



## Rapport de synthèse 2009



**Coopération régionale dans l'éducation  
et la formation : le tout est plus grand  
que la somme des parties**

**ÉDUCATION ET FORMATION POUR L'EMPLOI (ETE)** EST UNE INITIATIVE FINANÇÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE ET MISE EN ŒUVRE PAR LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (ETF). SON OBJECTIF EST DE SOUTENIR LES PARTENAIRES MÉDITERRANÉENS DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP) APPROPRIÉES, À MÊME DE CONTRIBUER À LA PROMOTION DE L'EMPLOI PAR LE BIAIS D'UNE APPROCHE RÉGIONALE.

**CONTACTEZ-NOUS**

Équipe de projet MEDA-ETE  
Fondation européenne pour la formation  
Villa Gualino  
Viale Settimio Severo 65  
I – 10133 Torino  
**T** +39 011 630 2222  
**F** +39 011 630 2200  
**E** [info@meda-ete.net](mailto:info@meda-ete.net)  
**www**.meda-ete.net

## **Rapport de synthèse 2009**

# **Coopération régionale dans l'éducation et la formation : le tout est plus grand que la somme des parties**

*Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Union européenne.*

*Fondation européenne pour la formation  
2009*

*Ce rapport a été produit pour la conférence de clôture du projet régional MEDA-ETE  
12 mai 2009, Turin, Italie*

## TABLE DES MATIERES

---

<b>PREFACE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
1.1 Vue d'ensemble	
1.2 Les quatre grandes composantes du projet	
1.3 La plate-forme régionale	
<b>2. CONTEXTE REGIONAL .....</b>	<b>11</b>
2.1 Contexte historique et social	
2.2 Situation économique dans la région	
2.3 La situation des marchés du travail méditerranéens	
2.4 Réformes actuelles en formation	
2.5 L'union pour la Méditerranée: l'ordre du jour pour le développement des ressources humaines	
<b>3. LE PROJET MEDA-ETE : JUSTIFICATION ET APPROCHE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Justification générale	
3.2 Approche globale du projet MEDA-ETE : le processus d'apprentissage des politiques	
3.3 Lignes directrices et définitions communes	
<b>4. LA GOUVERNANCE ET SON APPLICATION AUX SYSTEMES D'EFTP .....</b>	<b>33</b>
4.1 Justification générale	
4.2 La fonction observatoire	
4.3 L'assurance de la qualité	
<b>5. RELATION ENTRE ÉCOLE ET TRAVAIL .....</b>	<b>45</b>
5.1 Justification générale	
5.2 Cadres de certification et reconnaissance des qualifications	
5.3 La formation en milieu de travail	
5.4 L'esprit d'entreprise	
5.5 L'orientation professionnelle	
<b>6. L'INNOVATION ET LES TECHNOLOGIES DANS LES SYSTEMES D'EFTP .....</b>	<b>65</b>
6.1 Justification générale	
6.2 Approche	
6.3 Contenu et résultats	
6.4 Conclusions et recommandations	
<b>7. PERSPECTIVES D'AVENIR .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE : LISTE DES PUBLICATIONS MEDA-ETE .....</b>	<b>73</b>



## **PREFACE**

La présente publication constitue le point d'orgue éditorial du projet MEDA-ETE (Éducation et formation pour l'emploi dans la région méditerranéenne)<sup>1</sup>. Elle clôture un cycle de réflexion sur les systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) dans la région méditerranéenne et leurs liens avec les marchés du travail.

Le texte reprend et résume les principaux résultats du projet. Les différentes sections couvrent les grands axes de travail choisis pour les trois années d'activité et reflètent la coopération régionale entre les dix pays partenaires concernés.

Les conclusions et enseignements formulés dans la présente publication sont particulièrement opportuns en ce sens qu'ils coïncident avec la mise en œuvre, par plusieurs pays partenaires, de nouvelles initiatives visant à réformer leurs systèmes d'EFTP. Grâce à ces réformes, l'EFTP ne devrait plus être considéré comme la filière de la seconde chance, mais devenir un système d'apprentissage tout au long de la vie contribuant à l'économie de la connaissance. D'un point de vue pratique, cela suppose de ne plus considérer l'EFTP isolément, mais en relation avec les autres composantes du système éducatif et le marché du travail. Ce changement de perspective devrait avoir un impact significatif sur la nouvelle génération de réformes dans les pays partenaires de la région MEDA.

La présente publication reprend les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet MEDA-ETE. Bien que les systèmes d'EFTP diffèrent selon les pays, on a pu établir, pour la présente publication, un cadre commun à partir de cinq éléments :

1. l'agenda du partenariat euro-méditerranéen, principalement dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée ;
2. les principaux éléments nécessaires à la construction d'un système d'EFTP: gouvernance, marché du travail, contenu (programme, certification et qualité), capacités institutionnelles, législation et financement ;
3. le choix des composantes ou thématiques du projet qui reflètent à la fois cette architecture et les préoccupations des partenaires MEDA et de la Commission européenne: les informations nécessaires à la prise de décisions ;
4. le contexte régional global ainsi que le contexte historique, social et économique dans lequel s'inscrivent ces initiatives ;
5. les initiatives de réforme spécifiques dans chacun des dix pays.

Pour dire les choses simplement, le texte opère une distinction entre le contexte régional global et l'analyse des initiatives particulières dans le domaine de l'EFTP.

Le texte se prête à une approche référentielle. La plupart des lecteurs risquent d'être sélectifs. Alors, que propose ce texte ?

- une introduction et un aperçu général du rapport ;
- une présentation du contexte régional global: contexte historique, social et économique, marché du travail, mobilité, exemples de réforme dans les différents pays ;
- une description de l'approche et les méthodologies suivies dans le cadre du projet ;
- une présentation de l'approche adoptée et les résultats obtenus pour chacune des thématiques du projet (formation en milieu de travail (relation entre l'offre et la demande); cadre de certification; assurance qualité; orientation professionnelle; esprit d'entreprise; impact des technologies de l'information) ;
- enfin, un examen des initiatives futures possibles.

---

<sup>1</sup> <http://www.meda-ete.net>

En bref: qu'est-ce que le projet MEDA-ETE? Quel en est le contexte? Quels en sont les résultats? Réflexions finales.

Chaque chapitre expose plusieurs recommandations basées sur des recherches approfondies et des démarches d'apprentissage. Ces recommandations ne concernent pas seulement l'élaboration des politiques, mais également leur mise en œuvre.

Le texte présente aussi des exemples de bonnes pratiques en matière de réforme ainsi que des preuves de l'intégration des résultats du projet MEDA-ETE, tout en insistant sur l'intérêt de la coopération régionale. Mais attention, une certaine prudence s'impose: il est en effet important d'éviter d'adopter, en ce qui concerne les réformes dans le domaine de l'EFTP, des approches normatives qui conduiraient à des procédures d'élaboration de politiques identiques dans des pays différents. C'est d'ailleurs une approche d'«apprentissage politique» qui a été adoptée dans le cadre du processus de mise en œuvre du projet, ce qui a permis aux décideurs politiques des pays partenaires de jouer un rôle de chef de file. L'un des principaux messages consiste à affirmer que c'est essentiellement le processus de réflexion politique structurée mené par les pays partenaires, éclairé par d'autres systèmes et expériences, qui est à l'origine des nouvelles connaissances particulièrement utiles établies dans le cadre du projet MEDA-ETE.

Nous espérons que la présente publication constituera une source d'informations complémentaire sur la coopération régionale Euromed et les réformes dans le domaine de l'EFTP.



# 1. INTRODUCTION

---

## 1.1 Vue d'ensemble

Le présent rapport constitue le point d'orgue éditorial du projet MEDA-ETE (Éducation et formation pour l'emploi dans la région méditerranéenne). Né de la volonté de permettre à tous les acteurs du projet MEDA-ETE de tirer parti des connaissances et de l'expertise développées, le présent rapport repose aussi sur le postulat selon lequel les connaissances et les expériences accumulées doivent être diffusées et débattues tant dans le cadre du projet qu'en dehors de celui-ci.

Après les sections introductives, le texte aborde successivement les thèmes suivants: les principaux éléments du contexte régional dans le domaine de l'EFTP; la gouvernance des systèmes d'EFTP, y compris la collecte et l'analyse des données (observatoire) et l'assurance qualité (évaluation et accréditation); la relation école/travail (apprentissage, esprit d'entreprise, transition de l'école à l'emploi, cadres de certification et reconnaissance des qualifications, orientation professionnelle); l'innovation et les technologies de l'information et de la communication (apprentissage en ligne pour les enseignants).

En principe (il y a quelques légères variations), chaque section présente (pour le sujet en question) : (i) la justification de la démarche (souvent en établissant une comparaison avec l'UE); (ii) l'approche/la méthode d'intervention utilisée dans le cadre du projet MEDA-ETE; (iii) le contenu/les résultats/les réalisations de l'intervention (pour la région MEDA en général, puis pour les différents pays); et enfin, (iv) certaines conclusions ainsi que des recommandations pour les interventions futures.

