



**ACCENT SUR
LES DISPOSITIFS
DE LA FORMATION CONTINUE
EN TUNISIE**



etf
SHARING EXPERTISE
IN TRAINING

**LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION
EST LE CENTRE D'EXPERTISE DE L'UNION
EUROPÉENNE CHARGÉ DE LA RÉFORME DE
L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELS DANS LES PAYS TIERS DANS
LE CADRE DES PROGRAMMES DE RELATIONS
EXTÉRIEURES DE L'UNION EUROPÉENNE**

NOUS CONTACTER

Des informations complémentaires sur nos activités, appels d'offres et vacances d'emploi peuvent être obtenues sur notre site web: www.etf.eu.int.

Pour toute autre information, veuillez contacter:

Unité «Communication extérieure»
Fondation européenne pour la formation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo, 65
I-10133 Turin
T +39 011 630 2222
F +39 011 630 2200
E info@etf.eu.int

**LES DISPOSITIFS
DE LA FORMATION CONTINUE
EN TUNISIE**

De nombreuses informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
Objectifs	7
Méthodologie	7
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	9
1.1 Situation économique	9
1.2 Marché du travail	9
2. SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	11
2.1 Conception globale du système éducatif	11
2.2 Rôle et missions de la formation dans le développement et la promotion des ressources humaines	12
2.3 Évolution récente	12
3. SYSTÈME DE LA FORMATION CONTINUE	15
3.1 Champ d'application et cadre juridique de la formation continue	15
3.2 Mécanismes d'accompagnement des entreprises	16
3.3 Financement de la formation professionnelle	17
3.4 Bilan des mesures	17
3.5 Structures chargées de la formation continue	17
3.6 Marché de la formation continue	19
4. ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ANALYSE	21
4.1 Vision et mission des acteurs clés	21
4.2 Information	25
4.3 Classification des métiers et standards de qualification	26
4.4 Certification et sanction de la formation continue	26
4.5 Ingénierie de formation et contrôle qualité	27
4.6 Lieux de prise de décisions	28
4.7 Contexte de soutien	29
5. CONCLUSIONS	31

LES DISPOSITIFS DE LA FORMATION CONTINUE EN TUNISIE

ANNEXES	33
Annexe 1: Programme des rencontres	33
Annexe 2: Documentation et textes consultés	34
LISTE DES ORGANISMES/ACRONYMES	35

INTRODUCTION

Le présent rapport fait partie d'une série de rapports préparés par la Fondation européenne pour la formation au cours du troisième trimestre de l'année 2002 sur la situation des systèmes de formation continue dans les trois pays du Maghreb (Tunisie, Algérie et Maroc).

OBJECTIFS

Ces rapports ont été préparés en vue du symposium régional sur la formation continue qui s'est tenu à Tunis les 7 et 8 février 2003.

MÉTHODOLOGIE

Deux experts ont été mobilisés pour la réalisation de cette mission, qui a

commencé par une analyse des documents disponibles concernant les systèmes de formation continue dans les trois pays concernés.

La seconde phase a comporté de courtes missions (six jours chacune) dans les trois pays, jalonnées de rencontres avec les principaux acteurs impliqués dans le pilotage, la gestion, la mise en œuvre et l'évaluation de la formation continue dans les pays en question.

Les rapports seront transmis pour avis et commentaires aux autorités nationales.

Un rapport de synthèse permettant de faire une compilation des principales conclusions des trois rapports nationaux a été présenté durant la séance plénière du symposium de Tunis.

1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

1

1.1 SITUATION ÉCONOMIQUE

La Tunisie est le premier pays de la région à signer l'Accord d'association avec l'Union européenne.

Au cours de la période 1990-2000, la Tunisie a maintenu une croissance économique soutenue (autour de 5%) avec une inflation maîtrisée (autour de 3%). En 2000, les principaux indicateurs montrent une stabilité du cadre macro-économique du pays. La dette extérieure reste stable (57% du PIB) et le déficit budgétaire (2,9%) est resté stable par rapport à l'année 1999. Toutefois, on enregistre un léger ralentissement de la croissance (5%, contre 6,2% en 1999) dû à la récession du secteur agricole (-1%) comme conséquence de la sécheresse qui affecte le pays depuis trois ans.

Les principales contraintes macro-économiques et structurelles relevées sont le niveau élevé de la dette publique, la faiblesse du secteur bancaire

et la part encore importante de l'État dans l'économie (environ 50% des investissements et 40% du PIB).

1.2 MARCHÉ DU TRAVAIL

Actuellement, le taux de chômage est de 15%. L'arrivée de 80 000 demandeurs d'emploi par an nécessitera à l'avenir un taux de croissance économique annuel de l'ordre de 5,7% pour stabiliser le chômage à son niveau actuel. De plus, on assistera à des changements spécifiques importants marquant la structuration de la demande d'emploi: la forte présence continue des femmes sur le marché du travail, l'augmentation du nombre de détenteurs de diplômes de l'enseignement supérieur, la pression sur le marché du travail de la population active ayant un bas niveau de formation et l'augmentation probable du nombre de licenciés pour des raisons économiques conséquemment à la mise à niveau.

2. SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2

2.1 CONCEPTION GLOBALE DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Le système éducatif tunisien, hors formation professionnelle, comporte:

- Un enseignement de base organisé sur neuf années et réparti sur deux cycles complémentaires: le premier de six années et le deuxième de trois années. L'enseignement de base est sanctionné par un diplôme de fin d'études.
- Un enseignement secondaire de quatre années constitué d'un tronc commun de deux années, suivies, après un palier d'orientation, de deux années de spécialisation. Le secondaire est sanctionné par un baccalauréat qui donne accès à l'enseignement supérieur.
- Un enseignement supérieur dispensant une gamme variée de formations de premier cycle (deux ans d'études menant au diplôme de technicien supérieur), de deuxième cycle (deux ans menant à une maîtrise) et de

troisième cycle (deux années d'études supplémentaires menant à un diplôme d'études approfondies et ensuite au doctorat). Les formations courtes à finalité professionnelle se développent rapidement. Ces formations sont offertes par les Instituts supérieurs des études technologiques (ISET). La durée des études est de deux ans et demi ou de trois ans.

Tableau 1: le système éducatif en chiffres

Niveau	Total élèves
Enseignement de base	1 959 114
a) 1 ^{er} cycle	1 404 000
b) 2 ^e cycle	555 114
Enseignement secondaire	353 134
Enseignement supérieur	180 044
Total	2 492 292

Source: Institut national de la statistique, Ministère de l'enseignement supérieur, Ministère de l'éducation, 2000.

2.2 RÔLE ET MISSIONS DE LA FORMATION DANS LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DES RESSOURCES HUMAINES

La formation professionnelle est structurée en trois niveaux de qualification.

- **Le certificat d'aptitude professionnelle (CAP):** accessible aux élèves ayant terminé la neuvième année de l'enseignement fondamental. Le CAP sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale d'un an.
- **Le brevet de technicien professionnel (BTP):** accessible aux élèves ayant terminé la deuxième 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'un an.
- **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 ans.

Le secteur public est composé des établissements de formation sous la tutelle du ministère de la Formation professionnelle et d'un certain nombre d'établissements sectoriels dépendant directement des départements formation des ministères (tourisme, agriculture, etc.).

Le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE), à travers l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP), gère en 2001 un réseau de 127 centres de formation professionnelle répartis sur les 24 gouvernorats du pays. Ces centres, en cours de réorganisation selon une nouvelle ingénierie basée sur l'approche par compétences, se divisent en cinq catégories:

- les centres sectoriels;
- les centres polyvalents;
- les centres de formation et d'apprentissage aux métiers de l'artisanat;
- les bureaux régionaux de l'apprentissage;

- les centres de formation de jeunes filles rurales.

