



Région Méditerranéenne

Série "Accent sur"

**Pratiques et dispositifs de
formation des formateurs
dans les pays du Maghreb**



Fondation européenne pour la formation





Fondation européenne pour la formation

Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, I-10133 Torino
Tel: (39) 011 630 22 22 / Fax: (39) 011 630 22 00 / email: info@etf.eu.int
Web: <http://www.etf.eu.int>

La Fondation européenne pour la formation est une agence de l'Union européenne, qui travaille dans le domaine de l'enseignement et formation professionnels, en Europe centrale et orientale, dans les nouveaux Etats indépendants et en Mongolie, ainsi qu'avec les pays et territoires partenaires méditerranéens. La Fondation procure également une assistance technique à la Commission européenne pour le programme Tempus.

also available in English and Arabic
تمت ترجمة هذا التقرير إلى اللغة العربية

Pratiques et dispositifs de formation des formateurs dans les pays du Maghreb

Rapport de synthèse

Turin, avril 2002

Sommaire

1. Introduction	1
2. Les systèmes de formation professionnelle	2
3. Les métiers de la formation	5
3.1 Quels métiers ?	5
3.2 Les statuts	5
3.3 Les tâches des formateurs	6
3.4 L'accès au métier de formateur	8
3.5 L'évaluation des personnels et l'évolution de carrière	8
3.6 Conclusion	9
4. La formation des formateurs	10
4.1 Les organismes de formation de formateurs	10
4.2 Les dispositifs de formation	11
4.3 Le financement	16
4.4 Qualité et pertinence de la formation de formateurs	16
5. Quelle stratégie pour l'évolution de la formation des formateurs ?	17
5.1 Analyse du dispositif	17
5.2 Les stratégies adoptées	21
6. Perspectives et axes stratégiques	24
Liste des sigles	27

1 - Introduction

L'économie des pays du Maghreb est en transformation, « en transition » vers une économie de marché ouverte sur le monde. Le secteur privé se développe et les entreprises ont à s'ouvrir à la concurrence et à améliorer leur compétitivité. L'État prend une place moins exclusive et différente. Aujourd'hui, la question posée est de savoir comment assurer cette transition sans conséquences sociales négatives, mais au contraire au bénéfice de la communauté nationale tout entière. Dans cette quête, l'éducation et la formation sont essentielles. En particulier, cela conduit à réformer les systèmes de formation professionnelle.

Les personnels, et au premier chef les formateurs, auront un rôle central dans le succès des réformes. La question est alors de savoir si leur propre formation est adaptée, non seulement à la formation professionnelle telle qu'elle est actuellement, mais aussi à sa transformation en cours et à ce qu'elle doit devenir.

Sur le plan international, la formation des formateurs est considérée comme essentielle, et d'importance croissante : cela ressort en particulier du congrès international organisé par l'UNESCO à Séoul en 1999¹ et de la conférence organisée à Turin en 2000 par la Banque mondiale et la Fondation européenne pour la formation². En particulier, les documents relatifs à ces conférences insistent sur deux points, l'intégration dans la formation d'une expérience en entreprise et la formation continue des formateurs :

- « Il faut repenser les qualifications exigées de l'enseignant (...), y compris le meilleur équilibre entre la formation acquise sur le campus et sur le lieu de travail » et « l'expérience du travail que doivent avoir les enseignants est apparue comme un facteur critique » (Séoul).
- « Les enseignants ont besoin d'une formation continue pour être capables d'assurer leur

nouveau rôle, à savoir d'animateur et non plus d'instructeur » (Turin).

Le présent rapport est la synthèse de trois rapports nationaux concernant l'Algérie, le Maroc, et la Tunisie, dus respectivement à Messieurs Salah Belkacem-Filali, Abderrahim Taiebi, et Bohrène Chakroun. Le lecteur est invité à se reporter à ces rapports pour obtenir de plus amples détails concernant chaque pays.

Les rapports nationaux et le rapport de synthèse visent à aider les trois pays dans la démarche de réforme qui est en cours. Ils s'adressent donc en priorité aux décideurs et à leurs partenaires (organisations patronales, syndicales, etc.), ainsi qu'aux instances internationales susceptibles d'apporter un appui. Ils intéresseront certainement aussi d'autres pays.

Ce rapport tente donc, non seulement de décrire l'état présent, mais de le replacer dans une évolution et de le confronter aux exigences actuelles de l'économie et de la formation professionnelle. C'est la raison pour laquelle le chapitre central sur la formation des formateurs est précédé d'une rapide description des systèmes nationaux de formation professionnelle et de leur évolution, puis des métiers de la formation et des transformations à en attendre et enfin qu'il est suivi d'un chapitre sur la stratégie de développement et de transformation actuellement envisagée. La conclusion tente d'ouvrir des perspectives.

Tous les types de formation professionnelle sont visés : initiale et continue ; publique et privée ; dépendant du ministère de la Formation professionnelle ou d'autres départements ministériels ; résidentielle, alternée et en entreprise. Nous ne traiterons pas de l'enseignement technique, dépendant des ministères de l'Éducation nationale, qui n'a pas de caractère véritablement professionnel, et dont les effectifs sont relativement faibles dans les pays du Maghreb.

1 Deuxième congrès international sur l'enseignement technique et professionnel, Éducation et formation tout au long de la vie : un pont vers l'avenir, Séoul, avril 1999.

2 Connaissances et capacités pour le développement : enseignement secondaire et formation professionnelle au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, Turin, mai 2000.

2 - Les systèmes de formation professionnelle

La structure du système de formation professionnelle est semblable dans les trois pays :

- Son noyau est constitué d'un réseau d'établissements publics relevant de la tutelle du ministère chargé de la formation professionnelle, directement ou par l'intermédiaire d'un organisme autonome.
- Il existe aussi des établissements publics relevant d'autres ministères (Agriculture, Industrie, Santé, Jeunesse et Sports, Tourisme, etc.) qui, à l'origine, formaient essentiellement des cadres moyens de la fonction publique.
- Un secteur de formation constitué d'établissements privés s'est mis en place plus récemment.
- Certaines entreprises publiques ou privées possèdent des centres de formation.

Cette structure s'est construite à partir d'une période où le développement économique était étroitement piloté par l'État à travers les différents ministères et où chacun d'entre eux avait le souci de former ses cadres moyens. La transition vers une économie de marché et le processus d'ouverture sur le monde (adhésion à l'Organisation mondiale du commerce, partenariat avec l'Union européenne, etc.) conduisent à réduire le rôle de l'État et à développer celui du secteur économique privé. La concurrence internationale exige que les entreprises améliorent leurs performances et leur compétitivité. Le secteur public de la formation se développe alors et se recentre autour du ministère de la Formation professionnelle. Un secteur de formation privé apparaît et prend une place variable selon les pays ; il a cependant tendance à se disperser en petits établissements et à se consacrer aux formations les moins coûteuses à mettre en place.

Ainsi, en Algérie, pour l'année 2000, les établissements publics du ministère de la Formation professionnelle disposent de près des deux tiers des capacités de formation, les

autres ministères de 18%, les établissements privés de 12%, les entreprises, surtout publiques, de 5%. La part du ministère de la Formation professionnelle est plus importante encore en termes d'effectifs, grâce à une diversification des modes de formation permettant un partage des équipements dans le temps : apprentissage, cours du soir, formation à distance, accueil de deux groupes dans la journée, etc. Le réseau qui dépend de ce ministère comprend, en plus des centres de formation, des structures de soutien chargées de la formation des personnels et de l'élaboration des programmes, de l'ingénierie pédagogique, des études et recherches sur les qualifications et l'insertion des diplômés, du développement de la formation continue dans les entreprises, des équipements techniques et pédagogiques. Il existe aussi un fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue qui gère les ressources issues du recouvrement des taxes relatives à ces deux domaines. Les établissements privés, s'ils ont connu un développement rapide au cours des dernières années, semblent en revanche ne pas utiliser complètement leurs capacités ; leurs formations sont peu différenciées et portent sur des domaines professionnels où la formation est peu coûteuse, en particulier dans le secteur tertiaire. La formation des autres ministères et celle des entreprises sont en régression, notamment à cause de la situation financière des entreprises.

Au Maroc, le secteur public de la formation professionnelle regroupe 64% des effectifs et le secteur privé 36%. L'opérateur principal est l'Office de formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), sous la tutelle du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité : il accueille 45% des effectifs, soit plus des deux tiers du secteur public, dans ses instituts de technologie appliquée et instituts supérieurs de technologie appliquée. Le même ministère dispose, dans le cadre de sa direction de l'entraide nationale, d'un autre dispositif de formation par l'apprentissage qui prend en charge une population plus défavorisée, généralement exclue des autres

types de formation, pour viser à son insertion sociale et professionnelle. En outre, onze autres départements ministériels assurent de la formation, ce qui conduit à une grande dispersion et à une forte hétérogénéité. Le secteur privé s'est développé rapidement pour pallier le nombre insuffisant de places dans les centres publics mais, dans la seconde partie des années 90, la demande n'a pas suivi l'accroissement du nombre des établissements qui est formé d'établissements petits et nombreux, et ses capacités d'accueil, presque équivalentes à celles de l'OFPPT, sont moins pleinement utilisées ; une majorité de ses effectifs sont des femmes (58%) contrairement à ce qui se passe dans le secteur public où elles ne sont que 31% ; aujourd'hui, une loi portant statut de la formation professionnelle privée a été promulguée au cours de l'année 2000 et les services ministériels ont entrepris une démarche de mise à niveau, de réglementation et de suivi de ce secteur, pour assurer sa qualité et sa complémentarité avec le secteur public.

En Tunisie, le système de formation professionnelle a subi des changements majeurs durant la dernière décennie. Une réforme a été engagée à partir de 1993 avec la loi d'orientation de la formation professionnelle et la création de quatre structures opérationnelles sous tutelle du Ministère de la formation professionnelle et de l'Emploi : l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) ; l'Agence tunisienne de l'emploi ; le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) ; le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle. L'ATFP est le principal opérateur public de formation : elle accueille 86% des effectifs des centres publics. Il existe aussi des centres relevant d'autres opérateurs publics, notamment l'Agence de vulgarisation et de formation agricole (AVFA) et l'Office national du tourisme tunisien. La formation privée est particulièrement développée : ses effectifs dépassent même ceux de l'ATFP. Mais, comme en Algérie, elle est surtout tertiaire et elle est peu différenciée : 98% de ses effectifs se trouvent dans quatre spécialités seulement ; elle est aussi très féminisée (70% de stagiaires sont des femmes) contrairement à celle du secteur public (environ 30% de femmes).

