

Région Méditerranée

Série "Accent sur"

Pratiques et dispositifs de formation des formateurs en Tunisie



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 de la 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.

Pratiques et dispositifs de formation des formateurs en Tunisie

Turin, décembre 2001

Sommaire

Introduction		v
<hr/>		
1. Présentation du système national de formation professionnelle		1
<hr/>		
2. Les métiers de la formation		3
<hr/>		
2.1	Typologie des métiers de la formation au niveau national	3
2.2	Cadre juridique régissant le statut et la formation des formateurs	4
2.3	Accès au métier de formateur et évolution de carrière	4
2.3.1	Accès au métier de formateur	4
2.3.2	Évolution de carrière	6
2.4	La situation de travail des formateurs	6
2.5	Effectifs et caractéristiques des formateurs par opérateur	7
2.6	Besoins en nouveaux formateurs	10
<hr/>		
3. La formation de formateurs		11
<hr/>		
3.1	Présentation des principaux opérateurs de formation de formateurs	11
3.1.1	<i>Le centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF)</i>	11
3.1.2	<i>Institut National Pédagogique et de Formation Continue Agricole de Sidi Thabet (INPFCA)</i>	15
3.1.3	<i>Institut Supérieur d'Hôtellerie et de Tourisme de Sidi Dhrif (ISHT Sidi Dhrif)</i>	16
3.1.4	<i>Opérateurs privés</i>	16
3.2	Formation des formateurs en entreprise	17
3.2.1	<i>Formation des tuteurs</i>	17
3.2.2	<i>Formation des formateurs internes aux entreprises</i>	18
3.3	Financement de la formation de formateurs	18
3.3.1	<i>Mécanismes de financement</i>	18
3.3.2	<i>Budgets alloués</i>	19
3.4	Qualité et pertinence de la formation de formateurs	19
<hr/>		
4. Principales orientations et stratégie de développement de la formation des formateurs au niveau national		22
<hr/>		
4.1	Analyse du dispositif	22

4.2	Trois questions structurelles	23
4.3	Adaptation et évolution des métiers de la formation	24
4.4	Stratégie de formation de formateurs	25
4.5	Projets pilotes et pratiques innovantes	26
5.	Conclusions	29

Annexes **31**

Annexe 1.	Données statistiques concernant le système de formation professionnelle.	31
Annexe 2.	Cadre logique de MANFORME	31
Annexe 3.	Référentiel de l'emploi de formateur	32
Annexe 4.	Données statistiques concernant les formateurs et conseillers d'apprentissage de l'ATFP	40
Annexe 5.	Données statistiques concernant la formation des formateurs	44
Annexe 6.	Programme de formation – reconversion dans le secteur de l'habillement.	44
Annexe 7.	Extrait du catalogue du programme de formation des formateurs des établissements de formation professionnelle agricole et de pêche (2001/2002)	45
Annexe 8.	Extrait du catalogue du programme de formation des formateurs des établissements de formation professionnelle agricole et de pêche (2001/2002)	46
Annexe 9.	Références bibliographiques	46
Annexe 10.	Liste des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude	47
Annexe 11.	Sigles et abréviations	48

Introduction

La formation des formateurs est un axe important du programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi «MANFORME». L'importance accordée à la formation des formateurs est manifeste au niveau des budgets prévus et des activités planifiées dans ce domaine. Le présent document ne prétend donc pas redéfinir un ensemble d'actions à réaliser, mais vise plutôt à redonner un élan à une stratégie qui doit évoluer en relation avec le contexte. Il est important d'en discuter maintenant car la capacité des centres de formation à relever les importants défis auxquels ils font face est fortement liée au développement professionnel de leur personnel et particulièrement des formateurs.

En effet, le personnel de la formation et particulièrement les formateurs se voient attribuer un rôle central dans le cadre de la réforme. L'autonomie des centres, la généralisation de l'approche par compétences et la pérennisation de la formation en alternance sont amorcées et leur implantation nécessitera l'acquisition de compétences nouvelles et diversifiées.

Il est impératif donc d'élaborer des stratégies de gestion, au sens managérial du terme, des formateurs pour leur permettre de développer l'expertise nécessaire à l'intégration des programmes par compétences et au changement des pratiques que MANFORME implique.

1 - Présentation du système national de formation professionnelle

Le programme d'ajustement structurel engagé depuis 1986 et l'adhésion à l'organisation mondiale du commerce ont conduit la Tunisie à une ouverture progressive de son économie à la concurrence internationale. Ce processus a été consolidé par l'accord de partenariat avec l'Union Européenne (UE) qui se traduit notamment par l'instauration d'une zone de libre-échange entre les deux parties.

En conséquence, l'économie tunisienne s'est engagée dans une stratégie de mise à niveau afin d'acquérir le potentiel de compétitivité nécessaire pour lui permettre de affronter la concurrence à la fois au niveau national et international.

Le paysage du système de formation professionnelle tunisien a subi des changements majeures sous tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi MFPE: (I) Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP); (ii) Agence Tunisienne de l'Emploi (ATE); (iii) Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF) et (iv) Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP).

Un deuxième palier de réformes a été engagé dans le cadre du Programme de Mise à Niveau de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MANFORME). Conçu comme un programme d'accompagnement du processus de mise à niveau de l'économie Tunisienne, MANFORME est un programme de changement qui vise l'amélioration de la qualité et de la capacité du système de FP.

Les objectifs spécifiques de MANFORME visent l'émergence d'une demande en compétences de la part des entreprises, le développement de la capacité de FP et l'instauration d'une approche qualité au

niveau de l'ensemble des composantes du système de formation professionnelle. Le programme MANFORME dure 7 ans, il a démarré à partir de 1996 avec l'entrée en vigueur de quelques-unes de ses composantes dont celle financée par la Banque Mondiale. Le MFPE a convenu avec les principaux bailleurs de fonds, notamment l'UE, de reporter la date de fin de MANFORME au 31 décembre 2004. Le cadre logique du programme MANFORME figure en annexe 2 du présent document.

Offre de formation:

La formation professionnelle est structurée en trois niveaux de qualification:

Le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP): accessible aux élèves ayant terminé la 9^{ème} année de l'enseignement fondamental. Le CAP sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale d'une année.

Le Brevet de Technicien Professionnel (BTP): accessible aux élèves ayant terminé la 2^{ème} année de l'enseignement secondaire ou après l'obtention d'un CAP dans une spécialité de même nature. Le BTP sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale d'une année.

Le Brevet de Technicien Supérieur (BTS): accessible aux bacheliers ou après l'obtention d'un BTP dans une spécialité de même nature. Le BTS sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale de deux années.

Les principaux opérateurs de la formation professionnelle en Tunisie sont:

a) L'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle (ATFP)

L'ATFP a pour mission principale d'assurer la formation initiale des jeunes et des adultes compte tenu des besoins économiques et sociaux. Elle dispose d'un réseau d'établissements de formation professionnelle réparti selon la typologie suivante: 39 Centres sectoriels de Formation Professionnelle (CSF),

40 Centres de Formation et d'Apprentissage (CFA), 10 Centres de Formation et de Promotion de Travail Indépendant (CFPTI), 13 Centres de Formation et d'Apprentissage aux Métiers de l'Artisanat (CFA art) et 14 Centres de Jeunes Filles Rurales (CJFR). D'après les statistiques de l'ATFP, les effectifs en formation se répartissent comme suit: 25 975 stagiaires, dont 8102 jeunes filles, en formation initiale dans les CSF et les CFA, 968 dans les centres de jeunes filles rurales, 629 dans les CFA de l'artisanat et 44 891 apprentis, dont 15 657 jeunes filles, placés en entreprises.

b) L'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA)

Le dispositif de formation professionnelle relevant de l'AVFA comprend 40 établissements répartis selon le type de formation dispensée: 20 centres de formation professionnelle agricole, 4 lycées agricoles, 10 centres de formation pour la pêche, 5 centres de recyclage et de perfectionnement et 1 centre de formation continue en pédagogie et méthodologie de vulgarisation.

Le nombre d'inscrits en formation initiale est de 2064 dont 271 jeunes filles, soit 12% des effectifs.

c) L'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT)

Le dispositif de formation professionnelle relevant de l'ONTT comprend 8 établissements de formation. Les effectifs en formation s'élèvent actuellement à 2015 stagiaires dont 591 jeunes filles.

d) Secteur de formation privée

La formation privée s'est développée rapidement au cours de la dernière décennie. A ce jour, on peut recenser près de 442 centres privés qui dispensent des formations dans 173 spécialités. Les effectifs inscrits en 1999 s'élèvent à 26 586 jeunes dont 18 692 filles. Cependant, 98% des stagiaires inscrits se concentrent sur quatre domaines de spécialisation: l'habillement (22%); l'informatique et le secrétariat (49%); la coiffure (20%) et la gestion/comptabilité (7%).

2 - Les métiers de la formation

2.1 *Typologie des métiers de la formation au niveau national*

La tâche de présentation de la structure des métiers de la formation dans les organismes concernés est une tâche ardue vu la diversité des emplois et fonctions, et l'absence de référentiels emplois tant internes aux opérateurs qu'au niveau du secteur en général.

La loi d'orientation et certains textes d'application ont permis de décrire d'une manière superficielle certains métiers tels que le formateur, le conseiller d'apprentissage, le tuteur ou le maître d'apprentissage sans pour autant préciser d'une manière définitive le référentiel d'activité de chaque métier.

Les travaux réalisés par le MFPE (DGNE) et le CENAFFIF en collaboration avec l'agence française pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), dans le cadre de la stratégie de formation de formateur, mettent en évidence les profils et fonctions suivants:

Formateur: La description proposée indique que le formateur est appelé à mettre en place et animer des formations permettant aux apprenants d'accéder à une qualification ou à un emploi, à réaliser des évaluations d'acquis de formation et d'acquis professionnels et enfin à participer à la gestion et à l'organisation des formations. Le formateur peut intervenir en formation initiale ou continue selon les modes résidentiel, en alternance, par apprentissage et à distance. Il exerce dans un organisme de formation professionnelle public ou privé ou dans une entreprise. Une copie du référentiel de l'emploi de formateur figure en annexe 3.

Conseiller d'apprentissage: Le conseiller d'apprentissage identifie et analyse les postes d'apprentissage en entreprise, assure une orientation adéquate des candidats à l'apprentissage, s'assure du placement de l'apprenti en entreprise et de l'établissement du contrat d'apprentissage, assure le suivi et la régulation du déroulement de l'apprentissage et veille à l'exécution des contrats d'apprentissage, prépare et anime

des séances de formation et enfin évalue les compétences professionnelles des apprentis. Le conseiller d'apprentissage intervient principalement en formation professionnelle organisée par apprentissage. Il peut également intervenir en formation par alternance, résidentielle et à distance.

Formateur de formateurs: Le formateur de formateurs analyse des situations professionnelles et identifie des besoins en compétences, conçoit et planifie des actions de formation et assure le suivi de leur mise en œuvre, prépare et anime des sessions de formation et évalue des compétences professionnelles. Il peut également contribuer au recrutement des formateurs et au développement des dispositifs et des pratiques professionnelles en assurant la veille pédagogique et technique, l'appui conseil et les activités de recherche.

Ingénieur de formation: L'ingénieur de formation analyse des contextes et des situations professionnelles et identifie des besoins en compétences et en formation, conçoit et planifie des actions de formation et assure le suivi de leur mise en œuvre, conduit les activités d'élaboration des programmes de formation professionnelle et accompagne leur implantation et assure la passation des marchés de formation. Il contribue également au développement des pratiques professionnelles en assurant la veille pédagogique et technique, la formation, le conseil et les activités de recherche.

Une partie des métiers reste, par ailleurs, faiblement décrite. C'est pourquoi il est proposé des descriptions succinctes élaborées à partir de l'exploitation de certains documents et rapports des différents opérateurs et organismes chargés de la formation professionnelle et de la formation des formateurs:

Tuteur : Plusieurs termes sont utilisés dans le cadre juridique tunisien: (i) maître de stage; (ii) tuteur et (iii) maître d'apprentissage chargé d'accueillir et d'encadrer les

stagiaires durant leur présence dans l'entreprise. Dans le document destiné à la formation des tuteurs, le CENAFFIF présente cinq grandes familles d'activités: (i) Accueillir et intégrer l'apprenant; (ii) Organiser le parcours de formation; (iii) Transmettre des compétences; (iv) Évaluer les acquis et la progression de l'apprenant et (v) Participer à la gestion de l'alternance.

Formateur interne en entreprise: D'après la fiche fonction du formateur interne, présentée par l'entreprise visitée dans le cadre de la présente étude, le formateur interne est un employé de l'entreprise. Il est chargé notamment de préparer un module de formation et d'en assurer l'animation.

Directeur d'établissement: D'après l'étude sur le nouveau modèle de fonctionnement des centres, la fonction du directeur est de créer, planifier, maîtriser, maintenir, et développer toutes les conditions qui permettent, dans une vision d'excellence, une formation et des services qui répondent aux exigences et demandes des entreprises, de la tutelle et des autres bénéficiaires ou utilisateurs et parties prenantes.

Coordonnateur technique: D'après les documents de l'ATFP, le coordonnateur technique supervise l'organisation, le suivi et l'évaluation des activités techniques et pédagogiques de l'établissement.

Inspecteur pédagogique¹: L'inspecteur est chargé du suivi et de l'évaluation des formateurs sur le plan technico-pédagogique. Il organise des sessions de formation et d'information au profit des formateurs. Il est chargé de superviser les nouveaux formateurs et de donner son avis concernant leur confirmation dans leur poste de travail.

2.2 Cadre juridique régissant le statut et la formation des formateurs

Le cadre juridique régissant la formation des formateurs et l'accès à ce corps est peu développé. En effet, seule la loi d'orientation évoque dans la section III, article 37: **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.

Des programmes de formation et de recyclage sur les plans technique et pédagogique sont mis en œuvre en vue de la préparation de ces personnels à l'exercice de leurs fonctions et de leur adaptation aux évolutions technologiques et didactiques.

Le statut particulier des personnels de formation relevant du secteur public et leur volume hebdomadaire de travail sont fixés par décret.

Force est de constater que le décret relatif au statut des formateurs n'a pas été promulgué et que les travaux concernant ce statut sont à l'arrêt.

Le problème du statut des formateurs sera discuté plus loin dans le présent rapport, mais ne doit pas, en tout cas, constituer l'unique démarche visant à développer la fonction des formateurs au sein du dispositif.

Le statut des formateurs est généralement inclus dans les statuts des agences ou administrations de tutelle. Il s'agit généralement de dispositions particulières qui affectent principalement le régime de travail (l'article 102 du statut de l'ATFP définit le nombre d'heures dû par les formateurs et ce en tenant compte de leur niveau académique).

2.3 Accès au métier de formateur et évolution de carrière

2.3.1 Accès au métier de formateur

Les formateurs des centres de formation professionnelle de l'ATFP sont actuellement recrutés parmi les diplômés de l'enseignement supérieur. Ce niveau de recrutement s'est révélé nécessaire suite à une orientation politique de mise à niveau la formation professionnelle à travers notamment la promotion des centres sectoriels et la formation aux niveaux de qualification, de

¹ La description des missions de l'inspecteur pédagogique est faite à partir des discussions réalisées dans le cadre de cette étude. Les opérateurs de formation ne disposent pas de description officielle et dans certains cas le corps d'inspecteurs pédagogiques n'existe plus (notamment au niveau de l'ATFP).

technicien et de technicien supérieur. Ces jeunes formateurs disposent d'un niveau scientifique et technologique de valeur (ingénieurs et techniciens supérieurs) mais manquent souvent de compétences professionnelles, leur expérience industrielle étant limitée voire inexistante.

Cohabite avec cette nouvelle génération de formateurs des anciens formateurs recrutés avant la réforme de la formation professionnelle parmi les ouvriers et techniciens des entreprises publiques (SNCF, STEG, ...) et privées. Ces formateurs disposent certes d'une expérience professionnelle dans les entreprises et d'une longue expérience pédagogique mais ne possèdent pas, au début de leur carrière, une formation scientifique suffisante pour leur permettre d'évoluer et d'acquérir des compétences professionnelles liées aux nouvelles technologies et aux nouvelles approches pédagogiques (approche par compétences, organisation par alternance,...).

Les formateurs sont recrutés par concours au niveau national et sont sélectionnés selon des critères liés à leur formation universitaire initiale qui doit correspondre à la spécificité du domaine à enseigner ainsi qu'aux profils préalablement définis par les services centraux. Les postulants sont généralement des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et dans des rares cas des professionnels avec une expérience dans l'industrie. Le seul « attrait » du métier de formateur étant en effet le volume, horaire de travail, permettant entre autre de s'adonner à d'autres activités procurant des revenus supplémentaires.

À titre exceptionnel, et pour satisfaire les besoins des centres créés ou restructurés, dans des filières professionnelles absentes dans la nomenclature de l'enseignement universitaire (habillement, bois, arts du feu, etc.), l'ATFP a procédé ces dernières années au recrutement de jeunes formateurs dans le cadre du stage d'initiation à la vie professionnelle (SIVP). Le SIVP étant un programme d'emploi visant l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans le marché de travail.

