. Est ouvert sur les autres et respecte les différences. Est sensible à la protection de l'environnement et à la maîtrise de l'énergie 	<p>La durée minimale de formation initiale pour l'obtention du « certificat de compétence » est fixée à 700 heures y compris 160 heures de stage pratique en entreprise lorsque la formation se déroule dans les centres de formation professionnelle.</p> <p>Les cycles de formation organisés par apprentissage et sanctionnés par le certificat de compétence ne sont pas concernés par cette durée, ils restent soumis aux textes législatifs et réglementaires régissant l'apprentissage.</p>
Certificat d'aptitude professionnelle (CAP)	<p>Le profil de sortie d'une personne ayant obtenu un « certificat d'aptitude professionnelle » se présente comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> Personne opérationnelle à l'entrée sur le marché du travail : <ul style="list-style-type: none"> Utilise, dans un champ d'activité restreint, des modes opératoires en nombre limité et bien définis pour effectuer des tâches liées au poste de travail, dans des contextes stables ou soumis à des changements limités. Sélectionne des instruments et des techniques dont il comprend les principes sous 	<p>La durée minimale de formation initiale pour l'obtention du « certificat d'aptitude professionnelle » est fixée à 1200 heures y compris 320 heures de stage pratique en entreprise lorsque la formation se déroule dans les centres de formation professionnelle.</p> <p>Les cycles de formation organisés par apprentissage et sanctionnés par le certificat d'aptitude professionnelle ne sont pas concernés</p>

	<p>jacents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifie à son niveau la qualité du produit fini ou du service rendu et rend compte oralement et/ou par écrit des tâches et activités réalisées. • Lit des notes ou données en rapport avec son champ d'activité. <p>2. Personne capable de s'intégrer dans la vie professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaît ses devoirs et droits en tant que travailleur. • Connaît le contexte particulier de son métier ainsi que le marché du travail en général. • Est capable de communiquer dans des situations courantes et d'échanger dans son champ d'activité, avec un niveau adéquat de langue. <p>3. Personne capable d'évoluer et d'approfondir ses savoirs professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • A le goût de la réussite. • Est conscient de l'importance de l'optimisation du rendement professionnel pour évoluer dans le métier. • Est capable d'appréhender les principes sous-jacents aux techniques et aux technologies utilisées. • A le sens de l'initiative et de la créativité. • Est imprégné des principes généraux de la qualité. • Est réactif à l'égard des changements et des situations nouvelles. • Est imprégné de l'entrepreneuriat. • Est capable de continuer à apprendre. <p>4. Personne ayant le sens de la citoyenneté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est conscient de ses droits et obligations en tant que citoyen. • Est ouvert sur les autres et respecte les différences. • Est sensible à la protection de l'environnement et à la maîtrise de l'énergie. 	<p>par cette durée, ils restent soumis aux textes législatifs et réglementaires régissant l'apprentissage.</p>
Brevet de Technicien Professionnel (BTP)	<p>Le profil de sortie d'une personne ayant obtenu un « Brevet de Technicien Professionnel » se présente comme suit :</p> <p>1. Personne opérationnelle à l'entrée sur le marché du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Applique, dans un champ d'activité plus ou moins étendu, des modes opératoires et des procédures dans la limite des techniques afférentes à l'exécution de l'activité et dans un contexte de travail évolutif soumis à des facteurs externes qui n'engendrent pas de changements importants. • Sélectionne et applique des méthodes, outils et matériaux dont il maîtrise les principes sous-jacents pour la réalisation de son travail qu'il organise lui-même sur la base de consignes spécifiques. • Formule des solutions adaptées aux problèmes posés. • Estime le niveau de qualité du travail accompli et rend compte oralement et par écrit des activités réalisées. • Lit et interprète des notes ou données en rapport avec son champ d'activité. <p>2. Personne capable de s'intégrer dans la vie professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaît ses devoirs et droits en tant que travailleur. 	<p>La durée minimale de formation initiale pour l'obtention du « brevet de technicien professionnelle » est fixée à 1800 heures y compris 320 heures de stage pratique en entreprise lorsque la formation se déroule dans les centres de formation professionnelle.</p> <p>Les cycles de formation organisés par apprentissage et sanctionnés par le brevet de technicien professionnel ne sont pas concernés par cette durée, ils restent soumis aux textes législatifs et réglementaires régissant l'apprentissage.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le contexte particulier du métier ainsi que le marché du travail en général. • Est capable de coordonner ses activités au sein d'un groupe et éventuellement exercer des responsabilités au sein d'une équipe restreinte. • Est capable de communiquer et de donner des brèves explications sur un projet ou une idée, avec un niveau adéquat de langue. <p>3. Personne capable d'évoluer et d'approfondir ses savoirs professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • A le sens de la responsabilité et le goût de la réussite. • Est conscient de l'importance de l'optimisation du rendement professionnel. • Est capable d'appréhender les principes sous-jacents aux techniques et aux technologies utilisées. • A le sens de l'initiative et de la créativité. • Est imprégné des principes et des normes de la qualité. • Est réactif à l'égard des changements et des situations nouvelles. • Est imprégné de l'entrepreneuriat. • Est capable d'organiser ses apprentissages. <p>4. Personne ayant le sens de la citoyenneté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est conscient de ses droits et obligations en tant que citoyen. • Est ouvert sur les autres et respecte les différences. • Est sensible à la protection de l'environnement et à la maîtrise de l'énergie 	
Brevet de Technicien Supérieur (BTS)	<p>Le profil de sortie d'une personne ayant obtenu un « Brevet de Technicien Supérieur » se présente comme suit :</p> <p>1. Personne opérationnelle à l'entrée sur le marché du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établit et applique, dans un champ d'activité plus ou moins étendu, des modes opératoires relatifs à un ensemble de tâches cycliques ou de séquences de travail, dans un contexte de travail évolutif soumis à des facteurs externes qui peuvent engendrer des changements plus ou moins importants. • Sélectionne et/ou adapte des méthodes, outils et matériaux pour la résolution de problèmes en vue de la réalisation du travail qu'il planifie et organise à son équipe sur la base de consignes générales. • Intègre des informations de différentes sources et les mobilise pour proposer des solutions dans son champ d'activité. • Évalue la qualité du travail accompli par son équipe et fait des comptes rendus écrits et oraux circonstanciés de son activité et éventuellement de celle des personnes placées sous sa responsabilité. <p>2. Personne capable de s'intégrer dans la vie professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaît ses devoirs et droits en tant que travailleur. • Connaît le contexte particulier du métier ainsi que le marché du travail en général. • Est capable de diriger ou animer une équipe placée sous sa responsabilité. • Est capable de communiquer de façon claire et détaillée 	<p>La durée minimale de formation initiale pour l'obtention du «brevet de technicien supérieur» est fixée à 2200 heures y compris 320 heures de stage pratique en entreprise lorsque la formation se déroule dans les centres de formation professionnelle.</p> <p>Les cycles de formation organisés par apprentissage et sanctionnés par le brevet de technicien supérieur ne sont pas concernés par cette durée, ils restent soumis aux textes législatifs et réglementaires régissant l'apprentissage.</p>

	<p>en donnant des avis argumentés avec un niveau adéquat de langue.</p> <p>3. Personne capable d'évoluer et l'approfondir ses savoirs professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au sens de la responsabilité et le goût de la réussite. • Ouvre pour l'optimisation du rendement professionnel. • Est capable d'appréhender les principes sous-jacents aux techniques et aux technologies utilisées. • A le sens de la créativité et de l'initiative. • Est imprégné des principes et des normes de la qualité. • Est réactif à l'égard des changements et des situations nouvelles. • Est imprégné de l'entrepreneurship. • Est capable d'identifier ses besoins propres en formation et de construire son parcours d'apprentissage. <p>4. Personne ayant le sens de la citoyenneté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est conscient de ses obligations en tant que citoyen. • Est ouvert sur les autres et respecte les différences. • Est sensible à la protection de l'environnement et à la maîtrise de l'énergie 	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANNEXE B. HISTOIRE DE LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Un certain nombre d'initiatives ont été menées dans les centres de formation professionnelle. Parmi ces mesures nous pouvons citer :

- Le projet FORTI
- Le programme CLE
- Le programme INJAZ
- Le programme SKILLS FOR EMPLOYABILITY
- Les espaces Tremplin vers l'entrepreneuriat
- Les pépinières
- Les formations sur l'entrepreneuriat

Parmi l'ensemble de ces programmes, le programme FORTI est de loin le programme qui a été le plus appliqué au sein de certains centres de la formation professionnelle.

B.1. Projet Formation au travail indépendant « FORTI »

Genèse du projet

Dès 1991, le 8^{ème} plan de développement économique de la Tunisie (1992-1996) envisageait la création de nouveaux centres de formation (centre sectoriel, centre régional, ...) dans l'objectif d'augmenter le nombre d'apprenants.

Il a été alors décidé la création de centres régionaux de petits métiers au sein des localités de Kasserine, de Hammam Sousse et de Bou Salem.

La création de ces centres a été décidée dans l'objectif d'assister les régions dans la prise en charge de leurs problèmes de développement et de la mobilisation des compétences des ressources disponibles pour accélérer le rythme de leur développement.

Le centre régional de petits métiers (comme par exemple, les petits métiers du sanitaire, de la boulangerie, de la pâtisserie, de la restauration, de l'automobile, ...) avait pour objectif de mettre à la disposition de la région des qualifications (des indépendants) dans divers métiers utiles à son développement (doté d'une capacité de 180 postes en formation initiale, 1500 journées de formation continue en perfectionnement technique et en gestion d'entreprises).

En 1994, est signé un projet de coopération tuniso-allemand dans le cadre du développement de la formation professionnelle entre le Ministère de l'Education et de la Formation (MEF) et la GTZ (coopération allemande). Le projet se proposait de contribuer à la dynamique de développement régional de l'emploi et de l'entrepreneuriat à travers des programmes de formation conjuguant formation entrepreneuriale, expérience et formation professionnelle pour une population cible. Le

projet s'inscrivait donc dans le cadre des plans de développement économique et social de la Tunisie, qui accordait une place de choix à la micro-entreprise dans la stratégie de développement économique et de promotion de l'emploi. Il prit le nom de FORTI, Formation au travail indépendant.

Le projet FORTI était placé sous la tutelle du Ministère de l'Education et de la Formation (MEF). Il était mis en œuvre par trois organisations nationales, la GIZ étant le partenaire allemand :

- l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP),
- le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF)
- l'Agence Nationale Tunisienne de l'Emploi et du travail indépendant (ANETI), (ex- ATE)

Les principaux partenaires du projet étaient l'ATFP, l'ANETI et le CENAFFIF.

Il a été lancé en septembre 1995 par une phase expérimentale (1998-1999) dans la région du Centre-Ouest où le projet a permis d'introduire une nouvelle dynamique de promotion de la micro-entreprise et du travail indépendant.

Au cours de sa deuxième phase (1999 – 2002), le projet a pu consolider ses produits et étendre ses activités à cinq autres régions de la Tunisie.

La troisième phase du projet couvrant la période de 2002 à 2005 a permis la finalisation de l'intégration des compétences entrepreneuriales dans la formation professionnelle et l'élaboration d'un nouveau produit pour le perfectionnement des entrepreneurs. Cette intégration a permis d'assurer un haut niveau de compétence professionnelle, indispensable pour la compétitivité.

Le concept

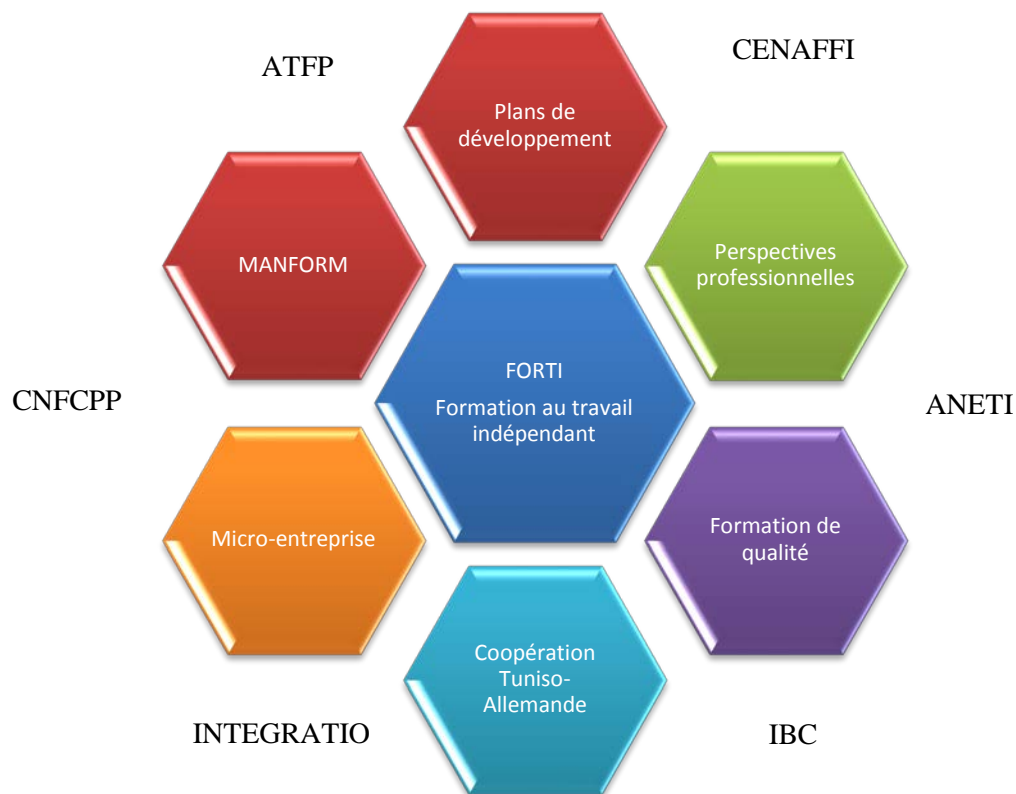
Les populations cibles

Les populations cibles du programme FORTI étaient constituées :

- Des entrepreneurs et salariés d'entreprises
- Des jeunes en formation professionnelle
- Des créateurs potentiels d'entreprises

Le cadre

Le cadre de la réalisation du projet FORTI est le suivant :

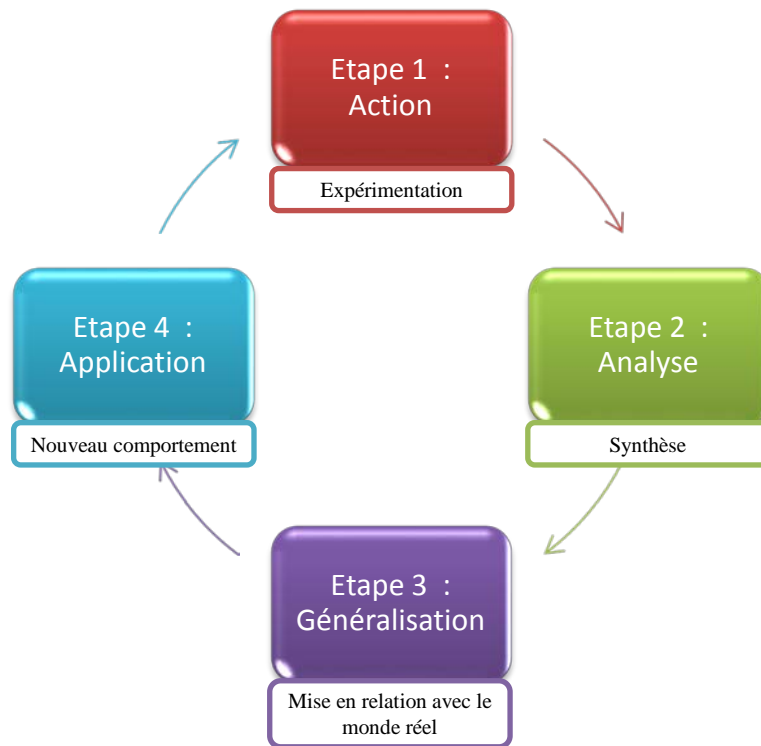


Le projet FORTI était placé sous la tutelle du Ministère de l'Education et de la Formation (MEF). Il était mis en œuvre par l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP), le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF) et l'Agence Nationale Tunisienne de l'Emploi et du travail indépendant (ANETI), (ex- ATE). La GTZ était le partenaire allemand et les cabinets de consultation mandatés étaient INTEGRATION et IBC.

Le projet FORTI s'inscrivait dans le développement d'une nouvelle dynamique de promotion de la micro-entreprise et du travail indépendant en complément des actions déjà menées par le gouvernement comme le programme MAINFORM et autres plans de développement.