Les effectifs de la formation professionnelle sont importants puisqu'ils dépassent 400.000 en Algérie et sont de l'ordre de 160.000 au Maroc (43% de femmes) et de 57.000 en Tunisie (49% de femmes). Dans les trois pays, la formation se fait majoritairement sur le mode résidentiel qui n'implique pas beaucoup de liens avec les entreprises. Cela peut expliquer que l'insertion des diplômés soit difficile : au Maroc, par exemple, elle n'est que d'environ 55% neuf mois après la sortie et elle s'est dégradée ces dernières années. Cependant, les formations en alternance, notamment l'apprentissage, se développent. C'est en Algérie que l'apprentissage occupe la part la plus importante : il concerne 37% des effectifs des établissements publics du ministère de la Formation professionnelle. Au Maroc, les différentes formes d'alternance ne représentent que 17% des effectifs.

Il existe plusieurs niveaux de formation. Cinq en Algérie, correspondant aux qualifications d'ouvrier spécialisé, d'ouvrier et agent qualifiés, d'ouvrier et agent hautement qualifiés, de technicien, et de technicien supérieur : les deux dernières sont préparées dans des établissements différents des trois premières. Quatre au Maroc : spécialisation, qualification, technicien, technicien spécialisé. Trois en Tunisie : le Certificat d'aptitude professionnelle pour les ouvriers et employés qualifiés, le Brevet de technicien professionnel, le Brevet de technicien supérieur. Dans tous les cas, ce sont les formations de technicien et de technicien supérieur qui ont le plus tendance à se développer.

Du point de vue du gouvernement du système, l'État ne décide plus seul : une concertation avec les partenaires sociaux apparaît comme essentielle, ce qui ne veut pas dire qu'elle se fasse facilement. En Algérie, qui est le pays le plus vaste et le plus peuplé, l'organisation du ministère de la Formation professionnelle est déconcentrée au niveau de la wilaya : les directions de la formation professionnelle constituent le palier décisionnel régional dans la mise en œuvre de la politique nationale ; elles disposent de larges prérogatives dans le développement et l'adaptation de la carte de la formation à l'environnement économique local et dans le recrutement et la gestion des personnels. De même, au Maroc, l'OFPPT est structuré en directions régionales et la gestion du dispositif est décentralisée.

Pour l'avenir, les orientations dans les trois pays présentent une bonne convergence : réhabilitation de la formation professionnelle, qui ne devrait plus avoir pour but premier d'accueillir les jeunes rejetés du système scolaire, mais de créer les compétences demandées par l'économie ; passage d'une logique de l'offre et de la demande sociale à une logique de la demande économique ; création d'un environnement de dialogue avec les partenaires sociaux ; plus grande variété des itinéraires ; diversification des sources de financement ; accroissement des performances pour ce qui concerne la gestion pédagogique, administrative et financière des établissements.

C'est par exemple l'objet du programme du gouvernement algérien dans le domaine de la formation professionnelle (août 2000). En Tunisie, se déroule, sur la période de 1996 à 2004, un vaste programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME), avec l'appui de l'Union européenne notamment, conçu comme un accompagnement du processus de mise à niveau de l'économie tunisienne : son objectif global est « une formation professionnelle de qualité au service du système productif ».

3 - Les métiers de la formation

C'est dans le secteur public, et notamment celui qui relève du ministère chargé de la formation professionnelle, que la typologie des métiers de la formation et le statut des personnels sont les plus clairs. En Tunisie, par exemple, la loi précise : « *Le corps des personnels de la formation professionnelle comprend notamment les formateurs, les conseillers d'apprentissage, les conseillers pédagogiques et les inspecteurs de la formation professionnelle* ». En outre, le ministère et le centre chargé de la formation des formateurs et de l'ingénierie de formation (CENAFFIF) ont défini des référentiels de métiers (voir en encadré des éléments du référentiel de l'emploi de formateur).

3.1 Quels métiers ?

La catégorie la plus nombreuse est bien entendu celle des formateurs : nous faisons entrer dans cette catégorie les tuteurs qui interviennent dans les entreprises pour les formations alternées, en particulier en apprentissage. En Algérie, le secteur public de la formation professionnelle compte environ 9 500 formateurs. Au Maroc, le secteur public de la formation professionnelle compte un peu plus de 6 000 formateurs : 30% sont des femmes, plus de 60% sont âgés de 35 à 45 ans, 60% appartiennent à l'OFPPPT ; le secteur privé emploie environ 5 000 formateurs (d'après les déclarations des établissements). En Tunisie, on dénombre environ 3 000 formateurs dans le secteur public (dont environ un quart de femmes) et 2 000 dans le secteur privé ; 80% d'entre eux appartiennent à l'ATFP ; parmi eux, les conseillers d'apprentissage, au nombre d'environ 350, en plus de leur rôle de formation, veillent au placement des apprentis en entreprise et y suivent le déroulement de l'apprentissage.

Il existe en outre des personnels assurant auprès des formateurs des missions d'encadrement de diverses natures :

- Au niveau des centres de formation professionnelle : directeur, intendant,

coordonnateur des formations (appelé adjoint technique et pédagogique en Algérie, chef de travaux ou directeur d'études dans certains établissements marocains, coordonnateur technique en Tunisie), coordonnateur pédagogique de section ou de département, parfois surveillant général, etc. Il arrive que ces personnels assurent aussi une activité de formation.

- Dans les établissements de formation de formateurs : formateurs de formateurs, notamment.
- En dehors des établissements, pour assurer ce que l'on peut nommer une régulation (impulsion, évaluation, animation, suivi, conseil) : il s'agit notamment des inspecteurs.
- En outre, on trouve des ingénieurs de formation, qui analysent des contextes et des situations professionnelles et identifient des besoins en compétences, conçoivent et planifient des actions de formation et assurent le suivi de leur mise en œuvre, conduisent les activités d'élaboration des programmes, accompagnent leur implantation et assurent la passation des marchés.

Dans la suite de ce rapport, nous nous intéresserons plus particulièrement aux formateurs. C'est en particulier à la formation de cette seule catégorie que sont consacrés les chapitres suivants.

3.2 Les statuts

Dans le secteur public, les personnels sont normalement des permanents relevant du statut de la fonction publique, en tenant éventuellement compte du statut particulier concernant chaque ministère ou agence.

En Tunisie, on note cependant que les décrets qui, d'après la loi, devaient fixer le statut des personnels de la formation professionnelle n'ont pas été publiés.

Au Maroc, l'OFPPPT possède un statut qui lui est propre. Pour le reste de la fonction publique, il existe un statut interministériel de formateur ; dans la plupart des cas les formateurs sont des fonctionnaires du ministère concerné (ingénieurs, techniciens, administrateurs, etc.), détachés pour des fonctions de formation.

En Algérie, les formateurs du ministère de la Formation professionnelle sont répartis en deux niveaux : les professeurs d'enseignement professionnel (PEP) et les professeurs spécialisés d'enseignement professionnel (PSEP) ; seuls les PSEP (20% du corps) peuvent intervenir dans la formation des techniciens supérieurs et celle des formateurs.

En outre, dans les trois pays, le secteur public fait également appel à des vacataires ou des contractuels pour pallier les déficits dans certaines spécialités et dans les établissements nouvellement créés. Au Maroc, quelques départements ministériels ne disposent d'aucun formateur permanent mais seulement de vacataires. En Tunisie, l'ATFP a procédé ces dernières années au recrutement de jeunes formateurs dans le cadre du stage d'initiation à la vie professionnelle, qui est un programme visant l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

Dans le secteur privé, les formateurs relèvent du droit commun. Les enquêtes, même si elles sont parfois anciennes et pas toujours précises, montrent que la plupart sont vacataires : près de 90% en Algérie, 70% en Tunisie, près de 60% au Maroc. Dans ce dernier pays, on parle, selon la réglementation, «d'intervenants du milieu professionnel », signifiant par là que ces formateurs devraient avoir une insertion professionnelle principale, qui leur assure une compétence technique, et non pas être des «vacataires à temps plein ». En Tunisie, bien des formateurs du secteur public occupent un emploi secondaire en tant que vacataires dans le secteur de la formation privée, et il existe un nombre important de formateurs indépendants.

Les formateurs des entreprises, en particulier les tuteurs, sont des personnels de l'entreprise sans statut particulier.

3.3 Les tâches des formateurs

Le référentiel présenté en encadré pour la Tunisie donne une bonne idée des tâches que les formateurs ont à assurer en principe.

En Algérie, le statut des formateurs des établissements publics de formation professionnelle prévoit qu'ils sont chargés :

- de dispenser des enseignements théoriques et pratiques ;
- d'encadrer les stages pratiques en milieu professionnel ;
- de participer à l'organisation et au déroulement des tests, examens et concours ;
- de participer aux opérations de prospection des postes d'apprentissage ;
- de participer aux travaux d'études, de recherche technique et pédagogique et d'élaboration des programmes et progressions de formation.

Dans la pratique, les formateurs se consacrent essentiellement aux seules tâches de préparation et d'enseignement, avec 18 à 36 heures de cours par semaine. Le taux d'encadrement dans le secteur public est d'un formateur pour 12 stagiaires en Tunisie, un pour 15 au Maroc, un pour 32 en Algérie où les formations non résidentielles occupent une place plus importante. Les taux d'encadrement du secteur privé ne sont pas significatifs car la majorité des formateurs y travaillent à temps partiel. Les stages en milieu professionnel, prévus dans tous les cursus de formation et qui constituent un lien privilégié avec le monde du travail, sont souvent devenus peu à peu des phases effectuées à l'intérieur des établissements. Les formateurs intervenant en apprentissage, qui devraient coordonner leurs enseignements avec les tuteurs des entreprises, ne le font pas suffisamment, en particulier faute de moyens pour se déplacer.

Ministère Tunisien de la Formation Professionnelle
RÉFÉRENTIEL DE L'EMPLOI DE FORMATEUR
(extraits)

DEFINITION

Afin de développer les compétences liées à l'exercice d'un métier ou d'une profession qualifiée, le formateur transmet des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Il contribue à la réalisation des objectifs de l'établissement et participe au développement du dispositif de formation.

DESCRIPTION DE L'EMPLOI

Dans le cadre d'une organisation administrative et pédagogique déterminée, le formateur :

- Met en place et anime des formations permettant aux apprenants :
 - d'accéder à une qualification,
 - d'accéder à un emploi.
- Réalise des évaluations :
 - d'acquis de formation,
 - d'acquis professionnels.
- Participe à la gestion et à l'organisation des formations.

CHAMP D'INTERVENTION DE L'EMPLOI

Le formateur peut intervenir en formation professionnelle initiale ou continue selon les modes résidentiels, en alternance, par apprentissage et à distance.

Il exerce dans un organisme de formation professionnelle public ou privé ou dans une entreprise.

ACTIVITES DE BASE

- Animation des séances de formation.
- Préparation des séances de formation, élaboration et maintenance des ressources pédagogiques.
- Évaluation des acquis de la formation.
- Suivi des apprenants.
- Gestion et organisation des formations.