Le recrutement des formateurs au niveau des autres opérateurs publics est régi généralement par les règles et procédures de

recrutement des fonctionnaires de l'administration et des entreprises publiques. Il s'agit essentiellement de concours de recrutement organisés par les services chargés du personnel au niveau des départements concernés.

Dans le secteur public, les formateurs sont généralement recrutés, après un stage d'une année, sous un statut de fonctionnaire permanent (agent titulaire selon le statut de l'ATFP). Toutefois, on peut relever certains autres statuts tels que: contractuel et vacataire.

L'accès au métier de formateur dans le secteur formation professionnelle privées n'est pas régi par des règles précises. Le financement public de dispositifs d'insertion ou de formation continue exige une expérience pédagogique sans pour autant préciser sa nature. Suivre une formation pédagogique préalable n'est pas une exigence pour les formateurs intervenant dans le secteur privé de formation professionnelle, elle ne l'est pas pour autant au niveau du secteur public.

Au niveau du secteur de la formation privée, les formateurs sont généralement des vacataires ne disposant d'aucun lien contractuel avec l'établissement de formation. Ces formateurs sont des salariés du secteur productif ou des enseignants et formateurs opérant au niveau du système éducatif (enseignant universitaire, formateurs des centres publics, enseignant du secondaire,...).

L'enquête réalisée en 1999 par la direction générale de la normalisation et de l'évaluation (DGNE) du MFPE indique qu'environ 70% du corps de formateurs opérant dans le secteur privé interviennent en qualité de vacataires. En effet, disposant d'un emploi du temps assez flexible en général (18 à 32 heures), les formateurs du secteur public, particulièrement ceux de l'ATFP, occupent des « emplois secondaires » en qualité de formateurs « vacataires » dans le secteur de formation privée (formation initiale et continue).

Enfin, il est important de souligner la présence d'un nombre important de formateurs indépendants. La législation en vigueur ne prévoyant pas de définition

légale du formateur, quiconque peut se présenter en tant que formateur sans disposer d'une qualification ou d'une formation pédagogique quelconque. Il n'existe pas d'information fiable sur le nombre et les qualifications de ces formateurs.

2.3.2 Évolution de carrière

L'évolution dans la carrière des formateurs n'est pas régie par un cadre statutaire particulier, elle est généralement individuelle et ne répond en aucun cas à des règles particulières. Les principales voies d'évolution dans la carrière sont les suivantes:

- a) **Formateur à vie:** Un pourcentage important des formateurs reste formateurs à vie. Cette situation est bien illustrée par les propos d'un ancien formateur qui affirmait: « je suis né formateur et je mourrai formateur »
- b) **Coordinateur technique:** chargé de la coordination des activités de formation dans les centres. Cette fonction n'accorde pas d'avantage particulier aux formateurs mais peut être un passage obligé pour un poste de directeur de centre
- c) **Directeur de centre de formation:** Désigné par l'administration centrale, le directeur a certains avantages qui ne sont pas particulièrement motivants pour quitter le métier de formateur (indemnité de fonction et dans certains cas logement de fonction)
- d) **Cadre dans l'administration centrale:** Les formateurs intègrent, d'une manière générale, l'administration centrale à la suite de problèmes sociaux, d'incompétence pédagogique, et pour d'autres raisons généralement non liées à une évolution positive dans la carrière
- e) **Cadre dans le secteur productif:** Les formateurs quittent rarement le secteur de la formation (emploi stable et statut plutôt avantageux) pour des emplois dans le secteur productif (plutôt précaire). D'ailleurs, le statut ne permet pas aux formateurs de quitter le corps de formateurs et de revenir après une expérience industrielle

Les formateurs passent rarement à des métiers d'ingénieur de formation ou de formateur de formateurs et privent par conséquent le dispositif d'un savoir-faire incontestable. Le principal obstacle étant le statut des spécialistes en ingénierie de formation (fonctionnaire à temps plein), on assiste bien au contraire à une reconversion fréquente des spécialistes en ingénierie de formation, particulièrement ceux du CENAFFIF, en formateurs.

2.4 La situation de travail des formateurs

Formateurs de l'ATFP: La grande majorité des formateurs (90%) a le statut de salarié à plein temps prévoyant un horaire de 18 heures par semaine pour les diplômés de l'enseignement supérieur, 22 heures pour les BTS et 32 heures pour les formateurs ayant un niveau inférieur à celui de technicien supérieur. L'horaire dû est réservé exclusivement à des activités d'enseignement. Les activités liées à l'organisation et à la coordination pédagogique ainsi qu'aux relations avec les entreprises ne sont pas obligatoires et sont tributaires de l'organisation interne du centre, des projets en cours, de la motivation des formateurs et des compétences managériales du directeur.

Sur la base de leur niveau académique, les formateurs sont classés dans différentes catégories, définies dans le cadre du statut de l'ATFP. Ainsi, tout en appartenant au même corps de fonctionnaires, les formateurs se différencient selon les horaires de travail et la rémunération perçue.

Le passage d'une catégorie à l'autre est quasi systématique et dépend essentiellement de l'ancienneté. En effet, l'évaluation actuelle des performances des formateurs ne diffère pas de l'évaluation des fonctionnaires de n'importe quelle administration tunisienne. Les critères d'évaluation étant: l'assiduité, la motivation et le sérieux au travail.

Le contrat de travail prévoit le versement de treize mois de salaire par an et d'une prime semestrielle.

Les salaires des formateurs varient selon une grille de salaires qui tient compte de

l'ancienneté et des diplômes. A titre d'exemple, les salaires mensuels bruts, au niveau de l'ATFP, pourraient être de:

- Environ 742 dinars (soit environ 570 euros) pour un formateur, nouvellement recruté, ayant un diplôme d'ingénieur;
- Environ 897 dinars (soit environ 690 euros) pour un formateur, avec une ancienneté de 15 ans, ayant un diplôme d'ingénieur.

2.5 Effectifs et caractéristiques des formateurs par opérateur

ATFP: Le profil socio-démographique des formateurs de l'ATFP a évolué considérablement depuis le démarrage de la réforme de la formation et le recrutement massif de nouveaux formateurs et de conseillers d'apprentissage. D'après les statistiques fournies par l'ATFP, le nombre de

formateurs a été multiplié par 5 durant les sept dernières années pour atteindre, en 2001, 2124 formateurs et 358 conseillers d'apprentissage dont 642 formatrices et conseillères d'apprentissage.

Il ressort de l'analyse précédente que la population des formateurs est plutôt masculine mais se différencie au niveau des métiers et par conséquent sur les domaines d'intervention. Ainsi, les hommes sont nettement plus nombreux que les femmes dans les secteurs de la mécanique, de l'électricité et du bâtiment. La proportion de femmes est en revanche plus élevée parmi les formateurs du secteur de l'habillement et du tertiaire.

Ils ont en général entre 25 et 50 ans; à l'intérieur de cette fourchette, ils se situent globalement pour moitié au-dessous de 40 ans et pour moitié au-dessus. Les figures 1 et 2 montrent l'évolution des effectifs de formateurs par tranches d'âge durant les sept dernières années.

Fig. 1: Formateurs par tranche d'âge en 1993

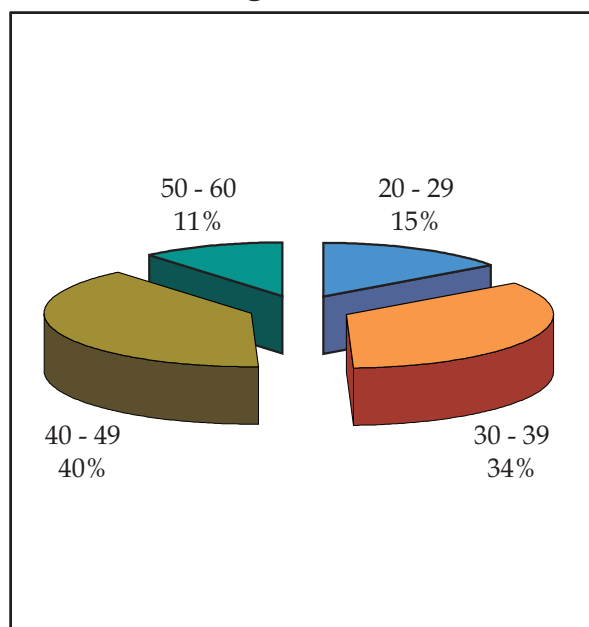


Fig. 2: Formateurs par tranche d'âge en 2000

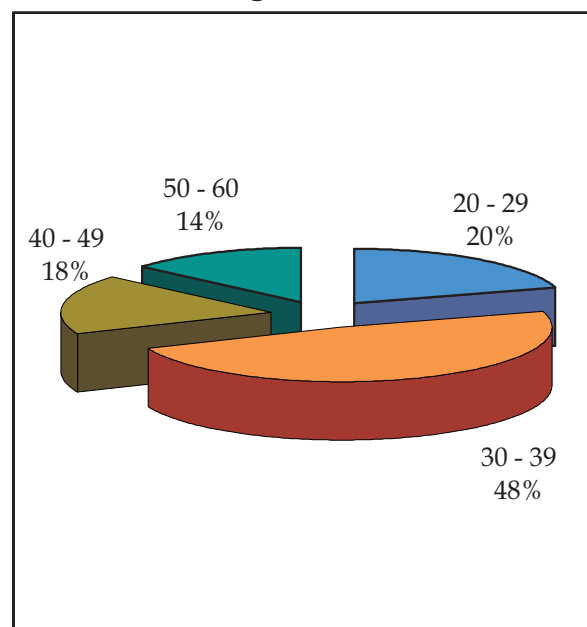


Fig. 3: Niveau de qualification des formateurs en 1993

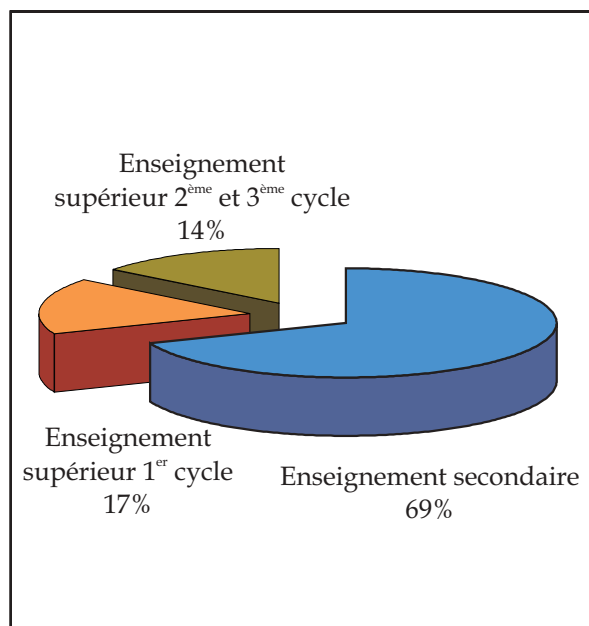
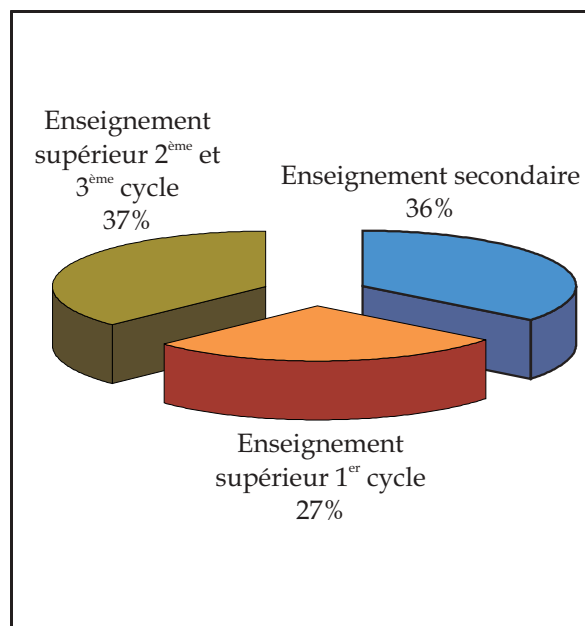


Fig. 4: Niveau de qualification des formateurs en 2000



En 2001, près de 64% des formateurs possèdent un diplôme supérieur au baccalauréat alors que les statistiques de 1993 montrent que plus de la moitié des formateurs possédait le niveau secondaire. Les figures 3 et 4 montrent l'évolution des niveaux académiques des formateurs.

A partir de l'analyse précédente, il est important de retenir l'émergence d'une nouvelle génération de formateurs, jeune et nettement plus diplômée que celle qui constituait le noyau dur des formateurs avant la réforme de 1993. Le niveau de compétences actuel des formateurs peut constituer un obstacle à court terme pour une meilleure qualité de la formation, cela sera un atout important à moyen et long terme. En effet, les formateurs jeunes et ayant une base technologique large auront plus de facilités à évoluer dans un environnement dont la principale caractéristique est le changement.

AVFA: D'après les statistiques de l'AVFA, le corps du personnel d'encadrement et de formation comprend 425 enseignants avec des grades allant de l'ouvrier spécialisé à l'ingénieur principal.

La principale caractéristique des formateurs de l'AVFA est leur ancienneté dans le dispositif. En effet, l'agence n'a pas procédé à des recrutements importants durant la dernière décennie. Cela, explique l'âge assez élevé des formateurs, près de 73% dépassent 40 ans. Le niveau académique des formateurs est hétérogène mais avec une légère suprématie (environ 60%) des diplômés de l'enseignement supérieur (ingénieur, professeur et ingénieur adjoint).

Les figures 5 et 6 donnent un aperçu de l'âge et des niveaux scolaires des formateurs d'après les statistiques de 1998.

Fig. 5: Nombre de formateurs par niveau (grade)

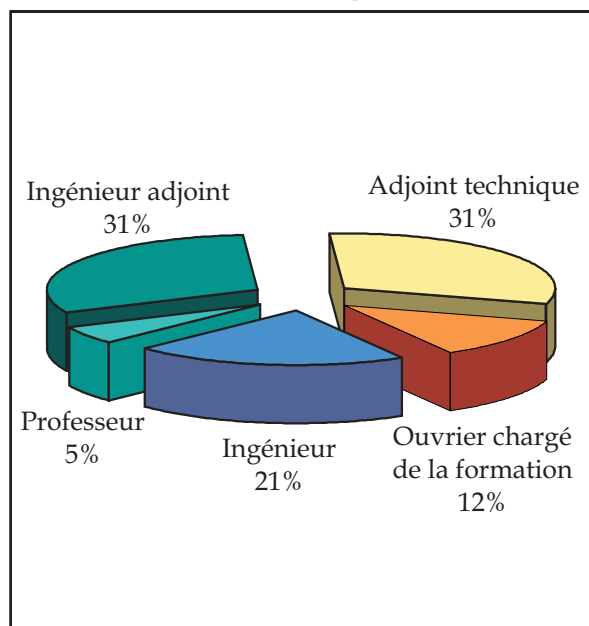
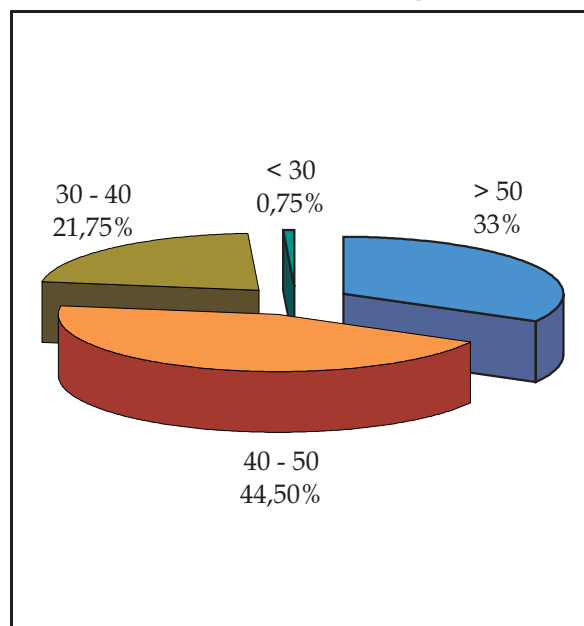
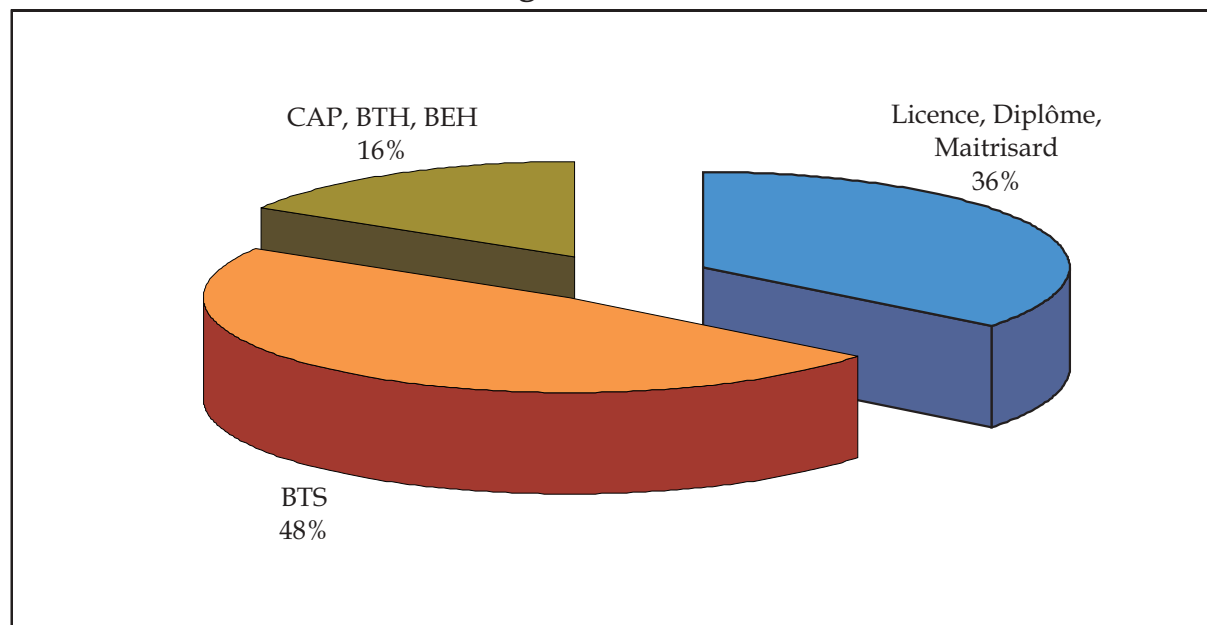


Fig. 6: Répartition des enseignants par tranches d'âge



ONTT: D'après les statistiques de l'ONTT, le corps formateurs est constitué de 108 formateurs dont 65 assurent une formation technique et 43 assurent une formation générale.