La pédagogie utilisée

La pédagogie utilisée pour la mise en œuvre des produits FORTI était l'apprentissage par l'action :

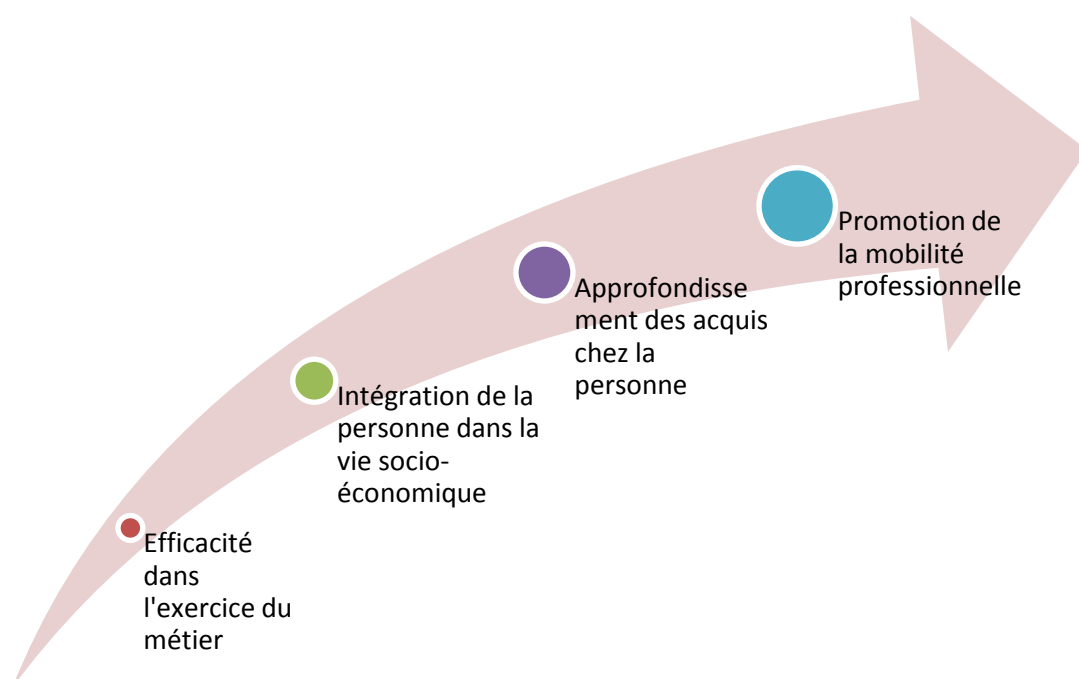


Il s'agissait d'une pédagogie participative basée sur l'apprentissage par l'action et la démarche projet. Elle permettait de générer une grande motivation au niveau du participant qui devenait l'acteur principal dans l'action pédagogique. Cela ne pouvait être possible que si les formateurs avaient un véritable profil de facilitateur (pédagogie entrepreneuriale).

Les étapes 1 à 4 étaient alors séquentielles et liées et permettaient au participant de développer son projet entrepreneurial autant qu'il le voulait.

Objectifs

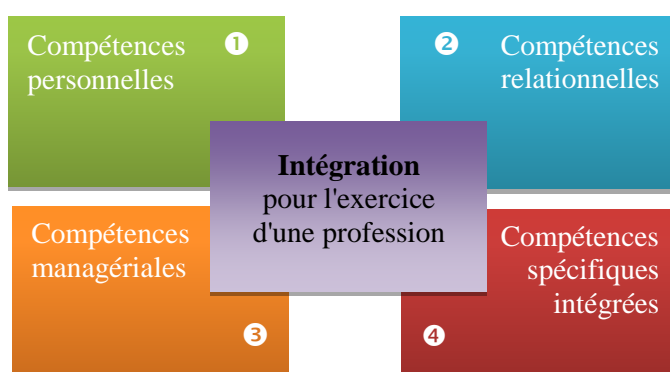
Les objectifs visés par le projet FORTI étaient au nombre de 4 tous inscrits dans un processus séquentiel pour le développement du travail indépendant :



In fine, le participant avait gagné non seulement en compétences relationnelles et personnelles mais aussi en montage et création de projet pour devenir de véritables entrepreneurs, acteurs de la vie professionnelle.

L'approche adoptée au niveau de l'ATFP

L'approche adoptée fut la suivante :



- Compétences personnelles : Pour donner aux stagiaires une idée plus précise de ce qu'est l'entrepreneuriat et leur permettre de vivre les caractéristiques professionnelles du travailleur indépendant.
- Compétences relationnelles : Permettant aux stagiaires de connaître et de vivre les compétences relationnelles (Communication, esprit d'équipe et nouvelles technologies de la communication et de l'information).
- Compétences managériales : Permettant aux stagiaires, de connaître et d'appliquer les compétences managériales (méthode d'analyse et de programmation, créativité,...).
- Compétences spécifiques intégrées : Permettant au stagiaire de développer des compétences clefs favorisant l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts, la commercialisation et l'esprit de compétitivité dans l'exercice d'une profession.

Les produits

Le projet FORTI a mis en place trois principaux produits :

- CEFE (Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs),
- CEFI (Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Initiale)
- CEFOC (Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Continue).

CEFE :

CEFE est le produit de départ du projet FORTI. Il s'agit d'une méthode de formation de petits et moyens entrepreneurs. Elle se caractérise par :

- L'apprentissage par expérience : les participants participent à des exercices et des simulations qui se rapprochent énormément de la réalité de l'entrepreneur.
- Une dynamique de groupe au moment de l'apprentissage : Le travail en groupe est le principal moyen de communication pendant l'apprentissage.
- L'aspect intégral : Le participant est amené à prendre en considération le contexte économique et sociale dans sa globalité afin d'assurer son intégration sur le marché et de garantir la réussite de son entreprise.

CEFE utilise ainsi une approche personnalisée, basée sur l'apprentissage par l'action. Les participants évaluent eux-mêmes leurs propres personnalités, capacités et ressources au travers des exercices, des simulations et des travaux de groupe. Ils choisissent eux-mêmes le projet qu'ils vont entreprendre et ils déterminent aussi, si les acquis personnels (qualifications, compétences, ressources) correspondent bien au projet marché, technique, gestion et finance).

Les participants collectent eux-mêmes l'information nécessaire à l'évaluation de la faisabilité de leur projet (étude de la concurrence sur terrain, collecte d'informations auprès des organismes nationaux, ...) et préparent leur plan d'affaires qu'ils défendront personnellement devant les banquiers.

Ils démarreront enfin leur projet après la formation avec un éventuel soutien pendant la phase de démarrage et avec un contact permanent avec la famille FORTI.

La formation CEFE comporte 3 parties :

- Développement de compétences entrepreneuriales et managériales (L'entrepreneur et son idée de projet, la gestion courante de l'entreprise) ;
- Recherche d'informations (l'environnement du projet) ;
- Élaboration et présentation du business-plan (Le premier produit du projet, le plan d'affaires).

Introduit en Tunisie par le projet FORTI en 1995 dans le cadre de la coopération tuniso-allemande, CEFE était une véritable recherche-action² qui a duré plus de dix ans et qui a permis un meilleur ciblage de la formation entrepreneuriale pour les différents groupes-cible.

L'objectif de la méthode CEFE consiste à doter les participants à la formation, d'outils tels que des compétences, des réflexes et des qualités entrepreneuriales les amenant ainsi à présenter aux institutions financières qui accordent les crédits, une étude de projet prouvant la crédibilité du projet.

CEFI :

CEFI est un produit FORTI qui vise l'amélioration de la formation professionnelle par l'intégration des compétences. Il s'agit d'une formation entrepreneuriale pour développer le comportement d'entreprendre chez les jeunes apprenants et promouvoir la création d'entreprises.

La formation CEFI vise principalement le changement de comportement chez les apprenants en faisant ressortir chez eux la créativité, l'initiative et ainsi faire émerger de nouveaux talents

Les compétences intégrées étaient les suivantes :

- Compétences personnelles : A la fin de ce module, les stagiaires auront une idée plus précise de ce qu'est l'entrepreneuriat. Ils seront en mesure de faire un premier jugement des exigences d'un entrepreneur face à leurs capacités personnelles. A la fin de ce module, les stagiaires :
 - ont pris connaissance et expérimenté les qualités personnelles d'entrepreneur;
 - ont pris conscience de l'influence de l'environnement;
 - savent que l'entrepreneuriat nécessite certaines compétences parmi lesquelles l'expérience professionnelle approfondie ;

² L'approche 'Recherche- Action' est une méthode orientée à la demande du promoteur, qui prend l'entrepreneur comme principal acteur et engage un dialogue permanent entre accompagnateurs et entrepreneurs. Elle est participative et cherche à engager un processus de réflexion - action – réflexion chez les intéressés eux-mêmes afin de les encourager dans leurs initiatives d'auto-promotion et d'auto-organisation.

- Compétences relationnelles : À la fin de ce module, les stagiaires sont sensibilisés à l'importance de la communication en milieu de travail, à l'extérieur de l'entreprise, à la synergie de l'esprit d'équipe et auront appliqué des techniques de communication. À la fin de ce module, les stagiaires :
 - sont informés sur les types et moyens de communication;
 - ont appliqué les principes de communication avec l'environnement;
 - ont pris connaissance de l'importance de l'esprit d'équipe.
- Compétences managériales : À la fin de ce module, les stagiaires seront en mesure de maîtriser les outils de gestion relatifs à la gestion d'entreprise : l'organisation, le marketing et les techniques de vente, la méthodologie et la finance.
 - Connaissance de l'entreprise : pour donner aux stagiaires une idée sur différents types d'entreprises notamment la micro entreprise: fonctionnement, organisation et les procédures administratives et juridiques pour son lancement.
 - Marché : l'objectif est de faire comprendre aux stagiaires l'importance de connaître le marché et ses mécanismes et de les doter des techniques en matière de commercialisation et de distribution.
 - Technique : l'objectif est de permettre aux stagiaires de développer des compétences favorisant l'innovation et la qualité.
 - Finance: l'objectif est de permettre aux stagiaires de connaître et d'appliquer des outils de gestion comptable relatifs à des opérations courantes.
- Compétences spécifiques intégrées : A la fin de ce module, l'objectif est d'intégrer des compétences entrepreneuriales dans la formation technique afin de permettre au stagiaire de développer des compétences clefs favorisant l'innovation, la qualité, la maîtrise des coûts, la commercialisation et l'esprit de compétitivité dans l'exercice d'une profession.

CEFOC :

C'est le troisième produit FORTI destiné à perfectionner davantage les entrepreneurs et salariés d'entreprises, en les aidant à améliorer leurs produits existants, à concevoir de nouveaux produits ou à étendre et diversifier leurs activités. Selon les objectifs et spécificités du groupe cible, cette formation peut être conçue pour une durée allant de 1 à 5 jours.

Dans ce cadre plusieurs modules spécialisés peuvent être proposés. On peut en citer à titre d'exemples :

Diversification : Au terme de ce module les participants seront capables d'élargir leur gamme de produits.

Objectifs spécifiques :

- Énumérer au moins cinq techniques pour la diversification ;

- Appliquer ces techniques sur un exemple de produit.

Marché : Au terme de ce module les participants seront capables de réaliser une étude de marché.

Objectifs spécifiques :

- Énumérer toutes les étapes nécessaires pour la réalisation d'une étude de marché.

L'état des lieux

La Tunisie a constitué un cadre favorable pour le développement et la mise en œuvre des formations CEFE et produits connexes. La formation CEFE s'y était développée dans un environnement quasi idéal, avec le soutien du gouvernement et des structures opérationnelles.

Pour la mise en œuvre de ces produits, le gouvernement avait mis en place des centres de Formation et de Promotion du Travail Indépendant (CFPTI). 11 centres ont alors vu le jour au Kram, Ettadhamen, M'ghira, Boussalem, Kasserine, Hammam Sousse, Gafsa, Tozeur, Ben Guerdène, Thala et Moknine.

Les missions qui furent assignées aux CFPTI étaient :

- Développer les formations à valeur entrepreneuriale ;
- Former les créateurs de micro entreprises ;
- Consolider les compétences entrepreneuriales des artisans ;
- Assister les artisans dans la gestion de l'entreprise et le développement des produits et des services.

La formation au travail indépendant selon l'approche CEFE a connu en fait trois grandes étapes :

- 1995-1999: Phase expérimentale
 - Implantation du CFPTI Kasserine
 - Recrutement et formation des facilitateurs
 - Sensibilisation de tout le personnel à l'entrepreneuriat
 - Réalisation de la 1ère expérience avec les apprenants de la spécialité « Fabrication des chaussures »
- 1999-2002 : Extension
 - Accompagnement entrepreneurial des apprenants (60) dans la rédaction des plans d'affaires et l'implantation des micro-entreprises
 - Suivi de l'émergence de 24 entreprises créées par les sortants

- Extension de l'expérience de Kasserine à 5 nouveaux CFPTI: Le Kram, Bou Salem, Gafsa Aguila, Hammam Sousse et Ben Guerdène
- 2002-2005: Généralisation
 - Mise en place de la formation en alternance des apprenants - CFPTIK / Entreprises créées –
 - Insertion des sortants dans les entreprises créées
 - Extension de l'expérience à 6 nouveaux CFPTI: M'ghira, Etadhamen, Hammat Gabès, Thala, Tozeur, Moknine.

Une expérience fût également menée en 1996 avec les centres de la Jeune Fille Rurale (CJFR) (14 centres concernés) où les jeunes filles recevaient une formation entrepreneuriale selon l'approche CEFE. Le programme CEFE y fut alors adapté aux CJFR et comportait des aspects comme l'objectif de l'entrepreneur, les caractéristiques de l'entrepreneur, l'environnement de l'entrepreneur, le marché, l'investissement et le projet familial.

Le programme FORTI a eu un grand succès parce qu'il a bénéficié aussi d'un temps suffisant pour se développer et adapter ses outils. Il a pu atteindre ses objectifs parce que ses outils ont été appliqués aux groupes cibles dont les besoins correspondaient pratiquement aux services offerts par la formation CEFE, ce qui leur a permis, par conséquent, d'assimiler parfaitement les contenus de la formation CEFE.

Les Ministères concernés en Tunisie ont considéré la formation CEFE comme un bien public, et donc une partie du système de l'éducation et de la formation. La distribution des tâches entre les secteurs public et privé dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat était jugée très appropriée et a pu donc servir d'exemple à suivre pour d'autres pays.

L'intégration des deux produits CEFI et CEFE dans les stratégies et les activités des partenaires concernés était une réalité aussi bien au niveau de la loi qu'à celui des faits. La loi d'orientation de l'éducation et de la formation souligne l'importance des compétences entrepreneuriales dans les différents niveaux d'enseignement et de formation.

Sur le terrain le CENAFFIF et l'ATFP collaboraient ensemble pour généraliser l'intégration des compétences entrepreneuriales dans tous les programmes de formation et de former tous les formateurs dans l'approche FORTI. L'ANETI utilisait le produit CEFE pour former pratiquement la quasi-totalité de ses créateurs potentiels d'entreprises.

La pédagogie utilisée était une pédagogie participative basée sur l'apprentissage par l'action et la démarche projet. Elle a généré une grande motivation au niveau du participant qui devenait l'acteur principal dans l'action pédagogique. Cela ne pouvait être possible que si les formateurs avaient un vrai profil de facilitateur (pédagogie entrepreneuriale).

Les réalisations pour l'ensemble du projet FORTI étaient à la hauteur de l'ambition des acteurs du programme puisque l'on parle de 6 000 apprenants formés, 1700 cadres pédagogiques formés selon l'approche CEFE et 400 entreprises créées par les apprenants formés aux produits FORTI.

B.2. Programme Injaz Tunisie

Genèse du projet

Créée en Juillet 2010 INJAZ -Tunisie est une association entreprises, membre du réseau mondial JUNIOR ACHIEVEMENT WORLDWIDE et membre du réseau régional INJAZ EL ARAB, qui mobilise le secteur privé auprès de la jeunesse pour contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs.

Des cadres d'entreprises bénévoles interviennent dans les établissements scolaires, centres de formation et établissements d'enseignement supérieur pour animer des programmes amenant les apprenants à créer une « junior entreprise », à maîtriser les bases de la finance ou à se préparer aux challenges de la vie active. La méthode pédagogique est fondée sur l'apprentissage par l'action (« learning by doing »). Il s'agissait d'un apprentissage à travers l'expérience des personnes ressources des entreprises.

Ce programme a été mis en place en partenariat avec les Ministères de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (à travers l'ATFP) et dans un avenir proche avec l'Enseignement Supérieur (ENIT). Il avait une durée de 5 ans 2008-2013 et concernaient 5 centres de formation professionnelles : CSF Arts graphiques-Ariana, CSF Electronique Tunis, CSF Habillement Tunis, CSF Cuir Megrine et CFPTI Kram.

L'association INJAZ Tunisie n'avait pas vocation à se substituer à l'action publique, elle agissait en complément.

Le concept

INJAZ Tunisie s'était donnée pour mission de préparer les jeunes au monde du travail :

- Apprendre comment mettre la théorie en pratique et de comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat.
- Développer chez le jeune Tunisien le sens de l'initiative, la volonté d'entreprendre ainsi que les compétences clés que les jeunes devront développer pour évoluer dans la société du savoir.
- Inspirer et préparer les jeunes tunisiens à devenir des membres productifs de la société et à réussir dans une économie mondialisée et apprendre comment mettre la théorie en pratique et de comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat.

Objectif

Le principal objectif derrière le lancement des programmes INJAZ était de permettre aux apprenants d'apprendre comment mettre la théorie en pratique et de comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat.

Ces programmes avaient fait leur preuve au niveau mondial, le but était de développer chez le jeune Tunisien, à un stade précoce, le sens de l'initiative, la volonté d'entreprendre ainsi que les compétences clés que les jeunes devront développer pour évoluer dans la société du savoir.

En Tunisie, l'emploi salarié n'était plus capable d'assurer l'avenir des jeunes issus annuellement des divers systèmes d'éducation et de formation car les structures d'emploi publiques et privées ne sont plus en mesure de les absorber majoritairement. Il était alors urgent d'aider ces jeunes à acquérir très tôt des aptitudes leur permettant de compter plus sur eux-mêmes, de mieux affronter les nouvelles conditions de la vie active et d'être acteur dans la création des richesses.