Le présent rapport s'inspire en grande partie des différents documents liés au projet (voir l'annexe 1: bibliographie), qui sont eux-mêmes basés sur un grand nombre de documents de référence. Ces documents sont disponibles sur le site Internet de la Fondation européenne pour la formation (ETF) et/ou sur le site consacré au projet, qui fournissent aussi d'autres références que le lecteur peut consulter s'il le souhaite.

## 1.2 Les quatre grandes composantes du projet

**Composante 1 :** Forum Euromed annuel sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels pour l'emploi. Il s'agit du principal espace de rencontre pour les décideurs politiques, les partenaires sociaux et tous les autres participants au projet MEDA-ETE.

**Composante 2 :** réseau Euromed de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels pour l'emploi. Cette composante se décline en trois sous-composantes :

**sous-composante 2.1 :** fonction observatoire d'Euromed ;

**sous-composante 2.2 :** établissement de trois analyses comparatives sur: (i) la formation des enseignants et des formateurs (2005); (ii) l'orientation professionnelle (2006); (iii) l'apprentissage et l'alternance (2007) ;

**sous-composante 2.3 :** établissement de trois études thématiques sur: (i) la transition de l'école à l'emploi (2005); (ii) la reconnaissance des qualifications (2006); (iii) la qualité et l'assurance qualité dans l'EFTP (2007).

**Composante 3 :** services d'assistance aux jeunes chômeurs en matière d'emploi indépendant et de création de micro-entreprises. Activités particulières: analyse des pratiques, des méthodes et des outils utilisés par les prestataires de services, transfert de bonnes pratiques entre institutions, mise en œuvre de certains projets pilotes et élaboration d'un document d'orientation commun concernant les politiques de promotion de l'esprit d'entreprise.

**Composante 4** : développement de l'apprentissage en ligne au service de la formation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'EFTP. Cette composante contribue à créer et développer les capacités nécessaires pour utiliser l'apprentissage en ligne au service de la formation des enseignants et des formateurs dans le domaine des TIC et dans le secteur du tourisme, sur la base de projets pilotes. Elle a donné lieu à la mise en place d'un cours d'apprentissage en ligne pour enseignants et formateurs, ainsi qu'à la création, sur la base de l'expérience tirée du projet, d'une boîte à outils pour l'apprentissage en ligne.

### 1.3 La plate-forme régionale

L'enseignement et la formation techniques et professionnels et leurs liens avec les marchés du travail connaissent des évolutions majeures dans la région MEDA en général, mais aussi dans chacun des pays concernés. Des réformes abordant un large éventail de sujets sont en cours dans tous les pays de la région. Bien que les initiatives soient envisagées sous des angles différents, celles-ci semblent viser un objectif commun: mettre en place des cadres nationaux au service de la qualité des systèmes d'EFTP afin de favoriser le développement économique et de répondre aux besoins des marchés du travail.

Parallèlement aux objectifs prioritaires de l'Union européenne (UE) définis au sein de la stratégie de Lisbonne et du processus de Copenhague, de gros efforts sont consentis par les pays MEDA afin de renforcer les liens qui existent entre l'EFTP et le système de l'emploi, d'améliorer l'adaptation de l'éducation et de la formation aux demandes des marchés de l'emploi et de mettre à niveau les compétences des individus afin d'améliorer leur employabilité.

On peut dresser un autre parallèle intéressant entre la région MEDA et l'UE. En effet, les divergences entre les systèmes d'EFTP des États membres nécessitent de bien choisir les domaines d'intérêt commun. Ce sont les domaines complémentaires de coopération régionale qui reflètent ce choix. D'une manière générale, il existe :

- **trois contextes** : le partenariat Euromed revigoré par l'Union pour la Méditerranée; les pays de la région MEDA eux-mêmes; l'évolution des politiques de l'UE dans le domaine de l'éducation et de la formation ainsi que dans les États membres ;
- **trois types de contributions** : études, travail en réseau et activités mises en œuvre dans le cadre de projets ;
- **trois ambitions** : compatibilité des intérêts des pays de la région représentés; coopération régionale actuelle et future; liens nationaux/internationaux (sur le modèle de l'UE le plus souvent) ;
- **trois handicaps** : les systèmes d'EFTP (y compris ceux de l'UE) sont divergents plutôt que convergents; présence de spécificités culturelles et de droits acquis; résistance bureaucratique au changement.

La région MEDA comprend dix pays: l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie, la Tunisie, la Turquie et les Territoires palestiniens occupés. C'est une région qui a connu ces dernières années d'importants troubles et conflits politiques susceptibles d'avoir des répercussions pour toute la planète. Les autres pays du monde ont donc tout intérêt à y soutenir les mesures destinées à favoriser la stabilité et la prospérité par la promotion du développement économique et social.

Le projet MEDA-ETE a œuvré à la mise en place d'un agenda régional sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels et ses liens avec le marché du travail dans la région méditerranéenne. L'ensemble des thématiques et des sujets identifiés par les représentants des pays lors de la préparation du projet et reflétés dans les quatre

composantes du projet se sont avérées conformes aux défis à relever aux niveaux régional et national.

Le projet MEDA-ETE a acquis une importance régionale comme espace d'échange et de débat concernant les problèmes et les défis à surmonter dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'emploi dans la région méditerranéenne. Les forums annuels qui ont été organisés de 2006 à 2008 ont offert une excellente occasion d'examiner les réalisations et les résultats du projet. En réunissant tous les réseaux qui le constituent, le forum annuel a offert un cadre de coopération au plus haut niveau, ainsi que l'occasion pour les représentants des différents pays de discuter des synergies et complémentarités entre les composantes du projet mises en œuvre au niveau national, mais aussi des actions futures.

Etant donné son architecture, le projet MEDA-ETE est devenu un **mécanisme d'examen de l'évolution des réformes de l'EFTP dans les pays participants et de discussions sur les questions et les défis que posent l'éducation, la formation et l'emploi** dans la région méditerranéenne, et ce notamment grâce à l'utilisation d'indicateurs comparables sur l'EFTP et le marché du travail, élaborés à partir des travaux de la fonction observatoire d'Euromed.

Des **communautés de pratiques** se sont constituées, composées de spécialistes du travail en réseau, de décideurs, de représentants des partenaires sociaux et de professionnels des pays participants. Quelque 350 représentants des pays MEDA ont participé aux événements organisés aux niveaux régional et local dans le cadre du projet MEDA-ETE. L'équipe en charge du projet a facilité ce dialogue en concevant et en mettant en œuvre des activités pertinentes qui ont débouché sur des processus concrets d'échange de connaissances. Les réunions qui se sont tenues à l'occasion des ateliers et des visites d'étude ont permis aux participants d'échanger des informations sur leur propre situation nationale ainsi que sur les approches adoptées par leurs pays respectifs dans le cadre des différentes composantes et thématiques du projet.

L'important **recueil de connaissances, d'informations et d'analyses** concernant l'EFTP et le marché du travail a été mis à la disposition des pays partenaires. Le projet est parvenu à soumettre aux décideurs et aux professionnels de la région MEDA des recherches et études de grande qualité (voir l'encadré 1), qui apportent de nouveaux éclairages sur l'EFTP et l'emploi dans la région MEDA, inventorient les meilleures pratiques et mettent l'accent sur les défis à relever. Toutes ces publications ont été examinées par les membres des réseaux et les parties prenantes des différents pays. Presque tous les pays et tous les membres des réseaux ont contribué à la préparation et à la finalisation de ces publications, qui ont été diffusées aux niveaux régional et national. Elles sont également accessibles au public sur le site web consacré au projet.

Le projet a également permis d'introduire et de développer des **méthodologies communes en analysant les questions liées à l'EFTP** ou, tout au moins, à construire un langage commun qui renvoie à des composantes de base dans l'analyse des systèmes d'EFTP et de leur pertinence pour les marchés de l'emploi, en prenant en considération des facteurs clés tels que le contexte et le cadre institutionnel, l'ingénierie des réformes et le rôle des partenaires sociaux dans la gouvernance des systèmes d'EFTP. Ces cadres et ces concepts clés sont à présent largement partagés par tous les membres des réseaux.

L'équipe en charge du projet MEDA-ETE a toujours cherché à établir des **liens avec les politiques et les programmes de l'Union européenne** lors de la conception et de la mise en œuvre des diverses composantes du projet. Cette démarche a revêtu deux dimensions. D'une part, l'évolution de la situation de l'UE dans le domaine de l'EFTP et de l'apprentissage tout au long de la vie (cadre européen des certifications, cadre commun d'assurance qualité, objectifs de Lisbonne) a été présentée et discutée. D'autre part, à un niveau plus opérationnel, plusieurs experts européens participant à des initiatives de l'UE ont travaillé pour le projet MEDA-ETE et plusieurs visites d'étude ont été dédiées à l'analyse des

développements dans les États membres de l'UE en relation avec les programmes et politiques communautaires (Finlande pour la formation des enseignants et des formateurs; Irlande et Hongrie pour les cadres nationaux de certification/le cadre européen des certifications; Italie pour le cadre commun d'assurance de la qualité; Portugal, Estonie et France pour la fonction observatoire, etc.).