ACTIVITES COMPLEMENTAIRES

- Veille pédagogique, technique et professionnelle.
- Contribution au développement du dispositif de formation.
- Recrutement et orientation des apprenants.
- Appui à l'insertion.
- Gestion de l'apprentissage.

3.4 L'accès au métier de formateur

Pour les personnels permanents du secteur public, le recrutement peut se faire par concours ou par tests et entretiens. En Tunisie, c'est le concours qui est utilisé. En Algérie, les deux voies coexistent ; la première est prédominante, la seconde étant ouverte aux artisans justifiant de 10 années d'exercice : cette catégorie de formateurs est destinée à l'encadrement des formations dispensées dans les spécialités de l'artisanat. Au Maroc, le recrutement par concours est minoritaire et l'on procède le plus souvent par test ou entretien : c'est le cas à l'OFPPT ; en dehors de l'OFPPT, le recrutement direct à l'intérieur de la fonction publique est deux fois plus fréquent que le recrutement par concours.

En Tunisie, on exige actuellement un diplôme de l'enseignement supérieur : ce niveau de recrutement résulte de l'orientation politique de mettre à niveau la formation professionnelle. Entre 1993 et 2000, on constate un rajeunissement du corps et une élévation du niveau : par exemple, la proportion des diplômés de l'enseignement supérieur est passée d'environ 30% à plus de 60%. Cependant, si ces jeunes formateurs disposent d'un niveau scientifique et technologique de valeur (ingénieurs et techniciens supérieurs), ils manquent souvent de compétences professionnelles, leur expérience industrielle étant limitée voire inexistante. Dans les centres, ils cohabitent avec des anciens formateurs recrutés parmi les ouvriers et techniciens des entreprises publiques et privées : ces derniers ont eu en général une expérience professionnelle dans les entreprises et ils ont une longue expérience pédagogique, mais ils ne possèdent pas en général une formation scientifique suffisante pour leur permettre d'évoluer et d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles liées aux nouvelles technologies et aux nouvelles approches pédagogiques.

En Algérie, les concours sont organisés par les directions de la formation professionnelle des wilayas. Ils le sont à deux niveaux : les PSEP doivent justifier d'un diplôme sanctionnant une formation universitaire d'une durée de quatre à cinq années après le baccalauréat ; les PEP d'un diplôme de technicien supérieur ou d'un titre reconnu équivalent. Pour les artisans recrutés comme PEP, aucun titre n'est exigé.

La situation du marché du travail fait que les métiers de la formation attirent de plus en plus les jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi : en 2001, par exemple, dans certaines spécialités il y a onze candidats pour un poste ; cela est particulièrement vrai pour les femmes, à qui ces métiers offrent une souplesse dans les horaires de travail, tout en étant socialement valorisants. À l'inverse, pour les professionnels, ces métiers restent peu attractifs en raison des faibles avantages qu'ils présentent pour le salaire et dans l'évolution de carrière.

Au Maroc, la majorité des formateurs a été recrutée parmi les diplômés de la formation professionnelle. Certains opérateurs choisissent leurs formateurs parmi leurs propres lauréats immédiatement à leur sortie, sans qu'ils aient acquis une expérience professionnelle. Le département de l'Artisanat recrute des artisans pour enseigner leur métier dans les centres de formation professionnelle, sans condition de diplôme.

Dans le secteur privé, l'accès au métier de formateur n'est pas régi par des règles précises en Algérie et Tunisie. Une enquête réalisée en 1996 en Tunisie indique que le niveau de qualification des formateurs permanents est plus bas que celui des vacataires : 74% des premiers n'avaient qu'un niveau d'agent qualifié, alors que 71% des vacataires possédaient un niveau au moins égal à la maîtrise. Au Maroc, en revanche, la loi exige qu'à partir de 2003 les formateurs du secteur privé possèdent un diplôme de la formation professionnelle de niveau supérieur à celui de la filière où ils interviennent, d'une expérience professionnelle et d'une formation pédagogique d'au moins deux mois.

Dans les entreprises, aucune règle générale d'accès ne s'applique. Les tuteurs sont souvent les artisans eux-mêmes dans l'artisanat et des ouvriers professionnels dans les petites et moyennes entreprises.

3.5 L'évaluation des personnels et l'évolution de carrière

En Algérie, par exemple, les formateurs des établissements publics sont évalués à deux niveaux : à l'intérieur de l'établissement, par leurs responsables hiérarchiques, et de manière externe par les inspecteurs pédagogiques.

L'évaluation interne a des conséquences sur la prime de performance allouée semestriellement aux formateurs et sur leur avancement. L'évaluation externe agit sur la titularisation comme fonctionnaire lorsque le formateur est en période probatoire immédiatement après son recrutement, et de façon permanente sur l'évolution de carrière. Elle permet en outre aux inspecteurs de déterminer les thèmes à traiter au cours des journées pédagogiques et de formuler des recommandations aux instituts de formation professionnelle sur les thèmes techniques ou pédagogiques à intégrer dans les programmes de perfectionnement. Le taux d'encadrement des formateurs par les inspecteurs varie de 100 à 180. Cependant, l'importance des tâches des inspecteurs dans l'évaluation et la formation, l'étendue des circonscriptions et la faiblesse des moyens mis à leur disposition réduisent l'efficacité de leurs actions d'assistance technique et pédagogique. De même, au Maroc, certains ministères formateurs ne disposent pas d'un corps d'inspection et seulement 58% des formateurs déclarent avoir été inspectés depuis leur entrée dans la carrière.

Les formateurs peuvent poursuivre leur carrière dans des tâches d'encadrement de la formation, envisagées plus haut, ou dans le secteur productif. Cependant, ces formes de mobilité ne concernent qu'un petit nombre de personnes, soit parce que le nombre de postes ouverts est faible dans l'encadrement, soit parce que les emplois de mobilité ne présentent pas les mêmes avantages de liberté, soit parce que les emplois du secteur productif sont précaires, d'autant plus que le statut des personnels ne permet pas toujours de revenir après une expérience industrielle.

3.6 Conclusion

La question d'une véritable professionnalité des formateurs se pose avec acuité.

Dans le secteur public, le niveau académique de recrutement s'est élevé, mais les personnes recrutées manquent le plus souvent d'expérience professionnelle. Les concours ne

semblent pas bien vérifier les compétences techniques, dont il n'est pas certain que le seul diplôme académique les garantisse, et encore moins les aptitudes pédagogiques. La qualité des formateurs dépend donc d'abord de la formation initiale qui suit le recrutement et de l'évaluation à la fin de la période probatoire qui entraîne l'accès à un statut permanent. Un tel statut résulte de l'histoire de la formation professionnelle, mais si on veut le maintenir dans une économie de marché en transformation rapide, il faudra aussi développer la formation continue des formateurs.

Pour les personnels non permanents, notamment les vacataires, il s'agit souvent de leur premier emploi et ils ne bénéficient ni d'une formation initiale ni de cycles de perfectionnement.

La situation est particulièrement préoccupante dans le secteur privé où une formation est rarement assurée et où la proportion de vacataires est importante, même si la loi marocaine prévoit de renforcer désormais les exigences.

En outre, les compétences qui existent chez les formateurs, et celles qui sont mobilisées dans l'état actuel de la formation, ne correspondent pas à l'évolution de la formation professionnelle vers une plus grande ouverture aux entreprises et l'insertion dans une économie de marché. Cela est vrai en particulier pour une familiarité avec l'ingénierie de formation, qui doit accompagner le passage à une logique de la demande économique, et avec les technologies de l'information et de la communication, nécessaires à la compétitivité des entreprises. Ici encore, c'est la formation continue des formateurs qui peut détenir les clés de la nécessaire évolution, à la fois pour s'adapter à la transformation en cours et, dans l'avenir, pour tenir compte du changement permanent qui caractérise l'économie actuelle.

On voit combien la formation est essentielle. Pourtant, aucune évaluation des besoins en formateurs pour les prochaines années ne paraît être faite officiellement, ce qui rend difficile toute politique en ce domaine.

4 - La formation des formateurs

Le dispositif de formation des formateurs du secteur public de la formation professionnelle s'est constitué dans les deux dernières décennies, au moment où les recrutements de formateurs étaient forts. Le cadre juridique n'a pas changé dans les dernières années. En Tunisie, par exemple, c'est la loi d'orientation de 1993 sur la formation professionnelle qui précise : « *Des programmes de formation et de recyclage sur les plans technique et pédagogique sont mis en œuvre en vue de la préparation des personnels à l'exercice de leurs fonctions et de leur adaptation aux évolutions technologiques et didactiques* ». Cette distinction entre une formation technique et une formation pédagogique est la clé de l'organisation actuelle dans les trois pays.

4.1 Les organismes de formation de formateurs

Il n'existe pas de cursus, universitaire ou autre, qui donnerait a priori une qualification spécifique pour les emplois de formateur. Les recrutements se font parmi les diplômés qui ont suivi une formation initiale de type académique, commune à toutes les activités professionnelles et, dans certains cas, à l'intérieur de la fonction publique et parmi les artisans. Ce sont les opérateurs de la formation professionnelle qui assurent éventuellement la formation et le perfectionnement des personnels qu'ils ont recrutés. Dans chaque pays, chacun des principaux opérateurs publics dispose de son propre système de formation de formateurs. Il existe aussi quelques organismes privés agissant à titre ponctuel au service des entreprises disposant de structures internes de formation. Mais la plupart des formateurs du secteur privé et des formateurs et tuteurs travaillant dans les entreprises ne reçoivent actuellement aucune formation.

En Algérie, dans les années 1970, au moment où les besoins en formateurs étaient relativement faibles, la formation initiale technique et pédagogique des personnels du secteur de la formation professionnelle publique était assurée par une unique

structure, l'Institut national de la formation professionnelle (INFP). Au milieu des années 1980, l'accroissement du nombre d'établissements a conduit les pouvoirs publics à mettre en place un dispositif de formation de formateurs constitué de six instituts de formation professionnelle (IFP). Ces établissements sont organisés en un réseau, avec l'INFP qui reste chargé de la formation des cadres et de l'ingénierie pédagogique.

Le réseau est bi-dimensionnel, au sens où chaque IFP couvre une circonscription géographique comportant 80 à 85 établissements avec leurs annexes, et d'autre part est spécialisé dans deux ou trois branches professionnelles : lors de la création de ces instituts, leur répartition géographique s'est faite sur la base des spécificités des grands bassins industriels de l'époque. Chaque institut assure dans sa circonscription la formation pédagogique initiale et continue des formateurs de toutes spécialités ; en outre, il dote les établissements en référentiels et programmes de formation, conçoit les sujets des examens de fin de formation et assiste les directions de la formation professionnelle au niveau de la wilaya pour les concours de recrutement des formateurs. Dans les branches où il est spécialisé, il assure le perfectionnement technique des formateurs de l'ensemble du pays, ce qui ne va pas sans poser des problèmes financiers et d'éloignement, donc d'absentéisme.