Ce faisant, les apprenants gagnaient la confiance en soi et la motivation, devenaient proactifs et apprenaient à travailler en équipe. Ceci constituait un important investissement dans l'avenir de la Tunisie.

Depuis son lancement, INJAZ Tunisie avait pris l'engagement d'être acteur de progrès pour la Tunisie et grâce à l'engagement d'entreprises citoyennes et au dévouement de cadres confirmés, toutes et tous volontaires et issus du monde de l'entreprise, plusieurs milliers de jeunes apprenants et apprenants ont pu être formés. Les programmes INJAZ auront même constitué un nouveau départ dans leur vie.

Vision et missions

Vision : Inspirer et préparer les jeunes tunisiens à devenir des membres productifs de la société et à réussir dans une économie mondialisée.

Mission : À travers un partenariat entre l'École et l'Entreprise, la mission d'Injaz Tunisie était de fournir aux jeunes des programmes éducatifs pertinents dispensés par des professionnels volontaires pour stimuler leur esprit d'entreprise et leurs aptitudes.

Objectifs : Grâce à des programmes ciblés ayant fait leurs preuves dans les pays membres du réseau JUNIOR ACHIEVEMENT WORLDWIDE, l'association INJAZ –Tunisie entendait :

- Contribuer à la consolidation des liens entre l'enseignement et le monde de l'entreprise ;
- Susciter chez les jeunes l'esprit d'initiative et d'entreprise ;
- Stimuler leur créativité ;
- Développer leur sens des responsabilités ;
- Leur faire découvrir le milieu de l'Entreprise et la vie économique.
- Faire prendre conscience aux jeunes tunisiens de leurs capacités personnelles et professionnelles et de leurs potentiels.
- Améliorer les capacités et l'avantage compétitif de la jeunesse tunisienne pour leur permettre d'entrer dans le marché du travail comme employés qualifiés ou propriétaires d'entreprises.

Compétences Développées : Les apprenants et apprenants apprenaient à :

- Analyser et à résoudre des problèmes ;
- Travailler en équipe ;
- Planifier ;

- Entreprendre ;
- Avoir confiance en soi ;
- Devenir leader.

Ce sont des compétences personnelles nécessaires pour intégrer le monde du travail et réussir une carrière professionnelle.

Approche : Il s'agissait d'une approche participative basée sur :

- Des études de cas ;
- Des jeux de rôle ;
- Le Brainstorming ;
- Le travail en équipe ;
- L'apprentissage par l'action.

Des conseillers venus du monde de l'Entreprise faisaient découvrir dans les classes la réalité économique. Une à deux heures par semaine, ces volontaires faisaient profiter les apprenants de leur expérience et des leçons apprises dans la gestion de leurs entreprises.

Aspects abordés : Moi et l'environnement, l'économie autour de moi, le marché, comment devenir leader, les clefs de la réussite, l'entreprise et le projet de ma vie.

Impact : Les études menées au niveau international montraient qu'en moyenne 30 % des apprenants qui suivent cette formation optent à l'âge de 25 ans pour la création de leur entreprise.

Programme

INJAZ TUNISIE dispense les programmes conçus par des experts en éducation DE JUNIOR ACHIEVEMENT WORLDWIDE, en association avec le monde de l'entreprise, et adaptés à la culture et à l'environnement tunisien par INJAZ TUNISIE. Ils s'adressaient aux jeunes collégiens, lycéens, apprenants de la formation professionnelle et apprenants des institutions universitaires. Dispensés de manière hebdomadaire par des volontaires cadres d'entreprise, ils privilégiaient l'accompagnement et le «learning by doing».

Trois grands programmes ont été proposés :

- Banks in Action- (Gestion d'une banque virtuelle) qui abordait la culture financière chez le jeune dans le but de les encourager à devenir des citoyens responsables en matière de gestion financière et de les sensibiliser au métier de la banque.
- Success Skills (Développement des Aptitudes Personnelles) qui abordait les compétences professionnelles chez le jeune en lui apprenant les 16 aptitudes-clefs qui lui serviront dans leur vie professionnelle quelle que soit la carrière pour laquelle il optera. Ce programme, lui permettait à la fois de mieux se connaître, d'identifier ses talents-propres, d'évaluer et de développer ses aptitudes et de mieux s'orienter dans sa future carrière.

- Entrepreneurship qui était composé de 3 sous programmes : Company Program (la création d'une Jeune Entreprise), Entrepreneurship Masterclass (Initiation à l'Entreprise), Innovation Camp et Business Leader campaign – (Partage d'expériences réussies).

Étant donné que nous nous intéressons ici au volet entrepreneurial, nous détaillerons uniquement le programme lié à l'entrepreneuriat dans les CFP (Entrepreneurship) :

1-Company Program (la création d'une Jeune Entreprise)

Quoi de plus pertinent, pour insuffler l'esprit d'entreprise aux apprenants, apprenants et apprenants, que de leur faire monter leur propre projet, avec le produit de leur choix ?

Par classe, les apprenants créent ainsi leur propre micro-entreprise : lui donnent un nom, choisissent les membres de son comité de direction, conçoivent un produit ou service, conduisent l'étude de faisabilité, placent les actions de la société à constituer, établissent un business plan, produisent, commercialisent et liquident l'entreprise en fin d'année. Elle suit ainsi tout le cycle de vie de l'entreprise.

A travers Company Program, les apprenants sont encouragés à réfléchir différemment, à créer, à aller de l'avant, à rebondir, et donc à intégrer les compétences comportementales d'un entrepreneur, tout en explorant et renforçant leurs aspirations professionnelles.

Company Program est le programme phare d'INJAZ. Le plus complexe à mettre en place (il se dispense en 12 à 16 séances d'une heure et demie), il est également le plus proche de la mission première d'Injaz. Il se clôt par une série de compétitions réunissant toutes les micro-entreprises créées grâce à ce programme dans la même année et ce, en présence de personnalités du monde de l'entreprise et de l'éducation (au niveau local, au niveau national et au niveau de la région arabe – 14 pays en compétition).

2-Entrepreneurship Masterclass (Initiation à l'Entreprise)

The Entrepreneurship Masterclass est un atelier d'initiation d'une durée de 4 à 5 heures, qui cherche à familiariser les jeunes dès le collège avec le monde de l'entreprise et à révéler les talents d'entrepreneurs en herbe de ces jeunes.

Les apprenants apprennent les mécanismes-clefs de l'entreprise (raison sociale, fonctions-clefs, structure de coûts, fixation des prix,...) au travers d'un cas pratique simple : la fabrication d'une marchandise. Le travail se fait par équipes, dans une ambiance conviviale, grâce à l'échange et au partage d'idées. Les apprenants font la promotion de leurs produits dans le cadre d'une concurrence loyale. Le meilleur est récompensé de façon symbolique.

Entrepreneurship Masterclass aborde les notions et développe les compétences suivantes:

Notions – la raison sociale, la marque, les fonctions de l'entreprise, les compétences, le marché, la concurrence, les bénéfices, la rentabilité, les coûts directs et indirects, les investissements, les économies d'échelle, la production, le prix, le prototype, le design.

Compétences – La créativité, le partage d'idées nouvelles, le goût de relever des défis, l'écoute active, l'analyse de l'information, l'évaluation et l'analyse coût-bénéfice, la prise de décision en tenant compte de paramètres donnés, le travail d'équipe, l'interprétation de l'information, le calcul, la prise de parole en public, la maîtrise du français.

3-Innovation Camp (développement de l'innovation)

Ce passionnant atelier d'une demi-journée incite les apprenants, les apprenants à trouver la solution la plus innovante à un défi, d'un secteur d'activités, d'une entreprise en utilisant la pensée critique, le travail d'équipe, la communication et des compétences en leadership.

4-Business Leader campaign (Partage d'expériences réussies)

Business Leaders invite des chefs d'entreprises à intervenir dans des lycées, centres de formation ou établissements d'enseignement supérieur pour partager leurs expériences et inspirer les jeunes à devenir les leaders de demain.

Il a pour vocation de faire intervenir des patrons d'entreprise dans des établissements scolaires, centres de formation et universitaires pendant 1h30 heures. Ceux-ci partagent leur expérience et inspirent les jeunes en leur montrant que la réussite est aussi à leur portée.

L'atelier se déroule généralement de la manière suivante:

- Présentation du dirigeant (10 minutes)
- Comment étais-je quand j'avais votre âge ? (15 minutes)
- Mon parcours personnel et professionnel (20 minutes)
- Pourquoi et comment ai-je réussi ? (20 minutes)
- Questions & Réponses (20 minutes)
- Mes conseils – Leçons de vie (5 minutes)

L'état des lieux

Avant même la création de l'association INJAZ Tunisie, une expérience avait été menée avec INJAZ EL ARAB en 2009 suite à une convention signée avec l'ATFP. Cette première expérience a permis pendant l'année scolaire 2009-2010 de réunir 3 groupes avec le CSF AG Ariana.

Pendant l'année 2010-2011, année de la révolution, INJAZ n'a connu aucune activité avec les CFP.

Ce n'est que pendant l'année 2011-2012 qu'INJAZ a lancé un programme d'action avec les gouvernorats de Tunis, Nabeul et Kasserine. 7 groupes fut alors réunis correspondant à environ 250 jeunes de la formation professionnelle. Ces groupes ont participé à la formation « Company program ». Au terme de ce programme, 5 groupes ont participé aux compétitions « Création d'entreprise ».

Outre « Company Program », INJAZ a sensibilisé les jeunes à l'entrepreneuriat à travers ses programmes Innovation Camp et Entrepreneurship Masterclass » sur les 3 régions précédemment citées. On compte près de 1400 jeunes de la formation professionnelle sensibilisés à travers ces deux programmes.

Pour 2012-2013, INJAZ travaille déjà, concernant « Company program », avec 2 groupes et prévoit de toucher 1000 jeunes avec ses programmes « Innovation Camp » et « Entrepreneurship Masterclass ». Ces chiffres sont en retrait par rapport à l'année précédente et ce, malgré que de nouvelles régions ont été démarchées comme Kairouan et Sfax. Cette diminution incombe notamment à un certain relâchement des centres, une certaine réticence de leur part qui ne cernent pas toujours l'apport de tels programmes sur le jeune apprenant.

B.3. Programme Comprendre L'Entreprise (CLE)

Genèse du projet

Le BIT (Bureau International du Travail) a mis au point un programme de formation CLE (Comprendre l'Entreprise), qui consiste en un ensemble de matériel pédagogique destiné à l'enseignement de l'entrepreneuriat. Le concept pédagogique de CLE puise dans les expériences faites par le BIT, qui l'a introduit avec succès dans plus de 20 pays.

Le programme CLE a pour but de combler le manque d'informations préalables au démarrage d'une entreprise et nécessaires au développement des aptitudes entrepreneuriales, et de préparer les personnes ciblées soit à créer leur propre entreprise le moment venu, soit tout simplement à travailler de manière plus efficace au sein des petites et moyennes entreprises.

Le BIT a mis sur pied un projet visant à introduire et adapter le programme CLE dans les établissements d'enseignement secondaire, professionnel et supérieur, financé par la Coopération canadienne ACIDI. Ce projet couvre quatre pays, l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie.

Objectif de la coopération entre le Ministère de l'Education et de la Formation et le projet du BIT :

- Après consultation entre les responsables concernés du Ministère de l'Education et de la Formation et le BIT, le programme de formation à l'entrepreneuriat « Comprendre l'Entreprise, » fut introduit et expérimenté pendant une année scolaire dans les établissements de l'enseignement secondaire et de formation professionnelle pour permettre au Gouvernement Tunisien d'évaluer le programme CLE, en vue d'une introduction généralisée dans l'enseignement.
- La phase pilote de CLE fut organisée dans 20 à 25 établissements de l'Enseignement Général et/ou de la formation professionnelle, sélectionnés dans différentes régions du pays. Le cours pilote du programme CLE démarra au début de l'année scolaire 2008/2009, pour une durée d'une année scolaire. Un groupe de 40 à 50 personnes, composé d'enseignants, de formateurs et d'inspecteurs ont reçu une formation, et chaque enseignant ou formateur formé donnant au moins un cours CLE une classe de 25 à 35 apprenants/apprenants maximum, le but étant de faire participer au moins 1000 apprenants et apprenants à la phase pilote.
- Pendant la phase pilote, les enseignants et formateurs avaient reçu une assistance sous forme de deux ateliers d'échange d'expérience et de renforcement de leurs capacités de formation CLE.

Le concept

Formation à l'entrepreneuriat

Comprendre l'Entreprise est un programme de formation à l'entrepreneuriat qui cherche à aider les jeunes, femmes et hommes, à faire connaissance avec le monde des affaires et l'entreprise.

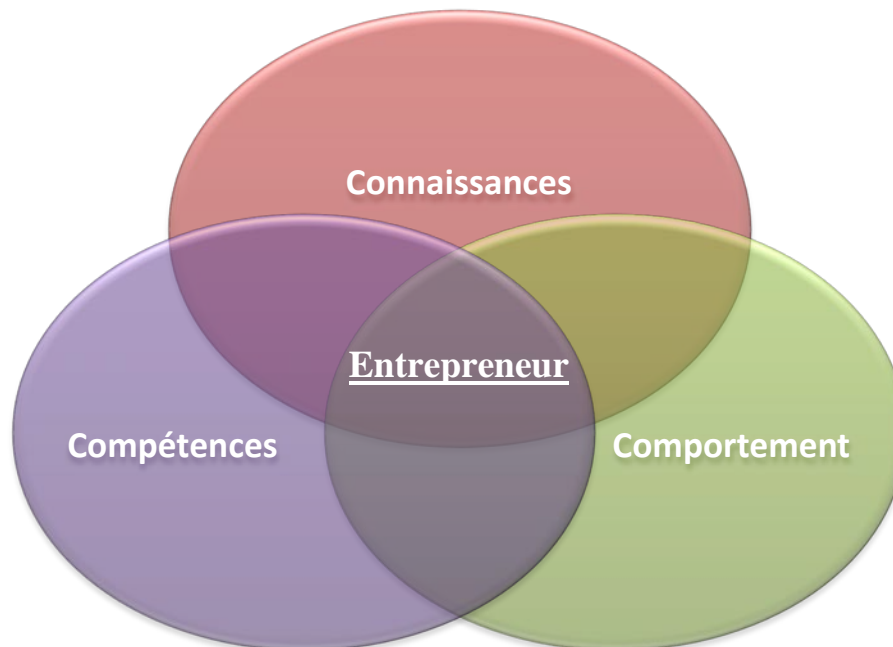
Comprendre l'entreprise signifie comprendre le rôle de l'entreprise dans la société et saisir l'importante contribution des entreprises durables au développement économique, social et environnemental des nations.

Comprendre l'entreprise permet également de saisir que l'entrepreneuriat est la reconnaissance pour l'identification d'une opportunité de créer de la richesse économique et sociale, et pour la participation exercée dans cette activité découlant ou pas sur la création d'une nouvelle entité.

C'est pourquoi le programme CLE aborde l'entrepreneuriat dans un sens large et y inclut le développement des entrepreneurs sociaux qui utilisent des solutions de nature économique pour répondre aux défis de développement de la société.

L'OIT (organisation internationale du travail) considère l'entrepreneuriat comme un moyen pour créer du travail décent et productif, et pense que parallèlement le développement des compétences entrepreneuriales contribue également à faciliter l'accès aux opportunités d'emploi, en particulier pour les jeunes.

L'entrepreneur est donc mis au cœur de la culture entrepreneuriale :



Les objectifs et les résultats

L'objectif général du programme consiste à contribuer à la création d'une culture de l'entreprise parmi les jeunes femmes et hommes – les entrepreneurs du futur – dans les pays membres de l'OIT.

Grâce à la formation en entrepreneuriat qui transmet aux jeunes des compétences entrepreneuriales telles que le sens de l'initiative, l'innovation, la créativité et la prise de risque, ces derniers deviennent sensibles aux opportunités et aux défis que l'on rencontre dans l'entrepreneuriat et le travail indépendant et prennent conscience du rôle qui incombe aux jeunes dans le façonnement de leur futur et de celui de leur pays en étant entrepreneurs dans leur vie active et dans leur carrière.

Les objectifs peuvent être résumés comme suit :

- Développer des attitudes positives par rapport à l'entrepreneuriat, le travail indépendant et l'entrepreneuriat social.
- Faire valoir aux jeunes que l'entrepreneuriat et le travail indépendant peuvent être une option de carrière.
- Faire connaître et permettre la mise en pratique des qualités requises pour se lancer dans l'entrepreneuriat et diriger une entreprise prospère.
- Préparer les apprenants pour qu'ils deviennent de meilleurs employés et comprennent mieux le monde des affaires.
- Les jeunes formés avec CLE aborderont l'entrepreneuriat avec une attitude positive et se sentiront davantage prêts à créer leur propre entreprise. À long terme, une formation en entrepreneuriat comme CLE sera à même de changer les attitudes dans la société et conduire à une culture de l'entreprise positive.