Fig. 7: Tourisme



En 2001, près de 84% des formateurs opérant dans le secteur du tourisme possèdent un diplôme supérieur au baccalauréat. La figure 7 montre l'évolution des niveaux scolaires des formateurs.

Secteur privé:

D'après les statistiques de la DGNE, 2070 formateurs opèrent dans le secteur de formation privée. La structure des qualifications du personnel formateur est peu connue. L'enquête réalisée, en 1996, dans le cadre de l'étude pour le développement de la formation en entreprises et la participation du secteur privé à la formation professionnelle indique que, pour les centres enquêtés, le niveau de qualification des formateurs à plein temps est plus bas que celui des vacataires. En effet, environ 74% des formateurs à plein temps ont un niveau de qualification de BEP et CAP, et 71% des formateurs vacataires ont un niveau de qualification supérieur ou égal à la maîtrise. Ce phénomène s'explique facilement par le coût élevé d'un formateur à plein temps diplômé de l'enseignement supérieur. Aucune donnée supplémentaire permettant d'actualiser ces chiffres n'a pu être récoltée. Toutefois, le maintien de l'offre de formation privée, durant les cinq dernières années, dans les quatre secteurs classiques (l'informatique et le secrétariat, l'habillement, la coiffure et la gestion/comptabilité) et par conséquent le maintien du niveau de qualification exigé

des formateurs, permet de confirmer cette « ancienne » répartition.

2.6 Besoins en nouveaux formateurs

La comparaison des différentes sources statistiques a permis de situer, d'une manière approximative, les effectifs de formateurs dans une fourchette comprise entre 3 000 et 3 500 (dont 2 700 dans le secteur public). S'il est possible de tabler sur une relative stabilité de ces effectifs au niveau de l'ATFP (actuellement 2 124 formateurs), car nous pouvons considérer que les vagues de recrutement massif liées au développement de la capacité de l'offre de formation vont se ralentir durant les cinq années à venir, une forte incertitude demeure cependant au niveau des autres opérateurs publics (qui rentrent l'année prochaine dans une phase de restructuration) et du secteur privé (qui dépend énormément de la demande sociale et de la position qu'il occupera, à moyen terme, au niveau du système de FP).

Les besoins en nouveaux formateurs proviendront, aussi, des besoins de renouvellement dus à des départs à la retraite pour les formateurs situés dans la tranche d'âge 50 - 60 ans (14% des effectifs actuels au niveau de l'ATFP, soit 290 formateurs et 33% au niveau de l'AVFA, soit 140 formateurs).

3 - La formation de formateurs

Le réseau d'organismes de formation de formateurs est constitué essentiellement de trois opérateurs publics et d'un ensemble d'opérateurs privés agissant à titre ponctuel au service des entreprises disposant de structures internes de formation.

3.1 *Présentation des principaux opérateurs de formation de formateurs*

3.1.1 **Le centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF)**

Créé par la loi n° 93-12 en date du 17 février 1993, portant création d'un centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation, le CENAFFIF a pour missions: (i) d'assurer la formation et le perfectionnement technique et pédagogique des personnels de la formation professionnelle; (ii) de développer la recherche pédagogique, de promouvoir les nouveaux modes et méthodes de formation et de participer à l'élaboration des moyens pédagogiques; (iii) de participer à l'élaboration et à l'actualisation des programmes et des méthodes pédagogiques appliqués dans les établissements de formation professionnelle, ainsi qu'à la définition des techniques d'évaluation y afférentes; (iv) de développer les relations de coopération et d'échanges avec des organismes similaires en Tunisie et à l'étranger.

Le CENAFFIF dispose d'une équipe d'ingénieurs de formation chargée de l'élaboration de programmes de formation initiale, de développement des modes et méthodes pédagogiques et de montage et conduite de dispositifs de formation de formateurs. Il dispose également de salles d'animation, d'une salle de conférences, d'un centre de ressources documentaires, d'un réseau informatique et de plusieurs salles multimédias destinées à la formation en informatique de CAO et de langues.

Pour la réalisation de ces missions, le CENAFFIF fait appel, en plus de son équipe permanente, à une expertise externe internationale et locale.

Réalisations: L'activité de formation de formateurs a connu une évolution considérable depuis la création du CENAFFIF. De 1993 à 2000, la formation des formateurs a porté sur 7563 participants (un formateur peut suivre plusieurs actions de formation).

Le nombre de participants a évolué de 113 bénéficiaires en 1993 à 1479 en 2000.

3.1.1.1 **Dispositifs de formation organisés par le CENAFFIF**

Une formation initiale de formateur commence après le recrutement de ces derniers par les services de l'opérateur de formation concerné (en l'occurrence l'ATFP). Les dispositifs de formation initiale sont généralement de longue durée (6 à 12 mois) avec des passages dans les centres et dans les entreprises (voir projet pilote n° 3). Certains formateurs en exercice peuvent bénéficier de la totalité ou d'une partie du dispositif de formation destiné aux nouvelles recrues. Les recrutements massifs réalisés par l'ATFP les dernières années ont poussé le CENAFFIF à mettre en place des dispositifs de formation de formateurs pour apporter à des formateurs sans expérience pédagogique ni professionnelle des compétences techniques et pédagogiques en relation avec les nouveaux programmes de formation initiale.

Les formations réalisées, par le CENAFFIF, sont réparties en quatre grandes catégories: formation pédagogique, formation technique, formation fonctionnelle et formation en ingénierie de formation.

- **Formation pédagogique:** La durée totale de la formation pédagogique initiale est de 390 heures. Le programme est divisé en 10 modules dont la durée varie de 15 à 90 heures. La reprise pédagogique (formation continue en pédagogie) est une pratique

rare. Des formations à l'approche par compétences sont réalisées et visent essentiellement la sensibilisation des formateurs aux concepts et méthodes d'élaboration des programmes par compétences.

Le programme de formation pédagogique initiale proposé, à titre expérimental, par le CENAFFIF comprend les modules suivants:

1. **Le métier du formateur:** Acquérir la compétence pour se situer au regard du métier de formateur et de la démarche de la formation pédagogique
2. **Initiation aux approches psychopédagogiques:** Acquérir la compétence pour s'initier aux différentes approches psychopédagogiques
3. **La communication:** Acquérir la compétence pour communiquer dans son environnement professionnel
4. **Initiation aux technologies de l'information et de la communication:** Acquérir la compétence, pour s'initier à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication
5. **Le programme de formation et les documents d'accompagnement:** Pour démontrer sa compétence, le formateur stagiaire doit: Interpréter le programme de formation et les documents d'accompagnement
6. **Évaluation:** Pour démontrer sa compétence, le formateur stagiaire doit: Évaluer les acquis des apprenants
7. **Préparation d'une séquence de formation:** Pour démontrer sa compétence, le formateur stagiaire doit: Préparer une séquence de formation
8. **Animation d'une séquence de formation:** Pour démontrer sa compétence, le formateur stagiaire doit: Animer une séquence de formation
9. **Le suivi des apprenants en formation en alternance:** Pour démontrer sa compétence, le formateur stagiaire doit: Assurer le suivi des apprenants en

entreprise en utilisant les outils d'accompagnement

10. **Intégration au milieu de travail:**

Acquérir la compétence pour s'intégrer au milieu de travail

- **Formation technique:** Habitué à traiter uniquement la formation pédagogique en Tunisie, alors que la formation technique et technologique est sous - traitée à l'étranger (principalement en France chez l'AFPA), le CENAFFIF s'est dégagé progressivement de ces mécanismes à travers la diversification de ses fournisseurs de services (opérateurs canadiens, européens et français autres que l'AFPA). Aussi, le recours à des compétences tunisiennes pour la formation technique et technologique à travers l'identification de personnes ressources parmi les formateurs chevronnés de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle a permis d'intensifier l'organisation de ce type de formation en Tunisie.

Les dispositifs de formation technique sont généralement de courte durée, à l'exception des formations de reconversion (voir exemple de dispositif de reconversion en annexe 5) destinées aux nouveaux formateurs dans les secteurs de l'habillement, du cuir et de la chaussure et du bois et de ameublement.

- **Formation fonctionnelle:** Il s'agit principalement de formations destinées aux conseillers d'apprentissage visant à leur faire acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions de gestion de l'apprentissage (élaboration de fiches d'inscription et de suivi des apprentis, enregistrements des demandes des entreprises, etc.). La formation fonctionnelle peut porter également sur les techniques d'accueil et d'orientation des apprentis.
- **Formation en ingénierie de formation:** Le CENAFFIF organise des cycles de formation en ingénierie de formation en partenariat avec des organismes étrangers. A titre d'exemple, le cycle de formation en ingénierie de formation est destiné aux responsables de formation en entreprises

et aux personnels chargés de la formation au niveau des différents ministères et institutions publiques. Le cycle dure une année (à raison d'une semaine par mois). Il est sanctionné par un certificat en ingénierie de formation délivré conjointement par le CENAFFIF et le bureau étranger.

3.1.1.2 Caractéristiques des dispositifs de formation

Les principales caractéristiques des dispositifs de formation mis en place par le CENAFFIF sont les suivantes:

a) Conception

Le CENAFFIF ne dispose pas d'une démarche standardisée d'identification des besoins en formation et de leur traduction en plan de formation de formateurs. Les outils et supports utilisés varient selon les secteurs et les circonstances (contribution de bailleurs de fonds, disponibilité de bourses de formation, restructuration de centres de formation). Pour la formation initiale, les plans de formation de formateurs sont élaborés sur la base des plans de recrutement de formateurs de l'ATFP (client principal du CENAFFIF). Pour la formation continue, les plans de formation sont élaborés, d'une part, sur la base d'expression de besoins en formation de la part des formateurs à partir de fiches de demande de formation et, d'autre part, en tenant compte des nouvelles compétences exigées par les programmes de formation à implanter dans les centres de formation professionnelle. Le CENAFFIF et l'ATFP ne disposent pas de base de données sur les formateurs, leurs parcours de formation, leurs compétences et leurs besoins en formation. Les ingénieurs de formation au sein du CENAFFIF disposent de fichiers, de faible consistance et en tout cas peu actualisés, concernant les formateurs du secteur dont ils ont la charge. Depuis l'année 2000, le CENAFFIF a développé à titre expérimental, avec un appui de l'AFPA, une démarche innovante lui permettant, d'une part, d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de perfectionnement technique du personnel de formation sur la base de besoins en formation identifiés au préalable

et, d'autre part, d'identifier et accompagner des ressources humaines en vue d'assurer la capitalisation et la multiplication des compétences.

Les principaux résultats obtenus sont:

- Identifier des besoins en formation technique des formateurs
- Élaborer de parcours individuels de formation
- Repérer les formateurs démultiplicateurs
- Monter et conduire des actions de perfectionnement

Les principales étapes de la démarche sont:

- Recueillir des informations
- Sensibiliser le personnel concerné et recueillir des informations
- Élaborer des outils d'identification des besoins en formation
- Mettre en œuvre la démarche d'identification des besoins en formation
- Évaluer les compétences
- Exploitation des résultats de l'action pour l'élaboration de plans de formation individuels et collectifs

b) Contenu

Le contenu de la formation est généralement bien défini (en termes d'objectifs, de contenu, méthodes pédagogiques, etc.) et fait l'objet d'un accord entre le CENAFFIF et le bureau retenu (généralement étranger). Il est communiqué aux formateurs stagiaires, parfois avant le démarrage de la formation et généralement au début de la formation. Selon les directeurs et formateurs rencontrés, l'information parvenant à l'intention des formateurs est souvent limitée à l'intitulé de l'action, la durée et la date de démarrage de l'action. Les formateurs rencontrés déplorent le manque de communication et l'absence d'information concernant les dispositifs en place.

c) Gestion, organisation et planification

Le CENAFFIF ne dispose pas d'un plan annuel fixe de formation de formateurs et n'envisage pas de cycles permanents de formation, y compris pour la formation pédagogique. Les actions de formation de formateurs sont, généralement, planifiées par le CENAFFIF en collaboration avec le partenaire concerné (généralement autorité de tutelle de l'établissement de formation). Les plannings des actions sont élaborés et communiqués au début de l'année pour certaines actions, particulièrement celles organisées conjointement avec l'AFPA. Les autres actions sont planifiées au coup par coup et selon des modalités différentes: (i) la demande non planifiée d'un opérateur (Ministère de l'Intérieur, Ministère de Défense, autres...); (ii) la signature d'un marché dans le cadre des projets financés par MANFORME et (iii) l'obtention de bourses de stages à l'étranger dans le cadre de la coopération bilatérale. L'organisation d'une action de formation de formateurs est effectuée en collaboration avec le partenaire concerné. L'opérateur bénéficiaire lance les convocations aux formateurs sur la base du planning et la fiche action transmis par le CENAFFIF.

La réalisation d'une action de formation ne fait pas l'objet d'un accord formel entre le CENAFFIF et l'organisme bénéficiaire. Les demandes et offres de formation revêtent essentiellement un caractère administratif (lettre de demande/lettre d'acceptation). Les opérateurs de formation professionnelle ne disposant pas de financement particulier pour la formation des formateurs (c'est le cas de l'ATFP), ils ne disposent d'aucun cadre contractuel avec le CENAFFIF et restent par conséquent tributaires du plan de charges et du budget disponible au CENAFFIF.

La gestion des dispositifs de formation de formateurs est assurée par l'unité de formation de formateurs en collaboration avec les ingénieurs de formation concernés. Des réunions périodiques sont organisées avec des représentants des opérateurs concernés pour aplanir certaines difficultés qui surgissent au cours du cycle de formation (absence des participants, problèmes administratifs,...).

d) Environnement

La formation se déroule dans les locaux du CENAFFIF ou dans un centre sectoriel de formation. L'utilisation du réseau de centres sectoriels permet au CENAFFIF de surmonter les difficultés liées à l'absence de structures de formation pour tous les secteurs de formation et permet ainsi de réduire considérablement les investissements liés à la formation des formateurs. Le déroulement de la formation, particulièrement hors CENAFFIF, est souvent jalonné de problèmes d'ordre matériel tels que l'absence de la matière d'œuvre nécessaire, l'absence de certains équipements de formation et, dans certains cas, mais rarement, des problèmes de disponibilité des locaux. La réalisation d'une action de formation de formateurs hors CENAFFIF ne fait pas l'objet d'un contrat ou d'un accord formel entre le CENAFFIF et le centre concerné. Le CENAFFIF rembourse au centre accueillant l'action les frais d'achat de matière d'œuvre.

e) Formateurs de formateurs

Les formateurs de formateurs proviennent de plusieurs horizons. La première catégorie est constituée d'experts étrangers mobilisés dans le cadre de la coopération bilatérale ou dans le cadre de marchés signés avec des fournisseurs internationaux. La sélection de ces experts est généralement effectuée sur la base de leur curriculum vitae et donc de leur expérience dans le domaine considéré. La deuxième catégorie est constituée de formateurs tunisiens disposant d'une bonne expérience technico-pédagogique dans le domaine considéré. La sélection de ces formateurs est faite d'une façon informelle et le CENAFFIF ne dispose pas de base de données actualisée concernant ces intervenants, d'ailleurs aucune forme contractuelle ne lie le CENAFFIF à ces intervenants. La troisième catégorie est constituée des cadres du CENAFFIF « les ingénieurs de formation » qui interviennent, généralement, dans le cadre de la formation pédagogique.

f) Méthodes et approches pédagogiques

Les méthodes pédagogiques utilisées sont diverses et dépendent des objectifs de formation

définis. Il s'agit notamment d'exposés, de travaux individuels et de groupes, de visites aux entreprises. Les outils pédagogiques utilisés sont multiples et répondent globalement aux besoins. En effet, le CENAFFIF dispose d'un service audiovisuel et de laboratoire multimédia permettant de mettre à la disposition des actions de formation de formateurs tous types d'outils (film, support multimédia, etc.). Toutefois, il est important de souligner l'absence de supports de formation de formateurs standardisés. Les supports identifiés sont généralement un ensemble de photocopies, d'ailleurs faiblement archivés par le CENAFFIF.

g) Évaluation

Les procédures d'évaluation et la nature de l'évaluation sont différentes d'un cycle à un autre et le CENAFFIF ne dispose pas d'une procédure uniforme d'évaluation de la formation. Les démarches identifiées sont les suivantes:

- Évaluation de satisfaction: c'est une évaluation par les formateurs stagiaires du cycle de formation proposé (contenu, supports pédagogiques fournis, qualité de l'animation, qualité de l'organisation,...)
- Évaluation des compétences acquises, rare dans le cadre du perfectionnement technique. En effet, les formateurs en exercice se plient difficilement à une évaluation sommative à la fin de la formation et considèrent que ce type d'évaluation touche leur « dignité professionnelle ». En bref, les formateurs de formateurs procèdent rarement, pour ne pas dire jamais, à une évaluation précise des compétences acquises
- Évaluation des dispositifs: Hormis des rapports de fin de mission élaborés par les prestataires de services (bureaux de formation étrangers), aucune évaluation n'est entreprise pour évaluer les dispositifs mis en place et leurs effets sur les compétences des formateurs
- Évaluation d'impact : Il s'agit de mesurer les effets de la formation de formateurs sur les pratiques de ces derniers. Cette procédure est quasi inexistante et aucune ingénierie n'a été identifiée dans ce sens

h) Sanction et certification

Le CENAFFIF délivrait à la fin de la formation des attestations de formation portant sur l'objet et la durée de la formation. Cette pratique a été abandonnée depuis quelques années et les formateurs qui bénéficient des actions de formation organisées par le CENAFFIF ne peuvent pas prétendre à une attestation précisant les compétences acquises durant les cycles de formation.