**Renforcement de la socialisation Sud-Sud** : la similarité des défis, des contextes culturels et des attitudes, de même que la proximité géographique, accentuent la pertinence, et même la nécessité, de la coopération Sud-Sud. Les échanges de bonnes pratiques et d'expériences, les analyses comparatives, les examens par les pairs et les processus d'apprentissage en équipe représentent une source d'inspiration politique. Grâce aux réseaux régionaux qu'il a établis entre les partenaires méditerranéens, le projet a offert une plate-forme unique de coopération Sud-Sud et est devenu une source d'influence politique extérieure qui n'est pas nécessairement perçue comme une pression exercée par une autre culture. Sur le plan technique, certains éléments démontrent que la socialisation Sud-Sud (au sein des pays partenaires) a influencé la définition des politiques nationales ou, plutôt, la mise en place d'actions spécifiques (comme le développement de systèmes d'information, la mise en place d'agences institutionnelles similaires ou la création de nouveaux dispositifs).

Le passage de la politique à la pratique a été rendu possible grâce aux travaux sur **l'esprit d'entreprise** et sur **l'apprentissage en ligne**. Après la phase initiale de constitution de réseaux et de réflexion sur l'expérience des pays, ces deux composantes sont en effet passées à des opérations sur le terrain: transfert et adaptation des bonnes pratiques en matière de développement des compétences entrepreneuriales, formation de formateurs, formation pilote pour créateurs d'entreprise, intégration des bonnes pratiques par les prestataires de services concernés de la région MEDA, etc. Parmi les résultats de la composante 4, on peut citer la conception d'un cours d'apprentissage en ligne pour les enseignants et les formateurs, la formation des formateurs, ainsi que la conception de cours pilotes d'apprentissage en ligne dans deux secteurs: les TIC et le tourisme. Dans ces cas, le projet a non seulement fourni un mécanisme pour partager l'expertise, mais a également permis à de nombreux enseignants et formateurs de se familiariser avec certaines des meilleures pratiques dans la région MEDA et au-delà. Une centaine d'enseignants et de formateurs ont bénéficié du cours de formation à l'apprentissage en ligne et 150 autres ont participé à la formation à l'entrepreneuriat.

Les interventions sur le terrain ont contribué à établir un lien entre les politiques et les pratiques en **intégrant les expériences pilotes** dans les programmes habituels et dans les services destinés aux jeunes. Des orientations communes élaborées sur la base de l'expérience acquise dans le cadre du projet MEDA-ETE et des derniers développements dans les domaines de l'esprit d'entreprise et de l'apprentissage en ligne ont été transmises aux membres des réseaux et ont été rendues accessibles au public dans la région.

Le projet a permis de **définir une vision pour un agenda régional sur l'EFTP. Cette vision a contribué à la prise de conscience de l'importance de l'EFTP** en tant que sujet de préoccupation commune du partenariat euro-méditerranéen, qui s'est développé dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée. La Déclaration commune du sommet de Paris pour la Méditerranée, réuni le 13 juillet 2008, a souligné l'importance de la formation professionnelle dans la région en ces termes: «Une attention particulière devrait être accordée à l'amélioration de la qualité et à l'adéquation entre la formation professionnelle et les besoins du marché du travail». Les conclusions du projet MEDA-ETA s'inscrivent dans cette démarche, qui ressort également de l'accent mis sur les cadres de certification par la première conférence euro-méditerranéenne des ministres de l'emploi et du travail, organisée à Marrakech les 9 et 10 novembre 2008. Ceci s'inscrit dans le droit fil des discussions intervenues lors de la conférence euro-méditerranéenne des ministres de l'industrie des 5 et 6 novembre et de la conférence ministérielle du processus de Barcelone: Union pour la Méditerranée, des 3 et 4 novembre. Enfin, la plate-forme créée dans le cadre du projet

MEDA-ETE et les enseignements tirés de sa mise en œuvre ont été mis à profit lors de la préparation du forum de l'EFP qui a été organisé en décembre 2008 à Marseille.

Les réseaux qui ont été lancés dans le cadre du projet MEDA-ETE sont constitués d'experts et de décideurs nationaux ainsi que de partenaires sociaux de chacun des dix pays méditerranéens participants. Ils pourraient devenir une sorte de «réseau du savoir» procurant une vision globale plus importante que celles des parties, avec des idées et pratiques partagées par des acteurs ayant des vues similaires. Comme pour tout réseau de ce type, la durabilité est une question essentielle, d'autant que le financement procuré par l'UE et l'ETF était destiné à soutenir le réseau dans sa phase initiale uniquement. Au terme du projet, c'est à ses membres qu'incombera la tâche de gérer le réseau.

Les réseaux MEDA-ETE représentent un atout important pour la mise en œuvre de nouvelles initiatives régionales. Les connaissances que les réseaux ont permis d'acquérir, les méthodologies communes et la vision partagée sur les questions liées à l'EFTP font de ces réseaux le ciment de la future coopération régionale.



## 2. CONTEXTE REGIONAL

---

### 2.1 Contexte historique et social

Il est important de comprendre les contextes historique et social des dix pays impliqués dans la mise en œuvre du projet MEDA-ETE. Il est aussi important de tenir compte des caractéristiques économiques et structurelles parmi lesquelles figurent la pauvreté rurale ; la prépondérance de l'emploi dans le secteur public ; l'ampleur du secteur informel et des petites et moyennes entreprises; le rôle limité des services publics de l'emploi ; les tendances démographiques (notamment la grande proportion de jeunes parmi la population); les flux migratoires ; ainsi qu'une série de facteurs politiques qui limitent l'accès aux opportunités de travail. D'autres facteurs importants sont des facteurs socioculturels comme l'influence familiale, l'impact du stéréotypage du genre, le mécénat et la directivité. Finalement les questions de la rigidité et l'absence d'équité dans le système éducatif constituent également des facteurs importants à prendre en considération.

Par ailleurs, des expériences coloniales et postcoloniales distinctes ont légué différents modèles et traditions implantés dans les différents pays méditerranéens. Cela affecte de nombreux aspects de l'administration et des institutions, y compris l'éducation. Par exemple, l'Égypte et la Jordanie – pour ne citer que deux pays- ont plutôt été influencées par les approches anglo-saxonnes alors que le Maroc, l'Algérie, la Tunisie et, dans une moindre mesure, le Liban ont plutôt été influencés par les modèles français.

### 2.2 Situation économique dans la région<sup>2</sup>

Plusieurs aspects liés aux économies des pays de la région MEDA ont une grande influence sur la définition des politiques et sur les contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre au niveau opérationnel. La situation économique dans la région méditerranéenne, regardée de plus près, pourrait se résumer aux principales caractéristiques décrites ci-dessous.

**Les flux d'investissements directs étrangers restent faibles.** La crise financière actuelle et le ralentissement de l'économie mondiale, combinés aux incertitudes politiques, à des risques en matière de sécurité et à une faible compétitivité économique continuent de peser sur les sentiments des investisseurs concernant la région. Cela est dû non seulement à des facteurs externes mais aussi aux politiques économiques nationales. Les évaluations du climat des affaires en Méditerranée indiquent que ce dernier reste sensiblement moins bon que celui des nouveaux États membres de l'UE. Les indicateurs de gouvernance économique disponibles montrent des institutions plutôt faibles et soulèvent de sérieuses préoccupations quant à la corruption dans de nombreux pays de la région.

Cette situation a un impact négatif sur l'environnement des affaires, sur la compétitivité et sur l'attractivité, tant pour les investisseurs nationaux que pour les investisseurs étrangers. L'investissement privé moyen en pourcentage du PIB dans la région est d'environ 12 %. Le secteur privé devrait investir deux fois plus qu'actuellement pour générer suffisamment de croissance et d'emplois<sup>3</sup>.

**Les économies de la région présentent des disparités notamment au regard de leur intégration aux marchés mondiaux.** En règle générale, l'intégration de la région à l'économie mondiale reste inférieure à celle d'autres régions plus dynamiques. Le degré

---

<sup>2</sup> Cette partie s'appuie dans une large mesure sur les informations fournies par le document de stratégie régionale IEVP 2007–13 pour le partenariat euro-méditerranéen. Elle s'appuie également de la note de contexte préparé par ETF pour le forum euro-méditerranéen de la formation professionnelle organisé, sous l'égide de la présidence Française de l'UE, à Marseille décembre 2008.

<sup>3</sup> Voir la note d'information sectorielle de la Banque mondiale «Échanges commerciaux, investissement et développement dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord» (octobre 2007).

d'intégration économique entre les partenaires méditerranéens demeure également faible. Cela s'explique par des raisons politiques et économiques. Parmi ces dernières, les structures de production similaires (produits similaires plutôt que complémentaires) et les modèles d'exportation des partenaires méditerranéens ainsi que la protection tarifaire relativement élevée des uns envers les autres sont souvent invoqués. Les échanges Sud-Sud n'ont connu qu'une augmentation marginale, passant de 4,4 % du commerce extérieur en 1995 à 5 % en 2003. Cependant, des efforts récents (dont la conclusion de l'Accord d'Agadir et l'accord conclu sur un protocole d'origine unique) devraient faciliter l'intégration économique Sud-Sud parmi les partenaires méditerranéens.