Groupe cible et bénéficiaires

Le programme CLE est conçu pour les éducateurs des institutions de formation professionnelle et technique publiques et privées et de l'enseignement supérieur. Les formateurs et les centres de formation sont les bénéficiaires directs du programme CLE. Le dernier groupe cible pour lequel le programme cherche à avoir un impact à long terme se compose des jeunes femmes et hommes qui font leurs études dans les écoles et centres de formation. Ce groupe typique concerne les jeunes entre 15 et 18 ans, bien que dans un grand nombre de pays, CLE est enseigné à des apprenants ayant jusqu'à 24 ans.

Les Modules

Le programme CLE est conçu de manière à fournir aux éducateurs le matériel nécessaire pour environ 120 heures de cours à raison de 3 heures de cours par semaine durant toute l'année scolaire. Le programme est composé d'un Guide du Facilitateur, d'un Manuel de l'Apprenant et de 10 modules.

Chaque module couvre un domaine clé de l'entrepreneuriat et est subdivisé en neuf modules :

N° Module	Intitulé	Nombre des thèmes	Nombre des activités	Durée proposée
1	Qu'est-ce que l'entreprise ?	4	19	13 h
2	À quoi sert l'esprit d'entreprise ?	5	34	13 h
3	Quel est le profil d'un entrepreneur ?	5	28	16 h

4	Comment devient-on entrepreneur ?	5	27	14 h
5	Comment trouver une idée d'entreprise valable ?	3	24	8 h
6	Comment lancer une entreprise ?	6	25	16 h
7	Comment faire fonctionner une entreprise ?	8	38	22 h
8	Quelles sont les étapes suivantes pour devenir entrepreneur ?	5	20	16 h
9	Comment élaborer son propre plan d'affaires ?	2	4	2 h
TOTAL				120h

Afin de rendre l'enseignement ludique, interactif et source d'inspiration, des jeux concernant la prise de risque, le travail d'équipe et les affaires sont mis en place durant toute l'année. Les apprenants ont également la possibilité d'opter pour la création et le fonctionnement d'une entreprise commerciale ou sociale durant l'année scolaire. Il s'agit des jeux suivants :

- Jeu de lancer : Ce jeu permet de mettre en lumière divers facteurs liés à la prise de risque
- Jeu de pommes : une activité simulant le marché local pour bien comprendre les règles permettant de mener à bien une négociation
- Jeux d'entreprise: Jeux de simulation d'entreprise fournissant la possibilité aux apprenants de mettre en pratique la vie d'une entreprise et de faire des expériences comme s'ils étaient en situation réelle.

Où le programme CLE a-t-il été mis en œuvre ?

Le programme CLE a été introduit dans plus de 50 pays de par le monde depuis l'Amérique latine, à l'Afrique, et les Etats Arabes, puis depuis l'Asie centrale à l'Asie de l'est et du sud-est. Dans certains pays, il fut décidé d'intégrer CLE comme cursus d'enseignement standard en entrepreneuriat, alors que dans d'autres pays une sélection d'écoles et de centres de formation continuent d'enseigner CLE à la suite d'un test pilote. A présent (juillet 2009), le BIT fait une recherche sur l'impact du programme CLE sur les jeunes femmes et hommes pour évaluer jusqu'à quel point ils sont devenus plus entrepreneurs dans leur vie et leur carrière par rapport aux apprenants qui n'ont pas reçu de formation en entrepreneuriat.

Depuis juillet 2009, plus de 11.000 formateurs ont été formés dans plus de 4.450 centres de formation pour enseigner l'entrepreneuriat à de jeunes apprenants de sexe féminin et masculin. Plus d'un demi-million de jeunes ont reçu la formation à l'entrepreneuriat CLE. Il est prévu que ce chiffre augmente exponentiellement durant les prochaines années car de nombreux pays ont déjà décidé d'intégrer CLE dans leur cursus scolaire et continuent à introduire le programme dans leur système d'éducation. Aujourd'hui, 5 Maîtres éducateurs internationaux, 20 Maîtres éducateurs locaux et plus de 100 Maîtres éducateurs nationaux ont été accrédités par le BIT comme utilisateurs mondiaux du programme CLE.

La Liste des centres ainsi que des enseignants et formateurs sélectionnés pour la mise en œuvre du programme « Comprendre l'entreprise CLE » 2008-2009 est présentée ci-dessous :

N°	Gouvernorat	Centres de formation professionnelle	Formateurs	Nb d'apprenants
1	Tunis I	Centre de formation et d'apprentissage - La Marsa	Mahmoud Bargui	12

2	Nabeul	Centre de formation et d'apprentissage – Kelibia	Slah Twiti	20
3	Nabeul	Centre de formation et d'apprentissage – Korba	Rabia Bassi	22
4	Nabeul	Centre de formation et d'apprentissage – Sidi Achour	Anis Denguir	38
5	Nabeul	Centre de formation et d'apprentissage – Grombalia	Sabah Sghir	25
6	Zaghouan	Centre de formation et d'apprentissage – Zaghouan	Ali Torkhani	25
7	Bizerte	Centre de formation et d'apprentissage – Bizerte	Mohamed Kasraoui	23
8	Bizerte	Centre de formation et d'apprentissage – Mateur	Faycel Saidi	21
9	Beja	Centre de formation et d'apprentissage – Beja	Ridha Chihi	23
10	Beja	Centre de formation et d'apprentissage dans les métiers de l'artisanat – Amdoun	Sana Brinis	16
11	Jendouba	Centre de formation et d'apprentissage – Jendouba	Nawfel Manai	26
12	Jendouba	Centre sectoriel de formation de la maintenance hôtelière – Tabarka	Mohamed Mahrez Bouraoui	25
13	Le Kef	Centre de formation et d'apprentissage – Sers	Sami Klaai	16
14	Siliana	Centre de formation et d'apprentissage – Siliana	Mokhtar Riahi	25
15	Kairouan	Centre de formation et d'apprentissage – Kairouan	Samia Nahli	25
16	Kairouan	Centre sectoriel de formation en énergétique – Kairouan	Abdallah Trabelsi	20
17	Sidi Bouzid	Centre de formation et d'apprentissage – Sidi Bouzid	Lassaad Hajlaoui	50
18	Monastir	Centre de formation et de promotion du travail indépendant – Moknine	Akrem Chemli	22
19	Sfax	Centre sectoriel de formation en habillement – Sfax	Adel Jamoussi	20
20	Sfax	Centre de formation et d'apprentissage – Kerkennah	Imed Dahmen	16
21	Kebili	Centre de formation et d'apprentissage – Kebili	Chaker Gasmi	14
22	Gabes	Centre de formation et d'apprentissage dans les métiers de l'artisanat – Gabes	Abdelhafedh Tlili	28
23	Medenine	Centre de formation et d'apprentissage – Medenine	Ali Yahyaoui	16
24	Djerba	Centre sectoriel de formation en énergétique – Djerba	Said Abdelkadir	16
25	Tataouine	Centre de formation et d'apprentissage – Tataouine	Jamel Kardaoui	32
		Total apprenants		576

L'état des lieux

CLE a été expérimenté dans 25 centres de formation professionnelle auprès de 25 groupes d'apprenant par centre sur la période 2008-2011.

En 2009 lors d'un remaniement ministériel un nouveau Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi a été créé. Le projet attaché jusqu'à cette date au Ministère de l'Education a été placé sous la responsabilité du nouveau ministère et le CENAFFIF a été chargé de la mise en œuvre du projet.

Les choix des centres de formation ont été dictés par les critères suivants :

- Un centre de formation professionnelle par gouvernorat ;
- Le centre de formation choisi n'a pas bénéficié d'un projet du domaine de l'entrepreneuriat ;
- Le choix de groupe d'apprenants, de spécialité et du niveau de qualification a été laissé à l'initiative de l'équipe de direction du centre ;
- L'enseignement- apprentissage de « CLE » dans le centre est confié au formateur du métier.

Durant cette période 2008-2011, il y eu l'expérimentation du Kit « CLE », la formation des formateurs au programme CLE et la réalisation d'une 1ère expérience dans 25 centres.

L'approche pédagogique adoptée se basait sur des études de cas, des séances de brainstorming, des jeux de rôles et des concours.

Renseignements pris auprès de l'ATFP, les réalisations concernant le programme CLE ont été les suivantes :

- 25 cadres pédagogiques formés ;
- 25 directeurs de CFP formés ;
- 525 apprenants formés ;
- Participation au concours national à Sousse « plan d'affaires » ;
- Participation au concours régional en Egypte « plan d'affaires ».

Parmi les plans d'affaires retenus par les jurys :

- 18 candidats ont participé au concours national « plan d'affaires » ;
- Le jury national a sélectionné 5 plans d'affaires : Décoration sur verre, Crèmerie biologique, Vêtement traditionnel, Vêtement XXXXL, Vêtement pour bébés ;
- Le jury international a accordé le troisième et la quatrième place aux deux premiers Plan d'Affaires.

D'après un rapport d'évaluation³ de mars 2011, le programme CLE a permis :

- de renforcer l'initiative, la créativité, le goût du risque, la capacité de travailler dans la complexité, l'autonomie...) ;
- de valoriser des attitudes et comportements entrepreneuriaux par les acteurs (centres de formation , parents, formateurs, clubs, associations, groupes de référence, les médias, la communauté d'affaires) ;

³ Rapport d'évaluation de l'impact de la phase pilote du programme CLE-BIT-Tunisie (2008-2010) de Riadh BOUZAOUACHE – Mars 2011

- de renforcer les capacités personnelles et techniques pour entreprendre ;
- de renforcer la possibilité d'entreprendre par la connaissance et l'ouverture sur l'environnement.

À la rentrée 2011, le projet a touché à sa fin et le programme ne fut plus appliqué au sein des 25 centres.

B.4. Espaces « Tremplin vers l'entrepreneuriat »

Genèse du projet

Le ministère français de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire a confié à l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) la conduite de six projets d'ingénierie et de formation de formateurs en Tunisie dont la mise en place des espaces « Tremplin vers l'entrepreneuriat ».

Ce projet concerne l'implantation dans les centres de formation de centres de ressources dédiés à la création d'entreprise et à l'accompagnement des créateurs.

Les futurs créateurs d'entreprise qui auront été repérés par les formateurs ou qui se dirigeront spontanément vers l'espace « Tremplin vers l'entrepreneuriat » sont accueillis par un animateur ayant bénéficié d'une formation spécifique. Ces futurs créateurs sont informés et accompagnés. Ils bénéficient d'un équipement informatique facilitant leurs recherches ainsi que d'une documentation adaptée. Il comporte des espaces mixtes d'Internet, de documentation et d'animation, des salles de réunions et une série de bureaux équipés d'outils informatiques.

L'AFPA, qui dispose d'une expertise reconnue dans le champ de la création d'entreprise, a accompagné les centres en formant des animateurs et en élaborant le Graphique d'installation de l'espace tremplin vers l'entrepreneuriat.

Le concept

L'espace tremplin vers l'entrepreneuriat assume un rôle important dans la diffusion de l'esprit d'initiative auprès des jeunes promoteurs parmi les stagiaires et les diplômés des centres de formation professionnelle. Cet espace œuvre à diffuser la culture de création de projets auprès des apprenants et diplômés des centres de formation de la région où il est implanté.

L'espace tremplin dispense, également, des séances de formations complémentaires en gestion des entreprises par les structures de soutien et de formation en création et innovation, tout en assurant la promotion de ses services auprès des centres de formation de la région.

L'approche de la formation au sein du centre repose sur la corrélation entre les aspects théorique et pratique. Elle dispense aux promoteurs installés au sein de l'espace tremplin les méthodes de maîtrise du coût de la production et de direction du projet afin qu'ils soient aptes, au terme de leur formation, à créer et à diriger un projet.

Le premier espace de ce type a été inauguré à la fin du second trimestre 2010 au Centre Sectoriel de Formation en Habillement de Manouba. A fin 2012, trois espaces étaient mis en place au sein de 3 centres (CSF habillement à Manouba, CSF TA Cuir et chaussure à Megrine et CSF métiers de l'art à Nabeul). L'ouverture des sept autres espaces pilotes s'échelonnera jusqu'à 2014.

Ces espaces visent à créer une dynamique entrepreneuriale au sein des régions où ils sont implantés. Ainsi ces espaces pouvaient accueillir les apprenants et les diplômés des centres de formation professionnelle inscrits dans la région.

B.5. Pépinières d'entreprises

Genèse du projet

Dans le cadre de stratégie de la formation professionnelle et les orientations pour la quinquennale 2009-2014, le président de la république avait ordonné la création de pépinières d'entreprises au sein de chaque centre de formation professionnelle pour encadrer les jeunes qui souhaitent créer leurs propres entreprises et en vue d'accompagner les porteurs de projets en phase de démarrage et de faciliter leur intégration dans le tissu économique.

Cette action s'inscrivait dans le cadre de la concrétisation de la décision du Chef de l'Etat annoncée le 1er mai 2010 à l'occasion de la fête du Travail. Il s'agissait de créer des pépinières d'entreprises au sein des centres de formation professionnelle, à l'instar de l'expérience réussie engagée au niveau des instituts de l'enseignement supérieur et des pôles technologiques.

Les centres de formation professionnelle constituent un cadre idéal pour la création des petits projets. Ces structures bénéficient d'un potentiel important en matière d'idées de projets et sont dotées d'un dispositif d'encadrement spécialisé. La formation pratique que ces structures offrent permet aux diplômés d'être aptes à créer leurs propres projets à condition de mettre à leur disposition les mécanismes d'accompagnement et d'assistance nécessaires, ce qui aurait pour mérite de mettre en place toute une nouvelle génération de pépinières.

D'un autre côté, ces structures de formation se caractérisent par leur rapprochement du milieu professionnel et leur partenariat avec les fédérations et les relations avec les organismes entrepreneuriaux tunisiens et étrangers.

Également, ces centres forment dans des spécialités qui tiennent compte aussi bien des exigences que des besoins du marché, ce qui garantit la pérennité des projets créés.

On rappelle dans ce même contexte que l'amélioration du rythme de l'investissement privé et la création des petits projets sont devenues l'un des axes des politiques de développement et de l'emploi en Tunisie.

Toute une stratégie a été mise en œuvre afin de diffuser la culture entrepreneuriale et stimuler l'esprit d'initiative chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ou du dispositif de la formation professionnelle. L'objectif est de créer des générations de jeunes promoteurs capables de saisir les opportunités et les potentialités offertes dans ce domaine et profiter ainsi de tout l'arsenal et des mécanismes d'encadrement, d'assistance, de financement et de suivi mis à leur disposition par l'État.

Relever le défi de l'emploi passe désormais par, non seulement le travail salarié, mais principalement par le travail indépendant.

Un premier programme d'implantation des pépinières au niveau des centres de formation professionnelle a alors été annoncé avec la réalisation de 5 pépinières au sein des gouvernorats suivants : Nabeul, Manouba, Kasserine, Gabes et Jendouba.

La généralisation des pépinières devait se faire progressivement là où les conditions sont réunies en tenant compte des spécificités du tissu économique de chaque région. Cette initiative renforce la pérennité de l'entreprise et l'encouragement des jeunes à créer leurs entreprises à travers un package d'encadrement, d'assistance et de soutien. L'essentiel était de réussir ces projets d'implantation de pépinières surtout que toutes les structures d'appui notamment les banques, les centres d'affaires, les chambres de commerce, les autorités régionales étaient là pour soutenir cette initiative et développer cette culture entrepreneuriale.

À terme 24 pépinières devaient être mises en place permettant ainsi aux jeunes apprenants issus des centres de formation professionnelle et désireux de monter leurs projets la possibilité d'être hébergé au sein de la pépinière de sa région.

Le concept

Le soutien à la création d'entreprise constitue un des leviers essentiels pour assurer l'intégration des jeunes dans le marché de l'emploi. La création de pépinières d'entreprises au sein des centres de formation professionnelle s'inscrit dans cet esprit et a pour objectif d'offrir aux futurs promoteurs un environnement propice au développement de projets industriels, technologiques ou de services. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'implantation de pépinière d'entreprise au sein des centres de formation professionnel.

La pépinière vise à préparer une nouvelle génération de jeunes promoteurs et créateurs de projets spécialisés dans les métiers dispensés des centres. Elle est destinée aux diplômés de la formation professionnelle mais aussi aux diplômés de l'enseignement supérieur.

Les jeunes promoteurs inscrits à la pépinière bénéficient, ainsi, des services d'assistance de la pépinière, de l'hébergement dans les locaux de la pépinière, profitent de toute l'infrastructure du centre (ateliers, équipement et encadrement des formateurs) et sont suivis par les responsables de la pépinière.

Le «package» proposé dans la pépinière se décompose en trois produits :

- des locaux adaptés de petite taille hébergeant les jeunes promoteurs,
- des services divers et un accompagnement personnalisé des créateurs durant le développement de l'activité de l'entreprise,
- et une préparation à la sortie de pépinière.

L'objectif pour les responsables de la pépinière était de favoriser l'émergence de projets dans les spécialités du centre, apporter un soutien aux jeunes promoteurs, pérenniser les entreprises accompagnées et développer une synergie entre le centre, son environnement économique et les nouveaux projets hébergés ou accompagnés. La mission est d'assister et accompagner les nouveaux promoteurs dans leurs démarches pour la réalisation de leurs projets, identifier avec eux les moyens optimaux pour la concrétisation de leurs projets, assurer l'accompagnement de ces jeunes promoteurs pour l'obtention d'une labellisation de qualité de services, assister et soutenir les promoteurs en difficultés et diagnostiquer les défaillances afin de mettre en place un programme de sauvetage de ces projets, favoriser le parrainage centre-promoteur à travers des conventions bilatérales et le préparer à la sortie de la pépinière.