Le ministère dispose aussi d'un réseau de centres de formation à l'emploi indépendant couvrant actuellement 11 centres spécialisés en la matière.

La formation privée s'est développée rapidement au cours de la dernière décennie. À 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%).

2.3 ÉVOLUTION RÉCENTE

Le système de la formation professionnelle et de l'emploi a connu une évolution remarquable durant la dernière décennie. Trois principales phases ont marqué cette évolution.

Phase 1: la promulgation de la loi n° 93-10 du 17 février 1993, portant loi d'orientation de la formation professionnelle, a posé les fondements d'un système national de formation professionnelle (initiale et continue) prenant en considération le contexte économique, les mutations technologiques et la satisfaction des besoins de l'économie en main-d'œuvre qualifiée et ce, en complémentarité avec le système éducatif réformé en 1991. Une nouvelle conception du système de qualification a été éditée grâce à ce nouveau cadre juridique valorisant ainsi la formation professionnelle.

Phase 2: la réalisation d'une réforme institutionnelle matérialisée en 1993 par la dissolution de l'Office de la formation professionnelle et de l'emploi (OFPE) et son remplacement par quatre structures placées sous tutelle du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, à savoir: l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP), l'Agence tunisienne de l'emploi (ATE), le Centre

2. SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP), et le Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de la formation (CENAFFIF).

Phase 3: l'initiation et la mise en œuvre, à partir de 1997, du *Programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi «MANFORME»* ayant pour objectif principal l'adaptation du dispositif de formation public et privé à la demande en compétences des entreprises.

Ce programme vise les trois objectifs suivants: la maîtrise de la qualité de la formation professionnelle, le développement de la capacité de formation pour la satisfaction des besoins de la demande en formation initiale et continue, ainsi que le traitement actif du marché de l'emploi. Participent principalement au financement de ce programme la Banque mondiale, l'Union européenne et l'Agence française de développement.

L'effort de restructuration et de modernisation de la formation professionnelle s'est matérialisé, notamment, par l'allocation au secteur de la formation professionnelle et de l'emploi de budgets importants et en constante évolution, passant de 46 MDT au début des années 1980 à 178 MDT en 2001, soit un accroissement de près de 300%.

En toile de fond de l'ensemble des projets prévus dans le cadre de MANFORME, le MFPE œuvre pour l'institution d'un partenariat actif avec les milieux professionnels pour le pilotage du système de formation afin de répondre aux besoins en compétences et qualifications des entreprises et assurer les conditions optimales d'insertion des jeunes. C'est dans ce contexte qu'il a conclu des accords-cadres de partenariat avec la quasi-totalité des fédérations nationales professionnelles. Ces accords-cadres ont été prolongés par des conventions spécifiques de partenariat entre les

structures du MFPE et les fédérations professionnelles.

En cohérence avec la réforme de la formation professionnelle, le MFPE a procédé à la modernisation des services de l'emploi à travers l'élaboration d'un nouveau cadre juridique à partir de 1996, instaurant une nouvelle organisation des bureaux d'emploi en les dotant des fonctions suivantes: l'information, l'orientation, l'adaptation, l'insertion, le placement, les relations avec les entreprises, et la promotion de l'emploi indépendant et de la micro-entreprise.

Depuis, l'animation du marché de l'emploi par l'ATE est assurée aux niveaux national, régional et sectoriel par un réseau de bureaux d'emploi, comptant actuellement 79 bureaux répartis sur l'ensemble du territoire national.

Les bureaux d'emploi ont été informatisés de manière à dynamiser leur activité, instituer un système d'information relatif au comportement du marché du travail et développer le libre accès des usagers à l'information professionnelle.

Cette informatisation a permis:

- la mise en réseau de l'ensemble des bureaux d'emplois; ce réseau constitue l'infrastructure de base pour le système d'information permettant la gestion, le suivi et l'analyse du marché de l'emploi;
- l'implantation d'un système de libre service sur Internet permettant aux demandeurs d'emploi et aux entreprises de s'informer sur les offres et les demandes d'emploi en temps réel;
- l'installation de bornes publiques d'information professionnelle permettant de se renseigner sur les offres d'emploi disponibles, les possibilités de formation professionnelle, les programmes d'encouragement à l'emploi et les opportunités en matière de création d'entreprises.

LES DISPOSITIFS DE LA FORMATION CONTINUE EN TUNISIE

Par ailleurs, l'État a mis en œuvre une politique active de gestion du marché de l'emploi par l'introduction d'une série de programmes d'emploi qui s'adressent notamment aux jeunes de différents niveaux scolaires en difficulté d'intégration sur le marché du travail, principalement par

le biais des stages d'insertion dans la vie professionnelle pour les diplômés du supérieur (SIVP1), des stages d'insertion dans la vie professionnelle pour les sortants du secondaire (SIVP2) et du Fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle (FIAP).

3. SYSTÈME DE LA FORMATION CONTINUE

3

3.1 CHAMP D'APPLICATION ET CADRE JURIDIQUE DE LA FORMATION CONTINUE

Le cadre juridique de la formation continue couvre trois principales dimensions: le champ et les concepts de la formation continue, la gestion de la taxe de la formation professionnelle (TFP), l'homologation des certificats et diplômes de la formation continue. Les principaux textes juridiques sont:

- la loi n° 93-10 du 17 février 1993, portant loi d'orientation de la formation professionnelle et notamment le chapitre V portant sur la formation continue et l'adaptation professionnelle;
- le décret n° 9-1397 du 20 juin 1994, fixant la classification nationale des emplois ainsi que les conditions d'homologation des certificats et diplômes de formation professionnelle initiale et continue;
- le décret n° 2372 du 21 novembre 1994, fixant le barème d'octroi des ristournes sur la taxe de la formation professionnelle;

- le décret n° 93-696 du 5 avril 1993, fixant les critères et les modalités d'octroi des ristournes au titre de la taxe de la formation professionnelle.

Le cadre juridique de la formation continue propose un ensemble de concepts et de définitions dont les principales caractéristiques sont la distinction entre plusieurs formes ou catégories de formation; la loi d'orientation donne les définitions suivantes:

- **La formation continue** a pour objet de consolider les connaissances générales et professionnelles acquises, de les développer et de les adapter à l'évolution de la technologie et des conditions de travail; elle vise également à conférer d'autres compétences et qualifications professionnelles en vue de l'exercice d'une nouvelle activité professionnelle, et à assurer la promotion sociale et professionnelle des travailleurs.
- **L'adaptation professionnelle** a pour objet de faciliter l'insertion des jeunes demandeurs d'un premier emploi.

- **La promotion professionnelle** a pour objet de faciliter l'accès des travailleurs à des niveaux d'instruction ou de qualification de nature à permettre une amélioration de leur situation professionnelle.
- **Le perfectionnement professionnel** a pour objet l'élévation du niveau de la qualification professionnelle des travailleurs.
- **La reconversion professionnelle** a pour objet de permettre aux travailleurs qui, pour des motifs économiques ou technologiques, ou des raisons de santé, ont perdu leur emploi ou sont menacés de le perdre, d'acquiescer d'autres qualifications en vue d'exercer de nouvelles activités professionnelles.

Les cycles de formation continue sont sanctionnés par une attestation de la fréquentation de ces cycles ou, le cas échéant, par un certificat de fin de formation.

3.2 MÉCANISMES D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

3.2.1 RISTOURNE SUR LA TAXE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (TFP)

La ristourne est une déduction partielle ou totale sur la taxe de la formation professionnelle due, des dépenses engagées par l'entreprise pour la formation de son personnel. Cette ristourne est accordée sur la base d'un barème prédéfini et selon des critères et modalités fixés par décret.