**Un défi très concret à court terme pour bon nombre de ces pays réside dans la formation d'une zone de libre-échange avec l'Union européenne d'ici 2010.** Ce processus a été encouragé par la signature d'accords d'association entre la majorité des pays et l'UE, créant des conditions particulières pour favoriser cette intégration et l'appui de l'Union européenne. Les accords d'association portent essentiellement sur la libéralisation des échanges de biens et marchandises, plutôt que sur des aspects tels que les échanges de services et/ou les mouvements de capitaux et de main-d'œuvre. Ces accords prévoient néanmoins la possibilité de mettre en place un protocole de négociation de libéralisation du commerce des services avec les partenaires méditerranéens dans le cadre de la politique européenne de voisinage (PEV). En effet, des négociations bilatérales avec un certain nombre de pays<sup>4</sup> de la région sur la libéralisation des échanges dans le domaine des services et sur le droit d'établissement ont déjà commencé et devraient se poursuivre en 2009 et s'étendre à d'autres pays.

Les plans d'action bilatéraux de la PEV s'emploient déjà à résoudre des questions liées aux marchés du travail, à la circulation des travailleurs, à la libéralisation des marchés de capitaux, à l'harmonisation des normes, ainsi qu'à la mise en place d'une politique de la concurrence, de réglementation du secteur bancaire et de réglementation des services du secteur financier. L'agriculture reste un problème essentiel. La Commission européenne a fait des propositions pour favoriser la libéralisation dans le domaine commercial et agricole, mais les décisions appartiennent désormais aux États membres. Certes, des progrès significatifs ont été réalisés en 2008 dans les négociations sur la poursuite de la libéralisation des échanges des produits agricoles, des produits agricoles transformés et des produits de la pêche, conformément à la déclaration de Barcelone et à la feuille de route euro-méditerranéenne de Rabat pour l'agriculture<sup>5</sup>. Mais le manque d'ambition et de retombées concrètes du cycle de Doha n'a pas permis d'aller beaucoup plus loin.

Prendre des mesures à l'égard de l'agriculture et des échanges de services est encore plus important étant donné que la plupart des pays de la région se heurtent désormais, dans le secteur manufacturier (y compris le textile et l'habillement), à la fois à la Chine et à l'élargissement de l'UE. Il est donc important que l'UE ouvre son marché plus rapidement.

En ce qui concerne les structures d'exportation, la région demeure peu diversifiée et fait appel à des technologies peu avancées. Le pétrole représente 80 à 85 % des exportations de marchandises. Les exportations restantes sont concentrées dans quelques produits agricoles et produits industriels à faible valeur ajoutée (textiles et vêtements). Par rapport à d'autres économies en développement et d'autres économies émergentes, la concentration des exportations reste élevée. Quelques pays montrent des signes de diversification mais les changements dans la composition des exportations sont demeurés minimes au fil des ans. La concentration des marchés est également élevée, la majeure partie des produits manufacturés ou agricoles étant destinés à une poignée de pays de l'UE. L'intégration

---

<sup>4</sup> Maroc, Tunisie, Égypte et Israël.

<sup>5</sup> Des négociations ont récemment été conclues avec l'Égypte et Israël, des progrès ont été réalisés avec le Maroc et des négociations ont été entamées avec la Tunisie.



limitée dans les chaînes de production mondiales est l'un des facteurs qui entrave la diversification<sup>6</sup>.

Afin d'améliorer la situation économique de la région, une stratégie de réformes des politiques économiques nationales et d'ouverture au commerce extérieur a été suivie par la plupart des partenaires. Bien que des progrès aient été réalisés dans la plupart des pays en termes de stabilisation macro-économique, les réformes structurelles avancent lentement, en particulier les réformes en matière de gouvernance économique, comme le prouvent les améliorations limitées des indicateurs standards de gouvernance économique de la région<sup>7</sup>.

Certains pays ont fait des progrès significatifs dans les domaines de la réforme du secteur bancaire, de la privatisation et de la restructuration des entreprises publiques, ainsi qu'en termes d'amélioration du climat des affaires. Les progrès ont cependant été très inégaux, se traduisant par un afflux d'IDE assez limité et une compétitivité faible de manière générale.

Au-delà des réformes en matière de gouvernance institutionnelle et des réformes de la réglementation, la qualité des systèmes de formation et d'enseignement sera cruciale pour favoriser les évolutions socio-économiques. Il est essentiel de parvenir à un système EFP efficace. Une population active dépourvue des compétences appropriées ne saura soutenir la concurrence mondiale. Les acteurs économiques prennent progressivement conscience de ce que les systèmes d'EFP dans la région ne répondent pas aux besoins du marché du travail et aux attentes des individus en quête de qualifications adéquates. On constate également une prise de conscience relative à la nécessité de bâtir des systèmes d'EFP dans une perspective de formation continue, offrant des compétences adéquates tant aux entreprises qu'aux salariés, présentant un coût abordable, axées sur la demande et capables de s'adapter à l'évolution des besoins sociaux et économiques.

## 2.3 La situation des marchés du travail méditerranéens<sup>8</sup>

Un examen rapide des indicateurs des marchés du travail de la région révèle une population en âge de travailler en pleine expansion du fait de la pression démographique ; de faibles taux d'activité et d'emploi (en particulier chez les femmes et chez les jeunes) ; un chômage élevé ; des difficultés à l'entrée sur le marché du travail dues à la rareté des emplois décents ; et une segmentation des marchés du travail du point de vue public/privé et formel/informel, avec une faible mobilité entre les secteurs du fait de coûts de transition élevés pour les individus.

### 2.3.1 Pression démographique

La pression démographique est une caractéristique essentielle des marchés du travail de la région. Bien qu'il y ait des signes de changements démographiques progressifs, la croissance annuelle de la population reste élevée. L'OIT (2004) a estimé que la population active dans la région arabe augmenterait de 3 % par an entre 2000 et 2015, et que près de 47 millions d'emplois devraient être créés au cours de la prochaine décennie rien que pour soutenir le rythme des nouvelles arrivées sur le marché du travail. D'après la Banque mondiale, la population active totale de la région va passer de 104 millions de travailleurs en 2000 à 185 millions en 2020, nécessitant la création de près de 80 millions de nouveaux emplois au cours des deux prochaines décennies. Le but plus ambitieux d'absorber les

<sup>6</sup> Note d'information sectorielle de la Banque mondiale « Échanges commerciaux, investissement et développement dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord » (octobre 2007).

<sup>7</sup> Dans le rapport de la Banque mondiale « Doing Business 2007: How to reform » (La pratique des affaires 2007 : Comment entreprendre une réforme), la région MENA arrive en quatrième position dans le monde pour le rythme des réformes, après l'Europe de l'Est et l'Asie centrale, les pays à revenus élevés de l'OCDE et l'Afrique sub-saharienne.

<sup>8</sup> Toutes les informations figurant dans cette partie sont tirées d'une récente publication de l'ETF : *Employment Policy Reforms in the Middle East and North Africa: Selected Issues on the Functioning of the Labour Market*, Italie, 2006 (de Ummuhan Bardak, Henrik Huitfeldt et Jackline Wahba). Les données proviennent des enquêtes sur les forces de travail menées dans les pays en 2003.

demandeurs d'emploi, en plus des nouveaux arrivants, se traduit par la nécessité de créer près de 100 millions d'emplois d'ici 2020, pour atteindre un nombre total d'emploi représentant le double du niveau actuel.

### **2.3.2 Caractéristiques de la population active**

Contrairement à l'offre de main-d'œuvre accrue, le taux de participation de la population active (taux d'activité) et le taux d'emploi affichent une tendance à la baisse et se situe dans une fourchette de 45-50 % dans la région. La principale explication à ces faibles taux est une très modeste participation des femmes à la vie active, qui atteint 25 % en moyenne. Les femmes restent une ressource en capital humain peu valorisée malgré les progrès impressionnants réalisés pour ce qui concerne leur éducation. Cela peut être lié à la pénurie générale d'offres d'emploi (chômage élevé), à la discrimination sur le marché du travail et à des raisons socio-culturelles. L'importance de la famille plutôt que de l'individu et les rôles traditionnels des sexes dictés par des sociétés patriarcales expliquent en grande partie la prédominance de l'homme en tant qu'unique soutien de famille.

Le taux de chômage moyen reste aux alentours de 15 %. Le chômage chez les jeunes de 15 à 24 ans est bien plus élevé que pour les groupes plus âgés. En effet, le taux de chômage moyen des jeunes au niveau de la région (25,6 %) est le plus élevé au monde, et les taux de chômage des femmes (31,7 %) sont beaucoup plus élevés que ceux des hommes (22,7 %).

### **2.3.3 Segmentation des marchés du travail**

Une grande partie de la population des pays au sud de la Méditerranée vit et travaille sur des marchés du travail traditionnels essentiellement liés à l'agriculture et dans le petit commerce de biens et services. Le marché du travail formel est très restreint et est dominé par l'emploi public. De nombreuses personnes peinent à subvenir à leurs besoins par différentes formes d'emplois (souvent précaires), la protection sociale étant une denrée rare et la solidarité familiale jouant un rôle complémentaire.