Au-delà de la mise à disposition de locaux, le premier intérêt de la pépinière était de rompre la solitude du créateur d'entreprise. Dans cet espace se tissent les réseaux professionnels si importants pour assurer le développement d'une entreprise. Les jeunes sont formés tout d'abord dans un espace tremplin vers l'entrepreneuriat. Cette formation a pour but de sélectionner une pléiade de jeunes promoteurs issus des centres de formation professionnelle, les inciter à monter leurs propres projets tout en leur inculquant des compétences qui leur manquent notamment dans les filières du centre. A travers des espaces d'animation et des cercles de qualité, les jeunes seront aidés à mettre en place les outils nécessaires à la création d'une entreprise. Ils auront à leur disposition un espace doté des nouvelles technologies d'information et de communication, une bibliothèque spécialisée dans la culture entrepreneuriale et un espace d'animation, de création et d'incitation à l'initiative privée.

L'état des lieux

La première pépinière d'entreprises au niveau du dispositif de la formation professionnelle a été créée en 2010 au sein du centre sectoriel de formation dans les arts du feu à Nabeul. Elle a été inaugurée, le 9 décembre 2010, par Mohamed Agrebi, alors ministre de la Formation professionnelle et de l'Emploi.

Comme le centre de formation professionnelle de Nabeul disposait également d'un espace tremplin qui cible les jeunes en phase de pré-crédation de projets et qu'il proposait des formations qui se prêtaient à l'entrepreneuriat, il était logique que cette première expérience ait lieu au Centre de Nabeul. L'espace tremplin organisait de ce fait des activités de sensibilisation sur les opportunités de création d'entreprises et préparait alors le jeune à s'installer au sein de la pépinière d'entreprises.

La pépinière fut installée au sein de la salle d'exposition du Centre de Formation Professionnelle évitant ainsi toutes dépenses importantes de génie civil. Des aménagements de box en aluminium furent toutefois apportés. La pépinière avait une superficie de 600 m² dont 370 m² couvert. Elle était dotée d'un espace d'animation, d'information et d'internet, de six bureaux pour les promoteurs, une salle de formation et de réunion et un jardin d'initiation de 230 m² et des ateliers pour la création.

Plusieurs structures de soutien de la région avaient signé des conventions avec la pépinière de Nabeul en vue de l'appuyer dans sa stratégie de formation et d'hébergement des promoteurs qui veulent créer leur propre entreprise. Il s'agissait de l'UTICA du Cap Bon, la chambre de commerce et d'industrie du Cap Bon, la banque nationale de solidarité, la banque de financement des petites et moyennes entreprises, le commissariat régional d'artisanat de Nabeul, le bureau d'emploi et du travail indépendant et de l'association de solidarité et de développement de Nabeul.

En 2010, la pépinière comptait 25 jeunes apprenants hébergés dans les métiers de l'art du feu sur les filières céramique, verre, fonderie et ferronnerie. Sur ces 25 jeunes, 7 ont concrétisé par la suite leurs projets.

Une deuxième pépinière s'en est suivie au centre Sectoriel de Formation en Electronique de Den Den où des travaux ont été entrepris pour ériger une pépinière. Le centre de formation professionnel de Den Den ne possédait pas, par contre, d'espace tremplin en son sein mais à quelques centaines de mètres au sein du CSFH Manouba.

La mise en œuvre de l'expérience des pépinières d'entreprises destinée aux diplômés du régime de formation professionnelle était assurée en collaboration avec les structures de soutien de la région et les bureaux d'emploi ainsi que les centres d'affaires et les structures de financement.

Toutefois, après la révolution de 2011 et d'après les entretiens réalisés avec des responsables de l'ATFP, il s'avère que les deux pépinières ne sont plus fonctionnelles.

Celle de Nabeul est actuellement fermée et les espaces d'hébergement sont vides. Le responsable de la pépinière a même été muté sur une autre région. Quant à la pépinière de Den Den qui n'a jamais été opérationnelle, elle sert actuellement de dépôt pour les équipements des sept espaces tremplins prévus d'être opérationnels en 2013.

B.6. Programme « Skills for Employability » (Compétences pour l'Employabilité)

Genèse du projet

Après le printemps arabe, il y a une reconnaissance croissante dans des pays comme la Tunisie de la nécessité de soutenir les jeunes à développer leurs aptitudes et leurs attitudes entrepreneuriales pour les encourager à devenir des membres confiants, innovants et entreprenants de la société, avec des avantages potentiellement profonds pour les jeunes eux-mêmes ainsi que pour les sociétés et les économies dont ils font partie.

Le British Council⁴ favorise l'esprit d'entreprise chez les jeunes grâce à un programme majeur, « Compétences pour l'Employabilité » (ou « Skills for Employability ») qui traite des besoins de compétences dans une économie mondiale afin que les systèmes nationaux d'éducation et de formation soient mieux en mesure de répondre aux demandes du marché du travail et aux besoins des apprenants. Grâce à ce programme, le British Council organise des concours nationaux d'entreprise pour rassembler des jeunes de divers horizons afin d'accroître leur compréhension des compétences et des approches différentes à l'entreprise, développer leur confiance et tisser un lien commun entre eux, tout en leur posant un défi stimulant à relever.

Les compétences que les participants apprennent sont celles dont ils auront besoin pour la mise en place de leur propre entreprise ou pour travailler pour d'autres: l'initiative, la résolution de problèmes, le travail d'équipe, les aptitudes à la négociation, le leadership, la prise de risque. Ces compétences peuvent également accroître leur capacité à contribuer au changement social positif et au renforcement de la société civile.

Le concept

« Skills for Employability » est un programme dont l'objectif général de soutenir le développement économique et social par le biais du développement des compétences afin d'offrir des opportunités pour les générations futures.

Le programme vise à développer des relations étroites avec les employeurs et les industriels, les services gouvernementaux et les pourvoyeurs de formation. Étant un programme mondial, il vise à relever les défis de la mondialisation et la demande des compétences dans une économie mondiale, en encourageant les partenariats des écoles, travaillant aux côtés des décideurs, permettant l'accès à l'expertise du Royaume-Uni en matière des compétences et de la formation, et créant des opportunités pour la promotion de l'innovation.

⁴ Le British Council est la plus grande organisation de relations culturelles au monde. Il établit des liens d'apprentissage et d'idées créatives entre les personnes pour construire des relations durables. La marque de qualité du British Council attire les praticiens les plus dynamiques et les plus innovants dans leurs secteurs, leur assurant une exposition maximale à de nouveaux publics et aux médias. Le British Council est un partenaire de confiance pour les ministères et des institutions culturelles.

Le programme n'offre pas directement une formation en compétences mais organise des activités dans les domaines suivants : Dialogue autour d'une politique, développement de réseaux professionnels, partenariats institutionnels, prix technologies et entreprises.

Le British Council organise alors un Prix Concours Entreprises en Tunisie, destiné aux jeunes en formation dans les établissements professionnels. Le concours concernera environ 120 jeunes qui seront en compétition dans des équipes de cinq personnes maximum. Ce concours sera composé d'un certain nombre de compétitions locales en Décembre, d'une compétition intermédiaire après en Janvier suivie d'une finale nationale en Février. Les gagnants de la finale nationale gagneront un voyage d'étude sur mesure au Royaume-Uni pour développer leurs compétences entrepreneuriales et recevoir une formation de la part d'entrepreneurs britanniques de premier plan.

Objectifs :

- Donner l'occasion aux apprenants d'apprendre, de développer et d'employer un ensemble de compétences de vie d'une manière intéressante, créative et motivante ;
- Soutenir le développement des compétences essentielles à l'employabilité ;
- Accroître la compréhension des jeunes des compétences et des approches différentes à l'esprit d'entreprise ;
- Encourager des liens plus étroits entre l'éducation et l'industrie ;
- Récompenser l'excellence et la créativité, y compris la réussite entrepreneuriale ;
- Améliorer le statut des compétences professionnelles et de la formation entrepreneuriale parmi les jeunes et les employeurs.

Résultats :

- Les participants auront développé et utilisé de nouvelles compétences et auront une compréhension accrue de l'entreprise et de son importance ;
- Le profil des compétences professionnelles et de la formation à l'esprit d'entreprise aura été amélioré en Tunisie ;
- Des liens plus étroits auront été établis entre l'éducation et l'industrie.

Produits :

- Vidéo promotionnelle de la finale nationale ;
- Études de cas sur l'impact avec des citations de participants ;
- Agendas vidéo de la visite des lauréats au Royaume-Uni ;
- Rapport de suivi et d'évaluation ;
- Couverture médiatique détaillée y compris à la télévision, la radio, les journaux, et le web.

Participants :

Tous les apprenants âgés de 16 à 25 ans, inscrits dans un programme d'enseignement ou de formation professionnelle peuvent participer au concours. Les apprenants doivent être organisés en équipes. Les équipes doivent comprendre au moins trois et au plus cinq apprenants. Généralement, il est prévu que les membres d'une équipe proviennent tous de la même branche professionnelle (par exemple agriculture, santé etc.), mais il est également possible d'avoir des équipes mixtes dont les membres viennent de disciplines différentes. Les apprenants travailleront en équipes pour développer une idée d'entreprise sociale en réponse à l'énoncé du concours.

Activités/Centre d'intérêt :

- L'énoncé du concours est fixé par le British Council, un panel de juges experts de l'ATFP et des représentants de la communauté locale des affaires. L'énoncé sera gardé secret jusqu'au jour du Concours. En réponse au concours, les équipes seront invitées à produire un résumé d'une page de leur idée, un plan financier montrant comment ils pourraient utiliser le budget et faire de l'argent, un aperçu de leurs concurrents et une courte présentation pour résumer leurs plans et leurs idées.
- Les concours locaux auront lieu en Décembre de chaque année. Les équipes seront en compétition pour devenir l'équipe locale gagnante pour leur région.
- L'ATFP et les représentants de la communauté locale des affaires feront partie du panel de juges. Les juges choisiront les équipes locales gagnantes.
- Les équipes locales gagnantes (une équipe de chaque centre de formation professionnelle) concourront pour une finale intérimaire en janvier de l'année suivante.
- Cinq équipes gagnantes intérimaires passeront à la Finale Nationale en février de la même année.

L'état des lieux

Dans la pratique, le British Council a organisé jusqu'à aujourd'hui 3 prix challenge entreprise en 2011, 2012 et 2013.

En 2011 :

- Un Prix Challenge Entreprise a été lancé en novembre 2010. Il fut très réussi. Le challenge a vu la participation de près de 200 jeunes qui étaient en compétition dans des équipes de cinq participants maximum. Cela a consisté en un certain nombre de compétitions locales en décembre 2010, une compétition intermédiaire en janvier 2011 suivie d'une finale nationale en février 2011. Le retour d'informations que nous avons eu indique une forte demande pour un concours à plus grande échelle.
- Dans le cadre du programme « Skills for Employability » et dans le but de réussir ces prix challenge entreprise, le British Council avait organisé en collaboration avec l'ATFP des sessions de formation au profit de formateurs. Ainsi par exemple, en 2011, 56 formateurs issus des CFP ont été formés du 06 au 17 juin 2011 au centre CENAFFIF à Rades. Le but de cette formation étant de renforcer leurs compétences pédagogiques et linguistiques et leurs

données les compétences nécessaires pour accompagner les groupes des jeunes qui allaient concourir au prix challenge entreprise.

- 10 centres avaient participé à ce concours, chaque centre devait présenter un groupe de 5 participants. Les 10 centres concernés, tous du Grand Tunis, étaient les suivants :
 - CSF en Maintenance Industrielle d'El-Ouardia
 - CSF aux Industries Electroniques et Electrotechniques de Tunis
 - CSF aux Métiers du Tertiaire de Gammarth
 - CSF en Télécommunications cité El Khadra
 - CSF en Arts Graphiques de l'Ariana
 - CSF en Habillement de Manouba
 - CSF en Transport et Logistique de Borj Cédria
 - CSF en Bâtiment de Ben Arous
 - CSF en Electronique de DenDen
 - CSF en Mécatronique de Borj Cédria
- La finale de la première édition du « Prix du Défi de l'Entreprise » a eu lieu le lundi 20 Juin 2011 au « Centre Sectoriel de Formation en Électronique de Den Den ». Le prix a été remporté par CSF MT de Gammarth (projet : Mobile Camping Services qui vise à promouvoir le tourisme tunisien à travers une exploitation minimale des ressources naturelles et énergétiques du pays). Les jeunes candidats ont réussi à présenter une idée de projet innovante et pérenne et ont participé plusieurs mois plus tard à une compétition de plus grande envergure en Angleterre.

En 2012 :

- Pour la session 2012, environ 300 apprenants âgés entre 16 et 25 ans appartenant à 15 centres de formation professionnelle ont pris part aux différentes étapes de ce concours. Il s'agit de 15 nouveaux centres issus des différentes régions :
 - CSF en Soudure, Outillage et Plasturgie de Sousse
 - CFPTI de Kasserine
 - CFA de Sidi Bouzid
 - CFA dans les Métiers de l'Artisanat de Amdoun
 - CFA de Bèja

- CFA de Jendouba
- CFPTI de Moknine
- CJFR de Sbeitla
- CFPTI de Boussalem
- CFPTI de Gafsa Aguilu
- CFPTI d’El Hamma
- CFA dans les Métiers de l’Artisanat de Sbeitla
- CSF aux Arts du Feu de Nabeul
- CFA de Kélibia
- CFA de Medenine
- Un certain nombre de compétitions locales ont été organisées, une compétition intermédiaire suivie d’une finale nationale à la fin du mois de janvier 2013. Le prix a été remporté par le CFA MA de Amdoun et les 5 jeunes entrepreneurs ont ensuite présentés leurs projets en Angleterre lors de la phase finale.

En 2013 :

- Pour la session de 2013 (Février – Juin 2013), British Council avaient formulé une requête pour la participation d’au moins 20 nouveaux centres de formation professionnelle. Les apprenants, environ 400, devaient être issus cette fois-ci uniquement des formations BTS et BTP. Cette exigence permettrait d’avoir des candidats de niveaux plus ou moins homogènes.
- Une autre exigence de British Council, est le fait que l’encadreur du groupe des jeunes désirant participer au concours devait être absolument un formateur et non un conseiller ou autres éléments du corps pédagogique.
- Devant cette requête, seule 11 centres ont pu répondre aux critères demandés par British Council. Ce nombre s’est avéré insuffisant et le concours n’a pas été réalisé. British Council devrait modifier son programme et présenter une nouvelle requête en mai 2013.

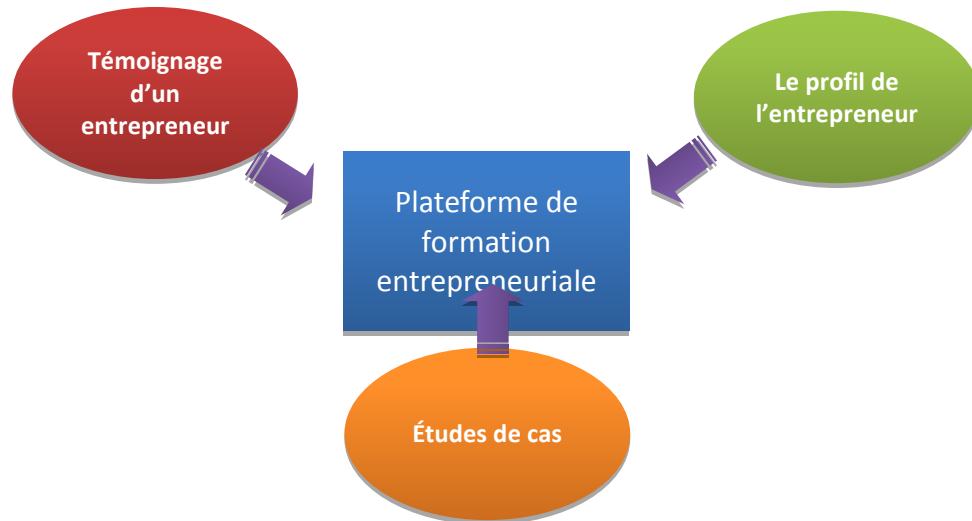
B.7. Pratiques actuelles en matière d’entrepreneuriat au sein des CFPTI

Depuis la fin du projet FORTI en 2005 et l’adaptation des formations et promotion du travail indépendant suivant CEFI, deux modules de formation à l’entrepreneuriat sont toujours enseignés au sein des CFPTI doté de ressources en matière de conseiller d’apprentissage (ou facilitateurs).

Il s’agit des CFPTI de Kram, Bou Salem, Kasserine, Hammam Sousse, Gafsa et Ben Guerdane.