Une grande souplesse est accordée aux instituts pour organiser les actions de formation et de perfectionnement. Cette déconcentration visait à susciter une bonne participation des formateurs aux cycles de perfectionnement. Mais elle peut expliquer que, malgré l'architecture en réseau, les IFP soient devenus peu à peu indépendants les uns des autres, et se soient constitués en îlots pédagogiques entre lesquels les échanges d'expériences et de pratiques sont peu fréquents. Une autre difficulté pour la formation des formateurs est que les IFP assurent aussi une tâche d'une autre nature, la formation de techniciens supérieurs : actuellement, près de

60% des capacités de ces instituts sont mobilisées par cette formation, qui devrait cependant y être progressivement supprimée.

Au Maroc, la situation est diverse selon les opérateurs.

L'OFPPPT a, depuis quelques années, formalisé le métier de formateur par l'élaboration d'un référentiel. Sur cette base a été conçu un bilan de compétences, utilisé en préalable aux actions de formation tant initiale que continue. Un cycle de formation a été construit pour préparer les nouveaux formateurs à l'exercice de leur métier et chaque année est défini un plan de formation continue. Chaque direction régionale possède une cellule qui met en œuvre les bilans de compétences et le plan de formation pour la partie pédagogique ; quant à la formation technique, elle est assurée par des centres de développement des compétences.

Quelques autres opérateurs publics ont donné dans le passé, à tous leurs formateurs ou à certains d'entre eux, une formation pédagogique et parfois technique, dans des instituts spécialisés. Pour beaucoup d'autres, aucun formateur n'a suivi de formation initiale ou continue : ils ont été affectés directement, sans préparation pédagogique, et ont appris à exercer leur métier «sur le tas » en même temps qu'ils le découvraient. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de personnels détachés ou vacataires. Actuellement, il semble qu'en dehors de l'OFPPPT n'existe plus aucune formation initiale de formateurs. Cependant, dans le secteur de la santé, où les formations pédagogiques avaient été fermées depuis une dizaine d'années faute de besoins, leur réouverture est prévue.

En Tunisie, les trois principaux opérateurs publics de formation professionnelle disposent chacun d'un organisme chargé de la formation de formateurs :

- Pour l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP), il s'agit du Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) qui travaille aussi pour d'autres opérateurs de taille moins importante (ministères de l'Intérieur, de la Défense..., entreprises). Ce centre est également chargé d'autres missions : développer la recherche pédagogique, promouvoir les nouveaux

modes et méthodes de formation et participer à l'élaboration des moyens pédagogiques ; participer à l'élaboration et à l'actualisation des programmes et des méthodes pédagogiques, ainsi que des techniques d'évaluation ; développer les relations de coopération et d'échanges avec des organismes similaires en Tunisie et à l'étranger.

- Pour l'Agence de vulgarisation et de formation agricole (AFVA), il s'agit de l'Institut national pédagogique et de formation continue agricole de Sidi Thabet.
- Pour l'Office national du tourisme tunisien, l'Institut supérieur d'hôtellerie et de tourisme de Sidi Dhrif s'est vu confier la formation des formateurs. Cependant, cet institut a pour mission principale la formation initiale aux métiers de l'encadrement hôtelier et touristique et, jusqu'à présent, la formation initiale et continue des formateurs du secteur du tourisme se déroule essentiellement à l'étranger, en particulier en Suisse et en France.

En outre, des organismes privés présentent une offre de formation de formateurs destinée essentiellement aux grandes entreprises publiques et privées possédant des services de formation dans le cadre de leur gestion des ressources humaines. Parmi les secteurs concernés par ces actions, on note ceux des transports, des banques, du tourisme et des services.

4.2 Les dispositifs de formation

En Algérie, les formateurs permanents du secteur public reçoivent lors de leur prise de fonction une formation pédagogique, obligatoire pour qu'ils puissent être confirmés après une période probatoire de neuf mois d'exercice. Mais, au cours des années 1980 a eu lieu un recrutement massif et hétérogène de personnes dont les compétences ne se sont pas toujours avérées adéquates : un programme de mise à niveau a donc été défini à partir de 1990, se traduisant par l'organisation de cycles de perfectionnement technique et pédagogique.

a) *Les stages de formation pédagogique initiale* sont planifiés par les Instituts de formation professionnelle (IFP) et leur

calendrier est communiqué au début de chaque année aux directions de la formation professionnelle de leur circonscription géographique. Ces directions ont alors la charge d'inscrire leurs formateurs stagiaires à la période qui leur paraît la plus appropriée. Il arrive qu'elles décident de différer la formation de quelques mois pour pallier les déficits urgents, conduisant ainsi les formateurs à dispenser des enseignements sans préparation préalable. Cette situation entraîne souvent l'acquisition sur le tas de réflexes pédagogiques difficiles à corriger par la suite, ainsi que des glissements dans les calendriers des instituts, accentuant encore le décalage dans les mises en formation. La durée de la formation pédagogique est fixée à 12 semaines pour les PEP et 24 semaines pour les PSEP. Elle est organisée en alternance entre l'IFP et l'établissement et elle comporte deux phases :

- la première, identique dans son contenu pour les deux catégories de formateurs, est consacrée à l'acquisition des connaissances pédagogiques de base et aux simulations de leçons : elle se déroule au sein de l'IFP ;
- la seconde, de 2 à 12 semaines selon la catégorie, se déroule dans les établissements d'affectation auprès de formateurs expérimentés : au cours de cette mise en situation, les PEP préparent un rapport de stage et les PSEP un projet de fin de formation ; les thèmes du projet sont laissés à l'initiative des formateurs stagiaires et peuvent être d'ordre pédagogique, didactique ou technique.

Le contenu est défini par le référentiel de formation pédagogique élaboré et validé en 1993. Il s'articule autour de thèmes pédagogiques, de thèmes liés à des connaissances générales du secteur de la formation professionnelle et aux diverses tâches du formateur. En réalité, les seuls thèmes qui sont en général traités portent sur la partie pédagogique, complétée par certaines connaissances générales et des simulations de leçons.

Ces thèmes concernent principalement :

- la psychologie de l'individu,
- les objectifs pédagogiques,

- la séance d'enseignement,
- l'évaluation,
- les méthodes pédagogiques,
- la communication,
- la dynamique de groupe,
- la méthodologie de conception des programmes,
- la connaissance du secteur de la formation professionnelle,
- l'inspection.

Parmi les thèmes peu traités, on trouve la conception et l'utilisation des aides pédagogiques, les ressources documentaires, les différents modes de formation, l'approche méthodologique d'adaptation et d'actualisation des contenus de formation, la maintenance des équipements. De plus, le volume horaire affecté aux divers sujets est disproportionné par rapport à leur importance.

Cette situation s'explique en partie par le profil des formateurs chargés de l'encadrement. Il s'agit généralement de PSEP spécialisés en sciences de l'éducation ou en psychologie industrielle, ayant peu d'expérience dans les domaines de la pédagogie appliquée et de la formation professionnelle. Ils ont tendance à privilégier l'enseignement théorique en reproduisant des contenus standards. Ces formateurs de formateurs n'ont d'ailleurs pas reçu de formation spécifique pour la conduite de ce type de stage.

En outre, nous avons vu que le référentiel de formation date de 1993 : il devrait être actualisé pour répondre aux besoins actuels en élargissant les compétences des formateurs. Par exemple, des thèmes devraient être prévus sur la formation par alternance, les styles du management, l'art de négocier, le conseil en formation, etc.

Les stages s'appuient pour l'essentiel sur des exposés théoriques et des discussions de groupe. Des travaux en sous-groupes sont parfois organisés. La prise de notes occupe une part importante du temps, car les

documents photocopiés font très souvent défaut. Le tableau noir reste l'outil privilégié ; les rétroprojecteurs existent mais sont peu utilisés. Certains instituts sont dotés de caméras, mais qui ne sont pas non plus très utilisées faute de formation des animateurs, alors qu'elles pourraient constituer un moyen d'enregistrer les simulations de leçons pour permettre aux stagiaires de prendre conscience des améliorations à apporter à leurs prestations.

Le stage pratique, qui constitue le moment où le formateur met en pratique les connaissances pédagogiques acquises, est quelque peu dévoyé de son objectif puisqu'il est demandé au stagiaire de décrire dans un rapport les conditions dans lesquelles se déroulent les enseignements et le degré de respect des règles pédagogiques par les autres formateurs de l'établissement.

Les participants font l'objet d'une évaluation continue qui s'étale tout au long de la formation et qui est sanctionnée par la délivrance aux formateurs stagiaires d'une attestation précisant leurs aptitudes à dispenser des enseignements.

b) Les cycles de perfectionnement technique et pédagogique destinés aux formateurs en fonction sont planifiés par les instituts de formation professionnelle qui éditent annuellement un guide dans lequel sont précisés, pour chacun des cycles programmés, le thème, sa durée et la période de son déroulement. Ce guide est ensuite diffusé aux directions de la formation professionnelle qui se chargent de recueillir les inscriptions des formateurs de leur wilaya. Les formateurs peuvent s'inscrire aux thèmes de leur choix sans aucune condition préalable ; nombreux sont ceux qui s'inscrivent à plusieurs thèmes. Pourtant, le programme de mise à niveau qui avait été prévu est loin d'avoir été mis en place et on constate un absentéisme important lors des stages : une enquête portant sur la wilaya d'Alger au cours de l'année 2000 montre un taux de couverture de 12% parmi les formateurs devant suivre un perfectionnement pédagogique et un taux de présence à peine supérieur à la moitié des inscrits. En outre, les groupes ainsi constitués sont très hétérogènes ce qui, de l'avis des animateurs des stages, crée de sérieuses difficultés.

Cependant, depuis l'année 2000, le programme est renforcé par des opérations organisées pendant les grandes vacances : dès la première année, 2 500 formateurs ont pu y participer, y compris des formateurs exerçant dans des établissements privés.

D'une durée d'une à deux semaines, les stages sont presque tous organisés sous forme résidentielle dans les instituts de formation professionnelle : ceux qui se passent en milieu professionnel restent des cas exceptionnels. À l'issue de chaque cycle, une attestation est délivrée aux participants : elle était utilisée dans les opérations de promotion par liste d'aptitude, mais cette forme de promotion a maintenant disparu au profit des promotions par examens et concours, ce qui est sans doute une cause de désaffection pour ces cycles de perfectionnement.