3.1.2 Institut National Pédagogique et de Formation Continue Agricole de Sidi Thabet (INPFCA)

Les formations réalisées par l'INPFCA concernent plusieurs domaines de formation: Formation technique agricole et de pêche, formation pédagogique, Gestion, protection des ressources naturelles, informatique et santé et sécurité au travail. Durant l'année 2000, 11 groupes de formateurs (soit 165 formateurs) ont participé aux différentes actions de perfectionnement technique et pédagogique.

- **La formation pédagogique:** La formation pédagogique proposée par l'INPFCA est une formation « de reprise pédagogique » destinée à des formateurs en exercice. Trois modules complémentaires sont proposés: (1) Démarche d'élaboration d'un programme de formation professionnelle modulaire; (2) Mise en œuvre d'un plan de formation professionnelle modulaire; (3) Utilisation et production des aides didactiques (un exemple de fiche module figure en annexe 6). Cette formation s'adresse aux enseignants qui n'ont pas participé à la formation pédagogique durant les trois dernières années. La formation est animée par les cadres de l'INPFCA ainsi que par des vacataires et dure 15 jours (5 jours par module).
- **Formation technique:** La formation technique proposée par l'INPFCA couvre 4 principaux domaines: (1) Les techniques agricoles; (2) Les techniques de pêches; (3) L'environnement et (4) La gestion. Deux autres domaines de formation de formateurs, informatique et santé et sécurité au travail, sont planifiés dans le cadre du programme de formation des formateurs des établissements de

formation professionnelle agricole et de pêche 2001-2002. La formation technique est assurée principalement par des vacataires (universitaires, professionnels, formateurs). La durée de la formation varie de 3 à 5 jours et se déroule généralement à l'INPFCA pour le sous-secteur agricole et dans le réseau des centres de pêche pour le sous-secteur de la pêche (un exemple de fiche action figure en annexe 7).

La formation des formateurs s'appuie sur des méthodes pédagogiques diverses telles que les exposés, les travaux de groupe et les visites. Les outils pédagogiques utilisés sont multiples et dépendent des objectifs de formation, d'après les fiches de formation de formateurs récupérées au niveau de l'INPFCA; il s'agit notamment de projection de films ou de diapositives, de tableaux et de divers outils et de support de cours.

Le processus d'ingénierie de formation des formateurs est peu développé et la visite effectuée à l'INPFCA n'a pas permis d'identifier des démarches et des outils formalisés d'identification des besoins en formation des formateurs. Toutefois, il est clairement précisé dans le catalogue des formations proposées que l'INPFCA 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 dans les régions et de la concertation avec les enseignants et les services concernés. Enfin l'évaluation de la formation est quasi absente au niveau des actions réalisées.

3.1.3 Institut Supérieur d'Hôtellerie et de Tourisme de Sidi Dhrif (ISHT Sidi Dhrif)

L'ISHT a pour mission principale la formation initiale aux métiers de l'encadrement hôtelier et touristique. Par ailleurs, l'ISHT est appelé à de nouvelles missions et notamment (i) la formation aux métiers de la formation (formation des formateurs et ingénierie de formation); (ii) la formation supérieure destinée à pourvoir les entreprises en personnel d'encadrement; (iii) la constitution d'un centre de ressources destiné à collecter, traiter, développer et diffuser toutes les données relatives au tourisme en Tunisie et dans le monde;

(iv) recherche appliquée en matière de développement et de formation.

La formation initiale et continue des formateurs du secteur du tourisme est gérée par la direction de la formation au sein de l'ONTT. La formation se déroule principalement à l'étranger et dépend essentiellement des bourses de coopération proposées par les pays étrangers et particulièrement la Suisse et la France. La formation ne se base pas sur un plan de formation en réponse à des besoins clairement identifiés. La restructuration de l'ISHT vise le développement de fonctions permanentes de formation de formation de formateurs et d'ingénierie de formation au sein du secteur du tourisme.

La formation des formateurs dans le secteur du tourisme est embryonnaire et doit bénéficier d'un apport important en termes d'ingénierie et de développement des capacités de formation.

3.1.4 Opérateurs privés

L'offre de formation de formateurs privée est large, elle est destinée essentiellement aux grandes entreprises publiques et privées disposant de centres intégrés (centres internes aux entreprises) ou de services de formation assez développés. L'analyse des différents catalogues des opérateurs privés permet de distinguer les éléments suivants:

- Le thème formation des formateurs est placé sous la rubrique GRH
- Le contenu de la formation porte essentiellement sur la préparation et l'animation d'une séquence de formation avec un point particulier sur la communication
- La formation est sanctionnée par une attestation délivrée par l'opérateur de formation et par conséquent ne permet pas une reconnaissance effective de la compétence acquise
- La durée de la formation varie entre 3 et 5 jours
- Le coût de la formation varie entre 400 et 600 dinars HT

3.2 Formation des formateurs en entreprise

3.2.1 Formation des tuteurs

Le développement de la formation par alternance et la réforme du mode de formation par apprentissage soulèvent les problèmes relatifs à la qualité de l'encadrement des stagiaires et apprentis en entreprises. Les modèles d'organisation des modes de formation en entreprise accordent une importance accrue au rôle des tuteurs dans la mise en œuvre et l'assurance qualité de la formation dispensée. En Tunisie, le tutorat est encore totalement informel, il n'est pratiquement pas réglementé et la formation des tuteurs commence, à peine, à se développer. La variété des missions assignées au tutorat induit l'implication de différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise.

Actuellement, trois types de dispositifs de formation des tuteurs sont mis en place par le CENAFFIF. Ces dispositifs sont montés dans le cadre de projets financés par différents bailleurs de fonds:

- Formation des tuteurs dans le cadre du projet financé par le prêt de la Banque Mondiale (projet Formation Emploi II)
- Formation des tuteurs dans le cadre du projet pilote de restructuration du centre CIPE financé par l'agence française de développement
- Formation des tuteurs dans le cadre du projet financé par le don de l'Union Européenne (marché passé avec le consortium CODEFOR)

A ce jour, environ 300 tuteurs ont suivi une formation à la pédagogie de l'alternance, ce chiffre va augmenter avec la mise en œuvre du nouveau projet de développement de l'alternance (projet GTZ) et la mise en œuvre des activités planifiés dans le cadre de l'assistance technique relative à la formation par apprentissage (marché CODEFOR).

Les dispositifs de formation de tuteurs sont généralement de courte durée (1 à 2 jours). Le contenu de la formation (celui proposé dans le cadre du projet Formation Emploi II) comprend 3 modules d'une demi-journée chacun:

Module 1: Présentation du système de formation professionnelle et des modes de formation alternée (alternance et apprentissage).

Objectif: Rendre les participants capables d'identifier les bases juridiques de la formation en alternance et par apprentissage

Contenu:

- Le dispositif national de formation professionnelle
- Les bases juridiques de la formation en alternance et par apprentissage

Module 2: Communication et relations humaines dans la fonction tutorale

Objectif: Rendre les participants capables d'identifier les différents acteurs de la formation ainsi que leurs rôles et la nature des relations les reliant.

Contenu:

- Identification des acteurs impliqués dans la formation
- Rôle et attribution de chaque acteur
- Compétences d'un tuteur
- Profils d'un tuteur
- La fonction « accueil et intégration »

Module 3: La fonction formation chez le tuteur

Objectif: Rendre les participants capables d'utiliser les situations de travail comme des situations formatives et d'évaluer les acquis de l'apprenant

Contenu:

- Définition d'une compétence
- Processus d'acquisition d'une compétence
- Démarche pédagogique de l'acquisition d'une compétence
- Évaluation des acquis de l'apprenant avant, pendant et après la formation
- Présentation du livret de formation

En conclusion, la formation des tuteurs est dans une phase expérimentale et le montage des actions est confronté à des problèmes divers: (i) Faible implication des entreprises et des partenaires sociaux; (ii) Taux de présence faible comparé à celui prévu initialement et (iii) Impact sur la qualité de la formation en entreprise non identifié.

Partant des premières expériences, il est important de souligner que l'implication des fédérations professionnelles dans le pilotage des actions de formation des tuteurs contribue à la réussite de ce type d'action (voir ci-après le projet pilote 3).

3.2.2 Formation des formateurs internes aux entreprises

Selon le CNFCPP, en 1996, sur les 574 entreprises qui ont bénéficié de la ristourne sur la TFP, il y avait 40 entreprises disposant d'un service de formation assez développé, c'est-à-dire ayant au minimum un Directeur de Formation à temps plein (plus d'autres personnes). Par ailleurs, il y avait également 42 entreprises qui disposaient d'un responsable de formation à temps plein ristourné sur la TFP. Enfin, 81 entreprises disposaient d'un service de formation avec un responsable formation à temps partiel. Par conséquent, sur les 574 entreprises qui se sont fait ristourner, 28,4% d'entre elles disposaient d'une structure de formation (petite ou développée).

Par ailleurs l'analyse de la base de données du CNFCPP, pour l'année 2001, montre que le nombre d'actions de formation des formateurs présenté par les entreprises durant l'année 2001 s'élève à 24 actions pour un montant total accordé d'environ 28 000 dinars (environ 25 000 euros). Les secteurs concernés par ces actions sont le transport, le secteur bancaire, le secteur du tourisme et le secteur des services.

Les actions de formation de formateurs sont généralement assurées par les opérateurs privés de formation professionnelle. Le CENAFFIF organise quelques actions de formation des formateurs internes aux entreprises sur la base de leur demande.

3.3 *Financement de la formation de formateurs*

3.3.1 Mécanismes de financement

Le financement des dispositifs de formation de formateurs est assuré par l'État et certains bailleurs de fonds dans le cadre de la coopération multilatérale et bilatérale. Les financements accordés à la formation de formateurs sont inscrits dans les budgets de fonctionnement et d'investissements des organismes de formation de formateurs. Les coûts des actions de formation ne sont pas définis et aucune comptabilité analytique des actions de formation n'est faite. Les budgets, de fonctionnement, des organismes de formation ne sont pas définis 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%). Seuls les budgets d'investissement (généralement financements extérieurs) sont définis en relation avec les projets de restructuration ou de création de centres de formation professionnelle et le plan de recrutement des nouveaux formateurs.

Les bourses de formation fournies dans le cadre de la coopération bilatérale ne font pas l'objet d'une comptabilité particulière et ne génèrent pas de coûts particuliers sauf pour les actions de formation organisées en Tunisie (avec l'AFPA en particulier).

Les principaux bailleurs de fonds de la formation des formateurs sont:

- **La Banque Mondiale:** L'accord de prêt conclu avec la Banque Mondiale finance à concurrence de 4 millions DT la formation de formateurs et des tuteurs
- **L'Union Européenne:** Le don accordé par l'UE pour la mise à niveau de la FP finance à concurrence de 2,3 millions DT la formation de formateurs et environ 2 millions DT supplémentaires pour la formation des tuteurs.
- **L'Agence Française de Développement:** Les projets de création ou de restructuration des centres sectoriels impliquent systématiquement des actions d'élaboration

de programmes de formation et de formation de formateurs. Les budgets alloués à ces deux dernières composantes sont inclus dans le budget global et par conséquent il a été difficile de les identifier. La deuxième ligne de crédits a séparé le financement des projets de centres entre les opérateurs de formation et le CENAFFIF.

- **La coopération bilatérale (France - AFPA):** L'AFPA apporte un appui important en matière de formation de formateurs tant au niveau de la conception et de la mise en œuvre des outils d'identification des besoins en formation qu'au niveau de la réalisation des actions de formation de formateurs dans divers secteurs (Habillement, Maintenance, Soudure, etc.)
- **Autres coopérations bilatérales:** Plusieurs pays appuient la formation des formateurs à travers des bourses de stages (Japon, Allemagne, Belgique, etc.).

La coordination de ces actions est assurée par la direction de la coopération internationale au sein du MFPE.

3.3.2 Budgets alloués

Les budgets alloués aux organismes de formation de formateurs au titre de l'année budgétaire 2001 se présentent comme suit:

- CENAFFIF: Budget de fonctionnement 885 000 DT (soit environ 680 769 euros)
- INPFCA: Budget de fonctionnement 234 000 DT hors salaires (soit environ 180 000 euros)
- ISHT Sidi Dhrif: Budget de fonctionnement 474 000 (soit environ 364 615 euros)

La part réelle consacrée à la formation des formateurs, dans les budgets des organismes de formation de formateurs, est peu connue vue l'absence de postes budgétaires dédiés à ce type de dépenses.

3.4 *Qualité et pertinence de la formation de formateurs*

L'analyse de la qualité et de la pertinence des dispositifs de formation de formateurs

mis en place par les différents opérateurs va reposer sur deux principales sources. La première source est l'enquête, réalisée par le MFPE auprès des formateurs, portant sur les attentes et les besoins des formateurs en terme de formation et leur appréciation des dispositifs mis en place. Cette enquête, réalisée en septembre 1999, a été effectuée sur un échantillon représentatif des différents métiers et structures de la formation: cadres d'établissement; coordonnateur techniques; formateurs publics et privés; conseillers d'apprentissage et vacataires. Elle s'est réalisée pour chaque groupe en deux temps: (i) une étape de renseignements des questionnaires après présentation et réponse aux interrogations des participants et (ii) des entretiens collectifs visant à expliciter leurs réponses.

La deuxième source sera les travaux de recherche bibliographique et de terrain réalisés dans le cadre de cette étude.