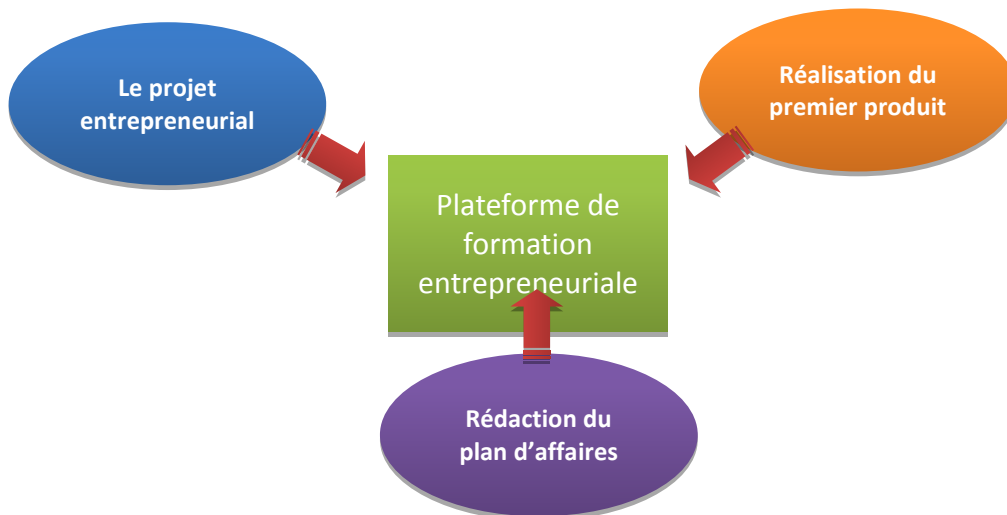
Module 1: Sensibilisation à l'entrepreneuriat

Objectif : Pour démontrer sa compétence, l'apprenant doit s'approprier les compétences entrepreneuriales en tenant compte des précisions et en participant aux activités proposées selon le plan de mise en situation, les conditions et les critères qui suivent.



Module 2: Projet entrepreneurial

Objectif : Pour démontrer sa compétence, l'apprenant doit Réaliser une activité entrepreneuriale selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.



B.8. Généralisation du cours sur l'entrepreneuriat

Genèse du projet

Le gouvernement a intégré le développement de l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises comme une priorité nationale. En février 2008 la loi n°2008-10 relative à la formation

professionnelle a été promulguée qui stipule dans le Chapitre Premier, Article 2 –le développement de la culture de l’entreprise et l’esprit d’initiative et de créativité chez les jeunes.

Durant les cinq dernières années, on a vu se développer des structures telles que les pépinières, incubateurs, technopôles, centre d’affaires, espaces entreprendre etc. Des programmes de formation, d’accompagnement et de conseil à la création d’entreprises ont été mis sur pieds. Des incitations et des privilèges particuliers ont été prévus aux jeunes diplômés du système éducatif ayant le désir de créer leurs propres entreprises, ainsi que des facilités pour l’octroi de crédits de financement des projets leur ont été accordées. L’objectif principal est d’encourager l’entrepreneuriat et le travail indépendant chez les jeunes tunisiens.

Du côté de la formation professionnelle, des décisions ont été prises pour diffuser l’entrepreneuriat dans les cursus de formation. Ainsi, on a généralisé le module de la culture entrepreneuriale à l’ensemble des programmes, toutes disciplines confondues. Le module de la création d’entreprises est suivi par l’ensemble des apprenants durant leurs cursus de formation.

Le concept

Depuis la rentrée 2012 (septembre), un module supplémentaire a été introduit au sein des cours généraux pour l’ensemble des spécialités enseignées au sein des CFP, il s’agit du module EG-9 : Culture d’entreprise et travail indépendant. Il concerne les diplômes suivants :

- CC : Certificat de compétences - Durée : 20 heures
- CAP : Certificat d’aptitude professionnel - Durée : 20 heures
- BTP : Brevet de technicien professionnel - Durée : 30 heures
- BTS : Brevet de technicien supérieur - Durée : 30 heures

Il est structuré de la façon suivante :

1. Les formes que peut prendre l’entrepreneuriat
2. L’entreprise
3. Les différents profils des entrepreneurs.
4. Planifier un projet entrepreneuriat
5. Les ressources externes d’aide et de soutien de l’entrepreneur
6. Développer un projet entrepreneurial (seulement pour les formations BTP et BTS)

B.9. Autres programmes

Lors de la réalisation de cet état des lieux de l’entrepreneuriat au sein des centres de formation professionnelle, nous avons également relevé la présence d’autres programmes. Comme il s’agissait de programmes qui sont en cours de réalisation, nous n’avons pas assez d’éléments objectifs pour analyser leurs contenus, leurs portées et leurs impacts sur la diffusion de l’entrepreneuriat au sein des

CFP. Nous nous limiterons donc ici à présenter sommairement ces programmes et leurs objectifs assignés.

Programme « Tounes Takhdem » (Tunisie travail)

Dans le cadre du protocole mis en place entre la France et la Tunisie dès 2008 en matière de développement solidaire, l'AFD finance un projet d'appui à l'insertion économique et professionnelle des jeunes marginalisés dans le Gouvernorat de Médenine, au sud de la Tunisie. Ce projet, d'un montant à hauteur de 1,5 M€ est mis en œuvre par l'ONG Mercy Corps Tunisie qui en assurera la maîtrise d'ouvrage. Un projet « frère » est financé par la Coopération britannique dans les gouvernorats voisins de Gafsa, Kasserine, Tataouine.

À la source des revendications qui ont alimenté la révolution de Jasmin en janvier 2011, le chômage des jeunes et le retard économique des régions défavorisées constituent des défis majeurs pour la Tunisie. Celui de l'insertion professionnelle de ces jeunes générations est tel qu'il nécessite aujourd'hui une approche coordonnée entre les acteurs publics et privés afin de maximiser les effets de levier et l'impact sur le marché de l'emploi.

Ce projet vise notamment à l'enrichissement des programmes de formation professionnelle déjà en place en éducation financière, aptitudes de vie et sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les sept centres existants permettant ainsi l'insertion des jeunes marginalisés, mais également au renforcement des capacités des prestataires privés et associatifs qui œuvrent dans ce champ, afin de les rendre plus efficaces dans leur accompagnement de futurs jeunes entrepreneurs.

Contribuer à l'emploi et à l'initiative des jeunes marginalisés : « Tounis Takhdem ! » est un projet initié par Mercy Corps dans le but de contribuer à l'insertion économique et professionnelle des jeunes marginalisés, à travers des activités qui augmentent les capacités des jeunes à devenir plus employables et plus entrepreneurs. L'enjeu est donc d'ouvrir le champ des possibles pour ces jeunes à la fois dans leur propre conception de l'accès à l'emploi mais également d'améliorer le cadre qui les accueille.

Un environnement plus favorable : Du côté entrepreneuriat, le projet a pour objectif de créer, d'une part, un environnement favorable pour les initiatives entrepreneuriales, en améliorant l'accès et la pertinence des instruments financiers existants, tout en mettant en place des services non financiers d'accompagnement et de coaching des primo entrepreneurs appropriés pour ce groupe cible. Seront ciblés les jeunes inscrits dans les sept Centres de la Formation professionnelle (ATFP) existants de la région de Médenine, les diplômés universitaires et de la formation professionnelle sans emploi (ou mal employés), et les jeunes entrepreneurs.

Un accent spécifique sera mis sur l'intégration et l'engagement actif des femmes dans toutes les activités du projet.

Une approche pluri acteurs : En prônant une approche facilitatrice, Mercy Corps fournira durant 3 ans, une assistance technique aux acteurs du secteur privé, associatif, dont l'association des jeunes chômeurs diplômés de Médenine (2700 membres depuis sa création en 2001) et public, notamment les services de l'ANETI (Agence Nationale pour le travail indépendant) afin d'assurer que les services financiers et non financiers soient accessibles et appropriés pour les jeunes et les jeunes entrepreneurs. D'autres acteurs relevant de la dynamique de coopération décentralisée entre Médenine et le Conseil général de l'Hérault seront également mobilisés notamment au travers de la plateforme Médenine Initiative actuellement en création avec le soutien d'Initiative France.

La création d'emplois constitue un des axes prioritaires de l'AFD en Tunisie, et ce projet s'inscrit dans la continuité des actions menées par l'agence ces dernières années, notamment le Fonds de garantie bancaire dédié aux jeunes primo créateurs créé en 2009 au sein de la SOTUGAR (Société tunisienne de Garantie).

Projet Kasserine PACA

Cadre : Coopération Tuniso- Française

Objectifs :

- Contribuer au renforcement des compétences de l'encadrement dans la conduite de projets territoriaux.
- Améliorer la formation entrepreneuriale

2 centres concernés :

- CFPTI Kasserine
- CFA Kasserine

ANNEXE C. BONNE PRATIQUE DANS LE TRANSFERT DE LA FORMATION ENTREPRENEURIALE

Cet annexe est un rapport de synthèse sur un atelier qui s'est tenu à Francfort en Allemagne les 13 et 14 Novembre 2014 sur la bonne pratique dans le transfert de la formation entrepreneuriale. L'atelier était organisé par la GIZ et comprend des présentations et un travail de groupes. L'OCDE et la Fondation Européenne pour la Formation ont pris part à cet événement, ainsi que des experts dans le domaine du transfert de bonne pratique et de formation entrepreneuriale. Une délégation Tunisienne y a pris part, avec des représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi et de l'ATFP. L'objectif de l'atelier consistait à partager les expériences de transfert de bonne pratique dans le domaine de la formation entrepreneuriale.

C.1. Formation entrepreneuriale et développement économique

L'activité entrepreneuriale est un élément essentiel de la stimulation économique. En l'absence d'entreprise, les plans de développement auront des difficultés à réaliser leurs objectifs. Au cours des dernières décennies, les pays de l'OCDE ont développé la formation entrepreneuriale pour les sujets d'abandon scolaire et l'ont intégrée à leurs systèmes d'éducation et de formation professionnelle (EFP) pour les apprenants dans leurs universités et collèges. Selon un rapport récent du Département Britannique pour les Entreprises, l'Innovation, et les Compétences (UKBIS) sur l'impact d'une telle formation, l'entreprise se définit comme « l'application d'idées créatives et d'innovations à des situations pratiques » (Williamson et al, 2013). La même étude a présenté la formation entrepreneuriale comme produisant des individus « ayant l'esprit et les compétences de répondre aux opportunités, besoins, et insuffisances par des compétences clés dont le sens de l'initiative, la prise de décision, la résolution de problème, la mise en réseau, l'identification des opportunités et l'efficacité personnelle » (Williamson et al, 2013). Cela a conduit les formateurs à mettre l'accent sur « le développement de compétences et l'application d'un esprit d'entreprise dans les contextes spécifiques de création d'entreprise, de développement et croissance d'une entreprise existante, ou de conception d'une organisation entrepreneuriale » (Williamson et al, 2013).

La formation est un facteur clé dans la promotion du développement économique comme l'a affirmé Becker (1964) dans son travail de pionnier sur le capital humain. Une bonne formation entrepreneuriale stimule la création d'entreprise et crée des opportunités d'identifier des innovations et des idées créatives favorables à la croissance des entreprises et au développement économique.

C.2. Qu'est-ce que la bonne pratique dans la formation entrepreneuriale?

Tony Gribben de la Fondation Européenne pour la Formation (ETF) a expliqué durant le séminaire comment elle a récemment mis au point et testé sur le terrain un cadre de classement des bonnes pratiques dans la formation professionnelle. Il s'agissait d'établir un processus de notation avec des critères pour chaque étape du cycle de formation EFP :

- Analyse des besoins de formation;
- Conception de la formation;
- Service de la formation;
- Suivi et évaluation;

- Amélioration de la formation; et,
- Marketing.

Un exemple des feuilles de pointage ETF obtenues est présenté à la Graphique C.1 qui met l'accent sur la première étape du processus : analyse des besoins de formation. La description qui accompagne chaque élément fait référence à la preuve requise pour appuyer l'évaluation, avec les chiffres les plus élevés correspondant aux meilleures pratiques. La bonne pratique est établie non pas sur la base d'accréditation externe, mais par l'utilisation d'examens par les pairs, soit face-à-face ou en ligne, ce qui permet aux bons praticiens de prendre connaissance des réactions. Cela garantit un système rentable d'examen externe, encourageant la mise en réseau et facilitant la pratique innovante. L'ETF fournit sa propre plateforme en ligne de bonne pratique internationale, et procède actuellement aux tests sur terrain d'examens en ligne par les pairs dans trois domaines : entrepreneuriat des jeunes, entrepreneuriat des femmes et compétences pour tourner les petites entreprises vers l'international.

Graphique C.1. Feuille de pointage de bonne pratique de l'ETF pour l'analyse des besoins de formation

Niveau de la formation:	Analyse des besoins de formation (ABF)
1.	<ul style="list-style-type: none"> • Preuve de processus ABF indirect: données et analyse empruntées à partir d'autres contextes de formation avec le risque de moindre pertinence pour le marché local • Outils ABF empruntés et <u>non</u> adaptés au marché local de formation
2.	<ul style="list-style-type: none"> • La preuve qu'ABF se limite à une collecte ad hoc ou ponctuelle de données/ renseignements relatifs à la formation examinée sans plan défini de mise à jour de la connaissance d'ABF • La preuve qu'ABF est gérée par des acteurs externes au contexte de la formation (par exemple bailleurs de fonds)
3.	<ul style="list-style-type: none"> • Des liens clairement définis entre les prestataires de la formation et le secteur privé portant spécifiquement sur l'ABF • Un outil ABF au moins (par exemple groupe de discussion/étude) utilisé pour la conception et la dispense de la formation • Un exemple au moins indiquant que les outils ABF de formation et les analyses du projet examiné sont sensibles à des groupes cibles spécifiques (par exemple les femmes, les jeunes, les groupes à besoins spécifiques, les minorités)
4.	<ul style="list-style-type: none"> • L'ABF reflète une échelle de formations en termes de nombre de participants et répartition géographique • L'ABF est l'élément central du plan d'affaires ou organisation stratégique de l'organisateur de la formation et nécessite la mise à disposition d'une personne responsable d'ABF • Au moins un exemple partagé pour convaincre les examinateurs par les pairs de l'innovation dans le processus ABF • Au moins un exemple d'accord établi entre l'organisateur de la formation et l'activité ou le développement ABF spécifique à un secteur
5.	<ul style="list-style-type: none"> • L'ABF comprend l'analyse des tendances du secteur (commerce, chiffre d'affaires, emploi, compétences) sur la base de données primaires et secondaires • La preuve que les renseignements ABF du projet ont été fournis par l'organisateur de la formation pour un débat politique plus large, par exemple des politiques gouvernementales sectorielles (formation, emploi, entreprise, développement économique) • Au moins un exemple partagé pour convaincre les examinateurs par les pairs de l'utilisation innovante de la technologie pour le processus ABF (par exemple les enquêtes électroniques)
Résultat final: Score de 1. Score de 2. Score de 3. Score de 4. Score de 5.	Remarques:

Source: Gribben, 2013

Au séminaire, Rashad Bibars a présenté un aperçu sur la création d'un centre de développement d'entreprises (Business Development Center, BDC) en Jordanie comme un exemple de bonne pratique en formation entrepreneuriale (Bibars, 2013). Le BDC fut créé en 2004 pour stimuler le développement économique grâce à l'entrepreneuriat des jeunes, l'employabilité et le développement de petites et moyennes entreprises (PME). Son portefeuille de programmes couvre :

- Intrapreneuriat dans le secteur public
- Intrapreneuriat entreprises
- Entrepreneuriat des jeunes
- Entrepreneuriat des femmes – entreprises à domicile
- Cours d'entrepreneuriat dans les universités, collèges et écoles.

Le centre adopte une approche ETF à la formation. L'évaluation des besoins par les groupes de discussion détermine leur élaboration des cours de formation. Les cours obtenus ainsi que le marketing et la communication sont suivis et évalués afin d'identifier les domaines d'amélioration de la formation dispensée. Les exportations de 80% des 500 participants de PME des BDC ont augmenté, et deux tiers des personnes ayant reçu la formation entrepreneuriale ont créé leurs propres entreprises. Le BDC suit une approche partenariale en contribuant à la stratégie nationale de l'emploi en Jordanie en tant que membre du conseil national de l'emploi - éducation et formation technique et professionnelle (E-EFP). Il bénéficie également du statut d'observateur à la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). Cela lui permet de prendre part aux réunions du conseil sur le commerce et le développement et aux réunions publiques inter-gouvernements organisées par la CNUCED.

Thomas Deißinger (2013) a donné une présentation sur la bonne pratique démontrée par le système EFP Allemand double. Ce système formalisé par la loi fédérale donne aux sujets d'abandon scolaire qui ne sont pas titulaires de la qualification Abitur l'occasion de poursuivre des études universitaires ou polytechniques, et de recevoir une formation continue après avoir quitté l'école, en s'inscrivant dans une formation d'apprentis. Une journée et demie chaque semaine sont réservées à la théorie et aux ateliers suivis dans l'établissement de formation. Les trois journées et demie restantes sont consacrées à la formation en entreprise et l'expérience de travail. Ce système fournit à l'Allemagne ses principaux moyens de formation qualifiée pour sa main d'œuvre non diplômée. Les organismes suivants sont parties prenantes dans le système :

- Ministère Fédéral de la formation et la recherche
- Institut Fédéral de la formation professionnelle
- Départements de formation de l'État Fédéral
- Syndicats
- Organisations d'employeurs
- Chambres de Commerce
- Institutions de formation de formateurs dans des universités.

Au cours des dernières années, le système EFP double a formé environ un million-et-demi de jeunes principalement dans des formations d'apprentis de trois ans, par rapport à 2,4 millions dans les programmes de formation supérieure. Il y a 344 différents programmes de formation professionnelle et 90% des contrats de formation initiale sont financés par des employeurs. L'industrie et le commerce représentent 30% de l'admission et le secteur public 46%. Le secteur de l'artisanat vise principalement les sujets d'abandon scolaire avec un niveau secondaire inférieur. En tant que principaux bailleurs de fonds, les employeurs ont largement contribué au double système EFP par leurs propres organisations et chambres de commerce locales pour garantir que la formation dispensée réponde à leurs besoins. La loi Allemande sur la formation professionnelle garantit une formation initiale normalisée.