Les thèmes des cycles techniques portent en général sur les programmes enseignés par les formateurs dans leurs établissements. Ils sont arrêtés par les instituts de formation sans étude très approfondie et en particulier sans guère tenir compte des recommandations formulées par les inspecteurs qui se rendent dans les établissements. Les contenus des cycles de perfectionnement pédagogique sont souvent les mêmes que pour la formation pédagogique initiale, complétés par des thèmes liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Mais les méthodes sont souvent différentes de celles de la formation pédagogique initiale : les techniques d'animation sont plus ouvertes, on utilise des études de cas, des travaux en petits groupes, des aides pédagogiques (rétroprojecteurs, planches...). Cette situation semble être due au fait que les participants ont une expérience pédagogique et s'accommodent difficilement d'approches qui ne leur permettent pas de participer activement à la réflexion et au déroulement des séances.

Au Maroc, seul l'OFPPPT organise aujourd'hui une formation initiale de formateurs : avant d'être affectés dans un établissement, les nouveaux formateurs passent un bilan de compétences puis, pendant neuf à douze mois, suivent une formation pédagogique et technique fondée sur le référentiel de leur métier et effectuent un stage d'application en établissement.

Soixante quatre pour cent des formateurs du secteur public actuellement en fonction (principalement ceux de l'OFPPT) ont suivi une formation initiale, qui est alors de nature pédagogique. Au cours des trois dernières années, seuls 27% des formateurs ont bénéficié d'un perfectionnement, le perfectionnement technique étant plus fréquent (62% des bénéficiaires) que le perfectionnement pédagogique (38%).

Les principaux thèmes traités dans les actions de perfectionnement sont la pédagogie générale (20% des participants) et les techniques de communication (16%). Un effort est fait du côté de la formation alternée et de l'élaboration des programmes (7 à 8% des participants) ; l'approche par compétences est un axe d'action prioritaire du ministère chargé de la formation professionnelle, mais il ne se traduit jusqu'à présent que par un effort modeste en formation de formateurs (0,2% des stagiaires).

Ici encore, la situation est très variable selon les opérateurs. L'OFPPT est celui dont les actions sont les plus marquantes et les plus organisées. Son plan de formation est préparé chaque année à partir de la passation de bilans de compétences. Le département de la Jeunesse et des Sports élabore un plan de formation à partir du recueil de demandes régionales, ce qui lui permet de mettre en place une dizaine d'actions, de sept jours, pour environ 25 stagiaires chacune (pour environ 350 formateurs permanents et 220 vacataires au total). Pour les autres opérateurs publics, la formation continue, lorsqu'elle existe, est ponctuelle : elle consiste le plus souvent en des actions de courte durée. Le ministère chargé de la formation professionnelle cherche pourtant à sensibiliser les responsables à la nécessité d'une politique de formation de formateurs ; dans les deux dernières années, il a financé des actions pour six de ces opérateurs.

Une enquête récente montre d'ailleurs que près des trois quarts des formateurs expriment le souhait de bénéficier d'un perfectionnement technique ou pédagogique. La proportion est élevée chez presque tous les opérateurs ; la plus forte est enregistrée à l'OFPPT où elle dépasse 80%. Il n'en demeure pas moins qu'actuellement, un certain nombre de formateurs refusent de se déplacer pour bénéficier d'un perfectionnement, parce

que leurs frais sont mal pris en charge. La plupart des responsables sont également conscients des besoins en ce domaine. Leurs demandes sont en majorité liées à l'évolution prévisible de la formation professionnelle : relation emploi - formation, ingénierie de la formation, travail en équipe, projet d'établissement ...

Pour le secteur privé, la formation des formateurs est pour le moment inexistante. La loi prévoit l'obligation d'une formation pédagogique initiale d'au moins deux mois, mais cette mesure n'a pas encore été mise en vigueur.

En Tunisie, la formation des formateurs des deux principaux opérateurs publics, l'ATFP et l'AVFA, est organisée de manière systématique. En revanche, celle du secteur du tourisme (une centaine de formateurs) est embryonnaire car elle était jusqu'à présent sous-traitée à l'étranger.

Depuis la création du CENAFFIF, cette activité a connu un développement considérable. De 1993 à 2000, les actions de formation ont rassemblé 7 563 participants, un formateur pouvant bien entendu suivre plusieurs d'entre elles. Ce chiffre est à rapprocher du nombre des formateurs de l'ATFP, qui est actuellement d'environ 2 100 après avoir été multiplié par 5 dans les sept dernières années. Aussi, le nombre de participants aux actions de formation a-t-il évolué de 113 bénéficiaires en 1993 à 1 479 en 2000. Les deux tiers d'entre eux ont bénéficié d'une formation pédagogique et un tiers d'une formation technique. La durée de formation tend à augmenter pour tenir compte des compétences requises et des acquis préalables des stagiaires : dans certains secteurs, elle peut aller jusqu'à seize mois. En outre, le CENAFFIF organise des formations pour les conseillers d'apprentissage et dans le domaine de l'ingénierie de formation. Enfin, il commence à proposer une formation destinée aux tuteurs en entreprise, avec le soutien financier d'organismes internationaux : jusqu'à présent, environ 300 tuteurs ont été formés.

Dès leur recrutement par l'ATFP, les formateurs reçoivent une formation de longue durée (6 à 12 mois), qui comporte des stages dans les centres et dans les entreprises. Certains formateurs en exercice peuvent bénéficier de la totalité ou d'une partie du

Les modules du programme de formation pédagogique du CENAFFIF

- Le métier du formateur : se situer au regard du métier de formateur et de la démarche de la formation pédagogique,
- Initiation aux approches psychopédagogiques,
- La communication : communiquer dans son environnement professionnel,
- Initiation aux technologies de l'information et de la communication,
- Le programme de formation et les documents d'accompagnement,
- Évaluation : évaluer les acquis des apprenants,
- Préparation d'une séquence de formation,
- Animation d'une séquence de formation,
- Le suivi des apprenants en formation en alternance : suivi en entreprise en utilisant les outils d'accompagnement,
- Intégration au milieu de travail.

dispositif lorsque leur formation a été insuffisante : en effet, les recrutements massifs réalisés dans le passé amènent le CENAFFIF à apporter des compétences techniques et pédagogiques aux formateurs sans expérience suffisante dans les domaines professionnel et pédagogique. La durée de la formation pédagogique initiale est de 390 heures. Le programme est divisé en modules : voir en encadré le programme proposé à titre expérimental.

Pour la formation technique, le CENAFFIF a longtemps fait appel à des organismes étrangers, en particulier l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) en France ; puis il a diversifié ses fournisseurs de services. Aujourd'hui, ce type de formation est largement réalisé en Tunisie. Les actions de formation technique sont généralement de courte durée, sauf pour les formations de reconversion, par exemple dans les secteurs de l'habillement, cuir et chaussures ou du bois et ameublement. En formation initiale, les plans de formation sont élaborés sur la base des plans de recrutement de formateurs de l'ATFP. En formation continue, ils sont construits sur la base, d'une part, de l'expression de besoins par les formateurs et, d'autre part, des nouvelles

compétences exigées par les programmes à implanter dans les centres. Depuis l'année 2000, le CENAFFIF a développé, à titre expérimental, une démarche lui permettant d'élaborer et de mettre en œuvre ces plans de perfectionnement technique.

Les formations de tuteurs des entreprises sont courtes (un ou deux jours). Elles portent sur la présentation du système de formation professionnelle et des modes de formation alternée (alternance et apprentissage), la communication et la relation humaine dans la fonction tutorale, la fonction de formation du tuteur. Il s'agit de rendre les participants capables d'identifier les bases juridiques de l'alternance et les rôles des différents acteurs de la formation, d'utiliser les situations de travail comme des situations formatives et d'évaluer les acquis de l'apprenant. Les fédérations professionnelles participent au pilotage (voir encadré), mais le succès de la plupart des actions se heurte à une faible implication des entreprises : le taux de présence n'est pas celui qui avait été espéré. En outre, l'impact sur la qualité de la formation en entreprise n'a pas pu être réellement évalué jusqu'à présent.

À l'Institut national pédagogique et de formation continue agricole (INPFCA), la formation pédagogique est destinée à des formateurs en exercice. Elle dure quinze jours et son contenu est composé de trois éléments : démarche d'élaboration d'un programme de formation professionnelle modulaire ; mise en œuvre d'un plan de formation professionnelle modulaire ; utilisation et production des aides didactiques. La formation technique proposée couvre quatre domaines : les techniques agricoles, les techniques de pêche, l'environnement, la gestion. Deux autres domaines s'ajoutent dans le programme de l'année 2001-2002 : informatique, santé et sécurité au travail. La durée d'une formation varie de trois à cinq jours. L'institut oriente ses actions en fonction du programme de mise à niveau du dispositif de formation agricole et de pêche, du développement de nouveaux cursus de formation et de la concertation avec les enseignants et les services concernés. Au cours de l'année 2000, 165 formateurs sur 425 ont participé aux différentes actions de perfectionnement technique et pédagogique.

Qu'il s'agisse du CENAFFIF ou de l'INPFCA, les méthodes pédagogiques sont diverses : exposés, travaux individuels et de groupes, visites aux entreprises, etc. Le CENAFFIF dispose d'un service audiovisuel et de laboratoires multimédia. Cependant, il n'existe pas de supports de formation standardisés. Aucun diplôme n'est délivré, alors que, jusqu'aux dernières années, le CENAFFIF délivrait des attestations portant sur l'objet et la durée de la formation.

4.3 *Le financement*

Le financement des organismes publics de formation de formateurs ne tient pas compte de la spécificité de cette fonction ni de l'enjeu qu'elle représente aujourd'hui. Dans certains cas, les critères d'affectation des crédits budgétaires sont basés essentiellement sur les effectifs pris en charge, mais sont les mêmes que pour les centres de formation professionnelle. Dans d'autres cas, le budget n'est pas défini en tenant compte du plan de charge de l'organisme concerné, mais plutôt en fonction du budget de l'année précédente augmenté d'un certain pourcentage (3 à 4%). En outre, les organismes jouissent de peu d'autonomie de gestion. L'apport de bailleurs de fonds étrangers est un complément apprécié qui permet des actions ciblées.

Les coûts de la formation de formateurs sont mal identifiés et rarement isolés dans les budgets des organismes.

4.4 *Qualité et pertinence de la formation de formateurs*

La formation des formateurs lors de leur recrutement constitue l'une des phases capitales dans leur préparation à leur fonction : elle leur permet en effet de se familiariser avec les techniques de base nécessaires à la conduite de leurs activités pédagogiques.

Cependant, elle n'est pas toujours assurée, tant chez les opérateurs publics les moins importants que dans le secteur privé, et en général pour les vacataires. Une grande partie des formateurs exercent donc sans avoir reçu aucune formation à leur métier et le développement de la formation professionnelle privée aggrave encore le problème.