Cette analyse sera effectuée sur la base de critères portant sur tout le processus de formation de formateurs.

a) **Adéquation du processus de conception des actions de formation**

L'identification des besoins en formation des formateurs et leur traduction en plans de formation et actions spécifiques est un maillon faible du processus d'ingénierie des dispositifs mis en place. Les principales démarches identifiées reposent sur une logique d'offre de formation matérialisée par des catalogues de formation (INPFCA et opérateurs privés) et des fiches actions définies sans tenir compte des vrais besoins et réalisées à travers des bourses de formation à l'étranger (tous les opérateurs publics). Seul le CENAFFIF a mis en place, à titre expérimental, une approche répondant à une logique de demande de formation 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 professionnelles. D'après l'enquête réalisée par le MFPE, les personnes interrogées considèrent qu'il n'y a pas une programmation concertée et cohérente, ancrée dans un véritable programme national de formation de formateurs, mais plutôt une série d'actions dans lesquelles on peut soit « piocher » ou être désigné pour en bénéficier.

b) Compétences des formateurs de formateurs

L'évaluation des compétences des formateurs de formateurs est quasi absente. Les formateurs de formateurs permanents, particulièrement ceux du CENAFFIF, sont jeunes et ont un niveau académique élevé (diplômés de l'enseignement supérieur), disposent d'une large expérience en ingénierie de formation (élaboration de programmes, montage de dispositifs de formation) mais n'ont ni expérience pédagogique (dans les centres) ni pratique professionnelle (dans les entreprises). L'enquête réalisée par le MFPE indique que les formateurs reconnaissent aux formateurs de formateurs un bon niveau de compétences mais ils déplorent souvent leur manque d'expérience dans leur champ professionnel d'origine et parfois même dans le domaine de la formation.

c) Adéquation de l'environnement de formation

Les moyens mis pour la formation pédagogique des formateurs sont satisfaisants et les locaux sont généralement bien aménagés et équipés en conséquence. Le problème d'adéquation se pose principalement pour les actions de perfectionnement technique. Les problèmes soulevés portent sur la disponibilité de la matière d'œuvre et les équipements nécessaires à la réalisation des objectifs de la formation. Dans ce sens, l'enquête du MFPE indique que les personnels interviewés estiment que les moyens donnés à la formation de formateurs devraient être augmentés et que l'organisation matérielle des organismes de formation de formateur est peu ou très peu satisfaisante.

d) Utilité et pertinence des méthodes et approches pédagogiques

Les approches et méthodes pédagogiques utilisées par les organismes de formation de formateurs sont diverses et correspondent globalement aux objectifs de formation. Toutefois, ces approches gardent un caractère assez classique et l'étude n'a pas permis d'identifier des innovations pédagogiques majeures sauf celles décrites, ci-après, dans le cadre du projet pilote 1.

e) Efficacité de l'organisation et de la gestion de la formation

L'organisation d'une action de formation implique plusieurs acteurs: les établissements de formation professionnelle et leur tutelle en qualité de clients et les organismes de formation de formateurs en qualité de fournisseurs de services. L'absence de procédures formelles d'organisation et de gestion affecte considérablement l'efficacité de l'organisation des actions de formation. Par ailleurs, la complexité et la nature des relations entre les différents partenaires (les clients et les fournisseurs) compliquent davantage la situation. Cela se reflète notamment au niveau du processus de désignation et de convocation des participants aux actions de formation. Ce processus est variable d'une action à une autre. Dans certains cas, les formateurs remplissent des demandes de participation, ces demandes sont, dans une première phase, approuvées par les directeurs des établissements de formation et traitées par les services centraux et, dans une deuxième phase, transmises aux organismes de formation de formateurs pour monter des plans de formation en conséquence. Dans d'autres cas, les organismes de formation de formateurs, à partir des enquêtes et entretiens, proposent des listes de candidats potentiels aux actions qu'ils comptent réaliser. Ces listes sont revues et validées par les services centraux et les directeurs des établissements concernés. La désignation définitive et la convocation des participants revient aux services centraux. Notons à la fin que l'ensemble des personnes ayant répondu à l'enquête estime que l'information concernant la formation de formateurs est peu connue et difficile à obtenir. Les formateurs regrettent de ne pas avoir d'informations sur les actions proposées en termes d'objectifs, de contenus, durées, etc. Les relations des organismes de formation de formateurs avec les établissements de formation sont considérées comme limitées et de type strictement administratif.

f) Efficacité et efficacité de la formation

L'absence d'une 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. L'enquête réalisée par le MFPE souligne la nécessité de mettre en place un système de gestion et de suivi en vue de mesurer les effets de la formation.

Enfin, les organismes de formation de formateurs visités ne disposent pas de comptabilité analytique permettant d'identifier et de consigner les coûts par action et d'analyser en conséquence l'efficacité des dispositifs mis en place.

4 - Principales orientations et stratégie de développement de la formation des formateurs au niveau national

4.1 Analyse du dispositif

La formation initiale des formateurs, c'est-à-dire celle qui confère la qualification professionnelle, reconnue et certifiée, de formateur n'existe pas en Tunisie. En effet, aucun cursus universitaire ne vise, à l'heure actuelle, la formation des formateurs de la formation professionnelle. Cet état de fait impose aux opérateurs de formation de formateurs des contraintes majeures pour adapter les qualifications initiales des nouveaux formateurs, orientées principalement vers le système productif, aux exigences de la formation professionnelle.

Ainsi, la formation, avant la prise de fonction, des formateurs limitée initialement à des formations pédagogiques évolue graduellement vers des dispositifs de formation lourds avec des durées allant de 12 à 16 mois pour certains secteurs. Cette évolution est liée essentiellement aux profils d'entrée des formateurs (diplômés de l'enseignement supérieur sans expérience professionnelle significative) et à la nécessité de procéder à des reconversions liées aux nouvelles filières de formation professionnelle.

L'architecture actuelle du dispositif national de formation de formateurs est caractérisée par la cohabitation d'organismes publics à vocation sectorielle, l'INPFCA pour le secteur de l'agriculture et l'ISTH pour le secteur du tourisme, et d'un organisme à vocation générale, le CENAFFIF, placé sous la tutelle du MFPE. Les cabinets de formation privée assurent d'une manière sporadique des cycles de formation pédagogique pour les formateurs internes des grandes entreprises tunisiennes.

La situation actuelle comporte des aspects positifs qui peuvent constituer des leviers pour le développement de la formation de formateurs en Tunisie, il s'agit notamment de:

- La création du CENAFFIF comme acteur national en matière de formation de

formateurs et d'expertise en ingénierie de la formation de formateurs

- L'importance des financements accordés à la formation des formateurs dans le cadre du programme MANFORME
- L'évolution du nombre d'actions de formation de formateurs et la diversité des secteurs touchés
- L'engagement d'un nombre croissant de formateurs dans des activités d'ingénierie pédagogique (élaboration de programmes de formation, élaboration de manuels de formation, etc.)
- Le développement, au niveau de certains secteurs de formation, d'une ingénierie de formation de formateurs liée à des bilans de compétences individualisés partant des programmes de formation professionnelle initiale.

L'expérience des organismes publics en matière de montage et de conduite de formation de formateurs, particulièrement technique, est récente (7 à 10 ans). Les dispositifs de formation, y compris ceux concernant la formation pédagogique, sont encore à un stade expérimental, peu stabilisés et rarement formalisés. Il s'ensuit qu'il n'est pas possible, à l'heure actuelle, de définir des parcours et des modes standards de formation de formateurs, ni de disposer de banques de données concernant les actions réalisées et les statistiques y afférentes (nombre de formateurs formés, origines, niveau de qualification, résultats atteints, etc.).

La politique de gestion des ressources humaines du secteur de formation professionnelle est peu formalisée et les politiques de formation de formateurs relèvent essentiellement des organismes de formation de formateurs. Il s'ensuit des lacunes en termes de planification stratégique et de planification opérationnelle.

La gestion de la formation de formateurs obéit à des modes et méthodes bureaucratiques qui ne favorisent ni le professionnalisme des acteurs ni le développement de relation type client - fournisseur. Peu d'actions sont réalisées sur une base contractuelle, les opérateurs de formation professionnelle établissent rarement des vrais cahiers des charges et les organismes de formation de formateurs élaborent rarement de véritables offres de formation. L'affectation des budgets de formation de formateurs aux organismes de formation de formateurs ne facilite pas l'émergence d'un « marché de la formation de formateurs ».

Les méthodologies d'identification des besoins et de traduction de ces besoins en programmes de formation de formateurs ne sont pas encore stabilisées et dans certains cas elles sont inexistantes. La formation de formateurs revêt, d'une part, un caractère morcelé et ponctuel pour bon nombre d'activités et se caractérise, d'autre part, par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions de perfectionnement obéissant à une logique d'offre qui ne répond pas entièrement aux besoins en compétences des formateurs. L'évaluation des dispositifs de formation de formateurs est peu pratiquée, ce qui rend difficile l'analyse de l'efficacité et des effets de la formation. 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.

Les standards de qualification relatifs aux métiers de la formation sont en cours d'élaboration, ils ne couvrent pas encore les compétences techniques des formateurs mais constituent un prélude à une démarche de normalisation largement souhaitée par les différents acteurs.

Malgré son importance, au plan quantitatif, le secteur de la formation privée ne bénéficie pas d'actions de formation au profit de son personnel.

4.2 *Trois questions structurelles*

Ce paragraphe essaie d'apporter un complément d'analyse des structures et des pratiques de formation de formateurs. Trois principaux éléments sont retenus à cet effet. Les deux premiers portent sur les missions et relations des organismes de formation de

formateurs, le troisième touche un aspect de plus en plus important de la formation des formateurs, hors cycle formel de formation.

a) **Couple ingénierie de formation / formation des formateurs**

L'analyse des activités et missions des différents opérateurs de formation de formateurs visités permet de souligner la présence de deux missions complémentaires: l'ingénierie de formation, notamment l'élaboration des programmes, et la formation de formateurs. La cohabitation des deux missions, bien qu'elle semble évidente, doit être revue sur deux dimensions: l'interrelation des processus d'ingénierie et de formation de formateurs et la présence de compétences communes pour la réalisation des deux missions. Concernant la première dimension, le produit « curriculaire » découlant du processus de développement de programmes par compétences est, en fait, une planification détaillée du projet que les formateurs ont à mettre en œuvre dans les centres, la conception et la planification de la formation de formateurs sera alors une dérive de ce processus global. Concernant la deuxième dimension, les compétences à mobiliser au niveau de la formation de formateurs exigent une ingénierie qui se base, de plus en plus, sur les approches par compétences (bilan de compétences, certification des compétences, etc.), et donc des compétences technico-pédagogiques découlant des processus de formation par compétences. En conclusion, il est souhaitable que l'ingénierie de formation de formateurs soit liée à l'ingénierie de la formation professionnelle alors que sa mise en œuvre peut être sous-traitée, voire décentralisée avec des risques de perte d'efficacité et d'économie d'échelle.

b) **Fonctionnement en réseau**

Les relations entre les différents organismes publics de formation de formateurs se sont développées durant les trois dernières années grâce à l'adoption commune des principes et approches retenus dans le cadre de MANFORME. Aussi, la conduite commune de certains projets de centres de formation a permis de tisser des liens nouveaux entre les différents organismes sans pour autant permettre des approches uniformes et

cohérentes en matière de formation de formateurs. En effet, les programmes de formation pédagogique des formateurs restent hétérogènes, tant au niveau du contenu qu'au niveau des démarches. L'architecture actuelle du réseau d'établissements d'ingénierie et de formation de formateurs semble correspondre plus à une situation historique dont les principales caractéristiques sont la multiplicité des départements formateurs et l'absence d'un coordinateur national de la politique de formation professionnelle. Cette situation évolue progressivement, principalement à travers l'extension des objectifs et orientations de MANFORME au niveau de tout le système de formation professionnelle. A terme, le CENAFFIF doit jouer son rôle d'organisme national et par conséquent élargir ses services à tous les opérateurs de formation professionnelle. En l'état actuel des choses, le fonctionnement en réseau des différents organismes est nécessaire pour optimiser les ressources, partager les expériences et aboutir à un référentiel commun du métier de formateur. Dans ce sens, une première convention de partenariat a été conclue, en septembre 2001, entre l'AVFA et le CENAFFIF. L'objectif de cette convention 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'INPFCA ». Une deuxième convention entre le CENAFFIF et l'ISHT est en cours de préparation.

c) Formation informelle des formateurs

Plusieurs interlocuteurs² rencontrés abordent la formation de formateurs sous un angle moins formel. Il s'agit de pratiques de formation de formateurs hors cycle de formation. Les principales pratiques identifiées sont:

- **Reconversion sur le tas:** Assurée à travers un encadrement de la part des collègues formateurs, ces actions sont organisées au sein des centres sans intervention des services centraux et des organismes de formation de formateurs.
- **Activités pédagogiques:** L'élaboration et l'implantation des programmes de formation permettent aux formateurs

d'acquérir de nouvelles compétences pédagogiques et de revoir leurs pratiques pédagogiques. Cela est aussi valable pour les actions de formation en alternance permettant aux formateurs (lorsqu'ils assurent le suivi des stagiaires dans les entreprises) d'identifier de nouvelles méthodes de travail et de les prendre en compte dans la formation initiale et continue.

- **Centre ressources:** Le centre ressources mis en place par l'ISHT constitue une source d'information et de formation des formateurs dans le secteur du tourisme. En effet, l'accès à des documents pédagogiques concernant le secteur (support de cours, outils audiovisuel et multimédia, etc.) permet aux formateurs d'améliorer leurs prestations pédagogiques.

Les acteurs de formation de formateurs semblent accorder peu d'attention à ce type de formation. Ils ne disposent pas d'outils et de mécanismes susceptibles d'identifier les acquis des formateurs hors cycles de formation classique. L'appui pour l'introduction des dimensions d'organisation qualifiante à travers le coaching, le tutorat, la gestion par projet ainsi que la mise en œuvre de mécanismes de reconnaissance et de validation des acquis des formateurs permettra de favoriser et de valoriser ce type de formation.

4.3 Adaptation et évolution des métiers de la formation

L'adaptation des métiers de la formation au nouveau contexte de la formation professionnelle induit par le programme MANFORME et accélérée par l'évolution technologique et l'émergence de l'économie du savoir reste faible. En effet, malgré l'intérêt accordé aux corps de formateurs à travers le recrutement massif de nouveaux formateurs et le financement de la formation des formateurs à travers les principaux projets inscrits au programme MANFORME, le corps des formateurs est demeuré passif vis-à-vis des challenges posés par les principales orientations (approche par compétences, formation par alternance, nouveau modèle de fonctionnement des centres, partenariat avec les entreprises et les fédérations professionnelles) en adoptant

² Principalement les directeurs d'établissements de formation.

une approche plutôt défensive qui privilégie le statut quo, voire le statut quo ante, centrée principalement sur des « acquis statutaires » tels que le volume horaire et les activités pédagogiques limités uniquement à un face-à-face pédagogique avec les stagiaires.

Cet état de fait est dû, entre autres, à une faible communication à l'intention des formateurs sur le rôle qu'ils doivent jouer pour la réussite de la réforme, et une faible implication de ces derniers au niveau des principaux chantiers de la réforme.

Le nouveau référentiel emploi de formateur proposé par le MFPE (voir annexe 3) indique que les formateurs ne seront pas seulement des pédagogues (activités de base) mais devront assurer des activités de développement du dispositif de formation, de veille, de gestion de l'apprentissage et d'appui à l'insertion (activités complémentaires). Cette évolution, souhaitée, de l'emploi et des compétences des formateurs implique une évolution conséquente des politiques et démarches de formation de formateurs.

Aujourd'hui, il apparaît clair que certaines compétences, nécessaires au système de formation professionnelle tunisien pour atteindre les objectifs définis dans le cadre de MANFORME, sont rares voire absentes chez les formateurs en place. Il ne s'agit pas uniquement des compétences liées au face-à-face pédagogique mais aussi des compétences d'ingénierie, d'organisation et de gestion de la formation: implantation de nouveaux programmes par compétences et conséquences en termes d'aménagement physique et pédagogique; gestion de la formation par alternance; ingénierie et organisation de la formation continue et mécanismes et outils de reconnaissance et d'évaluation des compétences.

L'émergence de nouveaux métiers ou fonctions de la formation liées à la formation des formateurs est un facteur important à considérer dans les stratégies futures; il s'agit notamment des ingénieurs de formation ayant un rôle important au niveau de la qualité et de la pertinence de la conception, de l'organisation et de l'évaluation des dispositifs de formation professionnelle en général et de la formation de formateurs en particulier.

Enfin, compte tenu de l'organisation actuelle, il est fort vraisemblable que les organismes de formation de formateurs continueront à recourir à des intervenants extérieurs, nationaux et internationaux, pour la formation de formateurs particulièrement en ce qui concerne les domaines techniques. Il en résultera des difficultés pour la formation de ces derniers, une faible adhésion aux politiques et orientations, voire des problèmes au niveau de la qualité de la formation de formateurs, qu'il faudra compenser, d'une part, par la fidélisation et la contractualisation des formateurs de formateurs et, d'autre part, à travers un mode de sélection plus rigoureux et des mécanismes d'évaluation des prestations plus pertinents. Cela, ne doit pas remettre en cause l'effort engagé pour la formation de formateurs « multiplicateurs » qui, une fois leur statut clarifié, pourront constituer un vivier important pour la pérennisation des approches nouvelles à mettre en place.

4.4 Stratégie de formation de formateurs

La stratégie de formation de formateurs découle des objectifs du programme MANFORME et particulièrement de la composante relative au renforcement de la qualité et de la 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 ».

Des initiatives diversifiées en faveur des orientations et aux objectifs divers sont alors adoptées. Il s'agit notamment de:

- a) Une intensification des actions de formation de formateurs destinées aux nouveaux formateurs et en partie à ceux déjà en place. 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. 6 297³ bénéficiaires durant les quatre dernières années (1997-2000).

³ Un formateur peut bénéficier de plusieurs actions.

b) Le développement d'une stratégie de formation de formateurs qui vise la normalisation des métiers de la formation et la mise en œuvre d'une fonction « permanente » de formation de formateurs au sein du CENAFFIF (voir projet pilote 2).

c) La préparation d'un projet pour la création d'un pôle d'excellence en ingénierie de formation et formation de formateurs « **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.

Un nouvelle panoplie d'objectifs et d'activités est inscrite dans le cadre du dixième plan de développement économique et social (2006 – 2002).