Dans une présentation sur la formation entrepreneuriale académique, dans le cadre d'un séminaire, Tony Jackson a indiqué que la formation entrepreneuriale active, axée sur l'apprenant, à ce niveau, est plus efficace que les méthodes formelles de l'apprentissage passif. L'approche classique de la formation entrepreneuriale académique a utilisé les écoles de commerce ou de gestion pour dispenser leurs modules de réflexion par des conférences et des séminaires littéraires intégrés aux programmes d'études spécifiques. Des approches innovantes plus récentes élargissent la formation entrepreneuriale pour inclure des apprenants de toutes les disciplines, et dispensent des cours et des programmes informels tels que des séminaires de plans d'affaires, des simulations d'entreprises, des séminaires de projets et des activités de jeux de rôles.

Dans une étude pour la Commission Européenne, Gibcus et al. (2012) ont comparé les deux approches. Ils ont interrogé neuf diplômés de neuf cours d'entreprises en UE basés sur des programmes de réflexion/ formels. Leur propre perception de leurs compétences, connaissances et attitudes a été comparée à celle de diplômés ayant suivi des programmes actifs/ informels sous l'égide de la Confédération Européenne des Junior-Entreprises (JADE). Les deux séries de réponses ont été comparées à celles d'un groupe témoin de diplômés sans expérience antérieure de participation à des programmes d'entreprise formels ou informels.

Comme l'indique la Graphique C.2, les résultats de cette étude ont montré que les diplômés de programmes JADE actifs/informels ont produit les scores les plus élevés de perception de soi dans toutes les catégories de compétences. Gibcus et al. (2012) ont également constaté qu'une proportion plus élevée de diplômés de toute catégorie de programmes entrepreneuriaux (16%) étaient des travailleurs indépendants (soit des entrepreneurs ou des chefs d'entreprises unipersonnelles), par rapport à celle du groupe témoin sans expérience d'entreprise ou formation entrepreneuriale (10%).

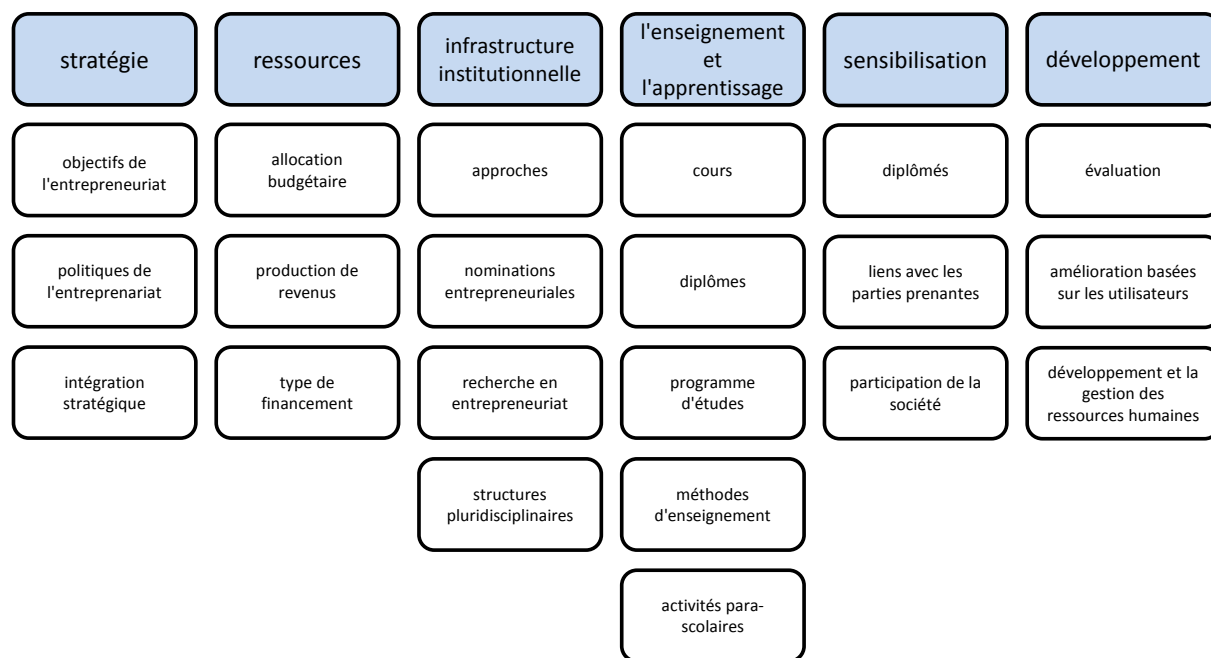
Grahpique C.2. Scores de perception de soi de compétences entrepreneuriales clés par des diplômés de programmes d'entreprise de l'UE; diplômés ayant eu l'expérience des Junior-Entreprises durant leurs études et des diplômés du groupe témoin

Compétence <i>***la plus élevée **moyenne *la plus faible</i>	Diplômés entrepreneuriat	Diplômés Junior-Entreprise	Diplômés groupe témoin
Compétences:			
Créativité	**	**	*
Analyse	**	***	*
Motivation	**	***	*
Mise en réseau	**	***	*
Faculté d'adaptation	**	***	*
Connaissance:			
Compréhension du rôle d'entrepreneur	***	**	*
Connaissance de l'entrepreneuriat	**	***	*

Source: Adapté de Gibcus et al. 2012.

La recherche publiée souligne l'importance de garantir que l'environnement dans lequel le système national de formation supérieure et continue fonctionne soit favorable à la formation entrepreneuriale. Bercovitz et Feldman (2006) citent plusieurs études indiquant que la bonne pratique exige l'adoption par les universités et établissements favorables à la culture d'entreprise, de stratégies et cadres institutionnels. Graphique C.3 résume les conditions-cadres pour une telle formation identifiées dans une étude effectuée pour la Commission Européenne (NIRAS Consultants, 2008).

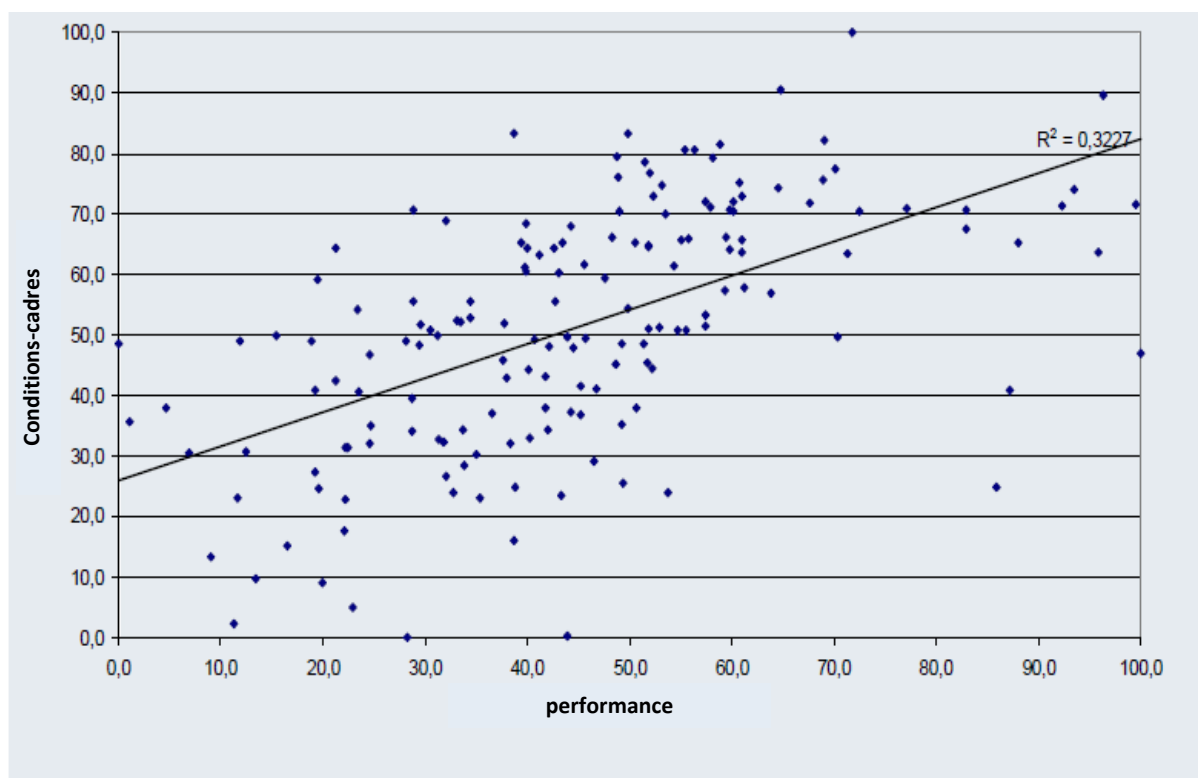
Graphique C.3. Conditions-cadres pour la formation entrepreneuriale



Source: NIRAS Consultants, 2008.

Graphique C.4 met ce cadre en corrélation avec une évaluation de la performance quand la formation entrepreneuriale est dispensée par les universités Européennes interrogées, produisant un coefficient de régression de la droite ajustée de 0,3227. L'étude a conclu que «l'analyse montre une forte corrélation entre performance et les conditions-cadres avec une corrélation d'environ 0,6. Cela signifie qu'environ 32% de la variation entre les performances d'institutions peut être expliqué par le cadre utilisé», (NIRAS Consultants, 2008). Il est estimé que les différences dans les méthodes d'apprentissage et d'enseignement expliquent la plus faible contribution du cadre aux variations globales de performance. Cela a conduit les auteurs à penser que les différences de stratégies, ressources et structures institutionnelles étaient les facteurs déterminants qui distinguaient les meilleures institutions des moins performantes en matière de formation entrepreneuriale.

Graphe C.4. Corrélation entre performance de la formation entrepreneuriale et conditions-cadres dans les universités et établissements Européens interrogés



Source: NIRAS Consultants, 2008.

L'adaptation institutionnelle est fondamentale en formation et gouvernance pour garantir la qualité de la formation entrepreneuriale aux apprenants dans les universités et autres établissements. Rothaemerl et al. (2007) ont observé qu'« il n'y a pas de voie simple pour tout changement de paradigme : le passage de l'université, de la tour d'ivoire, mettant l'accent sur la recherche (élémentaire) et l'enseignement, à une source entrepreneuriale collective de technologie n'est pas une exception ». Toutefois, des mesures seraient utiles pour rendre la politique d'un pays plus favorable aux activités entrepreneuriales de ses universités et autres établissements.

Un rapport sur la formation entrepreneuriale élaboré pour l'Initiative Mondiale de la Formation du Forum Economique Mondial a observé que « les universités doivent collaborer avec les ministères, le secteur privé, et autres parties prenantes pour repenser les systèmes de formation dans leurs pays afin de développer des sociétés entrepreneuriales. L'intégration de l'entrepreneuriat et l'innovation, les approches multidisciplinaires et les méthodes interactives d'enseignement nécessitent toutes de nouveaux modèles, cadres et paradigmes » (Volkmann et al. 2009). La politique du gouvernement peut aider en :

- Reliant le déblocage des fonds de recherche et développement de ces établissements aux brevets et licences d'inventions et innovations qui en résultent;
- Exigeant la création d'accords de transfert de technologie;

- Appuyant et aidant au financement d'incubateurs d'entreprise d'université, de nouvelles initiatives commerciales et de parcs scientifiques;
- Assurant l'exercice des droits de propriété intellectuelle pour la recherche et la pratique ; et
- Faisant la promotion de l'édition partagée (open source) de la recherche à financement public, et de la pratique.

Un autre élément clé dans le développement d'une formation entrepreneuriale efficace dans les universités et autres établissements d'un pays donné est d'encourager l'engagement des apprenants dans le développement et l'exploitation de ces efforts. Un bon système de formation entrepreneuriale peut être développé par l'adoption d'une approche proactive, ouverte et concurrentielle. Comme indiqué ci-dessus, la recherche montre que les apprenants bénéficient mieux de la formation entrepreneuriale s'ils sont exposés de manière proactive et pratique à la connaissance et aux compétences nécessaires à la création d'entreprise, en plus de tout autre apprentissage formel et passif.

Les programmes formels en entrepreneuriat peuvent être dispensés par les départements de commerce ou de gestion, mais comme observé par Gibb (2005) ils ont une portée limitée à stimuler une culture d'entreprise pour l'ensemble de l'université. Il est essentiel de compléter ces programmes spécialisés par des activités bénévoles qui offrent des conditions d'apprentissage multidisciplinaires, basées sur l'expérience à travers l'engagement des apprenants dans des unités d'entreprises universitaires (ou « gymnases »), des sociétés dirigées par les apprenants, ou des clubs d'entreprise locale ou du secteur tertiaire. Les apprenants dans tout programme académique peuvent bénéficier de ces structures pour participer et avoir des contacts directs avec des entrepreneurs locaux et des mentors et acquérir ainsi une connaissance sur la création de leurs propres entreprises.

Un moyen éprouvé d'encourager le plus grand nombre d'apprenants dans une université à prendre part à la formation entrepreneuriale est de faire appel à leur instinct de compétition. Donner à tous les apprenants l'occasion de participer et de travailler en équipes sur des questions qui donnent lieu à des récompenses, de telle sorte qu'ils perçoivent leur formation entrepreneuriale pas comme une simple obligation supplémentaire d'études mais comme une nouvelle activité équivalente aux activités sportives ou sociales menées volontairement en dehors de leur programme scolaire habituel. Cela signifie avoir un système élargi de formation entrepreneuriale en parallèle aux programmes formels de formation, donnant l'occasion aux apprenants d'exposition aux quiz, aux jeux et cours modulaires qui complètent et non remplacent leurs études académiques traditionnelles.

Un autre élément clé dans un bon système de formation entrepreneuriale est de garantir une large participation de praticiens. Au lieu d'adopter la structure académique du département pour dispenser une formation entrepreneuriale, un cadre idéal devrait privilégier la gestion minimale. Il adopterait une structure qui repose sur un nombre réduit de personnel professionnel permanent pour l'orientation générale, complétée par la contribution d'apprenants bénévoles choisis pour leur capacité à présenter les avantages et attraits d'une telle formation d'un point de vue pluridisciplinaire dans l'université.

Lors de la mise en place des programmes académiques de formation entrepreneuriale et pour le transfert de bonne pratique, il est important de s'inspirer de l'expertise locale d'entreprise. Ce qui fonctionne dans certains pays et économies peut ne pas réussir dans d'autres. Il existe d'excellents exemples d'initiatives locales d'entreprise dans de nombreux pays en voie de développement qui peuvent être utilisés comme modèles pour la formation entrepreneuriale locale dans des conditions analogues. Cependant, bien que ces études soient utiles pour identifier les priorités de formation, selon la bonne pratique, le centre de formation devrait cultiver ses propres réseaux commerciaux locaux et régionaux lui permettant de traiter avec des praticiens capables d'offrir à ses apprenants

l'accompagnement réaliste et pratique les préparant à ce qu'ils confronteront dans les marchés locaux et nationaux, au lieu de travailler sur des études de cas provenant d'économies étrangères.

L'enseignement de contenu et de concepts devrait reproduire l'analogie sportive. La conception de base devrait mettre l'accent sur une approche compétitive envers l'acquisition de compétences et la pratique, et d'exploiter principalement l'apport des encadreurs d'entreprise provenant de réseaux commerciaux, et des praticiens de la finance. Les praticiens doivent recevoir la reconnaissance universitaire adéquate à l'égard de leur contribution, mais ne doivent pas s'attendre à une gratification financière pour leurs services. Ce réseau de formation devrait aussi constituer la base de la sensibilisation en matière de promotion entrepreneuriale au nom de l'université.

Au sujet de l'état actuel de la formation formelle tertiaire dans l'UE, le rapport des consultants NIRAS (2008) a observé : « parmi les points à améliorer, une des principales différences est liée à l'expérience des formateurs en entrepreneuriat. Il n'est pas courant que le personnel enseignant de l'entrepreneuriat ait la moindre expérience de l'entreprise. En conséquence, de nombreux apprenants sont formés par des formateurs qui ont une connaissance théorique de l'entrepreneuriat, mais manquent d'expérience pratique. Toutefois, étant donné que l'entrepreneuriat est dans une large mesure une discipline pratique, son enseignement serait de meilleure qualité si les formateurs avaient leur propre expérience pratique de l'entreprise dont ils peuvent bénéficier ».

Une autre bonne pratique dans l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités et autres établissements est de le combiner avec la pratique réelle dans la société. Les apprenants verront rapidement si leur université ou établissement est conçue pour contribuer de façon significative à la société, et auront un meilleur engagement s'ils voient que c'est le cas. Les projets d'entreprise des apprenants doivent être intégrés autant que possible dans des initiatives développées pour un intérêt social, avec un accent sur le développement durable plutôt qu'un revenu pour l'institution, son personnel ou l'association d'apprenants.

De telles activités de sensibilisation renforceraient le réseau dont la formation entrepreneuriale s'inspire, et encourageraient plus de financement. L'expérience montre que des praticiens des secteurs commerciaux, financiers ou de bienfaisance ont montré la volonté à contribuer à l'enseignement basé sur les projets et les compétences et à avoir l'occasion de donner quelque chose en retour à l'université ou l'établissement. Un effort collectif à mettre fin aux attitudes classiques de 'la tour d'ivoire' en cultivant une tradition de bon voisinage à travers des activités de formation entrepreneuriale contribue à générer des revenus de sources commerciales, financières et de bienfaisance, aidant à financer et à améliorer cette formation.