En ce qui concerne la répartition de l'emploi par activité économique, l'agriculture continue de tenir une place importante dans presque tous les pays, et ce malgré une baisse progressive au cours de ces dernières décennies. D'autre part, les services (dont le commerce, la restauration, l'hôtellerie, le transport, les communications et la finance) ont été les principaux contributeurs à l'emploi dans tous les pays. Dans l'ensemble, et dans un contexte de recul de l'agriculture et de stabilité de l'industrie manufacturière, les secteurs des services se sont développés et emploient actuellement le plus de travailleurs en termes absolus et en pourcentage de l'emploi total dans tous les pays de la région.

Le secteur public (administrations et entreprises nationales) est traditionnellement une importante source d'emplois dans la plupart des pays méditerranéens. Historiquement, de nombreux pays de la région ont mis en place des mécanismes garantissant un emploi dans le secteur public aux diplômés de l'enseignement secondaire et supérieur. Il en a résulté une utilisation sous-optimale de la main-d'œuvre qualifiée en faussant les incitations sur les marchés du travail. Du fait de règles rigides dans le secteur public, il est ainsi devenu plus difficile de répondre avec souplesse aux changements économiques et aux pressions du marché du travail dans ces pays.

Une autre caractéristique des marchés du travail dans la région est l'existence d'un vaste secteur informel, avec des conséquences significatives sur la mobilité et la productivité des travailleurs, la transition entre emplois et une allocation inefficace du facteur travail. En moyenne, l'emploi informel en pourcentage de l'emploi non agricole compte pour près de la moitié de ce dernier. De plus, il est la plus importante source d'emplois pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail. La mobilité entre les secteurs (segmentés entre

public/privé ou formel/informel) est freinée par les coûts élevés de transition pour les individus.

Les emplois très précaires dans le secteur informel – caractérisés par l'absence de sécurité sociale, des bas salaires et de longues durées de travail – tranchent avec le haut degré de sécurité de l'emploi et de sécurité sociale liées aux postes dans le secteur public et le secteur privé formel. En particulier, les emplois dans le secteur public sont généralement peu astreignants et les salaires ne reposent pas sur la productivité des travailleurs. Dans de nombreux pays, il est par conséquent courant pour les employés de pouvoir combiner un emploi dans le secteur public soit avec un emploi informel, soit avec d'autres postes dans le secteur formel. De ce fait, les marchés du travail méditerranéens sont segmentés entre emplois formels et emplois informels. La mobilité entre ces deux secteurs est faible. Les travailleurs en place dans l'économie déclarée bénéficient généralement d'avantages significatifs, tandis que les travailleurs en marge qui œuvrent dans l'économie informelle ne jouissent d'aucune protection.

En conséquence, la région n'offre pas de filet de sécurité sociale à une part conséquente de la population (la moitié, en moyenne) et aucun des pays n'a en place de système d'assurance chômage efficace<sup>9</sup>. Avec un secteur informel en expansion et l'absence de protection sociale (garantie de revenu minimum) en cas de chômage, les attitudes des demandeurs d'emploi et des travailleurs ainsi que la dynamique des transitions entre emploi et autres statuts du marché du travail diffèrent sensiblement selon la catégorie de travailleurs et d'emplois considérée. Les travailleurs pauvres et pour la plupart non qualifiés ne peuvent pas se permettre d'être au chômage, et sont donc obligés d'accepter n'importe quel travail (pénible) sous différentes formes d'activités informelles à court terme pour assurer un revenu minimum d'existence, dans l'attente de meilleures offres d'emploi. En l'absence de choix pour chercher/attendre de meilleurs emplois ou pour investir dans le développement des compétences, un cercle vicieux s'installe, reproduisant la pauvreté dans toutes les générations.

De fait, les études disponibles suggèrent que le chômage déclaré est possible pour ceux qui sont aidés par leur famille lorsque celle-ci est issue de milieux socio-économiques élevés. Dans certains pays, le chômage des jeunes est volontaire et consiste à s'inscrire sur des listes d'attente pour des emplois dans le secteur public, tandis que le secteur privé absorbe très peu de nouveaux travailleurs. La solidarité familiale semble être le système d'aide sociale le plus solide dans les pays considérés.

### **2.3.4 Emploi par niveaux d'études et modèles de transition**

Un examen de l'emploi par niveaux d'étude révèle que la majorité des travailleurs de la région (en moyenne 60-70 %) ont tout au plus reçu une éducation primaire, tandis que la structure du chômage met en exergue une transition difficile essentiellement pour les jeunes sortant de l'école avec une qualification supérieure ou intermédiaire: autrement dit, la proportion de personnes non qualifiées et peu qualifiées est inférieure à la part de personnes hautement qualifiées dans la masse des chômeurs. Ce sont les diplômés de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur qui ont le plus de risques d'être au chômage. Le chômage des diplômés est en effet important. Fait intéressant, le chômage des diplômés augmente avec la part de la main-d'œuvre peu éduquée et peu qualifiée dans la population active.

La situation s'explique en partie par le faible nombre de postes disponibles dans le secteur privé formel. Parallèlement à une croissance économique limitée, le secteur privé crée très peu d'emplois de bonne qualité et ne réussit donc pas à absorber la main-d'œuvre éduquée. Par ailleurs, la structure du chômage met en évidence un décalage entre les attentes fortes

---

<sup>9</sup>Récemment un tel système a été instauré en Algérie et en Égypte, mais les avantages sont quasi inexistants et/ou destinés à un nombre très limité de bénéficiaires du secteur formel.

des travailleurs ayant reçu une éducation formelle et la faible valeur reconnue en réalité à ces diplômés par le secteur privé.

Les employeurs de la région se plaignent notamment de la qualité de l'enseignement reçu, car les diplômés sont souvent peu « employables » dans le secteur privé. Les systèmes d'enseignement existants produisent principalement des travailleurs sans véritable qualification qui ont privilégié une voie d'enseignement général, très peu d'entre eux parvenant à obtenir une éducation supérieure de bonne qualité. Dans le même temps, l'attractivité de la formation et de l'enseignement professionnels est faible et leur qualité médiocre. Les systèmes d'enseignement ont été dans une large mesure façonnés par les besoins traditionnels en emploi du secteur public, avec à la clé une formation et un enseignement inappropriés (trop théoriques et peu qualifiants) entraînant une pénurie de qualifications et/ou une inadéquation des qualifications proposées avec les besoins du secteur privé. La mise en regard des compétences disponibles et des besoins des entreprises est également limitée par le réseau (peu développé) de contacts de chaque travailleur pris individuellement, alors qu'il s'agit, dans un contexte de faible efficacité des services publics de l'emploi, de la méthode la plus courante pour assurer l'adéquation de l'offre et de la demande de travail.

Un examen des modèles de transition les plus communs chez les jeunes montre deux tendances contrastées dans la région: le secteur public demeure un modèle de transition courant, bien qu'en recul, pour la plupart des diplômés de l'enseignement supérieur ; les transitions vers le secteur privé se sont développées, mais principalement vers le secteur informel. Étant donné le rôle traditionnel du secteur public en matière d'absorption des jeunes quittant l'enseignement secondaire ou supérieur et en matière d'équilibrage de l'offre et de la demande dans les marchés du travail méditerranéens, les diplômés de l'enseignement supérieur commencent souvent à travailler dans le secteur privé – y compris informel – en attendant un emploi dans le secteur public. La forte demande de ce type d'emplois débouche sur de longues listes d'attente pour occuper des postes dans le secteur public<sup>10</sup>. Les délais d'attente ont tendance à refléter les niveaux d'éducation – davantage que sa qualité – des personnes et l'étendue de leurs réseaux.

La plupart des diplômés de l'enseignement secondaire et de premier cycle, ainsi que ceux ayant reçu une formation professionnelle, n'ont cependant rarement d'autre choix que de trouver du travail dans le secteur privé. Une étude régionale confirme l'augmentation de la part du secteur privé dans l'emploi total. Toutefois, l'emploi privé a radicalement changé de nature, et le nombre d'emplois non protégés (informels) a considérablement augmenté. Comme mentionné précédemment, l'emploi dans le secteur informel est devenu la plus importante source d'emplois pour les primo-entrants sur le marché du travail. Bien que le modèle de l'emploi public soit dans une certaine mesure toujours en place, davantage de jeunes avec des niveaux d'éducation secondaire ou supérieure sont obligés d'accepter des postes dans le secteur informel, pour ne pas se retrouver parmi les demandeurs d'emploi recensés en attendant de rares postes dans le secteur public ou des postes dans le secteur privé formel.