Il s'agit notamment de:

- Former les formateurs en vue de valoriser et de consolider les compétences acquises dans le domaine de l'approche par compétences et la formation par alternance. En termes quantitatifs, il s'agit de former annuellement 500 tuteurs, 500 formateurs dans le domaine de la pédagogie de l'alternance et 500 formateurs dans le domaine de 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 la culture des NTIC au niveau des jeunes en formation

- Consolider l'expérience et l'expertise du CENAFFIF à travers la formation des formateurs de formateurs et les ingénieurs de formation
- Mettre en réseau les organismes de formation de formateurs et d'ingénierie de formation et intégrer ce réseau dans un réseau international plus large

Les actions engagées et celles prévues, malgré leur importance, ne se réfèrent pas à une politique de développement des ressources humaines en relation avec les objectifs stratégiques assignés au secteur de formation professionnelle et même si elles rentrent dans un processus de planification stratégique, elles ne découlent pas d'une analyse stratégique des problèmes de développement des compétences des ressources humaines du secteur.

4.5 Projets pilotes et pratiques innovantes

Les projets pilotes et les pratiques innovantes présentés ci-dessous reflètent une capacité d'ingénierie importante à consolider au niveau des structures concernées. Ces projets ont été retenus pour l'intérêt de la solution qu'ils apportent à des problèmes rencontrés et pour l'approche nouvelle qu'ils proposent. Trois (3) projets pilotes ont été retenus:

Projet 1: 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 à des recrutements massifs de formateurs (150 environ) mais sans expérience ni technologique ni professionnelle dans le secteur de l'habillement. Le CENAFFIF a été chargé de concevoir un dispositif de formation initiale des formateurs.

L'ingénierie de ce dispositif peut être répartie sur 3 volets:

- **Volet 1:** Une formation technique et technologique de base et de spécialisation
- **Volet 2:** Une formation pédagogique au CENAFFIF et en doublure dans les centres
- **Volet 3:** Une formation en entreprise couronnée par des projets à caractère pédagogique et professionnel

Un fonctionnement en réseau: Réseau des centres de formation pour la formation technique et 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: Les accords passés avec les entreprises pour l'accueil des formateurs stagiaires avec un établissement de cahiers de charges et d'un suivi particulier de la part des experts internationaux mobilisés pour la formation de ces formateurs.

Une formation par compétences: Partant des compétences définies pour la formation initiale des jeunes, le programme de formation technique des formateurs a été défini en conséquence.

Une évaluation sur tous les fronts: évaluation du dispositif mis en place, évaluation effective des stagiaires, évaluation par les stagiaires des dispositifs mis en place.

Projet 2: Définition des standards de qualification des formateurs

Le MFPE 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 dans le cadre de ce projet sont:

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

Projet 3: Formation des 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 de l'apprentissage et l'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.

La réalisation de ces actions 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 réalisation de l'action s'est faite sur 3 phases:

- Phase 1: Préparation de l'action et identification des besoins
- Phase 2: Réalisation de la formation
- Phase 3: Évaluation des actions réalisées

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

5 - Conclusions

Les enjeux de qualification du personnel de la formation et en particulier les formateurs sont substantiels et déterminants pour la réussite de la mutation du système de formation professionnelle. En effet, face aux exigences de changement et d'évolution des compétences des formateurs, il est certain que les dispositifs de formation de formateurs actuels ne sont pas en mesure de répondre pleinement aux besoins et attentes des décideurs politiques, des gestionnaires et des individus.

A partir des faiblesses, leviers et défis identifiés ci-dessus, les axes d'orientation pour le développement de la formation des formateurs peuvent être résumés sous les rubriques suivantes :

a) Politique de formation

Les politiques liées à la formation de formateurs doivent découler des politiques de gestion des ressources humaines du secteur de la formation professionnelle. La politique à adopter doit permettre au système de formation professionnelle de disposer des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre et au maintien d'un système de formation professionnelle répondant aux normes qualité, de faciliter l'introduction et l'ancrage de la culture et des valeurs de la qualité à tous les niveaux et de maintenir la motivation en faveur de ce système. Cette approche remet la ressource humaine et particulièrement les formateurs au centre du processus d'accompagnement du changement induit par le programme MANFORME. La politique de gestion des ressources humaines sera concrétisée, notamment, par l'introduction de nouvelles modalités de recrutement, de formation, d'évaluation des performances, d'évolution de carrière et de reconnaissance des compétences des formateurs. L'implication des partenaires sociaux pour la définition de la politique des ressources humaines permettra d'aligner les orientations à définir, d'une part, aux intérêts sociaux des travailleurs et, d'autre part, aux évolutions et exigences du marché du travail.

b) Planification stratégique

La conception d'une planification stratégique de la formation des formateurs au niveau national permettra d'asseoir les bases d'un vrai pilotage de la formation de formateurs. Cet effort qu'il convient de mener doit permettre aux différents acteurs de disposer des éléments d'analyse concernant l'évolution des emplois et des compétences on liés à la formation professionnelle en relation avec les changements d'une économie qui se veut ouverte à la concurrence internationale. Cela permettra de développer une responsabilité collective (MFPE, autres départements formateurs, partenaires sociaux) autour des problèmes de formation de formateurs. Ce travail est déjà entamé à travers les travaux menés par le MFPE pour la définition d'une stratégie de formation de formateurs, il s'agit d'aller en avant pour permettre une meilleure cohérence des objectifs, des programmes et des actions.

c) Organisation et gestion de la formation de formateurs

L'architecture actuelle du « marché de formation de formateurs » doit évoluer en relation avec les orientations stratégiques de MANFORME et particulièrement la mise en place d'une démarche qualité à tous les niveaux du système de formation professionnelle. Il s'agit notamment, à moyen terme, de professionnaliser les relations entre les différents acteurs et de les faire évoluer vers des relations client - fournisseur. Des mécanismes plus systématiques de planification, de contrôle et de supervision doivent être mis en place pour vérifier que la formation suivie par les formateurs répond effectivement aux besoins de l'établissement de formation et du formateur. Des outils simples sont à mettre en place pour formaliser les relations client - fournisseur (cahier des charges de la demande; offre de formation; cahier de réception des produits, etc.). Cette démarche permettra, aussi, de passer progressivement de la logique de fonctionnement actuelle basée sur l'offre à une démarche basée sur la demande.

d) Système d'information

Le pilotage stratégique, la planification opérationnelle et la gestion de la formation de formateurs dépendent de la disponibilité de l'information au niveau souhaité et au moment voulu. L'absence de base de données concernant les formateurs, les dispositifs mis ou à mettre en place, les coûts engendrés, les résultats atteints et les problèmes vécus hypothèque l'effort engagé en matière de formation de formateurs. Les organismes de formation de formateurs dans leur organisation actuelle et en l'absence d'un système d'information structuré et fédérateur, porteur d'une organisation efficace, ne peuvent pas apporter une réponse aux attentes et besoins en compétences des formateurs, enjeu de la réussite de la réforme engagée.

e) Ingénierie de formation et ingénierie pédagogique

Il est nécessaire d'adopter une double logique d'ingénierie: (i) une ingénierie de dérivation, permettant d'identifier les besoins en compétences des formateurs à partir des programmes, élaborés par compétences, de la formation professionnelle initiale et continue et des modes de leur mise en œuvre à travers notamment la formation par alternance et (ii) une ingénierie d'anticipation, basée sur l'introduction des démarches d'innovation pédagogique dans le système de formation professionnelle via la formation de formateurs. La définition des standards de qualification du personnel de la formation (projet pilote 2) doit aboutir à la mise en place d'un système de certification des compétences des formateurs, y compris par des organismes externes, en permettant à ces derniers de capitaliser la formation suivie et l'expérience acquise hors formation formelle particulièrement sur le lieu de travail. L'ingénierie doit aussi permettre de réinvestir les savoir-faire acquis par le système en général et les organismes de

formation de formateurs, en particulier, en vue de développer des programmes d'études de formation de formateurs par compétences (à l'instar de celui relatif à la formation pédagogique) et d'introduire des méthodes et modes de formation nouveaux (à l'instar du projet pilote 1).

f) Ingénierie de réseau

L'ingénierie du réseau a comme fondement, tel que précisé dans le plan de développement, l'introduction d'une logique d'échange de pratiques, de mise en commun de moyens pédagogiques, de création de synergie et de cohérence. Deux autres niveaux de « mise en réseau » méritent un intérêt particulier. Le premier au sein de chaque organisme de formation de formateurs entre les concepteurs de dispositifs « les ingénieurs de formation » et les réalisateurs « les formateurs de formateurs ». Le deuxième entre les organismes de formation de formateurs et les établissements de formation professionnelle permettant ainsi d'associer des compétences de conception de dispositifs à des compétences liées à la connaissance des réalités du terrain.

g) Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Le développement des NTIC constitue une tendance lourde des systèmes de formation professionnelle. Les organismes de formation de formateurs doivent développer leur capacité d'investissement dans les NTIC dans un triple souci, améliorer la productivité de la formation de formateurs (par exemple à travers la mise en place de formation à distance), améliorer l'efficacité pédagogique de la formation (permettre l'atteinte des objectifs de formation à travers des moyens et supports adaptés) et diffuser, conformément aux objectifs du plan de développement, la culture NTIC chez les jeunes en formation.

Annexes

Annexe 1. Données statistiques concernant le système de formation professionnelle

Évolution de la capacité de formation par opérateur et niveau de qualification (formation normalisée⁴)

Opérateur	Niveau de qualification	1997	1998	1999	2000	2001
ATFP	BTP et BTS	6 155	6 932	9 196	13 484	16 205
	CAP	6 299	6 318	8 785	8 939	10 021
	Total	12 454	13 250	17 381	22 423	26 226
AVFA	BTP et BTS	426	420	470	517	788
	CAP	172	156	176	137	509
	Total	598	576	646	654	1 297
ONTT	BTP et BTS	1 597	1 692	1 882	2 115	1 013
	CAP	132	135	133	134	126
	Total	1 729	1 827	2 015	2 249	1 139
Formation privée	BTP et BTS	0	0	240	240	240
	CAP	40	31	80	80	80
	Total	40	31	320	320	320

Annexe 2. Cadre logique de MANFORME

Objectif global: Une formation professionnelle de qualité au service du système productif

Objectifs spécifiques:

- OS1: Impliquer les entreprises dans l'émergence d'une demande en compétences
- OS2: Renforcer la qualité et dimensionner l'offre de formation publique et privée
- OS3: Implanter la démarche qualité
- OS4: Gestion active du marché de l'emploi et de la formation continue
- OS5: Mise en œuvre du projet

Résultats:

OS1

- R1.1: Développement de la capacité des entreprises à identifier et à exprimer les besoins en compétences

⁴ Une formation est dite normalisée si elle est homologuée ou reconnue par le MFPE

- R1.2: Émergence d'un secteur privé de conseil en ressources humaines
- R1.3: Établissement d'un répertoire de profils de compétences sectorielles et intersectorielles
- R1.4: Développement d'une politique G.R.H dans les entreprises et fédérations professionnelles

OS2

- R2.1: Élaboration de programmes de formation initiale et continue selon la demande des entreprises
- R2.2: Développement de modèles de fonctionnement de centre adapté au secteur productif
- R2.3: Restructuration des centres de formation existants et création de nouveaux centres publics et privés
- R2.4: Amélioration de l'efficacité de l'encadrement des apprentis et apprenants en alternance en entreprise

OS3

- R3.1: Implantation de la démarche qualité dans les structures de la formation et de l'emploi
- R3.2: Normalisation des concepts et outils utilisés dans la formation et l'emploi pour rendre les paramètres mesurables
- R3.3: Mise en place du processus de certification, de validation et d'homologation

OS4

- R4.1: Mise en place d'un observatoire
- R4.2: Fonds d'insertion, de reconversion et de maintien de l'emploi
- R4.3: Renforcer l'information professionnelle
- R4.4: Renforcer la capacité de gestion de l'ATE

OS5

- R5.1: Gestion, suivi et évaluation du projet

Annexe 3. Référentiel de l'emploi de formateur

DÉFINITION (missions - finalité de l'emploi)

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 résidentiel, en alternance, par apprentissage et à distance.

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

AUTRES APPELLATIONS⁵ (emplois recouvrant les mêmes activités que celles décrites dans le référentiel emploi du formateur).

- Professeur d'établissement de formation professionnelle.
- Professeur technique d'établissement de formation professionnelle.
- Enseignant de formation professionnelle.
- Moniteur de formation professionnelle.
- Éducateur spécialisé.

APPELLATIONS SPÉCIFIQUE (rattachées à d'autres référentiels)

- Conseiller d'apprentissage (lorsqu'il assure une mission pédagogique.)

PLAGE DE L'EMPLOI

L'emploi de formateur comprend 10 activités réparties en deux groupes:

- Un groupe de 5 activités de base qui constituent le « cœur » du métier, et que tout formateur est appelé à réaliser (activités n° 1 à 5).
- Un groupe de 5 autres activités, appelées activité complémentaires, et qui se subdivise en deux sous-groupes:
 - ✓ Activités n° 6 et 7: activités complémentaires qu'un formateur expérimenté est appelé à faire,
 - ✓ Activités n° 8 à 10: activités complémentaires que pratiquera un formateur dont l'environnement professionnel le permet ou le souhaite.

NB: Ce référentiel emploi type du formateur concerne uniquement les compétences pédagogiques transversales et communes à tous les secteurs. Les compétences spécifiques à la spécialité enseignée sont à compléter dans le cadre sectoriel.

⁵ Liste non exhaustive

ACTIVITÉS DE BASE

1. Animation des séances de formation

Le formateur:

- Présente les objectifs des séances de formation.
- Anime la formation sur les aspects pratiques et théoriques, avec répartition du temps entre la salle de tours et l'atelier.
- Donne des explications collectives ou individuelles.
- Organise le suivi individuel de la progression des apprenants.
- Régule le groupe lorsque des problèmes surviennent.
- Encadre les apprenants pour la réalisation de leur projet de formation.
- Évalue l'apprentissage des apprenants.
- Procède à l'auto-évaluation de ses interventions.

Il peut être appelé à:

- Animer des séances de regroupement en situations pédagogiques nouvelles: formation à distance, formation individualisée.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

Faciliter l'apprentissage des apprenants et adapter le contenu des séances de formation à leurs besoins.

Assurer une animation et un suivi de qualité.

Développer l'autonomie des apprenants.

Œuvrer pour la réussite des apprenants.

2. Préparation des séances de formation, élaboration et maintenance des ressources pédagogiques

Le formateur:

- Met à jour le matériel de formation disponible.
- Met au point la démarche pédagogique appropriée.
- Prépare les séances de formation et met à jour les ressources pédagogiques nécessaires (ressources documentaires, supports et outils pédagogiques).
- Intègre, dans les ressources pédagogiques, les informations techniques concernant l'entreprise et celles données par les fournisseurs.

Il peut être appelé à:

- Préparer et organiser les locaux pédagogiques.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

- Disposer de ressources actualisées et adaptées.
- Identifier les stratégies pédagogiques efficaces.
- Accompagner et renforcer les compétences d'animation du formateur.
- Créer un environnement facilitant les apprentissages.

3. Évaluation des acquis de la formation

Le formateur:

- Communique aux apprenants les modalités et critères d'évaluation.
- Propose les sujets d'évaluation.
- Corrige les épreuves.
- Restitue les résultats de l'évaluation au cours d'entretiens individuels.

Il participe:

- À l'organisation matérielle et au déroulement des évaluations.
- Aux délibérations des jurys.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

- Mesurer les acquis et les écarts de compétences.
- Valider les acquis.

4. Suivi des apprenants

Le formateur:

- Vérifie les présences.
- Met à jour le journal de formation.
- Conduit les entretiens individuels (exploration, re-médiation, régulation).
- Suit les apprenants en entreprise et supervise les documents (livret d'apprentissage, livret de formation en alternance).

Il participe:

- À l'animation sociale, culturelle et sportive dans le centre de formation.

Il peut être appelé à :

- Organiser la formation en entreprise en coordination avec le tuteur et assister ce dernier dans les tâches pédagogiques.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

- Assurer la traçabilité de la formation (déroulement et participation).
- Assurer l'accompagnement professionnel des apprenants.
- Faciliter l'insertion sociale des apprenants.

5. Gestion et organisation des formations

Le formateur:

- Détermine les besoins en équipements et matière d'œuvre.
- Applique les règles d'hygiène et de sécurité dans les espaces de formation.
- Applique le règlement intérieur.
- Planifie les approvisionnements de l'atelier.
- Assure l'entretien et la maintenance préventive du matériel et des équipements.

Il participe:

- Aux réunions du conseil pédagogique, du conseil de discipline et aux réunions de filières.
- Aux travaux des comités techniques de suivi alternance.

Il peut être appelé à:

- Optimiser les coûts et veiller à la réalisation des objectifs budgétaires.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

Assurer la bonne marche de la formation dont il a la charge du point de vue de l'organisation matérielle et pédagogique.

ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRE

6. Veille (pédagogique, technique et professionnelle)

Le formateur participe à:

- Des perfectionnements pédagogiques.
- Des perfectionnements techniques.
- La constitution d'une documentation pédagogique, technique et professionnelle.

Il peut être appelé à:

- Consulter les entreprises, les fournisseurs, les autorités locales et les différents partenaires pour assurer la veille technologique.
- Participer à des carrefours sectoriels, à des salons professionnels et des colloques portant sur la formation et l'insertion.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

Actualiser ses connaissances et développer ses compétences afin de dispenser des contenus de formation correspondant aux évolutions du métier et d'utiliser des techniques d'animation adaptées.