Lorsqu'elle existe, la formation initiale est de durée très variable. Le plus souvent, elle se limite aux aspects pédagogiques, sans qu'ils soient reliés aux aspects techniques. En outre, son contenu est axé sur la partie traditionnelle du métier, l'enseignement de séquences pédagogiques, qui est certes essentiel, mais il ne favorise pas l'acquisition de compétences en rapport avec les nouvelles exigences du métier de formateur.

Le perfectionnement en cours de carrière ne paraît pas bien répondre aux demandes. Dans un des pays, il existe une importante demande non satisfaite. Dans un autre, l'absentéisme aux stages est important et les perfectionnements prévus pour pallier les insuffisances, actualiser et renforcer les acquis pédagogiques n'ont permis qu'à un faible nombre de formateurs d'en tirer profit. Dans le troisième, une enquête auprès des formateurs montre que l'information concernant la formation (objectifs, contenus, durée, etc.) leur semble difficile à obtenir.

L'identification des besoins et leur traduction en plans de formation et actions spécifiques semblent donc être un maillon faible du processus d'ingénierie des dispositifs mis en place. Les principales démarches reposent sur une logique d'offre, matérialisée par des catalogues de formation définis sans tenir compte des vrais besoins. On a l'impression qu'il n'y a pas une programmation concertée et cohérente, s'ancrant dans un programme national, mais plutôt une série d'actions dans lesquelles les formateurs peuvent « piocher » ou être désignés pour y assister.

Les approches et méthodes pédagogiques utilisées en formation de formateurs sont diverses et correspondent globalement aux objectifs fixés. Toutefois, elles gardent un caractère assez classique et il n'existe guère d'innovations pédagogiques, ce qui n'incite pas les stagiaires formés à en introduire dans leur propre pratique. La formation a en général lieu à l'intérieur des organismes et elle ne fait guère appel aux entreprises, même pour sa partie technique.

Les formateurs de formateurs sont souvent jeunes et ont un niveau académique élevé, mais ils ne disposent en général d'aucune expérience pédagogique dans les centres, ni professionnelle dans les entreprises, ce qui ne

les rend pas véritablement crédibles pour les personnes auxquelles ils apportent une formation. L'évaluation de leurs compétences n'est guère effectuée. Des intervenants étrangers restent nécessaires, particulièrement dans les domaines techniques, mais ils ont parfois du mal à s'intégrer dans la dynamique de la formation et à répondre aux besoins du pays.

Enfin, l'absence d'évaluation des actions de formation en termes de résultats obtenus et d'amélioration des performances des formateurs ne permet pas de se prononcer sur l'efficacité des actions engagées.

5 - Quelle stratégie pour l'évolution de la formation des formateurs ?

5.1 Analyse du dispositif

Dans chacun des trois pays, le dispositif de formation de formateurs est bien établi pour le principal opérateur public. Il a permis à la formation professionnelle de se développer et, jusqu'à un certain point, de répondre aux défis énoncés à la fin du chapitre 3. Aujourd'hui, des référentiels des métiers de la formation ont été définis, sur lesquels peut se fonder la formation des formateurs. En outre, il existe un certain nombre de projets pilotes innovants, où la formation de formateurs est bien associée au monde économique : les encadrés ci-dessous en donnent des exemples.

Nous avons cependant vu qu'une partie non négligeable des formateurs n'ont pas reçu de formation à leur métier, que les formations sont trop courtes pour permettre d'acquérir toutes les compétences nécessaires et qu'elles ont du mal à prendre en compte les besoins nouveaux, nés de la nécessaire évolution des systèmes de formation professionnelle.

Une partie de ces difficultés vient du fait qu'il n'existe pas de préparation au métier de formateur qui soit préalable au recrutement. Or, les opérateurs de la formation professionnelle dont la taille n'est pas suffisante n'ont pas les moyens de former leurs formateurs et, lorsqu'elle existe, la formation se passe entièrement après le recrutement : elle ne peut donc être trop longue pour des raisons de coût. Les compétences techniques sont réputées avoir été acquises avant le recrutement, sans pour autant qu'elles soient toujours vérifiées ; elles ne figurent donc pas dans la formation initiale, ce qui empêche une bonne articulation avec les compétences pédagogiques.

Cette absence de formation au métier avant le recrutement conduit aussi les organismes chargés de la formation des formateurs à être plus orientés vers la formation initiale que vers la formation continue. Il s'agit d'ailleurs là, plus généralement, d'une caractéristique des systèmes de formation professionnelle des pays du Maghreb, qui n'est plus conforme

aux besoins dans un monde incertain en transformation rapide.

Une autre raison des difficultés tient à la dispersion de ces organismes, parallèle à celle des opérateurs de la formation professionnelle. L'architecture actuelle correspond à une situation historique caractérisée par la multiplicité des départements ministériels formateurs et par l'absence d'un coordonnateur national de la politique de formation professionnelle. Les programmes de formation des formateurs restent hétérogènes, tant pour le contenu que sur les démarches. L'opérateur principal (réseau du ministère de la Formation professionnelle en Algérie, OFPPT au Maroc, ATFP en Tunisie) dispose d'un système solide de formation de formateurs, comme celui des IFP en Algérie ou du CENAFFIF en Tunisie ; mais la plupart des opérateurs publics à vocation sectorielle et des opérateurs privés ne rassemblent pas la masse critique qui leur permette de mettre en place une formation adéquate, qu'il s'agisse de formation initiale ou de perfectionnement.

Les organismes de formation de formateurs assurent en général aussi d'autres missions. C'est ainsi que le CENAFFIF tunisien porte dans son titre même l'ingénierie de formation ; de même, en Algérie, le réseau formé par les IFP avec l'INFP a la charge de l'élaboration et de la diffusion des programmes et plus largement de l'ingénierie de formation (voir encadré). À l'analyse, le couplage entre formation de formateurs et ingénierie de formation présente un double intérêt : d'abord, les programmes et curricula, qui sont les résultats du processus national d'ingénierie de formation, doivent être mis en œuvre par les formateurs et ils constituent donc une des bases de leur formation initiale et de leur perfectionnement ; ensuite, l'évolution de la formation professionnelle, et en particulier le développement de la formation continue, demande que les centres développent une ingénierie de formation pour répondre localement aux besoins des entreprises et des individus, et que leurs formateurs y soient donc préparés. Au Maroc, 28% des

Formation de tuteurs dans un cadre partenarial

La Fédération nationale de l'hôtellerie a conclu un accord-cadre avec le Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation pour la formation des employés du secteur impliqués dans l'encadrement et la formation des apprentis et stagiaires en alternance. Il s'agit d'un besoin identifié et exprimé par la fédération en relation avec sa politique de développement des ressources humaines du secteur.

Cette action a permis d'impliquer les services centraux (ATFP, CENAFFIF) et régionaux (directeur régional de la formation professionnelle et de l'emploi, directeurs de centres de formation dans le secteur de l'hôtellerie).

La mise en œuvre de l'action s'est faite en trois phases :

- Préparation de l'action et identification des besoins,
- Réalisation des formations,
- Évaluation des formations réalisées.

8 séminaires ont été organisés au profit de 154 tuteurs, couvrant plusieurs filières de formation : cuisine, pâtisserie, restaurant, étage et réception.

formateurs du secteur public déclarent être impliqués dans l'élaboration des programmes de formation, mais cette élaboration est considérée comme restant trop centralisée.

Redynamisation du réseau d'ingénierie pédagogique en Algérie

Il s'agit de mettre en place des comités pédagogiques nationaux de spécialités et des comités pédagogiques nationaux de branches. Ces comités constituent un espace de concertation et d'analyse sur les évolutions des qualifications professionnelles et se prononceront sur tous les aspects en rapport avec les référentiels, les programmes pédagogiques et la création ou la suppression de spécialités. Ils formuleront également leurs avis et suggestions pour la définition des politiques du secteur de la formation professionnelle.

Les comités sont composés de formateurs des établissements publics et privés, de concepteurs de programmes, d'inspecteurs et de professionnels. Pour assurer leur pérennité, il est prévu de leur assurer une assise réglementaire.

Leur programme de travail sera arrêté par le ministère de tutelle sur la base des besoins exprimés par les différents intervenants (entreprises, associations professionnelles, établissements de formation, etc.).

Le projet en est à sa première phase d'exécution qui consiste à choisir les membres des comités.

également qu'ils se trouvent en symbiose avec elle. En revanche, la participation des IFP algériens à la formation des techniciens supérieurs, qui mobilise plus de la moitié de leurs moyens en personnel et en matériel, se fait au détriment de la formation des formateurs. En outre, elle l'influence de manière pas nécessairement positive, une confusion se produisant parfois entre les actions de perfectionnement des formateurs dans le domaine technique et la formation initiale des techniciens supérieurs.

La proximité avec l'ingénierie de formation a encore un autre intérêt, pour la définition même des programmes de formation de formateurs. Ainsi, au Maroc, l'OFPPPT fonde les cycles de formation initiale et continue des formateurs sur un référentiel du métier et des bilans de compétences. En Tunisie, le CENAFFIF a mis en place, à titre expérimental, une approche partant d'une identification des besoins en compétences des formateurs en relation avec les nouveaux programmes d'études à implanter dans les centres de formation professionnelle. Encore faudrait-il que cette définition ne soit pas laissée aux seuls organismes de formation de formateurs et que ceux-ci aient pour référence une politique de gestion des ressources humaines du secteur de la formation professionnelle. Or, celle-ci ne semble guère exister.

La recherche pédagogique et les échanges avec l'étranger apportent d'autres bases à la formation des formateurs et il est bon

La gestion de la formation de formateurs obéit alors trop souvent à des méthodes bureaucratiques qui ne favorisent pas le professionnalisme des acteurs ni le

développement de relations du type client - fournisseur. Peu d'actions sont réalisées sur une base contractuelle, les opérateurs de formation professionnelle établissent rarement de vrais cahiers des charges et les organismes de formation de formateurs élaborent rarement de vraies offres. La méthodologie d'identification des besoins et de leur traduction en programmes sont insuffisantes voire inexistantes. L'évaluation des actions est peu pratiquée, ce qui rend difficile l'analyse des effets et de l'efficacité de la formation. Le mode d'attribution des budgets ne facilite pas l'émergence d'une discussion sur les besoins et les réponses. Même s'il existe des exceptions marquantes comme nous l'avons déjà signalé, le monde économique est le plus souvent absent du processus de formation des formateurs.

Il résulte de cette situation que la formation des formateurs est marquée par un caractère morcelé et ponctuel de bon nombre d'activités et par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions de perfectionnement dans une logique d'offre qui ne répond pas entièrement aux besoins en compétences des formateurs. Par ailleurs, les dispositifs mis en place n'aboutissent pas à une certification des compétences et la sanction de la formation n'est pas une pratique systématique. En résumé, l'obscurité des relations entre les différents partenaires (formateurs, responsables des opérateurs de formation professionnelle, organismes de formation de formateurs, monde économique) affecte considérablement l'efficacité.