Dans le même temps, les jeunes sortant de l'école sans qualification ou ayant abandonné les études ont peu de choix en matière de travail et se tournent généralement vers l'apprentissage ou les petits boulots dans le secteur informel. Une offre abondante de main-d'œuvre ayant reçu une éducation de base et la prédominance d'emplois non qualifiés sur le marché du travail créent les conditions d'émergence de petits boulots journaliers, caractérisés par un important roulement des effectifs, des salaires bas et peu d'opportunités d'amélioration. Étant donné qu'aucun des pays ne dispose d'un système d'aide sociale pour

---

<sup>10</sup>Par exemple, en Jordanie, un service de recrutement public centralisé directement rattaché au Premier ministre est chargé de recruter le personnel pour toute la fonction publique. C'est un système très réglementé et le service joue un rôle central sur le marché du travail, malgré la tendance à la baisse en matière d'emploi public. Ces dix dernières années, il a connu une augmentation de plus de 100 % des demandes d'emploi (de 77 625 demandeurs en 1992 à 168 133 demandeurs en 2003).

tous, travailleurs pauvres et non qualifiés ne peuvent tout simplement pas se permettre d'être au chômage : ils acceptent dès lors n'importe quel emploi sous différentes formes d'activité informelle de courte durée. Lorsque rechercher un emploi « meilleur » ou encore développer ses compétences ne sont tout simplement pas des options envisageables, un cercle vicieux de faible productivité de la main-d'œuvre et de reproduction de la pauvreté se met en place et se reproduit de génération en génération.

### **2.3.5 Mobilité régionale et internationale de la main-d'œuvre**

Les hauts niveaux de chômage des diplômés dans la région représentent un gaspillage, en terme économique, de l'investissement réalisé dans l'enseignement et favorise la fuite des cerveaux. De fait, un troisième modèle de transition observé parmi les jeunes est de trouver du travail à l'étranger, ce qui constitue une caractéristique historique des économies de la région.

Récemment, certains pays ont commencé à promouvoir la migration des travailleurs qualifiés comme remède partiel au chômage des diplômés. Toutefois, la pérennisation croissante des séjours à l'étranger effectués par les personnes instruites peut être interprétée comme un phénomène de fuite des cerveaux : il résulte lui-même de l'incapacité des économies locales et de l'État à fixer localement le capital humain en lui offrant des opportunités d'emploi et de carrière. Si le niveau et la qualité en moyenne faible de l'éducation dans la région empêchent la majorité des habitants de la région de se positionner sur le marché mondial des qualifications, cela n'empêche pas les « meilleurs cerveaux » de quitter leur pays pour une vie meilleure à l'étranger, avec des incidences importantes pour le développement futur des pays concernés.

## **2.4 Réformes actuelles en formation**

Avant de s'intéresser spécifiquement aux effets du projet MEDA-ETE sur la réforme EFP dans les pays partenaires, il convient d'examiner quelques-uns des stratégies et programmes de réforme déjà en cours. Certains fonctionnent au niveau macro, avec des réformes sur la totalité d'un système national, tandis que d'autres s'adressent à des sous-secteurs ou à des communautés spécifiques. Certains sont purement nationaux, tandis que d'autres bénéficient de l'aide internationale de bailleurs de fonds. L'objet des réformes varie également, par exemple, l'enseignement et l'apprentissage, les curricula, l'évaluation, la formation des enseignants, l'assurance qualité ou la gouvernance.

D'une façon générale, peu de pays MEDA ont développé des stratégies systémiques et complètes de formation permanente. Les systèmes d'enseignement dans la plupart des pays n'offrent que des occasions limitées de passer de la formation à d'autres sous-systèmes, par exemple, qui permettraient des personnes ayant abandonné leurs études ou dotées d'un diplôme ou en emploi d'acquérir d'autres connaissances et compétences. Ici, nous donnons des exemples de réformes dans l'enseignement général, l'EFP et l'enseignement supérieur.

### **2.4.1 Enseignement général**

Une principale caractéristique des réformes d'enseignement général dans la région méditerranéenne est la massification de l'enseignement, comme le montre l'augmentation importante de la scolarisation aux différents niveaux, à commencer par l'enseignement de base. La scolarisation dans l'enseignement primaire est devenue presque universelle dans la région, à la fois pour les garçons et les filles<sup>11</sup>. Dans presque tous les pays, l'introduction de l'enseignement de base obligatoire, de programme d'études et de l'évaluation ont constitué avancées en ingénierie de formation. Les réformes des programmes ont défini les connaissances de base pour chaque niveau d'instruction et ont été accompagné de

<sup>11</sup>ETF 2006 ; La Banque mondiale 2008.

programmes importants pour la formation des enseignants associés avec des mesures de promotion pour les enseignants basées sur l'ancienneté et les qualifications<sup>12</sup>. Les encadrés 1a-c décrivent des réformes d'enseignement général dans quelques pays MEDA.

#### **Encadré 1a. Réforme de l'enseignement général en Tunisie**

##### **Stratégie :**

- placement de l'étudiant au cœur du processus scolaire ;
- maîtrise de nouvelles technologies;
- application du principe de professionnalisme dans l'enseignement ;
- se concentrer sur les établissements d'enseignement comme cellule de base dans le système d'enseignement ;
- accentuation des principes d'égalité des chances et d'équité entre les régions et les écoles ;
- modernisation du système d'enseignement et amélioration de ses performances et de ses capacités à répondre aux besoins actuels de la société tunisienne.

En termes de réforme des programmes l'approche basée sur les compétences est centrée sur la connaissance, les compétences et les attitudes avec un intérêt spécifique sur les compétences clés de la lecture, de l'écriture et du calcul. L'approche par compétences a été généralisée au niveau primaire et est adoptée dans l'enseignement de base et secondaire. Les autres composantes des réformes couvrent :

- révision des horaires, des orientations et des disciplines ;
- établissement des normes pour chaque niveau selon les normes internationales ;
- définition des compétences exigées pour accéder au marché du travail et poursuivre l'enseignement secondaire, l'EFP et l'enseignement supérieur ;
- définir les sections d'enseignement secondaires et des flux entre les sections d'enseignement et détermination de la période d'orientation scolaire ;
- développement des programmes pour le deuxième cycle d'enseignement de base selon l'approche par compétence développement des manuels et des outils pédagogiques ;
- développement des programmes d'études pour l'enseignement secondaire et les manuels associés ainsi que les outils pédagogiques.

**Source :** Adapté de la nouvelle réforme de l'enseignement en Tunisie, Ministère de l'Éducation et de la Formation

#### **Encadré 1b. Réformes de l'enseignement en Syrie**

##### **Stratégie :**

- accorder la priorité au développement des ressources humaines dans les investissements publics ;
- souligner la nécessité de mettre en oeuvre une politique nationale pour l'EFP et liant cela avec les offres d'emplois afin de créer un environnement consolidé qui facilite un investissement stratégique accru dans le développement des ressources humaines et de compétences ;
- augmenter la contribution du secteur privé dans le domaine de l'éducation ;
- appliquer une nouvelle politique pour développer les ressources humaines dans la fonction publique et le secteur public ;
- mettre en oeuvre un programme national pour la qualité qui prévoit le développement des ressources humaines dans les établissements privés.

##### **Politiques et plan de travail**

- Les réformes de l'éducation réviseront le processus scolaire de sorte qu'il contribue à la formation de personnes capables de comprendre leurs droits et obligations en milieu multi-culturels et démocratique, les armant d'un esprit critique et indépendant pour leur permettre d'interagir avec la nouvelle réalité économique, sociopolitique et culturelle.
- Les réformes de l'éducation seront également orientées vers une nouvelle relation entre les institutions universitaires et les secteurs productifs et des services à la fois dans le public et dans le privé de telle sorte que la recherche et développement joueront un rôle croissant dans la compétitivité à basé sur l'élaboration d'une stratégie scientifique et technologique nationale.
- Une politique sera adoptée pour rapprocher l'analphabétisme et des programmes spéciaux avec la politique de développement des compétences et le marché du travail, politique qui visera à sensibiliser le public à ce phénomène. Il s'agira aussi de susciter un changement progressif dans les pratiques et les traditions sociales qui freinent le développement des ressources humaines.

<sup>12</sup>Voir la Banque mondiale, *La route non voyagée*, la réforme d'enseignement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 2008.

Les analyses de l'ETF<sup>13</sup> et de la Banque mondiale<sup>14</sup> soulèvent un certain nombre de questions concernant les systèmes d'enseignement général dans la région MEDA. Tout d'abord, le défi se posant presque à tous les pays MEDA est d'aller au-delà d'un système d'éducation de masse pour développer un système moderne apte à affronter la mondialisation et des changements technologiques dans le monde entier. Deuxièmement, les taux d'abandon sont importants dans la plupart des pays : presque 5 millions d'enfants entre six et dix ans et quatre millions d'enfants entre onze et quinze ans n'étaient pas scolarisés en 1995, Troisièmement, les pays MEDA sont en retard dans les évaluations internationales comme les tendances internationales dans l'étude des mathématiques et des sciences (TIMSS), avec les notes moyennes au-dessous de la moyenne mondiale, et bien au-dessous des meilleurs.

#### **Encadré 1c. Réforme de l'enseignement général en Égypte**

##### **Plan pour la réforme de l'éducation pré-universitaire 2007/08**

Le gouvernement égyptien a fixé douze priorités qui devraient avoir des résultats positifs sur le système d'enseignement dans les prochaines cinq années.