Toutes les entreprises assujetties à la taxe de la formation professionnelle peuvent bénéficier de ce mécanisme.

Les actions de formation éligibles couvrent en particulier les domaines suivants:

- l'identification des besoins en formation et l'élaboration de plans annuels ou pluriannuels de formation;
- la formation continue au titre du perfectionnement et de la reconversion

du personnel de l'entreprise, selon différents modes;

- le fonctionnement des structures internes d'encadrement et de formation.

3.2.2 PROGRAMME NATIONAL DE FORMATION CONTINUE (PRONAFOC)

En application des mesures présidentielles annoncées en date du 1^{er} mai 2001 et des dispositions du décret n° 2001-1993 du 27 août 2001, portant création d'un programme national de formation continue, le programme prend en charge, complètement ou partiellement, les dépenses découlant des activités suivantes:

- l'identification des besoins en formation;
- l'élaboration des plans de formation;
- la réalisation des actions de formation;
- l'évaluation des actions de formation.

Peuvent bénéficier des avantages financiers de ce programme:

- les entreprises privées non assujetties à la taxe de la formation professionnelle;
- les entreprises privées assujetties à la taxe de la formation professionnelle et qui ont épuisé leur droit à la ristourne au titre de ladite taxe;
- les artisans et les petits métiers.

Les petites entreprises employant moins de 10 agents sont exonérées de toute participation financière à ce programme de formation continue alors que le reste des entreprises n'est assujetti qu'à une contribution symbolique qui ne dépasse pas 10% des frais de la formation.

Les entreprises peuvent bénéficier des avantages du programme en présentant leur demande soit à titre individuel, soit dans le cadre de conventions intéressant plusieurs entreprises, conclues avec les fédérations et les unions professionnelles sectorielles ou régionales, les chambres de commerce et de l'industrie, les chambres d'agriculture, ainsi qu'avec les centres techniques, les ordres professionnels et les associations.

3.3 FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le Fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage (FPFPA) finance les dépenses relatives à la formation professionnelle et à l'apprentissage et les activités destinées au développement des qualifications professionnelles et notamment: la construction et l'équipement des espaces de formation professionnelle, les programmes de formation continue, les programmes et instruments d'insertion et d'adaptation professionnelle, les programmes de stage d'initiation à la vie professionnelle, les programmes et les instruments de l'apprentissage, les contrats emploi-formation.

Le ministère de la Formation professionnelle est l'ordonnateur de ce fonds. Les dépenses de ce fonds ont un caractère évaluatif.

Les ressources du fonds sont constituées par le produit de la taxe de la formation professionnelle net des ristournes, ainsi que par toute autre ressource qui pourrait lui être affectée conformément à la législation en vigueur.

3.4 BILAN DES MESURES

Le tableau ci-après illustre l'évolution durant les deux dernières années (1999-2000) des principaux indicateurs des instruments de formation continue.

3.5 STRUCTURES CHARGÉES DE LA FORMATION CONTINUE

Plusieurs organismes et structures interviennent dans le domaine de la formation continue.

3.5.1 CENTRE NATIONAL DE FORMATION CONTINUE ET DE PROMOTION PROFESSIONNELLE (CNFCPP)

Il a pour principales missions:

- de mettre en œuvre les programmes et actions de formation continue et de perfectionnement professionnel dont la réalisation lui est confiée par l'autorité de tutelle, en organisant notamment des actions de formation visant à permettre aux travailleurs une promotion professionnelle, la poursuite d'études supérieures ou l'obtention d'un diplôme de formation reconnu, et en assurant des formations de reconversion à l'intention des travailleurs qui ont perdu leur emploi ou sont menacés de le perdre, notamment pour des raisons économiques, techniques ou de santé;
- d'apporter son soutien aux entreprises et aux divers secteurs de l'économie, à la mise en œuvre de programmes de formation continue en vue d'améliorer la productivité et la qualité;
- de développer les relations de coopération et d'échanges avec les organismes similaires en Tunisie et à l'étranger.

Par ailleurs, une formation spécifique est dispensée au sein d'établissements auxiliaires relevant de ce centre, dénommés «Instituts de promotion supérieure du travail».

Tableau 2: principaux indicateurs de la formation continue

Paramètres	Exercice 1999	Exercice 2000	Evolution (%)
Entreprises bénéficiaires	3 412	2 490	-27
Effectifs des participants	134 090	98 810	-32
Montants agréés	26 460	26 110	-1

Source: Bilan de la formation continue (projet de rapport), exercice 2000.

3.5.2 DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PROMOTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI AU MFPE

Elle est chargée notamment:

- d'instaurer et de développer les relations de partenariat avec les secteurs économiques et les entreprises en matière de formation professionnelle et d'emploi, et de proposer les voies et moyens de nature à les renforcer;
- de concevoir et de proposer en collaboration avec les structures concernées, les programmes et mesures d'appui à la formation professionnelle, à l'emploi, au travail indépendant et à la micro-entreprise;
- de gérer, en collaboration avec les structures et les organismes concernés, le fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage;
- de suivre la gestion du système des ristournes sur la taxe de la formation professionnelle et autres incitations en matière de formation professionnelle et d'emploi;
- d'apporter l'assistance nécessaire aux investisseurs en matière de formation professionnelle et d'emploi.

3.5.3 OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'EMPLOI ET DES QUALIFICATIONS (ONEQ)

La direction générale de l'ONEQ est chargée notamment:

- de collecter, traiter et exploiter des données portant sur la situation de l'emploi et des qualifications sur les plans national, régional et sectoriel, et ce conformément à la législation et à la réglementation relatives au système national de la statistique;
- de mesurer l'impact des programmes, instruments et mesures mis en œuvre en matière d'emploi et de formation professionnelle;
- d'entreprendre toute étude, analyse et enquête permettant de mieux connaître

les tendances du marché de l'emploi, notamment dans sa relation avec l'évolution de l'investissement, de la production et des salaires;

- d'analyser les statistiques relatives à l'emploi en vue d'élaborer des indicateurs et des situations périodiques sur les conditions de l'emploi et sur l'évolution des besoins en qualifications;
- de recenser les besoins en qualifications par secteur économique et par branche professionnelle;
- de suivre l'insertion des sortants du dispositif national de formation dans la vie active et de proposer les mesures permettant de l'améliorer;
- d'élaborer et d'actualiser la carte nationale, les cartes régionales et les guides de la formation professionnelle et de veiller à leur diffusion;
- de diffuser périodiquement des rapports, des analyses et des statistiques concernant la situation de l'emploi, et les besoins en qualifications.

Dans le cadre de ses missions, l'ONEQ a développé des instruments et a réalisé certaines études concernant la formation continue, qui sont présentés ci-dessous.

Nomenclature nationale des professions et dictionnaire des emplois et des professions

La nomenclature nationale des professions et le dictionnaire des emplois et des professions constituent une référence nationale unique pour l'administration et les différentes parties concernées par l'emploi et le développement des ressources humaines et définit notamment les caractéristiques et les niveaux de qualification relatifs aux professions et aux emplois. La nomenclature des professions a été instituée par le décret n° 2452 du 15 décembre 1997.

Carte nationale de la formation professionnelle

La carte nationale de la formation professionnelle est un instrument d'information et de gestion du dispositif national de formation professionnelle.

Études d'évaluation de l'impact des politiques de l'emploi et de la formation

Des études pour évaluer l'impact et l'efficacité du dispositif de la formation professionnelle et de l'emploi sont réalisées par l'ONEQ. Ces études concernent:

- la formation continue;
- la formation initiale;
- les programmes et services d'emploi.