7. Contribution au développement du dispositif de formation

Le formateur participe:

- À des enquêtes auprès des entreprises.
- Aux différentes étapes de développement des programmes.
- À des groupes d'études liées à la formation.

Il peut être appelé à:

- Participer aux projets d'aménagement des espaces de formation.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

- Répondre aux besoins des entreprises en qualifications.
- Améliorer l'efficacité des formations.
- Adapter la formation aux besoins du marché de l'emploi.
- Promouvoir la formation.

8. Recrutement et orientation des apprenants

Le formateur participe à:

- L'évaluation des acquis pour construire les parcours de formation.

Il peut être appelé à:

- Participer à la sélection des apprenants.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

Permettre à un apprenant de suivre un parcours de formation adapté à ses acquis, à ses besoins et à son projet professionnel.

9. Appui à l'insertion

Le formateur peut être appelé à:

- Animer des séances d'information sur les techniques de recherche d'emploi.
- Organiser et faciliter l'accès à l'information sur l'emploi.
- Utiliser ses relations avec l'entreprise pour favoriser le placement.
- Suivre le placement.
- Assurer l'articulation avec les services de l'emploi.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

Faciliter l'insertion professionnelle des sortants de la formation

10. Gestion de l'apprentissage

Le formateur peut être appelé à:

- Prospecter des offres d'apprentissage.
- Etablir et négocier des plans de formation des apprentis.
- Etablir des contrats d'apprentissage selon la réglementation en vigueur.
- Contribuer à la résolution des litiges entre apprentis et entreprise.

Finalité poursuivie - résultat ou production attendu

Développer le mode de formation par apprentissage.

COMPÉTENCE LIÉES AUX ACTIVITÉS DE BASE

11. Préparation et animation de séances de formation, d'élaboration et de maintenance des ressources pédagogiques

Appliquer les méthodes pédagogiques appropriées.

- Animer et conduire une séquence de formation (présenter, communiquer, transmettre, expliciter).
- Analyser les situations de groupe et régler les conflits.
- Accompagner les apprenants dans leur apprentissage.
- Élaborer le plan ou le scénario d'une séquence de formation à partir des programmes et des ressources existants.
- Concevoir, actualiser et adapter les supports pédagogiques et le fonds documentaire.
 - ✓ Maîtriser de nouvelles pratiques liées à la formation à distance et à la formation individualisée.
 - ✓ Utiliser les nouvelles technologies de communication.
 - ✓ Organiser l'aménagement des espaces et équipements pédagogiques.

12. Évaluation des acquis de la formation

- Concevoir et utiliser les outils d'évaluation.
- Construire le modèle de restitution des résultats.
- Confronter ses avis avec les membres d'un jury.

13. Suivi des apprenants

- Conduire un entretien individuel.

- Utiliser les outils de suivi administratif.
- Utiliser les outils de suivi pédagogique.
 - ✓ Dispenser un conseil pédagogique.

14. Participation à la gestion et à l'organisation des formations

- Effectuer une gestion prévisionnelle des besoins en équipements et matière d'œuvre.
- Assurer une maintenance préventive des équipements.
- Appliquer et faire respecter les consignes d'hygiène et de sécurité.
 - ✓ Gérer et optimiser un budget de fonctionnement.

COMPÉTENCE LIÉES AUX ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRE

Les compétences énumérées ci-dessous complètent (et ne reprennent pas) les compétences liées aux activités de base.

15. Veille et contribution au développement du dispositif de formation

- Repérer les évolutions pédagogiques et techniques en vue d'identifier les besoins en formation, d'adapter ses pratiques et de construire son plan de perfectionnement.
- Utiliser les outils méthodologiques pour contribuer au développement des programmes.
- Concevoir un cahier des charges pour élaborer un programme d'aménagement et d'équipement des espaces de formation.

16. Recrutement et orientation des apprenants

- Négocier et construire des parcours de formation adaptés.

17. Appui à l'insertion

- Choisir les informations pertinentes en vue d'apporter un conseil d'orientation et de faciliter l'accès à l'emploi.

18. Gestion de l'apprentissage

- Maîtriser et appliquer la réglementation concernant la gestion administrative de l'apprentissage.

ATTITUDES LIÉES À L'EMPLOI

Le formateur doit faire preuve de:

- Curiosité et ouverture d'esprit.
- Qualité d'écoute et expression orale.
- Aisance relationnelle.

- Intérêt pour intégrer la dimension socio-éducative dans son métier.

ÉVOLUTION DANS L'EMPLOI

(À compléter ultérieurement.)

Annexe 4. Données statistiques concernant les formateurs et conseillers d'apprentissage de l'ATFP