1. Programme d'études complet et techniques pédagogiques. Pour améliorer la qualité des programmes, des techniques et de la méthodologie d'enseignement, et optimiser leur utilisation afin de réaliser un enseignement de haute qualité.
2. Réforme de l'école, accréditation et redevabilité. Pour adopter une approche basée sur la performance qui améliorera l'assurance de la qualité et la responsabilité dans la gestion des établissements. Le thème principal est d'aider les écoles à accéder aux normes d'accréditation par les autorités compétentes.
3. Ressources humaines et développement professionnel. Pour établir un système professionnel de gestion des ressources humaines, développer les incitations efficaces et une échelle de carrière qui amélioreront la qualité des enseignants et des personnels administratifs.
4. Décentralisation. Pour soutenir la capacité institutionnelle du système éducatif à conduire une décentralisation efficace.
5. Développement technologique et systèmes d'information. Développer et installer les TIC, l'infrastructure et l'aide technique nécessaire pour développer une pédagogie moderne et une gestion efficace de la planification.
6. Établissement d'un système de contrôle et d'évaluation. Etablir un système indépendant pour évaluer la performance de toutes les entités scolaires.
7. Construction d'établissements. Construire le nombre nécessaire de salles de classe et décentraliser les processus de construction et d'entretien afin d'assurer l'égalité d'accès et la qualité.
8. Ecoles maternelles. Fournir un enseignement de qualité pour les enfants (quatre à cinq ans) et atteindre une scolarisation de 60% à la fin du plan.
9. Réforme de l'enseignement de base. Pour atteindre la scolarisation universelle dans l'enseignement de base à la fin du plan.
10. Modernisation de l'enseignement secondaire. Moderniser l'enseignement secondaire et atteindre un équilibre entre l'enseignement général et l'enseignement secondaire technique à la fin du plan.
11. Enseignement pour les filles et les enfants non scolarisés. Développer la création d'écoles/salles de classe d'écoles communautaires pour les filles et les enfants non scolarisés.
12. Enseignement pour les groupes spéciaux. Pour les enfants avec des besoins particuliers, fournir la qualité et l'égalité des chances afin d'arriver à 10% d'inscription de ces enfants dans les écoles d'enseignement de base à la fin du plan.

**Source :** Adapté du plan stratégique national pour la réforme d'enseignement pré-universitaire en Égypte 2007/08–2011/12

<sup>13</sup>Voir Barkak et. al., *Réformes des politiques de l'emploi au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, ETF, Turin, 2007.

<sup>14</sup>Voir la Banque mondiale, 2008.

## 2.4.2 Enseignement et formation technique et professionnels (EFTP)

La plupart des pays dans la région font des efforts substantiels pour réformer leurs systèmes EFTP afin de modifier la perception de cette filière comme option de deuxième-choix et l'amener à jouer un rôle plus complexe de réponse aux compétences exigées par les économies voulant intégrer avec succès le marché mondial (voir les encadrés 2a-2d). Ces efforts de réforme comprennent :

- des investissements énormes dans les centres EFP pour moderniser les équipements, construire de nouvelles écoles EFP pour répondre à la nécessité de disposer de travailleurs qualifiés principalement pour les secteurs émergents (télécommunications, TIC, etc) ;
- la participation progressive des employeurs et des organisations patronales dans la définition des besoins en qualifications, avec, dans certains pays (Tunisie, Maroc et Égypte) des efforts faits pour permettre aux organisations patronales d'être équipés pour jouer ce nouveau rôle ;
- passage de la formation basée sur les moyens à la formation basée sur les résultats grâce à l'approche par compétences (Algérie, au Maroc et Tunisie) ;
- mettant l'accent sur la formation sur le lieu de travail, soit par les programmes normaux (apprentissage) ou par les programmes pilotes tels que les doubles systèmes et l'alternance, bien qu'actuellement, ces systèmes dépendent encore considérablement de l'aide des bailleurs pour leurs existence et leur viabilité<sup>15</sup>.

Malgré les efforts par les gouvernements de la région pour moderniser les systèmes EFP, plusieurs questions, principalement relatives à la gouvernance, au financement, à la qualité et aux qualifications restent en suspens et entravent le développement de l'EFP.

---

<sup>15</sup>Voir la sucrerie 2009.



### Encadré 2a. Réforme de l'EFTP en Syrie

#### Adoption d'une politique nationale sur la formation et le développement de compétences

- Un nouveau système de formation sera adopté, administré par une commission nationale suprême composé de représentants de l'état et du secteur privé. Ce système permettra de développer les nouvelles compétences exigées pour les secteurs de production et des services pour assurer une productivité et une compétitivité croissantes de l'économie. En outre ce système s'inscrit dans une nouvelle perspective stratégique pour la formation et l'enseignement.
- Le nouveau système de formation comprendra des programmes de formation initiale et des programmes de formation en cours d'emploi, en plus des programmes spéciaux visant publics cibles et des secteurs industriels spécifiques.
- Ce qui précède sera lié à l'établissement d'un système national d'accréditation et d'homologation conformément aux critères spécifiques pour la formation professionnelle et en harmonie avec les normes internationales.
- Un effort important ira à la qualification de la main-d'œuvre en relation avec le développement des technologies de l'information et la réalisation d'une infrastructure avancée de communications applicable dans tous les secteurs.
- La politique de formation visera à améliorer les capacités scientifiques afin d'assurer une exploitation optimale des infrastructures sociales et techniques en se basant sur le calcul des coûts et l'exploitation maximale des recettes.
- La politique de formation s'efforcera d'augmenter la quantité et d'améliorer la qualité des compétences intermédiaires (niveau de technicien).
- Une attention particulière sera accordée au secteur de production à travers le développement de programmes de formation destinés aux employés des entreprises publiques et privées et en améliorant le niveau des qualifications du personnel qui aura accès à ces programmes de formation.
- La nouvelle formation s'appuiera sur une base de données pour servir la planification stratégique pour le développement de compétences. A partir de la collecte, l'analyse et la diffusion des données, elle décrira la qualité de la main-d'œuvre et identifiera les nouveaux besoins en qualifications dans les secteurs modernes qui vont remplacer progressivement les secteurs traditionnels.
- Un nouveau programme national visera à mettre à niveau les établissements de formation privés et comprendra le développement des ressources humaines en accordant des certifications, selon les normes internationales, pour les établissements qui montrent des progrès dans les différentes dimensions : humaine, administrative et financière.
- Ce programme permettra la mise en place d'établissements spécialisés orientés vers les besoins en compétences du marché du travail, et particulièrement le secteur privé.
- Le plan national exercera des efforts pour développer la formation et pour améliorer le niveau des ressources humaines des institutions de formation privées.

**Source :** Adapté du 10<sup>ème</sup> gouvernement syrien de plan quinquennal 2006–10 (traduction en anglais).

### Encadré 2b. Réforme de l'EFTP en Égypte

#### Modernisation de l'enseignement secondaire

La modernisation de l'enseignement secondaire fait partie du plan stratégique national pour la réforme d'enseignement pré-universitaire. Le principal objectif est de réaliser un équilibre, en termes d'effectif, entre l'enseignement secondaire général et l'enseignement secondaire technique. Cela sera réalisé en mettant en œuvre les actions suivantes :

1. transformation des systèmes d'enseignement secondaires généraux et techniques en système ouvert en conformité avec les tendances internationales actuelles ;
2. modernisation du programme d'études d'enseignement secondaire ;
3. changement des paradigmes pédagogiques ;
4. amélioration de la qualité des diplômés de l'enseignement secondaire ;
5. développement professionnel des enseignants ;
6. développement de la capacité institutionnelle des écoles ;
7. amélioration du système d'homologation des enseignements ;
8. amélioration du système d'examen et d'évaluation pour l'enseignement secondaire technique ;
9. intégration de la spécialisation dans l'enseignement secondaire technique.
10. intégration des écoles secondaires professionnelles dans les écoles secondaires techniques ;
11. développement de modèles innovateurs pour construire l'enseignement secondaire technique futur.

**Source.** Adapté du plan stratégique national pour la réforme de l'enseignement pré-universitaire en Égypte 2007/08–2011/12

#### **Encadré 2c. Réforme de l'EFTP en Jordanie**

Cinq objectifs opérationnels importants pour le développement de l'EFTP en Jordanie ont été approuvés en 2005. Ces objectifs figurent dans la stratégie nationale pour le développement des ressources humaines (1999, révisé en 2006) et dans l'ordre du jour national et la déclaration de principe des ministères de l'éducation, l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et la formation professionnelle). Ces cinq objectifs opérationnels importants se présentent de la manière suivante :

1. préparer les Jordaniens pour l'accès au monde du travail (salariés ou des travailleurs indépendants) ;
2. améliorer la mobilité et la progression verticale et horizontale sur le marché du travail ;
3. réalisation de résultats équitables dans l'EFTP ;
4. optimisation de l'investissement dans la formation ;
5. maximiser le retour investissement des dépenses publiques en EFTP.