3.6 MARCHÉ DE LA FORMATION CONTINUE

3.6.1 PRESTATAIRES DE FORMATION

Aux termes de la loi d'orientation de la formation professionnelle, les établissements de formation professionnelle peuvent être créés notamment par un département ministériel, une organisation d'employeurs ou de travailleurs, une entreprise ou un groupement d'entreprises, une association ou un promoteur privé.

3.6.2 ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Les établissements publics de formation professionnelle peuvent assurer la formation continue et le recyclage des ouvriers, techniciens et agents employés dans les différents secteurs d'activité économique et sociale en vue soit, d'assurer leur adaptation à l'évolution technologique soit, de les préparer aux diplômes délivrés par ces établissements ou par d'autres institutions d'un niveau équivalent ou supérieur.

3.6.3 OPÉRATEURS PRIVÉS

Toute personne physique ou morale de droit privé peut exercer une activité ayant pour objet d'offrir des services en matière de formation professionnelle initiale ou continue.

Les prestataires de formation sont tenus, avant le démarrage de l'activité, de déposer auprès des services compétents du ministère chargé de la formation professionnelle, une déclaration de création d'une structure privée de formation, ainsi qu'un engagement écrit à respecter toutes les dispositions prévues par un cahier des charges fixant les règles de création et de fonctionnement des structures privées de formation.

Le marché de la formation continue est constitué d'un ensemble d'opérateurs de formation publics et privés. Les opérateurs publics sont principalement les centres de formation professionnelle placés sous la tutelle de l'ATFP et les centres techniques sous la tutelle du ministère de l'Industrie. Le secteur privé est constitué d'établissements et de cabinets privés reconnus par le MFP, d'opérateurs étrangers et de centres intégrés des grandes entreprises qui réalisent des actions de formation à l'interne. Un ensemble de consultants free-lance réalise également des actions de formation continue au profit des entreprises.

Le tableau ci-après présente la part des marchés de chaque opérateur.

Tableau 3: pourcentage de la part des marchés par catégorie d'opérateurs de formation

Exercice	Privé	Public
1999	86	14
2000	84	16

Source: Bilan de la formation continue (projet de rapport), exercice 2000.

La contribution du secteur public au niveau des prestations de formation continue reste très faible comparée à celle du secteur privé malgré les efforts de développement consentis par l'État.

4. ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ANALYSE

4

La réforme et la création d'institutions pour la formation continue demandent que l'on étudie les éléments clés d'un système de formation professionnelle efficace, à savoir: missions, collecte d'informations et analyse du marché de l'emploi, normes, financement et législation.

Les entretiens et les documents fournis par la partie tunisienne durant la mission du mois de juillet 2002 ont été analysés selon la structure suivante:

- la vision, la définition et la mission allouées à la formation continue comme activités spécifiques au sein de la formation professionnelle et pour le marché de l'emploi;
- l'information sur le marché de l'emploi en général, et sur la demande de formation et l'analyse des besoins en compétences en particulier;
- la classification des emplois et l'identification des priorités professionnelles;
- le développement d'offres de formation et les certifications, qualifications et attestations correspondantes;
- la réalisation de la formation et les processus de contrôle de la qualité et d'évaluation;
- l'étude des lieux de prises de décisions aux niveaux national, local et intermédiaire.

4.1 VISION ET MISSION DES ACTEURS CLÉS

Pour ses premiers pas vers une zone de libre-échange avec l'Union européenne, la vision et la mission du gouvernement/ ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE) concernant la formation continue sont claires et portent notamment sur un horizon à moyen terme.

Le développement de la formation continue constitue l'un des instruments de modernisation de l'économie et d'accroissement des capacités de compétitivité des entreprises face à la libéralisation et à la mondialisation.

Des éléments clés, tels que les compétences, l'expertise, la qualité des

produits, la flexibilité de la main-d'œuvre, les capacités de gestion, sont à considérer. Mais la question essentielle est de «réagir face à la concurrence des grandes entreprises multinationales, disposant de budgets de publicité impressionnants, et rompues aux modes de commerce moderne».

À cette fin, la mission principale de la formation continue est «la mise en place des programmes appropriés de soutien aux entreprises pour la consolidation du capital humain et l'actualisation des qualifications».

C'est pourquoi des institutions, des mécanismes financiers et des procédures ont été mis en place.

Le rôle du MFPE en matière de formation professionnelle continue à évoluer au cours des années 1990, et notamment après la dissolution de l'Office de la formation professionnelle et de l'emploi et la création de quatre nouvelles structures chargées de la formation professionnelle et de l'emploi.

La loi d'orientation de 1993 offre une philosophie globale à partir de laquelle les règles (ou plutôt la loi elle-même) sont censées évoluer au fur et à mesure des événements. L'adaptation en cours (début du 10^e plan quinquennal) est un exemple de cette mutation où l'accent est mis sur un fonctionnement plus efficace de la machine plutôt que sur son changement.

La formation continue est parallèle à l'enseignement de base, secondaire et à la formation professionnelle initiale et dispose de mécanismes sophistiqués et d'objectifs très spécifiques et limités.

Le développement économique à long terme dans les pays en développement (rendements de marché et de non-marché) est généré en grande partie par l'investissement dans l'enseignement de base et secondaire. L'éducation générale donne de meilleurs rendements économiques pour l'individu que l'enseignement professionnel. Le problème pour la formation continue est le taux élevé d'analphabétisme et le faible taux de

participation dans l'enseignement secondaire et initial. Ainsi, la formation continue doit assumer un double rôle, d'une part, de mise à niveau et, d'autre part, de développement.

Des efforts sont déployés en vue d'une approche plus holistique de l'éducation et de la formation mais, à l'heure actuelle, la formation continue est plutôt une tentative enrobée d'accélérer les capacités de concurrence des entreprises avec une rhétorique dirigée vers les petites et moyennes entreprises (PME et PMI). Mais il est vrai que ce n'est qu'un processus émergent (au cours des années 1990) et à caractère pilote (quantitativement).

Pour les pays de l'OCDE et de l'Union européenne qui ont des systèmes rodés, il existe des mesures d'investissements à plus long terme dans l'éducation et la formation avec des rendements estimés sur 25 ans ou plus en capital économique et social (rendements de marché et de non-marché). Les rendements économiques, globaux et individuels, sont soutenus par des résultats intermédiaires (santé, démographie, démocratisation, stabilité politique, réduction de la pauvreté, environnement, baisse du taux de criminalité). En Tunisie, ces considérations ne font pas défaut, tout comme le souci du droit de l'individu à l'autodéveloppement, mais la priorité est accordée à l'identification des besoins des entreprises, l'analyse et la réponse à ces besoins par une formation appropriée.

Le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP) est placé sous la tutelle du MFPE. Ses missions (voir section 3.5.1) portent sur la satisfaction des besoins en compétences des entreprises, la gestion des programmes et des mécanismes de financement (le CNFCPP gère, au nom du MFPE, les mécanismes de ristourne de la taxe de formation et d'autres programmes gouvernementaux en matière de formation continue). Par ailleurs, **les Instituts de promotion supérieure du travail (IPST)**, placés sous sa tutelle, offrent des cycles de rattrapage/mise à jour qui sont essentiellement des cours du soir ou à

distance menant à des certifications permettant d'accéder à des filières de l'enseignement supérieur technologique et de formation professionnelle initiale. Des expériences en ligne sont en cours. Les personnes sont financées par des mécanismes contrôlés par le CNFCPP. Ceux qui travaillent en entreprise peuvent ainsi mettre à jour leurs compétences et qualifications sans se soucier des besoins directs de l'entreprise.