Comme avec l'EFPP pour les universités et autres établissements, il est utile d'avoir un organisme national dédié et axé sur la promotion de la formation entrepreneuriale, à laquelle les universités et établissements peuvent souscrire individuellement. Au Royaume Uni, le Centre National pour la Formation Entrepreneuriale (NCEE) offre l'expertise et un financement limité pour le secteur tertiaire de formation, et sert de référentiel de bonne pratique et de conseils. D'autres organismes Britanniques comprennent l'Association Nationale d'Entrepreneurs de Collèges et Universités (NACUE), qui œuvre pour la promotion d'entreprises d'apprenants. A un niveau paneuropéen, il y a la Confédération Européenne de Junior-Entreprises (JADE), qui est une organisation-cadre à but non lucratif, d'entreprises établies et gérées par des apprenants.

Enfin, les universités et autres établissements devraient reproduire la démarche initiée par la FEF pour l'EFPP par le suivi et l'évaluation de la qualité de la formation entrepreneuriale. Le système créé pour dispenser la formation entrepreneuriale académique devrait se baser sur un plan de développement qui identifie les objectifs puis les étapes nécessaires à les réaliser. Il est tout aussi

important d'évaluer la qualité de la formation entrepreneuriale dispensée. L'étude de l'auto-évaluation de l'apprenant effectuée par Gibcus et al. propose une façon d'évaluer son impact. Cette approche peut être complétée par le suivi des choix de carrière des apprenants qui ont suivi la formation entrepreneuriale à l'université ou au collège, en utilisant un groupe-témoin de diplômés comparables qui n'ont pas reçu une telle formation (NIRAS Consultants, 2008; Cowling, 2009).

C.3. Comment transférer la bonne pratique de la formation entrepreneuriale?

A l'occasion du séminaire, Clemens Wieland (2013) a donné son avis sur le système EFP double d'Allemagne comme modèle de transfert de bonne pratique, alors que Kerstin Nagels (2013) a considéré les expériences de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) à cet égard. La clé du système EFP double est le partenariat solide entre le gouvernement et les entreprises dans la formation des sujets d'abandon scolaire. Afin de produire des travailleurs qualifiés grâce à la formation d'apprentis, un accord est nécessaire sur le financement conjoint et les programmes complémentaires basés sur des normes-qualité codifiées. Toutefois, un équilibre doit être trouvé entre normalisation et flexibilité. En Allemagne il y a une large acceptation sociale de l'intérêt accordé à la formation professionnelle.

Outre l'octroi aux entreprises des secteurs des services et industriel d'une main d'œuvre qualifiée, le système double offre aussi une formation utile dans les techniques artisanales à ceux qui envisagent la création de sociétés unipersonnelles ou le travail indépendant après leur formation d'apprentis. Il ouvre des voies d'utilisation du système double EFP pour promouvoir la formation entrepreneuriale dans l'artisanat. Cependant, comme Clemens Wieland l'indique, l'approche Allemande à l'EFP dépend principalement de la création d'opportunités de formation en entreprise. Parmi les sujets d'abandon scolaire qui ne sont pas qualifiés pour les programmes universitaires ou polytechniques, environ 80% optent pour une filière de formation professionnelle dont la moitié vers le système double et l'autre moitié le système scolaire. Une condition préalable pour le transfert du système double est la volonté des pays bénéficiaires et leurs secteurs industriels à adopter l'approche de la formation apprentis en entreprise. Des cadres institutionnels appropriés doivent être adoptés par ceux entre les pays souhaitant reproduire ce système de formation.

Kirsten Nagels a proposé des études de cas de transfert du système double de formation. Le principal maître d'œuvre est le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et le Développement (BMZ), qui accepte aussi le financement par des bailleurs de fonds tiers. BMZ emploie un personnel de plus de 3100 personnes en Allemagne et 16000 employés dans le monde, dont 11 100 des pays qu'elle assiste. Ces chiffres comprennent 890 conseillers au développement et 1000 experts en formation. Les pays ayant des projets bilatéraux ou régionaux supervisés par BMZ sont 8 en Afrique Subsaharienne, 10 en Asie du Sud et du Sud-est, 10 en Europe et Asie Centrale, 8 en Amérique Latine et 8 au Moyen Orient et Afrique du Nord; ce qui en fait un programme véritablement mondial de formation pour les jeunes.

Sur la base de leur expérience, les experts en formation de BMZ ont reconnu le besoin d'adapter l'approche double du système de la formation Allemande au contexte local et une grande partie de l'assistance accordée met l'accent sur le soutien aux aspects essentiels plutôt qu'un cadre entièrement intégré. Ces aspects sont toujours relatifs au principe de base de la coopération public-privé dans l'enseignement de la formation; l'apprentissage sur le lieu de travail; l'acceptation des normes nationales de formation; le rôle d'un personnel EFP qualifié; l'existence de recherche institutionnalisée et la présence de consultants pour surveiller et renforcer les résultats. La GIZ considère les systèmes de formation des bénéficiaires et l'aspect de développement durable comme deux piliers du processus de transfert.

En plus de la mise en place d'un système double de formation pour les marchés formels du travail des bénéficiaires, la GIZ assure aussi l'EFP dans les marchés informels du travail, tels que les zones rurales et ceux des travailleurs indépendants. En revanche, il doit exister dans certains secteurs spécialisés du marché du travail une reconnaissance nette du besoin d'EFP dans les compétences technologiques. Dans l'ensemble, une utilisation efficace de l'information sur le marché du travail est essentielle pour le développement d'une stratégie EFP adéquate pour tout pays bénéficiaire. Le système double doit garantir que l'EFP est pertinente, efficace, flexible et modulable en fonction des besoins, et également efficace dans son utilisation des ressources. Ces considérations sont essentielles pour la viabilité à long terme d'un programme national de formation basé sur un tel système. A cet égard, on ne peut suffisamment insister sur l'importance des partenariats aussi bien entre bailleurs de fonds internationaux et bénéficiaires qu'entre parties prenantes nationales, y compris les organismes de l'Etat, les organisations industrielles et les syndicats.

Ellen Bommersheim (2013) a présenté au séminaire un aperçu de ses expériences dans la promotion d'un transfert effectif de formation professionnelle entrepreneuriale, en tant que directrice de son centre Allemand de formation entrepreneuriale, Kompass. Au son début dans l'EFP, elle avait identifié le besoin d'un meilleur cadre de soutien à la création d'entreprise. Sa société est favorable à une approche globale envers le soutien à l'entreprise et a, à ce jour, aidé plus de 21 000 démarrages d'entreprises potentielles. Le taux de survie des entreprises créées grâce à l'incubateur Kompass est bien plus élevé que le taux national moyen (85% par rapport à 30-50%) ; ce qui a placé Francfort à un des plus hauts niveaux parmi les villes entrepreneuriales d'Allemagne.

Le système de Kompass distingue le conseil et le soutien en phases de pré-démarrage et de post-démarrage. Après admission dans le système, on évalue les compétences de l'entreprise en devenant dans la phase de pré-démarrage et on examine le plan d'affaires, le budget et les questions financières, en identifiant tout problème de qualification. Après la création, on procède à l'enregistrement de l'entreprise à l'activité appropriée et aux organismes fiscaux, puis à l'accompagnement. La planification stratégique est fournie comme partie d'un accompagnement continu après la mise en œuvre du plan d'affaires. Kompass fournit les services suivants aux nouvelles entreprises potentielles:

- Accompagnement et formation
- Accès à l'infrastructure et au réseau de partenaires
- Une plateforme intersectorielle avec des liens entre les nouvelles entreprises et les entrepreneurs potentiels
- Coordination spéciale pour les jeunes entreprises d'origine internationale
- Un local à prix abordable dans le centre des nouvelles entreprises.

Des liens essentiels sont facilités grâce aux parties prenantes régionales y compris le gouvernement local, les universités et écoles polytechniques, le secteur financier et celui des affaires, les organismes d'exportation et d'autres services d'appui aux entreprises. Kompass organise aussi des activités de sensibilisation, avec un programme – *Move on* – qui dispense des modules d'enseignement conçus pour stimuler la réflexion entrepreneuriale parmi les apprenants aux écoles et leurs formateurs, et de mettre fin à la résistance envers le travail indépendant parmi les sujets Allemands d'abandon scolaire.

En fixant une feuille de route pour le développement entrepreneurial, Ellen Bommersheim a souligné l'importance d'une approche holistique à l'égard de l'appui à l'entreprise. Les éléments

essentiels de cette feuille de route devraient comprendre plus de transparence et des liens parmi les parties prenantes régionales ; l'utilisation de l'analyse FFPM (Forces Faiblesses Analyses Menaces) pour identifier et importer les bonnes pratiques ; l'engagement des parties prenantes à introduire les bonnes pratiques avec l'aide d'une équipe de développement régional ; diriger les fonds publics vers un financement efficace de l'appui à l'entreprise ; initier la sensibilisation et l'appui à l'entreprise et diriger vers une variété de cibles ; et assurer une formation et une mise à jour des compétences auprès des conseillers de démarrage d'entreprise à la lumière de l'évolution du marché.

Le séminaire a exploité ces présentations pour examiner la façon dont les bonnes pratiques entrepreneuriales peuvent être mieux transférées à de nouveaux contextes, en particulier ceux des pays à économies en voie de développement. De nombreux exemples de bonne pratique en formation entrepreneuriale à l'OCDE ont commencé comme des initiatives de bas en haut plutôt que de haut en bas, qui peuvent être financées à petite échelle et développées en un ensemble plus large d'activités avec expérience. La présentation de Rashad Bibars sur la création en Jordanie du Centre de Développement d'Entreprise démontre l'efficacité de l'utilisation d'un tel modèle. La croissance du Centre démontre l'efficacité d'utiliser un tel modèle et reflète la nature de l'entreprise innovante de toute sorte ; comme le démontre la croissance interne rapide de la nouvelle « tech city » à Londres depuis ses tous débuts à l'est de la ville, grâce à son succès dans l'utilisation du « financement participatif » (crowdfunding) et du logiciel libre/gratuit (*The Economist*, 2013).

Indépendamment de la voie poursuivie, de bas en haut ou de haut en bas, le séminaire a noté que la majorité des unités de formation entrepreneuriale de l'OCDE avaient été créées grâce à des personnes qui ont une expérience antérieure de travail similaire dans d'autres universités et établissements ou dans la formation professionnelle. Et donc le point de départ évident de transfert de bonne pratique vers un nouveau contexte consiste à établir des liens avec les organismes identifiés pour cette qualité de formation octroyée à leurs apprenants. En l'absence de liens avec des universités, établissements et centres EFP de bonne pratique de formation entrepreneuriale, les accords d'assistance technique devraient chercher à intégrer la création d'un réseau international à partir duquel des universités, des établissements et centres EFP des pays bénéficiaires peuvent recevoir de l'assistance. Un effort préalable des pays de l'OCDE est nécessaire pour la création d'un tel réseau afin qu'ils identifient et impliquent leurs universités, établissements et centres de bonne pratique dans la création de liens adéquats et du personnel disposé à contribuer en détachement. Les accords GIZ/BMZ offrent un excellent exemple à cet égard.

Les groupes de discussion durant le séminaire ont tiré d'autres conclusions de ces présentations. Ils ont identifié la gestion efficace de projets comme essentielle pour le transfert de bonne pratique en formation entrepreneuriale. Il fallait pour cela que les responsables locaux de tous les centres, universités ou établissements de formation entrepreneuriale identifient leurs objectifs généraux ; effectuent une analyse FFPM pour identifier les forces et faiblesses de leurs programmes, ainsi que les possibilités et menaces qui se présenteraient lors de leur mise en œuvre ; utilisent les enquêtes d'information sur le marché pour créer une feuille de route permettant de réaliser les objectifs ; analysent les options disponibles à suivre la feuille de route ; créent un cadre adéquat de gestion du projet à la lumière de ces préparations ; et enfin mettent en œuvre ces accords et garantissent un suivi et une évaluation efficaces et continus des résultats.

Les éléments essentiels à la réalisation de projets efficaces de formation comprennent :

- Création d'une vision commune et partagée
- Coopération avec et entre les partenaires principaux

- Participation des parties prenantes à la réalisation des résultats
- Renforcement de la confiance entre tous les associés au système
- Promotion des initiateurs et défenseurs du changement
- Renforcement des structures et processus nécessaires, et
- Capacité de changer au fur et à mesure des circonstances.

Les principaux partenaires dans tout système doivent être identifiés dès le départ, en même temps que les besoins essentiels et les ressources du projet. En cherchant à adopter les bonnes pratiques, il était important de fusionner les approches nationales et internationales pour garantir que les dispositions correspondent bien aux besoins locaux. Cela nécessiterait une cartographie détaillée des secteurs locaux permettant d'établir les caractéristiques du marché du travail. Afin de garantir les ressources adéquates, l'assistance externe devrait être complétée par un financement national et local de source publique et privée. Les entreprises et les professionnels locaux devraient être exploités pour créer un réseau d'assistance humaine et financière. Cela servirait aussi à renforcer l'engagement des parties prenantes.

Les facteurs de succès du transfert des programmes de formation selon le système EFP double dépendraient de plus d'accords formels entre l'activité locale et la gouvernance, y compris la législation relative aux normes et qualifications de la formation, les règlements de la formation, l'engagement des chambres de commerce locales et le système national de formation professionnelle. Le système double signifiait un projet sociopolitique, où les petites et moyennes entreprises s'engageaient à former des jeunes qualifiés, des sujets d'abandon scolaire. Pour toute économie dans les premières étapes de développement, un programme pilote de ce type peut être nécessaire comme processus d'apprentissage aux secteurs émergents nécessitant une main d'œuvre qualifiée pour leur expansion. Le succès global exigeait la foi dans la capacité du secteur privé à financer la majeure partie de ces besoins en formation qualifiée à travers des accords formalisés. En outre, la formation entrepreneuriale par EFP dépendait du prestige culturel des compétences artisanales dans l'économie nationale.

C.4. Références

- Becker, G.S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, Bureau National de Recherche Economique, New York.
- Bercovitz, J. et Feldman, M. (2006), "Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, pp. 175-188.
- Bibars, R. (2013), "Building partnerships with vision", in *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l'OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- Bommersheim, E. (2013), "How to transfer vocational entrepreneurship training", dans *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l'OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.

- Chen, K. et Kenny, M. (2005), “Universities/Research Institutes and regional innovation systems: the cases of Beijing and Shenzhen”, *BRIE Working Paper 168*, Banque Mondiale, Washington DC.
- Cowling, M. (2009), *The Impact of Entrepreneurship Training and Small Business Experience on Future Entrepreneurial Activity in the UK*, Institut de l’Université de Sussex; Employment Studies Working Paper WS21, Brighton UK.
- Deißinger, T. (2013), “The German Dual VET system as a good practice”, dans *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l’OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- Gibb, A. (2005), *Toward the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Training as a Lever for Change*, Policy Paper 3, National Council for Graduate Entrepreneurship (actuellement National Centre for Entrepreneurship in Training), Coventry, Royaume Uni.
- Gibcus, P., de Kok, J., Snijders, J., Smit, L. et van der Linden, B. (2012), *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Training*, EIM Business and Policy Research for Directorate-General Enterprise and Industry, Commission Européenne, Bruxelles.
- GIZ Tunis (2013), *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l’OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- Gribben, A. A. (2013), “What is good practice?”, in *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l’OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- Jackson, A. A. (2013), “How to transfer academic entrepreneurship training”, in *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l’OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- Nagels, K. (2013), “Experiences of GIZ in transferring good VET practices”, in *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l’OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- NIRAS Consultants (2008), *Survey of Entrepreneurship Training in Higher Training in Europe: Main Report*, Direction Générale pour l’Entreprise et l’Industrie, Commission Européenne, Bruxelles.
- Rothaemerl, F. T., Agung, S. D. et Jiang, L. (2007), “University entrepreneurship: a taxonomy of the literature”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, No. 4, pp. 691-791.
- The Economist* (2013), “Start me up: London’s Tech City”, 5-11 Octobre, pp. 27-28.
- University of Dundee (2013), *Enterprise Gym*, accessed at: <http://www.enterprise-gym.com>, Octobre 2013.

- Volkman, C., Wilson, K. E., Mariotti, S., Rabuzzi, D., Vyakarnam, S. et Sepulveda, A. (2009), *Educating the Next Wave of Entrepreneurs: Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21st Century*, Rapport pour l'Initiative Mondiale de Formation pour le the Forum Economique Mondial, Genève.
- Wieland, C. (2013), "The Dual System in Germany – role model for the transfer of good practice to foreign contexts?", in *The International Seminar on Good Practice Exchange of Vocational Training and Training (VET) and Entrepreneurship Training*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Tunis en coopération avec l'OCDE et la FEF, Francfort, 13-14 Novembre.
- Williamson, N., Beadle, S. et Charalambous, S. (2013), *Enterprise Training Impact in Higher Training and Further Training: Final Report*, ICF GHK pour le Département des Affaires, de l'Innovation et du Savoir-Faire (Department for Business Innovation and Skills, BIS), Londres.



Soutenir l'entrepreneuriat dans le système de la formation professionnelle en Tunisie