Tout cela peut expliquer que l'adaptation aux nouvelles exigences des métiers de la formation soit lente, en partie à cause des réflexes de type scolaire acquis durant de nombreuses années d'exercice par les formateurs et les responsables pédagogiques. On peut même dire que le corps des formateurs reste passif, voire hostile, devant les nouvelles orientations de la politique de formation professionnelle : formation par alternance, plus grande autonomie des centres, partenariat avec les entreprises et les organisations économiques... Certaines compétences, nécessaires aux systèmes de formation professionnelle pour atteindre les nouveaux objectifs, sont rares chez les formateurs en place. Il ne leur suffit plus désormais de posséder celles qui sont liées au face à face pédagogique, mais il leur faut aussi

des compétences d'ingénierie, d'organisation et de gestion de la formation : implantation de nouveaux programmes, avec leurs conséquences en termes d'aménagement physique et pédagogique ; gestion de la formation par alternance ; conception et organisation de la formation continue ; évaluation et reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail...

Il convient aussi d'agir sur les formateurs de formateurs, peut-être coupés encore davantage des réalités de l'économie et de l'emploi. Or, il n'existe guère pour eux de formation ou de perfectionnement : ils ne bénéficient, pour l'instant, que des formations offertes par la coopération internationale, au profit d'un effectif réduit. Cette situation ne favorise pas la remise en cause de leurs méthodes pédagogiques. En particulier, l'usage des techniques de l'information et de la communication devrait être considérablement développé dans la formation des formateurs.

Cependant, le perfectionnement des formateurs ne se limite pas à des stages formels dans les organismes de formation de formateurs. Il se produit aussi lors de leur activité dans les centres, à travers le travail en équipe qui permet des adaptations et des reconversions grâce à l'aide de collègues, l'élaboration et l'implantation de nouveaux programmes, la mise en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques, les actions de formation en alternance permettant aux formateurs, à l'occasion du suivi des stagiaires dans les entreprises, d'identifier de nouvelles méthodes de travail. Les organismes de formation de formateurs semblent accorder peu d'attention à cette formation « informelle » : ils ne disposent pas d'outils et de mécanismes susceptibles d'identifier les acquis des formateurs en dehors des cycles de formation.

La mise en place de centre de ressources donnant accès à des documents pédagogiques (supports de cours, outils audiovisuels et multimédia...), en liaison avec la recherche pédagogique et la coopération internationale, serait un appui à cette formation « informelle » : c'est ce qu'a réalisé en Tunisie, dans le secteur du tourisme, l'Institut supérieur d'hôtellerie et de tourisme. En Algérie, il existe un projet de réseau Intranet qui, dans une première étape, constituera pour les formateurs un moyen d'échanges d'expériences, et plus tard un moyen de formation à distance.

En Tunisie, un nouveau modèle de formation initiale des formateurs dans le secteur de l'habillement

Les universités tunisiennes forment peu ou pas d'ingénieurs et de techniciens supérieurs en habillement. L'ATFP a procédé dans ce secteur à des recrutements massifs de formateurs (150 environ), mais sans expérience ni technologique ni professionnelle. Le CENAFFIF a été chargé de concevoir un dispositif de formation initiale des formateurs.

Une ingénierie répartie en trois volets :

- Une formation technologique de base et de spécialisation,
- Une formation pédagogique au CENAFFIF et dans les centres,
- Une formation en entreprise, couronnée par des projets à caractère professionnel et pédagogique.

Un fonctionnement en réseaux :

- Un réseau des centres de formation pour la formation technologique, ainsi que pour l'initiation au métier de formateur,
- Un réseau de formateurs - ressources qui ont été impliqués dans la formation des nouveaux formateurs et dont la majorité a été retenue pour constituer une première génération de formateurs évaluateurs.

Une formation par alternance : des accords ont été passés avec des entreprises pour l'accueil des formateurs stagiaires, sur la base d'un cahier des charges et avec un suivi particulier de la part d'experts internationaux.

Une formation par compétences : le programme de formation des formateurs a été construit en partant des compétences définies pour la formation des jeunes.

Une évaluation multiple : évaluation du dispositif, évaluation des stagiaires, évaluation du dispositif par les stagiaires.

En Algérie, une formation de formateurs en informatique

Au début de l'année 2001-2002, le Ministère de la formation professionnelle, en partenariat avec Microsoft, a mis en œuvre une action de formation en direction de l'ensemble des formateurs de la spécialité informatique. Le projet est prévu sur trois années et concernera plus de 200 formateurs pour sa première année de mise en œuvre, avec la possibilité de le reconduire sur plusieurs années. Le programme de formation porte sur les produits Microsoft et permettra aux participants d'être certifiés MCP (Microsoft Certified Professional) sur la base de normes internationales. La formation est assurée par un établissement privé agréé par Microsoft.

Le Ministère de la formation professionnelle compte constituer, au niveau de chaque IFP, des « groupes ressources » qui seront ensuite chargés de démultiplier ce type de formation et permettront également de reconnaître les établissements comme « Certified Technical Education Center ».

5.2 Les stratégies adoptées

En Algérie, le programme du gouvernement dans le domaine de la formation professionnelle, définissant les objectifs prioritaires et les stratégies de mise en œuvre (août 2000), souligne :

« L'amélioration du niveau de qualification des formateurs passe par un vaste programme, étalé sur cinq années dans sa partie intensive puis permanisé, de perfectionnement, de mise à niveau et de recyclage des enseignants en exercice. Elle

passé également par la révision des programmes pédagogiques en vigueur dans les établissements de formation de formateurs, l'élévation du niveau des exigences pédagogiques au recrutement interne et externe, et l'organisation de stages d'immersion en milieu professionnel. Les capacités de formation de l'enseignement supérieur seront mises à contribution de même que seront exploités à cette fin les programmes de coopération bilatérale et multilatérale ».

Ce renforcement de la formation des formateurs sera rendu possible par la décision

de supprimer la formation de techniciens supérieurs dans les six instituts de formation professionnelle : les dernières formations de techniciens supérieurs s'effaceront des IFP en juin 2003.

En outre, l'implantation des instituts dans des régions de forte densité industrielle, en rapport avec leur spécialisation, devrait permettre un rapprochement avec le milieu professionnel, pour peu que cette dynamique soit conduite par des responsables et des formateurs possédant des compétences pour convaincre les entreprises de l'intérêt de leur partenariat.

La réalisation des objectifs fixés demandera cependant une révision du référentiel de formation des formateurs et des moyens financiers supplémentaires.

Signalons aussi que le projet de mise à niveau de la formation professionnelle en Algérie (avril 2001), soutenu par l'Union européenne, prévoit, dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre d'une formation adaptée aux besoins des entreprises, de « *former les formateurs des institutions publiques et privées sur la base des programmes élaborés* ».

Au Maroc, la professionnalisation des formateurs constitue actuellement une préoccupation majeure des responsables des opérateurs publics de formation professionnelle. Les ministères formateurs, sous l'impulsion de celui qui est chargé de la formation professionnelle, essaient de mettre en place des dispositifs de formation continue. La création d'un centre national de formation de formateurs constitue une des solutions envisagées.

En outre, la loi impose des exigences de formation pour les formateurs du secteur privé, qui doivent être effectives à partir de l'année 2003. Dans cette perspective, le ministère chargé de la formation professionnelle a récemment élaboré un référentiel du métier de formateur de la formation professionnelle privée et il a programmé des actions de perfectionnement.

En Tunisie, la stratégie de formation de formateurs découle des objectifs du programme MANFORME (1996-2004), et particulièrement de sa composante relative au renforcement de la qualité et quantité de l'offre de formation

en relation avec la demande en compétences des entreprises. Il s'agit notamment de « *former les formateurs des opérateurs publics et privés pour la maîtrise des nouveaux référentiels adaptés ou développés par le CENAFFIF* ».

Diverses initiatives ont été mises en place :

- Une intensification des actions destinées aux nouveaux formateurs et en partie à ceux qui sont déjà en fonction : ces actions sont organisées par le CENAFFIF et pilotées conjointement avec l'ATFP en vue de respecter les échéances prévues dans le cadre des projets de création ou de restructuration des centres de formation professionnelle ; on compte 6 297 bénéficiaires entre le début en 1997 et l'année 2000.
- Une normalisation des métiers de la formation, accompagnée de l'implantation au sein de la direction technique du CENAFFIF d'une cellule pilotant cette formation et de nouvelles procédures de gestion de cette formation (voir encadré).
- La préparation de la création d'un pôle d'excellence en ingénierie de formation et formation de formateurs, nommé FORMAPOLE : ce projet vise à doter le système national de formation professionnelle d'une structure et d'une expertise capables d'appuyer la réforme engagée.
- La conduite commune de certains projets pour tisser des liens nouveaux entre les différents organismes de formation de formateurs. À terme, le CENAFFIF doit jouer pleinement son rôle d'organisme général et par conséquent élargir ses services à tous les opérateurs de formation professionnelle. Pour progresser dans cette direction, une première convention de partenariat a été conclue en septembre 2001 entre l'opérateur de formation agricole (AVFA) et le CENAFFIF : son objectif est « *la consolidation du travail commun dans le domaine de la formation de formateurs et de l'ingénierie de formation, en vue de développer et d'appuyer ces deux fonctions au sein de l'Institut national pédagogique et de formation continue agricole* ». Une deuxième convention est en cours de préparation entre le CENAFFIF et l'Institut supérieur d'hôtellerie et de tourisme.

Définition des standards de qualification des formateurs

Le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi a mis en place un projet intitulé « Stratégie de formation de formateurs » qui vise la normalisation des métiers de la formation et la mise en place d'une fonction permanente de formation de formateurs. Les principaux résultats atteints sont :

- L'élaboration du référentiel de formation pédagogique de formateurs à partir d'un référentiel de l'emploi de formateur élaboré et validé en 1999. L'élaboration du programme a été réalisée conformément à l'approche par compétences.
- La mise en place de la fonction permanente « formation de formateurs » matérialisée essentiellement par la création d'une cellule « formation des formateurs » au sein de la direction technique du CENAFFIF, la conception et l'implantation de nouvelles procédures de gestion de la formation de formateurs et la constitution d'une équipe d'intervenants permanents pour les cycles de formation pédagogique.
- La production de référentiels des emplois des conseillers d'apprentissage, ingénieurs de formation et formateurs de formateurs.