L'Observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ), placé sous la tutelle du MFPE, a un rôle critique à jouer pour la formation continue, et notamment dans la transition d'une phase de détermination de politique vers une mise en œuvre stratégique et son évaluation.

L'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA), l'organisme central des employeurs, a des représentants dans les comités clés qui fixent la politique et les procédures en matière de formation continue au niveau national.

L'UTICA représente tous les secteurs professionnels (les grandes entreprises et les PME) et participe aux niveaux national et régional. Elle a des liens étroits avec l'étranger, notamment au niveau de l'Union européenne. L'UTICA est présente dans les structures tripartites nationales et joue un rôle crucial dans les négociations sociales.

Sa vision institutionnelle de la formation continue est cohérente avec la politique gouvernementale, à savoir le soutien aux entreprises. Ses observations sur la mission (bien que peu agressives) concernent la cohérence de la mise en œuvre (le secteur public étant considéré avantagé par rapport au secteur privé).

D'après les représentants de l'UTICA, il est nécessaire de simplifier les procédures et de les rendre plus transparentes. L'UTICA considère que dans le mode de fonctionnement actuel, son rôle est plus consultatif que décisionnel. L'UTICA est également préoccupée par la lenteur de la mise en œuvre de la politique, notamment la capacité globale du système en place à

répondre aux changements dans les priorités des secteurs professionnels à travers la création de nouvelles spécialisations.

L'Association des responsables de formation et de gestion humaine dans les entreprises (ARFORGHE), comme son nom l'indique, rassemble des gestionnaires des ressources humaines et des responsables des départements de formation des entreprises (dans les plus grandes entreprises, mais aussi dans les PME). En tant qu'association, son rôle comprend la représentation, le lobbying et la sensibilisation.

L'ARFORGHE apprécie l'existence d'une volonté politique nationale de développement de la formation continue dans les entreprises, mais elle est préoccupée par la façon de mettre en œuvre la politique y afférente. Il existe un problème fondamental d'analphabétisme et de faible participation dans la formation professionnelle initiale au niveau du secondaire, ce qui ne favorise pas une mise en œuvre réussie de la formation continue.

Selon l'ARFORGHE, il existe encore une forte centralisation ainsi qu'un besoin urgent de décentralisation plus efficace (plutôt que de déconcentration). Point besoin de dire que le financement est perçu comme étant limité. D'après l'ARFORGHE, il est urgent d'accélérer l'introduction d'une approche basée sur les compétences.

L'adage du président de l'association est «faire plus, mieux, autrement».

Les Centres techniques sous tutelle du ministère de l'Industrie ont pour missions l'élaboration et la mise en application de l'assistance technologique/technique aux entreprises d'un secteur donné, soutenue par des laboratoires et une capacité de recherche et de développement financés par le ministère de l'Industrie. Suite à une révision de leur statut juridique, ces centres sont maintenant indépendants du gouvernement et semi-privatisés, avec seulement 20% de leurs frais couverts par le Trésor et basés sur des contrats

d'objectifs. Ce taux sera éventuellement réduit à zéro. Il y a donc un besoin de marketing des services pour inclure une formation continue appropriée qui sera vendue aux entreprises des secteurs professionnels concernés.

Les centres techniques sont perçus comme ayant un avantage de marché sur les fournisseurs de formation privés en termes de rôle historique et de contacts, de soutien technique et de soutien (même implicite) des ministères correspondants.

L'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) joue un rôle global dans la réalisation de la formation professionnelle initiale à travers les différentes catégories de centres de formation professionnelle sous sa responsabilité dans 16 secteurs professionnels. **Les centres de formation professionnelle** offrent une formation continue à la carte. Ceux qui ont le privilège d'être des établissements de secteurs spécialisés ont une autonomie relative et la capacité d'offrir des services de conseil et une formation continue sur demande des entreprises ou des établissements publics. Cela fournit, à partir de la formation initiale, les ressources humaines et matérielles nécessaires, et à partir de la formation continue, un contact de pointe avec les besoins des entreprises qui peuvent être exploités dans la conception des programmes de formation professionnelle initiale. **Le Centre sectoriel de formation en électronique de Den Den (CSFEDD)**, constitue un modèle de travail idéal d'un établissement de formation qui est en mesure de répondre aux besoins des entreprises. Il a une mission de secteur, un leadership, un personnel motivé et la flexibilité pour répondre aux besoins locaux (c'est-à-dire la capacité en ressources de fournir des réponses à la carte). Il forme des ouvriers spécialisés et des techniciens (niveaux 3 et 4) et possède des laboratoires bien équipés et des ateliers pour apporter des réponses novatrices. Il a également la capacité de retenir et de redistribuer les revenus qui ont été générés. Il a des objectifs clairs et des indicateurs de performance. Il offre des cours en modules organisés de manière

flexible (résidentiels, en alternance, à distance, du soir et sur demande). Son potentiel de marketing et de publicité est exemplaire. C'est un exemple classique d'un maillon local doté de vision et de mission nationales. Mais il se trouve dans un contexte où moins de 10% de la tranche d'âge suivent un enseignement secondaire/technique, où une approche basée sur les compétences n'en est qu'à un stade pilote, et où seulement une minorité d'entreprises (notamment les PME/PMI) accepte les offres de formation continue. Ce n'est encore qu'un succès relatif dans un système en cours d'expérimentation.

La **Chambre syndicale des opérateurs privés**, qui représente les fournisseurs privés de formation, met en exergue un paradoxe au niveau du fonctionnement du système, à savoir que l'action du gouvernement dans ce domaine est (en théorie) orientée vers les entreprises et la privatisation mais qu'elle continue d'être axée sur les intérêts du secteur public. Les établissements publics sont en même temps «juge et partie» et les administrations centrales constituent encore, en général, une barrière à une mise en œuvre stratégique à cause de leur inertie et de leurs règlements excessifs. Les centres techniques sont présentés comme un exemple classique de concurrence «déloyale» (disposant d'un soutien technologique intégré onéreux) qui risque de faire disparaître les fournisseurs privés à mesure que les centres s'orientent vers la formation afin d'assurer leur survie.

Les acteurs décrits jusqu'à présent sont ceux qui sont intéressés professionnellement par la politique de formation et sa mise en œuvre. Qu'en est-il des bénéficiaires, ceux qui sont incités à formuler leurs besoins par le bâton et la carotte (taxe et ristourne)?

Deux entreprises moyennes (un fabricant de biscuits et un fabricant de machines à peser) ont été interviewées. Dans les deux entreprises, les gestionnaires de formation œuvrent activement pour le développement de la formation continue, mais, dans les deux cas, les directeurs de la gestion et des finances ne semblent pas être

convaincus de l'importance stratégique de la formation des employés (réticents à s'acquitter de la taxe et à payer plus que le minimum requis pour bénéficier de la ristourne maximale). Dans la première entreprise, les décisions en matière de formation sont prises de manière hiérarchique, au niveau des chefs de départements.

Dans les deux entreprises visitées, les actions de formation continue sont finalisées et financées selon les procédures en vigueur. Les formateurs sont choisis sur une liste et il n'est fait aucune distinction quant à la qualité des prestations des fournisseurs publics et privés.

Dans l'entreprise de fabrication des machines à peser, l'analyse des besoins et la formation sont menées par le centre technique du secteur (exemple intéressant du rôle de «juge et partie» joué par les centres techniques).

4.2 INFORMATION

La politique en matière de formation continue est dictée par les besoins exprimés par les entreprises. Le programme MANFORME – composante financée par un prêt de la Banque mondiale – a adopté une approche par secteur professionnel pour améliorer la compétitivité des entreprises, favorisant ainsi les secteurs prioritaires. Il existe des besoins macro et micro en information, à savoir une information globale et nationale sur le marché de l'emploi et une analyse des besoins en compétences, entreprise par entreprise, avec les difficultés d'accès spécifiques aux PME et PMI.