Figure 1: Niveau de qualification des formateurs en 1993

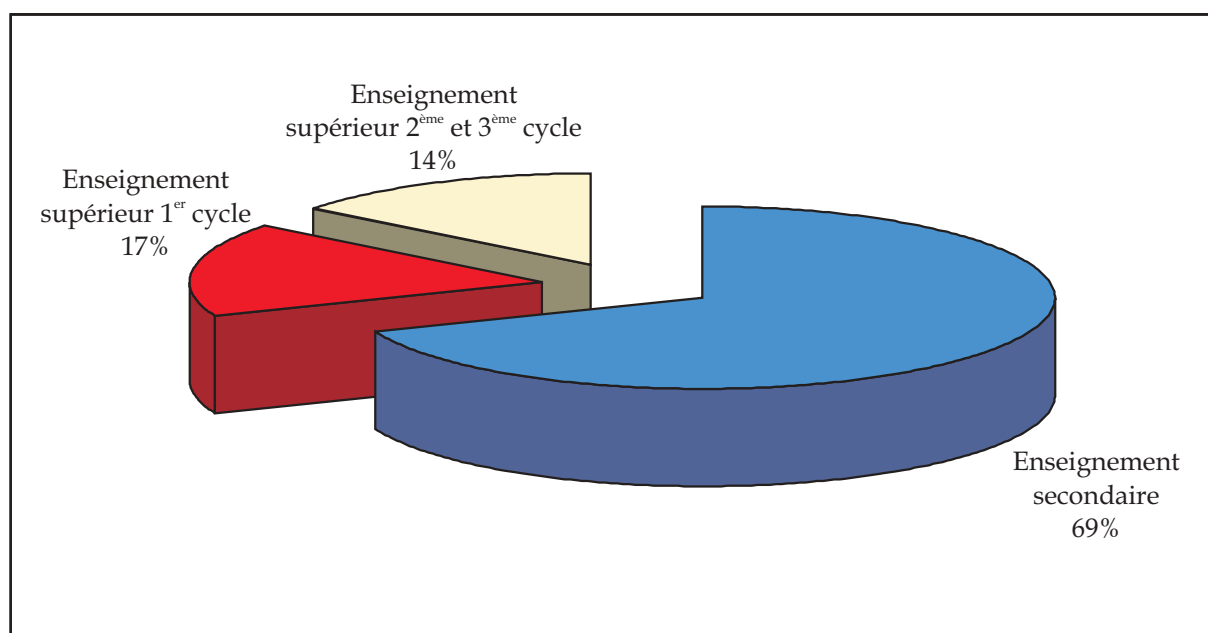


Figure 2: Niveau de qualification des formateurs en 2000

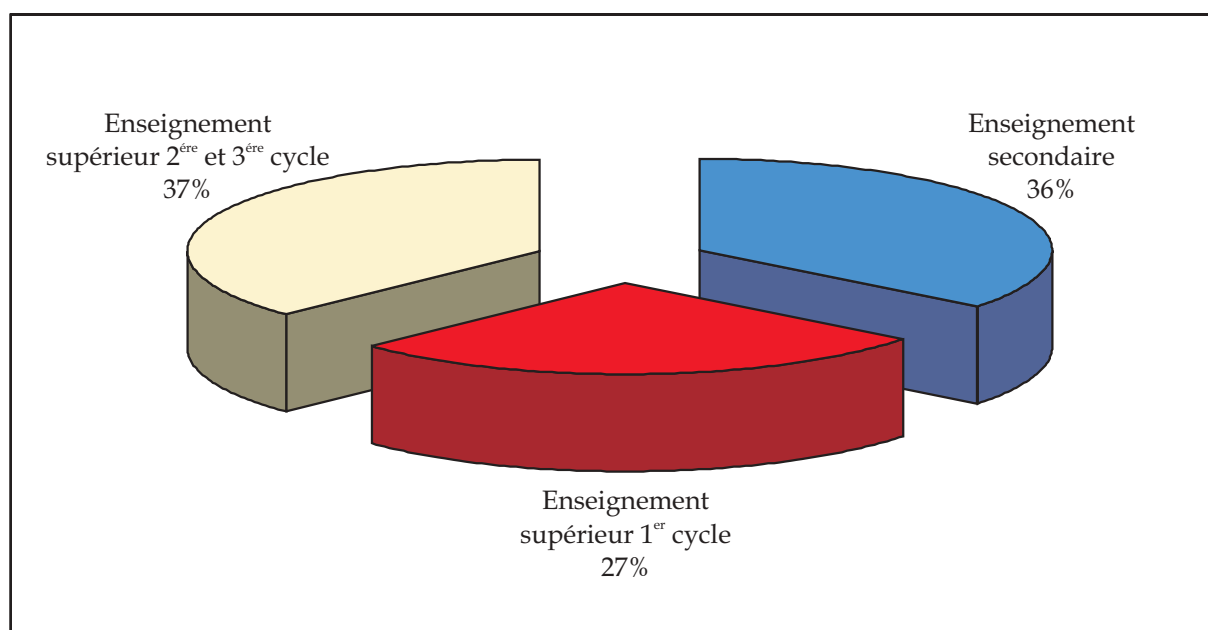


Figure 3: Formateurs par tranche d'âge en 1993

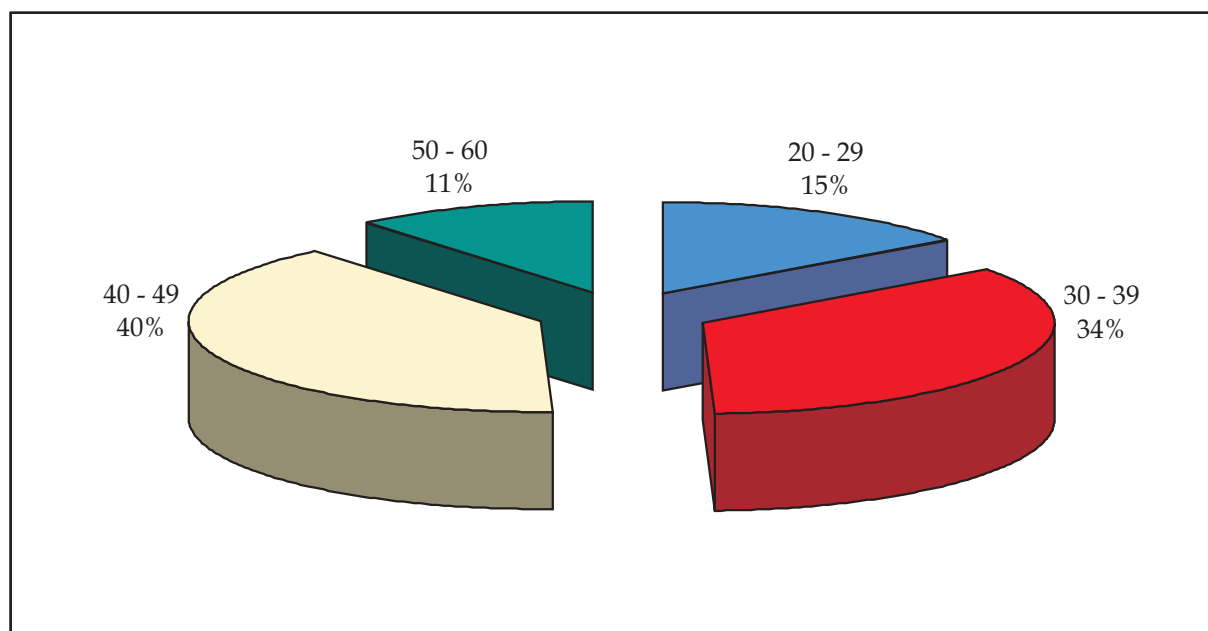


Figure 4: Formateurs par tranche d'âge en 2000

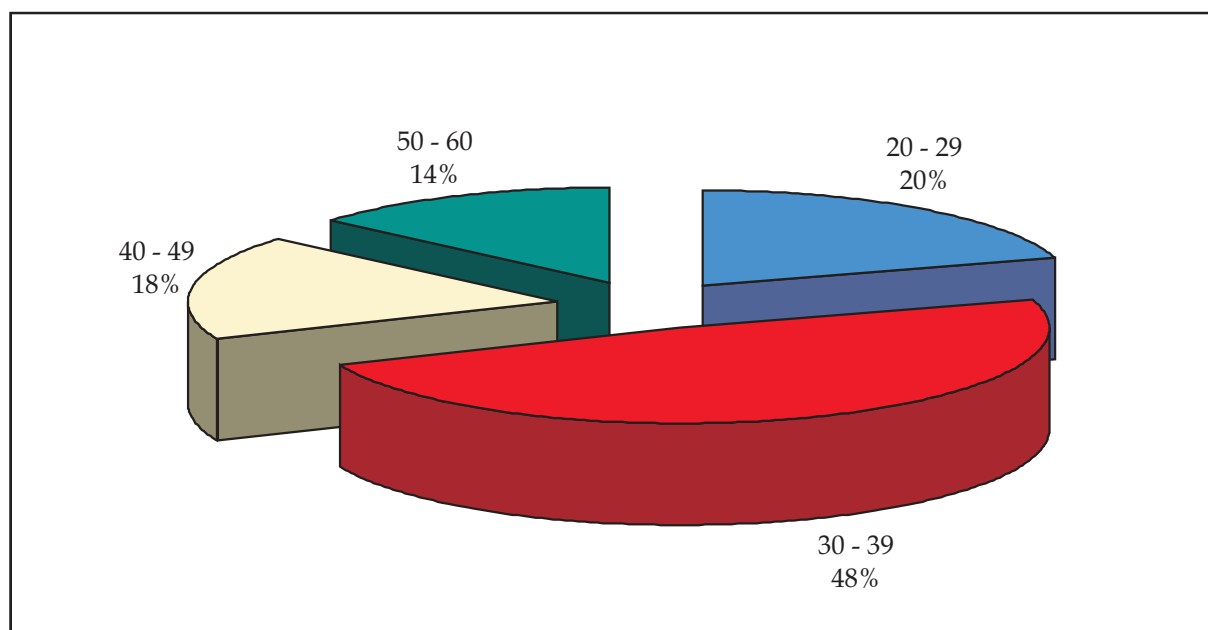


Figure 5: Niveau de qualification des conseillers d'apprentissage en 1993

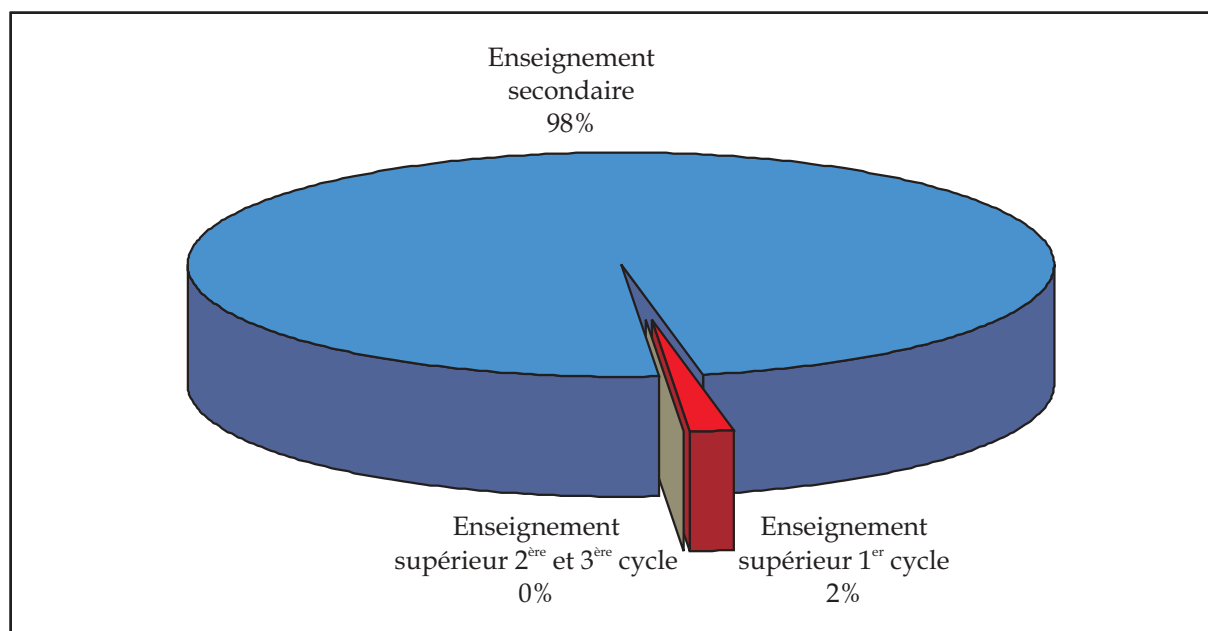


Figure 6: Niveau de qualification des conseillers d'apprentissage en 2000

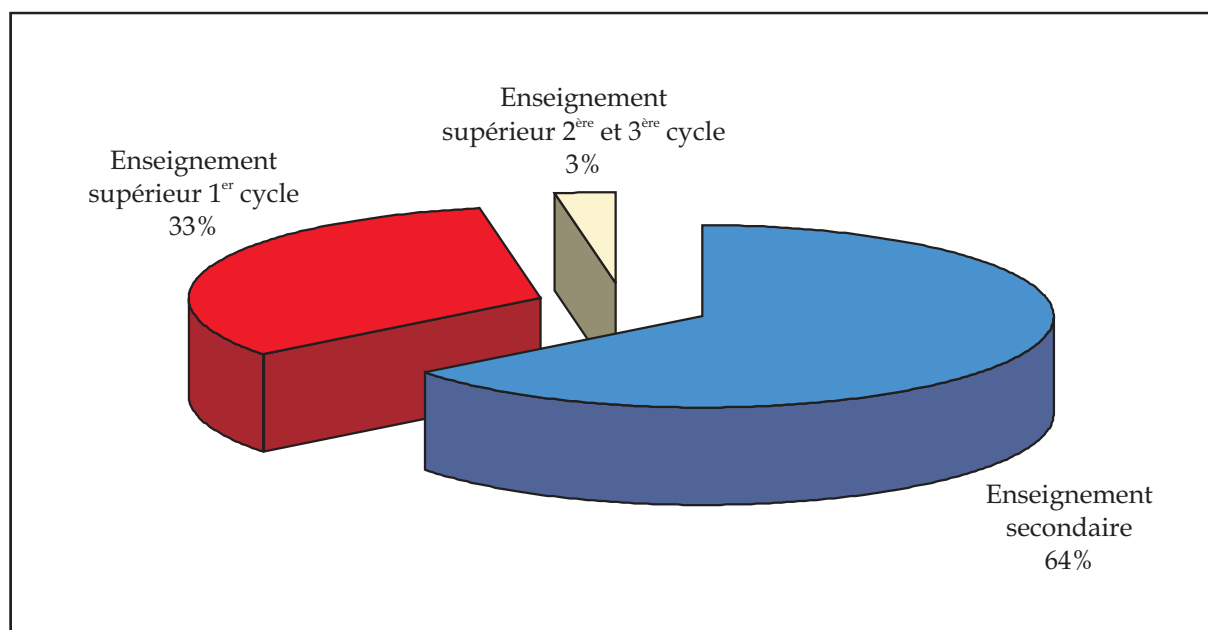


Figure 7: Conseillers d'apprentissage par tranche d'âge en 1993

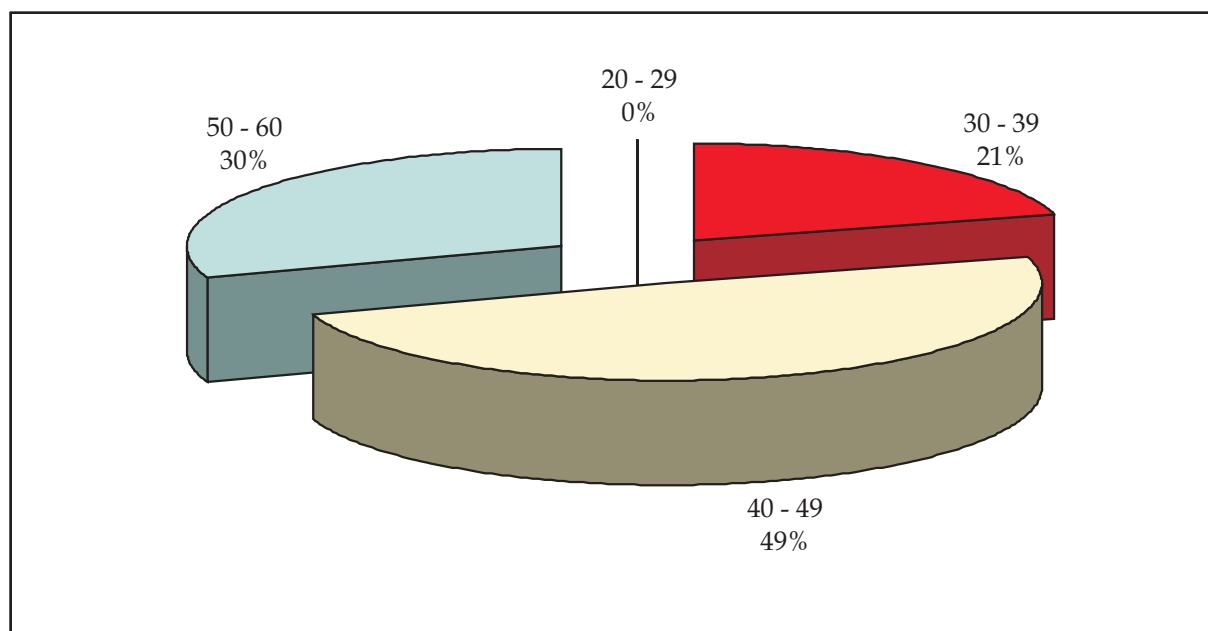
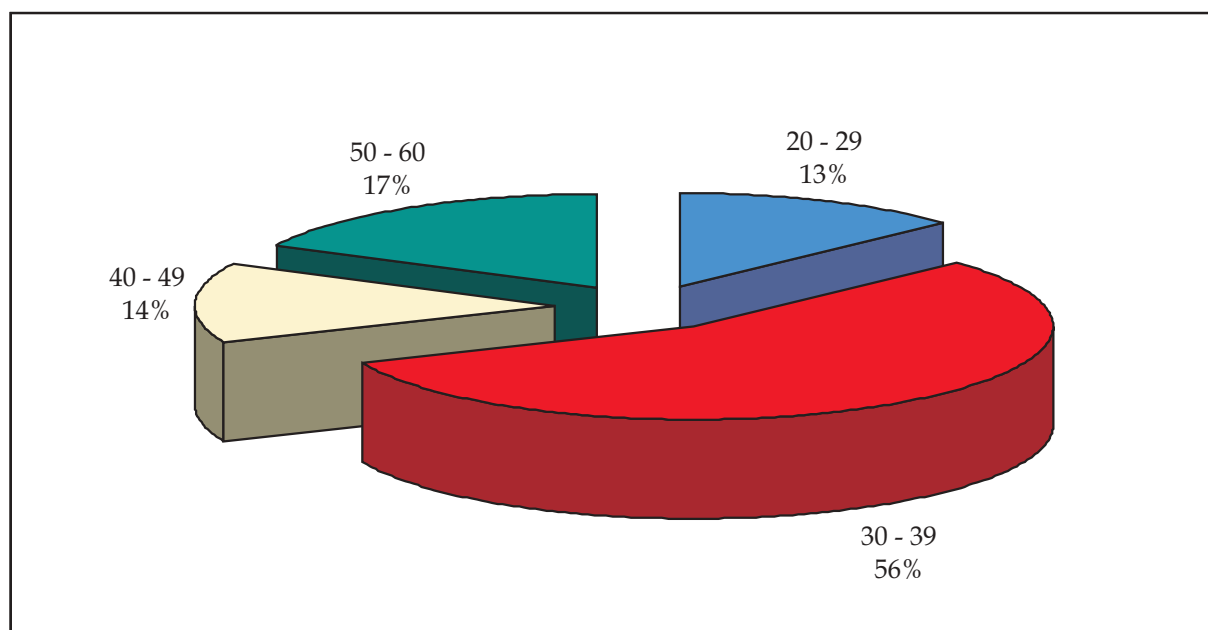
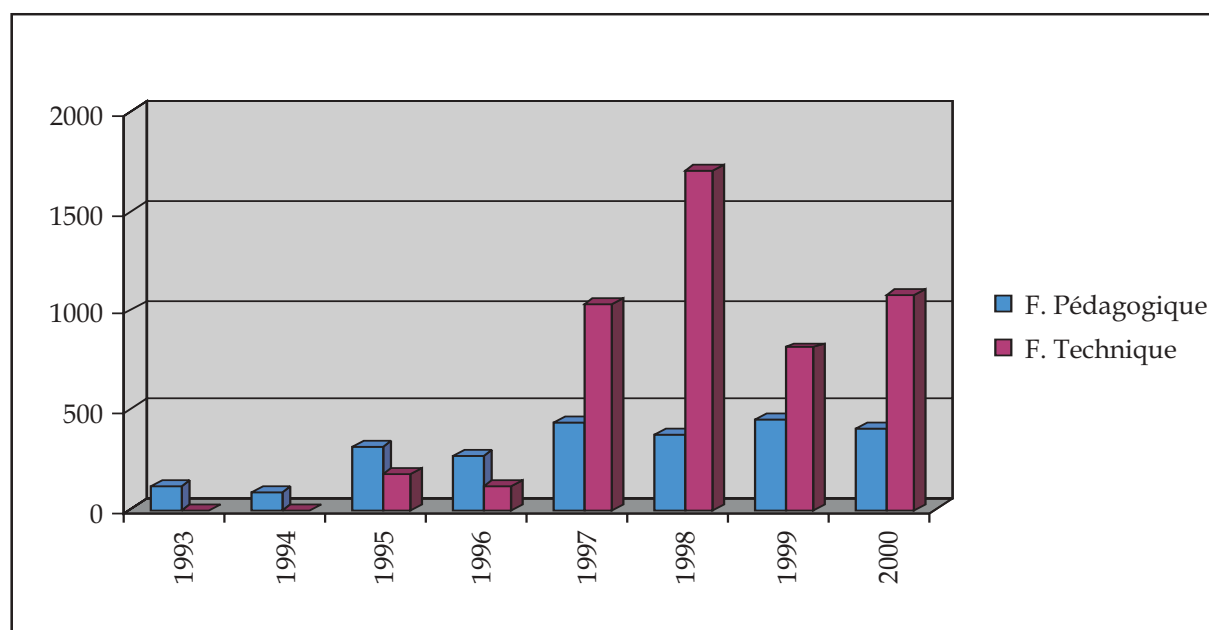


Figure 8: Conseillers d'apprentissage par tranche d'âge en 2000



Annexe 5. Données statistiques concernant la formation des formateurs

Figure 9: Évolution de l'activité de formation de formateurs depuis la création du CENAFFIF



Annexe 6. Programme de formation – reconversion dans le secteur de l'habillement

1. Formation de base: 5 mois

- **Module 1:** Sensibilisation (durée: 5 semaines)
- **Module 2:** Matières et machines (durée: 4 semaines)
- **Module 3:** Analyse de produit/fabrication (durée: 6 semaines)
- **Module 4:** Stage ouvrier en entreprise (durée: 4 semaines)

2. Formation pédagogique: 2 mois

- **Module 1:** Objectifs pédagogiques
- **Module 2:** Méthodes pédagogiques
- **Module 3:** Outils et supports didactiques
- **Module 4:** Approche par compétences
- **Module 5:** Psychologie
- **Module 6:** Communication humaine
- **Module 7:** Technique d'évaluation
- **Module 8:** Préparation et animation d'une séquence de formation

- **Module 9:** Évaluation
- **Module 10:** Stage d'application pédagogique dans les centres de formation

3. Formation de spécialisation: 8 mois

- **Module 1: Produit (2 mois)**
- **Module 2: Collection (4 mois)**
- **Module 3⁶: Industrialisation (2 mois)**

Annexe 7. Extrait du catalogue du programme de formation des formateurs des établissements de formation professionnelle agricole et de pêche (2001/2002)

Fiche module de formation pédagogique *Utilisation et production des aides didactiques*

Objectifs: Être capable de produire les aides didactiques d'une façon rationnelle.

Programme:

- Techniques de communication
- Utilisation rationnelle des outils didactiques simples
- Production des aides didactiques (1): initiation à la production de transparents, affiches, dépliants et figurines
- Production des aides didactiques (2): initiation à la production des diapositives
- Production des aides didactiques (3): initiation à l'enregistrement sonore et vidéo
- Production des aides didactiques (4): initiation au montage audiovisuel

Public: Enseignant n'ayant pas participé à la formation pédagogique pendant les années 98/99, 99/2000, 2000/2001.

Organisation:

- **Animateur:** INPFCA Sidi Thabet
- **Intervenants:** INPFCA et vacataires
- **Durée:** 5 jours
- **Période proposée:** octobre - juin

⁶ Le module 3 comprend un stage en entreprise

Annexe 8. Extrait du catalogue du programme de formation des formateurs des établissements de formation professionnelle agricole et de pêche (2001/2002)

Fiche module de formation technique

Module: Gestion des exploitations agricoles

Thème: Gestion des exploitations agricoles

Objectif: Détermination des outils de gestion adaptés aux agriculteurs

Public: Enseignants des établissements de formation professionnelle agricole

Contenu:

- Présentation de l'exploitation
- Calcul de résultat
- Calcul de quelques indicateurs de comparaison
- Projet de l'exploitant dans son exploitation
- Étude de cas

Méthodes pédagogiques: Exposés, travaux de groupe et démonstration (visite)

Outils pédagogiques: Projection film – diapo, tableau et divers outils et support de cours

Formateurs: Vacataires

Période: À déterminer ultérieurement

Durée: 3 jours

Lieu: INPFCA Sidi Thabet

Annexe 9. Références bibliographiques

1. Présentation de l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications: Conférence des directeurs régionaux 20 janvier 2001. Document MFPE.
2. Projet Stratégie de Formation des Formateurs: Programme de Formation Pédagogique Initiale. Document CENAFFIF.
3. Présentation du programme MANFORME (composantes UE et BM). Document MFPE.
4. Termes de références pour la formation des formateurs dans le secteur de la plasturgie (septembre 2001). Document CENAFFIF.
5. Projet FORMAPOLE. Document MFPE.
6. Programme de formation des formateurs des établissements de formation professionnelle agricole et de pêche 2001 – 2002 . Document INPFCA de Sidi Thabet.

7. Étude pour le développement de la formation en entreprise et la participation du secteur privé à la formation professionnelle (rapport, final Volume II). MFPE, novembre 1995.
8. Étude sur le développement du Dispositif Privé de Formation Professionnelle. MANFORME / UE, mars 1999.
9. Enquête concernant les opérateurs privés, MFPE-DGNE, juin 2000.
10. Statut du personnel de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle.
11. Présentation de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle, octobre 2001.
12. Rapport d'activité du Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation pour l'année 2000.
13. Rapport d'activité du Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation pour les neuf premiers mois de 2001.
14. Enquête concernant les pratiques de formation de formateurs. MFPE, septembre 1999.

Annexe 10. Liste des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude

Nom et prénom	Organisme	Fonction
Mohamed Moncef Ben Saïd	MFPE	Secrétaire d'État à la Formation Professionnelle
Monia Mghirbi	MFPE	Directeur
Jalel Zemni	ATFP	Directeur
Béchir Hadj Sassi	CENAFFIF	Directeur général
Néjib Telmoudi	CENAFFIF	Directeur technique
Moncef Chekir	CENAFFIF	Directeur
Hosni Bezzaouia	CENAFFIF	Responsable de formation
Sofia Bahri	CENAFFIF	Responsable de formation
Jawher Labidi	CENAFFIF	Responsable de formation
Elsy Ben Dakhli	CENAFFIF	Responsable de formation
Othmani	CENAFFIF	Responsable de formation
Ali Ben Ghanem	CENAFFIF	Responsable de formation
Nizar Aiech	ATFP	Directeur général
Jalel Zemni	ATFP	Directeur
Lotfi Chaouch	ATFP	Directeur de CSF
Hichem Mejri	ATFP	Directeur de CSF
Mohamed KHENISSI	Office du Tourisme Tunisien	Chef de division de l'enseignement
Nebiha Ayari	Institut Supérieur d'Hôtellerie et de Tourisme de Sidi Dhrif	Directeur principal
Slaheddine GHERISSI	École Supérieure des Sciences et Techniques de Tunis	Directeur

Nom et prénom	Organisme	Fonction
Taoufik Harzli	Institut National Pédagogique et de Formation Continue Agricole - Sidi Thabet	Directeur
Hatem Sadkaoui	École privée My school	Directeur

Annexe 11. Sigles et abréviation

ATE:	Agence Tunisienne de l'Emploi
ATFP:	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
AVFA:	Agence de Vulgarisation et de la Formation Agricole
BM:	Banque Mondiale
BTP	Brevet de Technicien Professionnel
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CENAFFIF:	Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation
CFA	Centre de Formation et d'Apprentissage
CFPTI	Centre de Formation et de Promotion de Travail Indépendant
CJFR	Centre de Jeunes Filles Rurales
CNFCPP:	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle
CSF	Centre Sectoriel de Formation Professionnelle
INFPCA:	Institut National Pédagogique et de Formation Continue Agricole de Sidi Thabet
ISHT:	Institut Supérieur d'Hôtellerie et de Tourisme de Sidi Dhrif
Programme MANFORME:	Programme de Mise à Niveau de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MFPE:	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ONTT:	Office National du Tourisme Tunisien
SIVP:	Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle
UE:	Union Européenne