Un nouvel ensemble d'objectifs et d'activités est inscrit dans le cadre du dixième plan de développement économique et social (2002 - 2006). Il s'agit notamment de :

- Former les formateurs en vue de valoriser et de consolider les compétences acquises dans les domaines de la formation en alternance et de l'approche par compétences : l'objectif est de former annuellement 500 tuteurs et 500 formateurs dans le domaine de la pédagogie de l'alternance et 500 formateurs à l'approche par compétences.
- Former les formateurs dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour leur permettre de maîtriser ces technologies, de s'intégrer dans des réseaux de compétences plus larges et de diffuser ces techniques aux jeunes en formation.
- Consolider l'expérience et l'expertise du CENAFFIF pour la formation des ingénieurs de formation et des formateurs de formateurs.
- Mettre en réseau les organismes de formation de formateurs et d'ingénierie de formation et intégrer ce réseau dans un réseau international plus large.

6 - Perspectives et axes stratégiques

Les stratégies et actions engagées ou prévues pour la formation de formateurs ne sont pas négligeables. Cependant, malgré leur importance, elles ne résultent pas d'une véritable analyse stratégique du problème de la transformation de la formation professionnelle, tel que nous l'avons envisagé à la fin du chapitre 2. En fait, dans les stratégies pour faire évoluer cette dernière, la formation des formateurs n'occupe qu'une place modeste : par exemple, dans le projet cité plus haut de mise à niveau de la formation professionnelle en Algérie (avril 2001), elle ne figure qu'au cinquième niveau de l'arbre des objectifs ; dans le projet tunisien MANFORME, on ne la trouve pas dans les trois premiers niveaux du cadre logique. D'ailleurs, la communication reste faible en direction des formateurs sur les réformes envisagées et le rôle qu'ils auront à jouer dans leur réussite. Il y a là une explication de leur passivité ou de leur hostilité.

On peut trouver les raisons de cette situation dans la conjonction d'une tendance conservatrice et d'une tendance moderniste. La première se manifeste, derrière des déclarations sur l'importance de la formation des formateurs, par une résistance des organismes et de leurs personnels au changement ; pour les responsables politiques, il est donc difficile de toucher à ce domaine. La seconde, sous le nom d'approche par compétences, tient le raisonnement suivant : le système de formation professionnelle est au service du secteur productif ; il appartient aux employeurs de définir les compétences dont ils ont besoin ; le système de formation en déduira alors des programmes et des moyens à mettre en œuvre pour produire ces compétences ; parmi ces moyens figurent les ressources humaines ; on va les former en vue de transmettre les programmes ; mais, dans un monde incertain en changement rapide, la formation initiale ne peut qu'être ciblée et brève, et être ensuite relayée par la formation continue.

Ce raisonnement mécaniste n'est pas favorable à la professionnalisation. La «ressource humaine » n'est pas un moyen inerte. A tous les niveaux, les personnels sont des acteurs et c'est de leur volonté et de leur engagement que dépend la réussite. Ainsi, le secteur productif n'est pas seulement au service des employeurs, mais aussi des travailleurs et de la communauté nationale : même sa performance en dépend ; il est donc nécessaire de trouver une articulation entre les points de vue de ces divers partenaires, ce qui est plus difficile en période de changement rapide. La formation doit se donner pour but de contribuer à une telle articulation. Cependant, pour elle aussi, les personnes formées ne sont pas une matière inerte à modeler, mais des acteurs : ici encore, il faut trouver une articulation entre formateurs, formés et contenus. Les formateurs doivent être formés à la construire : en ce sens, ils sont des ingénieurs de formation plus que des producteurs de compétences ; ils doivent être conscients des besoins des entreprises, des travailleurs, de la communauté nationale, ainsi que des aspirations des personnes formées ; ils ont donc besoin d'une ouverture sur l'économie et la société et, en outre, posséder des outils pour parvenir à cette articulation qui sous-tend la formation. Cela donne des lignes directrices pour leur propre formation, dont, à leur tour, ils sont des acteurs, comme ils le sont de la transformation de la formation professionnelle. C'est sur ces bases qu'on peut parler de la professionnalisation du métier de formateur.

« La professionnalisation, écrit Philippe Perrenoud, s'accroît lorsque, dans le métier, la mise en œuvre de règles préétablies cède la place à des stratégies orientées par des objectifs et une éthique »³. Pour les formateurs, il ne s'agit pas d'un métier d'exécution consistant à transmettre des compétences complètement définies en dehors d'eux, par des programmes d'enseignement figés, mais :

3 « Formation initiale des maîtres et professionnalisation du métier (partie I) », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 18, no 3, Montréal, 1993.

- de contribuer à définir les compétences à faire acquérir, par des contacts avec les entreprises,
- d'évaluer les attentes, les capacités, les pré-acquis des personnes à former,
- de construire à partir de là les situations pédagogiques les mieux susceptibles de les faire avancer vers les compétences visées, à l'intérieur comme à l'extérieur du centre de formation,
- de mener des partenariats pour mettre en œuvre ces situations pédagogiques, notamment par des périodes en entreprise,
- d'évaluer les acquis des personnes formées, au cours et en fin de la formation,
- de se perfectionner pour améliorer leur propre professionnalité,
- de participer au fonctionnement de son centre de formation et de s'impliquer dans l'évolution du système national de formation professionnelle.

Un processus de planification stratégique de la formation des formateurs devrait permettre de développer une responsabilité collective (ministère chargé de la formation professionnelle, autres départements formateurs, représentants du secteur de formation privé, partenaires sociaux, personnels de la formation...) pour conduire à une meilleure cohérence des objectifs, des programmes et des actions. La cohérence est aussi à rechercher avec les actions de formation des personnels d'encadrement que nous avons évoqués au chapitre 3.

Si l'on se réfère à l'analyse du dispositif de formation des formateurs effectuée en 5.1, on voit apparaître un certain nombre d'axes stratégiques.

- Le premier consiste à envisager la possibilité de créer, dans le cadre de la professionnalisation des établissements d'enseignement supérieur, des formations au métier de formateur, alimentées par les formations technologiques, mais qui soient spécifiques, associant aspects techniques et

pédagogiques. L'existence de telles formations permettrait un recrutement plus rigoureux des formateurs et renouvellerait la question de leur formation et de leur mobilité.

- À l'intérieur du système de formation professionnelle, on devrait remettre en cause la multiplicité des opérateurs publics et celle des organismes de formation de formateurs, qui sont liées à un héritage historique plus qu'à l'évolution actuelle de l'économie et de l'emploi. On pourrait commencer par faire fonctionner en réseau les opérateurs existants, en particulier pour la formation des formateurs⁴. Comme le secteur privé prend une place importante, il faut que ses formateurs reçoivent une formation initiale et continue ; cela conduit à poser la question de la complémentarité des organismes publics et privés de formation de formateurs pour pouvoir faire face à une telle exigence.
- L'évolution de l'emploi rend nécessaire la recherche d'un nouvel équilibre entre formation initiale et formation continue tout au long de la vie, au bénéfice de cette dernière, qu'il s'agisse de la formation professionnelle en général ou de la formation des formateurs⁵. Cela renforce l'importance de l'ingénierie de formation, comme outil de ce que nous avons nommé une articulation entre les divers partenaires, et de son couplage avec la formation de formateurs. En effet, la réponse efficace aux demandes de formation continue émanant des individus et des entreprises dépend des attitudes et des compétences des formateurs : analyse des besoins, diagnostic, montage d'opérations de formation à la carte...

En formation de formateurs aussi, il faut passer d'une logique de l'offre à une logique de la demande, par la mise en place de référentiels de métiers, d'outils d'identification des besoins, de discussions entre les acteurs et partenaires, d'évaluations des actions. En particulier, les caractéristiques des formateurs devraient être mieux connues et les observations que font les inspecteurs dans les centres mieux exploitées ; les actions devraient être validées et prises en compte dans la carrière et la mobilité des personnels.

4 La conférence de Turin (mai 2000), citée plus haut, recommande « de renforcer la mise en réseau des organismes de formation ».

5 Voir en introduction la citation sur ce sujet de la conférence de Turin.

En outre, la formation de formateurs doit se rapprocher du monde du travail, tant pour sa conception que pour sa réalisation⁶.

- Il faut aussi que la formation de formateurs se transforme dans ses *méthodes*. Ce sera notamment permis par un développement des technologies de l'information et de la communication dans les organismes de formation de formateurs, pour diversifier leurs modes de formation (par exemple à travers la formation à distance), améliorer leur efficacité pédagogique et inciter les formateurs à diffuser ces techniques. En outre, il convient de prendre conscience de l'existence d'une formation « informelle » des formateurs au cours de leur activité professionnelle, pour la favoriser, en particulier par la mise en place de centres de ressources en liaison avec la recherche pédagogique et la coopération internationale. Cette formation informelle doit aussi être prise en compte dans la carrière, notamment pour ce qui concerne la participation des formateurs aux actions innovantes menées dans le cadre des établissements où ils exercent. Tous ces changements exigeront la mise en œuvre d'un programme de *formation initiale et continue destiné aux formateurs de formateurs*⁷.

Ces orientations devraient permettre d'avancer vers le but à atteindre : que la formation des formateurs constitue un outil pour la participation des personnels à l'évolution de la formation professionnelle, ainsi qu'à la définition et la maîtrise des nouvelles compétences rendues nécessaires par cette évolution.

Notre étude montre enfin les grandes similitudes et les quelques différences de la formation de formateurs dans les trois pays du Maghreb. Cela justifierait un accroissement des échanges et de la coopération entre eux dans ce domaine. Comme il a été souligné durant la conférence de Turin, déjà citée, « les échanges d'expériences au niveau international peuvent épargner certaines tâches laborieuses concernant la définition de normes professionnelles pour les enseignants et les formateurs, ainsi que leur transcription dans les programmes de formation à l'emploi ou en cours d'emploi ».

6 Voir en introduction la citation sur ce sujet de la conférence de Séoul (avril 1999), citée plus haut.

7 « En l'état actuel des choses, la formation des enseignants a été jugée problématique parce que les universitaires chargés de l'instruction ont eux-mêmes besoin d'une meilleure formation et d'une expérience de l'industrie » (conférence de Séoul).

Liste des sigles

- * **ATFP** : Agence tunisienne de la formation professionnelle.
- * **AVFA** : Agence de vulgarisation et de formation agricole (Tunisie).
- * **CENAFFIF** : Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (Tunisie).
- * **MANFORME** : Programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (Tunisie).
- * **IFP** : Instituts de formation professionnelle (Algérie) : organismes de formation de formateurs (il en existe six).
- * **INFP** : Institut national de la formation professionnelle (Algérie) : organisme chargé de la formation des cadres et de l'ingénierie pédagogique.
- * **INPFCA** : Institut national pédagogique et de formation continue agricole (Tunisie).
- * **PEP** : Professeurs d'enseignement professionnel (niveau inférieur, Algérie).
- * **PSEP** : Professeurs spécialisés d'enseignement professionnel (niveau supérieur Algérie).
- * **OFPPT** : Office de formation professionnelle et de la promotion du travail (Maroc).