L'information est également à double sens, d'où le besoin pour l'administration centrale, régionale et locale (gouvernement) et les partenaires sociaux (centraux ou régionaux/locaux) de communiquer une philosophie et des procédures aux entreprises «clientes potentielles». Une approche par secteur est accompagnée d'une approche de déconcentration et de décentralisation où

la collecte de données et l'analyse nécessitent un renforcement des capacités.

L'Observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ) a un rôle de prévision (comme le CEREQ en France) et constitue un facteur clé d'intégration entre les besoins en compétences des entreprises et l'offre de formation professionnelle associée à la certification et à la qualification.

L'ONEQ joue un rôle important dans la réponse aux besoins des entreprises en information: «la recherche de la satisfaction permanente des besoins de l'économie en qualifications commence par leur identification à partir d'observations appropriées du marché de l'emploi et d'un suivi dynamique de l'activité de l'entreprise».

Il existe un éventail correspondant d'instruments pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données (voir section 3.5.3). L'ONEQ couvre trois aspects fondamentaux: développement d'un modèle macro-économique, conceptualisation de l'information et des besoins d'évaluation, harmonisation des différentes informations/bases de données et méthodologies d'analyse y afférentes.

Au centre de la fonction d'information se trouve la tentative d'harmoniser la collecte de données et l'analyse à travers les centres techniques (qui ont des fonctions de mini-observatoires par secteur) et leurs ministères correspondants. Il existe un comité de coordination qui aide à établir une approche commune mais, malgré la bonne volonté des différents acteurs, le processus sera lent et douloureux.

L'ONEQ, disposant de seulement 14 cadres (jeunes et motivés, mais sans expérience) et d'un budget (hors masse salariale) financé actuellement par le programme MANFORME, sous-traite la réalisation des travaux et études, ce qui veut dire qu'il contrôle moins la qualité de ses produits et que le problème de sa pérennité se posera à la fin du programme MANFORME.

L'approche sectorielle à la formation professionnelle dans son ensemble (initiale et continue) donne lieu à une coordination entre l'**ATFP** (services centraux) et les **CFP** (comme ci-dessus dans le cas du **CSFEDD**).

Comme mentionné ci-dessus, le CSFE jouit d'une autonomie croissante pour répondre localement (décentralisation) aux besoins d'information des entreprises, mais le marché demande une différenciation plutôt qu'une harmonisation des approches. L'existence d'un «répertoire de compétences» (MANFORME) offrira la cohérence nécessaire, mais les développements en sont encore à l'étape de la conception.

En termes d'études et d'analyse des besoins en compétences, les centres techniques et les CFP dépendent de plus en plus de la demande de marché des entreprises.

4.3 CLASSIFICATION DES MÉTIERS ET STANDARDS DE QUALIFICATION

Il existe une classification professionnelle «la nomenclature nationale des professions et le dictionnaire des emplois et des professions» qui comprend 16 secteurs professionnels. Le programme MANFORME travaille sur un dictionnaire des compétences qui servira de base aux offres publiques et privées de formation.

Il existe un système national de niveaux de qualifications, et donc un cadre général de repérage des qualifications et des compétences. Les partenaires sociaux (UTICA, par exemple) jouent un rôle collectif de représentation des priorités sectorielles dans les consultations tripartites.

Le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP) et l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) gèrent individuellement, et sans réelle coordination, la formation professionnelle continue et initiale.

L'approche globale basée sur les compétences en est encore à un stade pilote, et il est difficile de trouver une évaluation qualitative de l'offre hormis les déclarations de satisfaction des clients (entreprises individuelles). Des études limitées d'évaluation sont menées par le département spécialisé dans l'évaluation du CNFCPP, mais le nombre d'entreprises concernées est encore très limité.

Les partenaires sociaux cherchent encore leur voie. Les PME/PMI ont la priorité absolue, mais elles seront sans doute les dernières à profiter du système.

Les entreprises interviewées (moyennes entreprises) avaient peu de contrôle de qualité et ne s'intéressaient guère aux certifications qualifications en tant que telles. Des individus (en nombre limité) suivent des cours du soir ou à distance.

En somme, le moteur existe, la machine fonctionne, le cadre est établi, mais à très court terme et avec des critères de marché limités qui sont orientés vers une infime proportion de clients potentiels.

4.4 CERTIFICATION ET SANCTION DE LA FORMATION CONTINUE

Pour l'instant, l'accent mis, à moyen terme, sur l'amélioration des capacités des entreprises relègue la qualification/le développement des individus dans le marché de l'emploi (et des chômeurs) au second plan.

L'amélioration des compétences de l'individu est à l'ordre du jour pour ceux qui bénéficient de facilités particulières (congés spéciaux, octroi de bourse), de cours du soir, d'un enseignement à distance et, pour les autres catégories, à travers les programmes d'emploi (voir section 2.3).

Les Instituts de promotion supérieure du travail (IPST), quant à eux, favorisent l'accès d'un large public à leurs programmes, notamment l'enseignement en ligne (mais il faut développer le concept). D'ailleurs, les chiffres sont peu élevés.

4. ÉLÉMENTS CLÉS DE L'ANALYSE

L'intérêt à court terme (en formation continue) contraste avec le besoin d'investissement dans le capital humain en vue d'un développement économique à plus long terme. Mais certains signes montrent que les besoins à plus long terme ont été identifiés. A titre d'exemple, la préférence a été donnée à l'évolution de la loi d'orientation de 1993 par des changements d'instruments et de procédures de financement plutôt qu'à la création d'une loi spécifique à la formation professionnelle continue. Des efforts pour rapprocher le ministère de l'Éducation du ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi sont déployés.

Mais, pour l'instant, la formation continue et la formation initiale, bien qu'offertes, en général, par les mêmes établissements, restent des activités séparées. Une norme capable d'étayer une approche modulaire basée sur les compétences pour les deux sous-secteurs existe, mais sans spécifications détaillées, ni la capacité pour une évaluation des compétences qui permettrait une certification valable dans les deux sous-secteurs. Pour le moment, les clients de la formation continue doivent se contenter d'une «attestation».

Des associations telles que l'ARFORGHE (gestionnaires du développement de ressources humaines) et les fédérations d'employeurs se soucient des intérêts immédiats de leurs membres. Les premières, bien que s'intéressant aux PME/PMI, représentent essentiellement les grandes entreprises, et les dernières sont présentes dans les négociations (salaires, exemptions de taxes, conséquences procéduraires et financières de la taxe professionnelle). Les syndicats n'ont pas été interviewés.

Les centres techniques fournissent des évaluations technologiques et des services d'identification de besoins en compétences ainsi que de la formation. Le besoin de générer des revenus en offrant et en développant des services prend le pas sur l'implication dans l'élaboration d'un système menant à une certification formelle.

Le principal problème de politique est l'échelle «temps» (et les ressources à la

base) pour établir une structure crédible d'apprentissage menant à une certification et à une reconnaissance des compétences des personnes (associée ou non à la promotion/meilleures rétributions financières).

4.5 INGÉNIERIE DE FORMATION ET CONTRÔLE QUALITÉ

Dans le cadre de référence politique, basé sur la demande des entreprises, la gestion (efficacité) du système est contrôlée par des structures organisationnelles sous forme de comités représentatifs aux niveaux national et régional. Tous les partenaires sont impliqués, y compris les syndicats des employés. Ces derniers sont préoccupés par la transparence des procédures.

Le CNFCPP a une unité d'évaluation qui considère les résultats de la formation dans un échantillon «représentatif» d'entreprises (bien que le nombre global soit peu élevé). L'ONEQ est responsable de l'évaluation de l'impact de la formation (en termes de meilleure productivité/satisfaction des clients).

Les entreprises considèrent la qualité de l'offre de formation à travers la satisfaction des clients. Dans les entreprises visitées, les chefs de départements établissent les objectifs de la formation, et évaluent eux-mêmes s'ils ont été atteints. Ils renouvellent ou non les contrats avec les fournisseurs de formation d'après les résultats obtenus.

Les centres techniques peuvent agir comme «juge et partie» car ils effectuent des analyses de besoins et offrent des formations.

Les CFP visités ont des objectifs de formations clairs, des contacts étroits avec les clients, un marketing efficace et des indicateurs de performance clairement définis. Mais malgré un souci apparent de «qualité», les indicateurs sont plutôt quantitatifs que qualitatifs (cours offerts, nombre de participants, nombre d'entreprises clientes, recettes).

L'expansion accélérée et diversifiée, au cours des dernières années, tant des prestataires de formation continue que des dispositifs et mécanismes de formation, a eu comme effet une certaine opacité du marché de la formation continue. Il est clair aujourd'hui que les mécanismes du marché, qui normalement induit une amélioration de la qualité et l'élimination des offres de qualité médiocre, ne fonctionnent pas de façon adéquate.

Le moteur du système (demande, procédures, financement, réalisation) est testé et adapté pour savoir s'il est en état de marche. Quant à savoir s'il peut transporter les voyageurs vers une destination appropriée, le chemin est encore long.

Parmi les questions sur la qualité présentées aux participants d'un récent atelier sur la formation continue organisé par le CNFCPP, on relevait:

- le rôle des pouvoirs publics dans la définition des normes et des standards de formation;
- les référentiels pour la formation continue;
- l'intégration de l'assurance qualité dans le cahier des charges de la formation.

4.6 LIEUX DE PRISE DE DÉCISIONS

La sagesse conventionnelle (OCDE, Banque mondiale) montre que la croissance économique ne peut être dissociée de l'investissement dans le capital social. Le développement de ce dernier nécessite la participation, la compréhension et la motivation de la population pour faire fonctionner la structure organisationnelle à son avantage. Cela signifie donc un engagement dans la prise de décisions à tous les niveaux, c'est-à-dire verticalement et horizontalement.

Un programme de déconcentration («répliques» de petits ministères aux niveaux local et régional) et de décentralisation (engagement démocratique dans les prises de décisions

au niveau local) est associé à la réforme de la formation professionnelle pour répondre aux besoins de la formation continue.

En outre, on observe un déplacement latéral des prises de décisions des ministères vers les structures sous leur tutelle (par exemple CNFCPP, ATE, ATEP, CENAFFIF), la création d'organes à composition tripartite en vue d'un engagement des partenaires sociaux, et un encouragement des associations et des fédérations professionnelles. Cela conduit à un réseau complexe d'agences interactives entraînant au moins deux résultats: le besoin que les gestionnaires enjambent les frontières, c'est-à-dire qu'ils gèrent au-delà des frontières institutionnelles, et le besoin de gérer une complexité organisationnelle tout en présentant des règles et des procédures qui soient simples à comprendre et à suivre pour les entreprises/individus.

En discutant des lieux de prises de décisions, il faut tenir compte de la taille de la population et de l'espace géographique. La décentralisation/déconcentration n'est pas la même dans un pays relativement petit (Tunisie) que dans des pays avec des populations de 30 millions d'habitants et de grandes zones géographiques (Algérie et Maroc).

L'évolution de la Tunisie en matière de formation continue depuis 1993 a porté sur la déconcentration plutôt que sur la décentralisation, la création de petites antennes, l'administration des règles et des procédures étant établies de façon centralisée.

La déconcentration semble être la règle, mais des discussions sont en cours avec des gouverneurs régionaux en vue d'une éventuelle décentralisation. En même temps, la privatisation (par exemple, les centres techniques) rajoute une maille au filet.

L'évolution de toutes ces conditions est essentielle pour contribuer au renforcement du capital social et pour assurer la croissance économique souhaitée.

En ce qui concerne la formation continue, tout cela est dirigé vers les entreprises elles-mêmes et les besoins qu'elles expriment. Ce sont les principaux clients. Mais leurs réponses sont peu enthousiastes. Les PME/PMI interviewées sont hostiles à la collecte de la taxe et offrent le minimum de formation pour recouvrer les sommes collectées. Des organisations telles que les chambres syndicales des opérateurs privés, des associations telles que l'ARFORGHE et des partenaires sociaux tels que UTICA trouvent le système trop lent, et l'inertie d'une culture centralisée reste le caractère prédominant des ministères.

Le temps entre en jeu. Les structures en évolution ont besoin d'être pilotées et testées, mais il ne reste que quelques années avant la naissance de l'espace de libre-échange alors que le pays présente des systèmes et des structures opérant à plusieurs vitesses.

La situation des centres de formation illustre le problème de savoir ce qui doit être mis en place et quels sont les changements urgents qui doivent être apportés et dans quel laps de temps. Ils doivent répondre aux besoins de leurs clients immédiats, les entreprises et les individus. Le Centre sectoriel de formation en électronique de Den Den (CSFEDD) est déjà très flexible et a une philosophie de marketing ainsi que les capacités d'analyser les besoins en compétences pour les entreprises individuelles.

Le ministère a déjà étudié le problème d'une autonomie accrue pour les centres sectoriels en se basant sur le modèle britannique. Ce modèle comprend: l'adoption d'un nouveau statut des établissements de formation concernés, la désignation d'un directeur exécutif et la mise en place d'une administration en mesure de recruter son propre personnel et de négocier les salaires des employés, l'adoption d'un budget global qui couvre toutes les rubriques et une liberté pédagogique et de programmes considérable.

Il est à noter que le gouvernement britannique se base sur un système

général de certification fondé sur les compétences (NVQ) et des indicateurs de performance (financiers). Dans quelle mesure la Tunisie devrait-elle suivre cette voie ?

4.7 CONTEXTE DE SOUTIEN

Le soutien législatif, financier et institutionnel à la formation continue est décrit dans la section 3.

Les questions essentielles concernant la démarche à adopter pour faire évoluer ce soutien ont été posées par le CNFCPP lors de son atelier sur la formation continue (Tunis, 28 juin 2002). Il s'agit notamment de voir:

- comment doit évoluer le dispositif d'aide aux entreprises en matière d'adaptation et de développement des compétences pour qu'elles puissent faire face aux effets de la mondialisation, et pour atteindre le stade du partenariat avec les acheteurs étrangers;
- quelle doit être la capacité du dispositif de formation public et privé à promouvoir les nouveaux métiers induits par la mondialisation;
- quelles sont les compétences qu'il est nécessaire de développer au niveau de l'environnement de l'entreprise (système financier, infrastructure, administration, etc.);
- quelle position occupe la fonction «formation» dans la stratégie de l'entreprise et quelle est l'origine des ressources mobilisables pour sa mise en œuvre;
- quelle est la portée du concept formation–investissement et sa perception par les utilisateurs.

La stratégie législative du gouvernement est de porter des amendements à la loi d'orientation de 1993 par des changements au niveau des instruments, plutôt que de créer une nouvelle loi, et d'intégrer les implications, plus vastes, du développement des ressources humaines au niveau de tous les secteurs d'éducation et de formation.

LES DISPOSITIFS DE LA FORMATION CONTINUE EN TUNISIE

Pour l'instant, la stratégie financière consiste aussi à rendre les mécanismes plus transparents et à apporter des amendements aux règlements pour rendre plus efficaces les procédures, plutôt qu'à changer les approches. Les changements institutionnels s'orientent vers la déconcentration et la décentralisation, même si c'est de façon hésitante.

En matière de fonctionnement du système et des structures en place, il reste quelques questions techniques à traiter. Il s'agit notamment de l'évaluation des politiques de formation continue, de la qualité de la formation, de la professionnalisation des acteurs, et de la communication/information.

Les questions les plus importantes sont culturelles et structurelles. Le système de formation continue est basé sur le modèle français de taxe d'apprentissage et de formation continue. Il hérite de la centralisation et de la bureaucratie. Il existe une tendance à la déconcentration plutôt qu'à la décentralisation.

Dans quelle mesure la décentralisation devrait-elle constituer une priorité majeure pour inciter la population à soutenir une économie plus compétitive ? Des centres de formation plus autonomes avec des

membres locaux siégeant dans les conseils d'administration sont-ils un exemple ?

En France, la taxe d'apprentissage représente une infime partie du financement des collèges d'enseignement professionnel. En Tunisie, elle représente un large pourcentage malgré un taux de participation relativement limité dans l'enseignement secondaire et post-secondaire des 15-19 ans.

L'avènement de la zone de libre-échange se rapproche, mais une croissance économique à plus long terme dépend d'une plus grande participation des personnes dans l'enseignement secondaire et post-secondaire. Si petits que soient les pas, le progrès dans cette direction est vital.

Pour l'instant, le système de formation initiale et continue est hautement sophistiqué, mais s'adresse à un très petit nombre d'entreprises. Un transport efficace nécessite une voiture populaire, pas une limousine de luxe. Comment développer des institutions appropriées pour une transition à plus long terme, et non des institutions matures à court terme pour un groupe choisi de clients ?

5. CONCLUSIONS

5

La réforme du système de formation professionnelle entamée depuis 1993 et consolidée par le Programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi a permis de modifier les structures et le fonctionnement du système de formation professionnelle continue tunisien: création du CNFCPP, développement du secteur privé, amélioration de l'accès des entreprises et de leurs salariés à la formation continue, amélioration de la gestion des actions réalisées dans le cadre de la TFP.

La création du programme national de formation continue est venue compléter les mécanismes en place, et notamment faciliter l'accès des PME/PMI à la formation continue. Cet effort a eu pour l'instant un effet limité tant sur l'aspect quantitatif (taux d'accès des PME/PMI à la formation continue) que qualitatif (satisfaction des entreprises quant aux services fournis).

Le développement de la formation dans les PME/PMI devient un enjeu majeur pour la compétitivité de l'économie tunisienne. Les PME/PMI ne sont pas capables d'assurer le développement de leur personnel. Elles

manquent de capacité pour organiser et gérer la formation. Il s'agit notamment d'appuyer des dispositifs de formation inter-entreprises à l'initiative de groupements d'entreprises à un niveau local, régional ou sectoriel, et de favoriser l'émergence de réseaux d'acteurs au niveau local.

Le système doit clarifier les responsabilités et les moyens dont disposent les partenaires sociaux en matière d'initiative et de force de propositions. Ce faisant, l'implication des partenaires sociaux sera déplacée de la gestion des moyens vers le pilotage du système, et notamment la recherche d'une meilleure efficacité et efficience du système.

La conception et la mise en œuvre de mécanismes permettant d'assurer la qualité des dispositifs de formation et d'améliorer la transparence du marché est une responsabilité partagée des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux. La réflexion concernant le système qualité de la formation continue est déjà engagée; il s'agit de préciser les axes porteurs de la qualité en tenant compte des spécificités du modèle tunisien.

ANNEXES

ANNEXE 1 : PROGRAMME DES RENCONTRES

Date	Heure	Organismes	Personnes rencontrées
28-06-02	0900-1600	MFPE CNFCPP/Journée d'étude/formation continue en entreprise	M. Belhassen Thameur Tous les acteurs
01-07-02	Matin	CNFCPP ONEQ CNFCPP (Département promotion professionnelle)	M. Medimagh Ahmed, directeur général du CNFCPP M. Hammadi Kefela M. Lassoued Mehdi M ^{me} Kallel Feiza M. Mouhamed Ben Abdallah M. Mohamed Ben Slimane
02-07-02	Matin	ATFP CSFEDD ARFORGHE	M ^{me} Dorra Cherif M. Hichem Mejri M. Sami Ounis M. Hbib Jerbi M ^{me} Zeineb Mehjoub Attia
03-07-02	Matin	Entreprise «l'Appétissante» CNCC	M. Kesraoui Imed M. Mouhamed Ben Abdallah M. Malik Khelil

LES DISPOSITIFS DE LA FORMATION CONTINUE EN TUNISIE

Date	Heure	Organismes	Personnes rencontrées
04-07-02	Matin	Chambre syndicale nationale des entreprises privées Entreprise «Torkhani» UTICA	M. Fauzi Belhadj M. Torkhani M. Abderrazak Hchaishi
05-07-02	Matin	CNFCPP	M. Medimagh Ahmed, directeur général du CNFCPP M. Hammadi Kefela M. Lassoued Mehdi

ANNEXE 2 : DOCUMENTATION ET TEXTES CONSULTÉS

Commission européenne, Tunisie, «Document de stratégie 2002-06» et «Programme indicatif 2002-04».

République tunisienne, ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, «Document du programme MANFORME», mars 1996.

République tunisienne, ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, Centre national de formation continue et de promotion professionnelle, «Bilan de la formation continue – Exercice 2000, projet de rapport».

Agence tunisienne de la formation professionnelle, «Présentation générale».

Association des responsables de formation et de gestionnaires des ressources humaines dans les entreprises, «Objectifs, projets, partenaires, orientations stratégiques».

Centre national du cuir et de la chaussure, «Le Guide 2002».

Centre national de formation continue et de promotion professionnelle, «Financement de la formation continue/Guide de l'entreprise».

Centre national de formation continue et de promotion professionnelle, «Guide méthodologique d'intervention en entreprise dans le domaine de la formation continue».

Centre national de formation continue et de promotion professionnelle, Journée d'étude sur la formation continue, juin 2002.

Centre sectoriel de formation en électronique de Den Den, «Plan Annuel 2002/Indicateurs», Recettes 2001/02.

République tunisienne, ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, «Évaluation à mi-parcours du projet: appui au programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME)», 2001.

République tunisienne, ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, Collection des textes juridiques régissant la formation continue.

République tunisienne, ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, «Réforme de la formation professionnelle en Tunisie», 1997.

LISTE DES ORGANISMES/ACRONYMES

ARFORGHE	Association de responsables de formation et de gestion humaine dans les entreprises
ATE	Agence tunisienne de l'emploi
ATFP	Agence tunisienne de la formation professionnelle
CENAFFIF	Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de la formation
CFP	Centre de formation professionnelle
CFPA	Centre de formation professionnelle et d'apprentissage
CNCC	Centre national du cuir et de la chaussure
CNFCPP	Centre national de formation continue et de promotion professionnelle
CSF	Centre sectoriel de formation
CSFEDD	Centre sectoriel de formation en électronique de Den Den
CSNEECF	Chambre syndicale nationale des entreprises d'études, de conseil et de formation
FIAP	Fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle
PFPPA	Fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage
IPST	Institut de promotion supérieure du travail
ISET	Institut supérieur des études technologiques
MANFORME	Programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi
MDT	Millions de dinars tunisiens
MFPE	Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi
OFPE	Office de la formation professionnelle et de l'emploi
ONEQ	Observatoire national de l'emploi et des qualifications
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises/industries
PRONAFOC	Programme national de formation continue
TFP	Taxe de la formation professionnelle
UGTT	Union générale des travailleurs tunisiens
UTICA	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