#### **Encadré 2d. Réforme de la formation au Maroc**

Un nouveau Pacte national, à grande échelle, d'Emergence Industrielle a été signé par le gouvernement marocain, la Confédération des Entreprises Marocaines (CGEM) et le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) pour donner une nouvelle impulsion au secteur industriel du pays et pour créer un cercle vertueux de croissance. Ce programme a été construit sur trois piliers :

- se concentrer sur les secteurs clés où le Maroc a un avantage concurrentiel clair (le Offshoring, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, des textiles et Cuir et l'agroalimentaire) ;
- soutien de ces secteurs par quatre axes horizontaux, à savoir, le renforcement de la compétitivité des petites entreprises, de l'amélioration de l'environnement des affaires, de l'amélioration des dispositifs de formation, et de l'établissement de zones industrielles intégrées ;
- mettre en place des modalités de suivi du programme.

Le nouveau programme prévoit un besoin de financement de 12,4 milliards de dirhams, avec 34% attribué à la formation et au développement de ressource humaine et 24% à encourager l'investissement.

Quant au développement des ressources humaines, la stratégie du gouvernement se concentrera sur :

- conception et mise en œuvre des programmes de formation initiaux pour couvrir les besoins de qualifications spécifiques des secteurs clés de l'économie ;
- mise en œuvre de nouveaux mécanismes d'aide la formation des travailleurs nouvellement employés et de développement de la formation continue, particulièrement dans les secteurs de l'offshoring, de l'automobile, les secteurs de l'aéronautique et de l'électronique ;
- mise en œuvre de nouveaux mécanismes pour mettre à jour des plans de formation.

### **2.4.3 Enseignement supérieur**

Les réformes récentes dans l'enseignement supérieur dans les pays MEDA (voir la case 3 par un exemple de Tunisie) peuvent être énumérées comme suit :

- le développement de l'offre de formation ;
- l'adaptation aux caractéristiques principales du processus de Bologne, particulièrement le système de licence-maitrise-doctorat (LMD) et le système européen de transfert et d'accumulation des crédits (ECTS) ;
- le développement d'une offre privée d'enseignement supérieur ;
- développement de partenariat université-industrie ;
- développement de systèmes d'assurance qualité, y compris la création de nouveaux organismes ayant la responsabilité d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur et d'homologation des programmes.

En ce qui concerne l'accréditation, ces dernières années des cadres nationaux ont été envisagés en Égypte, au Liban, en Palestine, en Jordanie et en Syrie pour accréditer des institutions d'enseignement supérieur. Sur le territoire palestinien occupé, une agence

d'accréditation et d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur est déjà opérationnelle. En Égypte, une agence nationale pour l'assurance qualité et l'accréditation est entrée en action en 2007, tandis qu'en Syrie, la législation nécessaire a été passée et est entrée en vigueur (la loi n° 36 de 2007).

### **Encadré 3. Réforme de l'enseignement supérieur en Tunisie**

La réforme de l'enseignement supérieur en Tunisie vise à développer le système d'enseignement supérieur en augmentant la capacité et l'efficacité en développant l'accès et en améliorant la qualité de l'enseignement et la performance institutionnelle, de la manière suivante :

1. développer l'accès à l'enseignement supérieur public par l'offre de nouvelles filières de formation en relation avec les besoins du marché du travail et construite en partenariat avec les entreprises ;
2. moderniser le système d'enseignement supérieur en renforçant des mécanismes de QA, l'autonomie institutionnelle et la durabilité financière par l'introduction de nouvelles règles et de responsabilité de gestion financière ;
3. améliorer la qualité universitaire et la performance institutionnelle par l'amélioration des compétences pédagogiques d'enseignant.

Une question importante se pose presque à tous les pays MEDA est les taux de chômage croissants des diplômés de l'enseignement supérieur. Ceci indique une disparité claire entre l'offre et la demande et reflète la préoccupation politique concernant l'équilibre entre la croissance de l'offre et la qualité des enseignements. Un rapport ETF sur les politiques de l'emploi dans la région MEDA note de la manière suivante<sup>16</sup> :

« Les taux de chômage, qui sont généralement élevés à travers la région MEDA, touchent en grande partie les nouveaux jeunes entrants au marché du travail [...]. Les jeunes diplômés notamment de l'enseignement supérieur préfèrent en général attendre des emplois dans les secteurs formels et publics, qui offrent de meilleurs salaires et des bénéfices non salariaux plus généreux. Le nombre croissant de jeunes diplômés combinés avec une stagnation dans l'emploi dans le secteur public ont augmenté les temps d'attente pour les emplois formels et les taux élevés de chômage des jeunes. »

## **2.5 L'union pour la Méditerranée: l'ordre du jour pour le développement des ressources humaines**

Dans les différentes conférences euro-méditerranéennes, l'importance du «facteur humain» et du développement du capital humain comme élément clé de la croissance économique et de la cohésion sociale a été soulignée.

L'importance de l'enseignement a été soulignée par tous les pays signataires de l'Union pour la Méditerranée à Paris en juillet 2008. Les termes employés dans la déclaration de Paris étaient «une attention particulière devrait être accordée à l'amélioration de la qualité et à l'adéquation entre la formation professionnelle et les besoins du marché du travail».

Plus récemment, à Marseille, les ministres des Affaires étrangères Euromed ont réaffirmé leur engagement en faveur de la coopération régionale et ont convenu de toute une série d'actions pour l'an prochain, concernant notamment l'emploi, l'enseignement supérieur et le développement humain. Lors de la conférence ministérielle de l'industrie à Nice début novembre, l'importance de l'innovation et le rôle primordial que jouent les systèmes d'éducation et de formation pour promouvoir des sociétés et des économies «entrepreneuriales» et innovatrices ont été étudiés.

<sup>16</sup>Op. cit. p. 16.

À Marrakech, lors de la première conférence ministérielle Euromed sur l'emploi et le travail, la nécessité d'augmenter les investissements dans le capital humain, la formation et l'employabilité a été soulignée et a été retenue comme l'un des trois principaux axes d'action (parallèlement aux politiques de l'emploi et à l'amélioration des conditions de travail) dans la région pour favoriser la création d'emplois et la cohésion sociale.

En outre, la réunion conjointe ECOFIN Euromed et ministérielle FEMIP a également reconnu la nécessité de renforcer le soutien à l'enseignement et à la formation professionnels pour mieux répondre aux besoins du marché du travail.

En résumé, ces différents forums ont mis en avant le rôle primordial du capital humain dans la création de conditions propices à la prospérité économique et à la cohésion sociale. L'impératif d'une approche intégrée dans l'élaboration des politiques et l'interdépendance des politiques sociales et économiques, y compris de celles consacrées à l'éducation et la formation et de celles ayant trait à l'emploi, a été répété.

### **3. LE PROJET MEDA-ETE : JUSTIFICATION ET APPROCHE**

---

#### **3.1 Justification générale**

Né d'une recommandation formulée par les ministres des affaires étrangères Euromed réunis à Valence en 2002, le projet MEDA-ETE (Éducation et formation pour l'emploi) est une initiative régionale unique dans le domaine de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) et de l'emploi. Pour la conception du projet, et afin d'assurer la participation de toutes les parties concernées, la Commission européenne a mis en œuvre pour la phase d'identification une approche participative ascendante (*bottom-up*) associant les délégués de tous les partenaires MEDA ainsi que les représentants d'États membres de l'UE.

Les ambitions de la coopération reflètent les domaines dans lesquels les intérêts des pays participants sont compatibles, les domaines dans lesquels une coopération régionale effective est possible à l'avenir, ainsi que ceux dans lesquels il existe des liens et des programmes nationaux/internationaux avec des régions autres que la région MEDA.

La mise en œuvre du projet MEDA-ETE a certainement contribué à la prise de conscience de l'importance de la coopération régionale pour apporter des réponses aux problématiques posées et a servi de plate-forme pour échanger les expériences et les savoir-faire et débattre des enjeux auxquels font face les systèmes d'éducation/de formation et d'emploi dans la région.

Puisqu'il touche à sa fin, le projet doit maintenant assurer une diffusion appropriée des résultats atteints, garantir l'appropriation par les bénéficiaires des bonnes pratiques transférées, commencer à identifier les institutions susceptibles d'assurer la continuité du travail entrepris et garantir la pérennité des résultats obtenus et des liens entre les membres des réseaux établis.

##### **3.1.1 Coopération entre les pays MEDA**

Les systèmes d'EFTP des pays MEDA comportent un grand nombre d'éléments communs et ont également de nombreux défis en commun. De vastes efforts de réforme sont consentis dans toute la région. Si les efforts nationaux ne partent pas forcément toujours des mêmes situations, ils visent toutefois des objectifs communs eu égard aux pressions tant régionales que mondiales, à savoir :

- renforcer les liens entre les systèmes d'EFTP et d'emploi ;
- améliorer la capacité des systèmes d'éducation et de formation à répondre aux besoins réels des marchés du travail ;
- améliorer les compétences et les aptitudes des étudiants, pour ainsi accroître leur employabilité ;
- renforcer l'attrait de l'EFTP comme filière de formation reconnue dans le cadre d'un système d'apprentissage tout au long de la vie approprié.

Parallèlement à ces objectifs politiques généraux, les pays MEDA s'efforcent de remédier à la forte fragmentation des responsabilités en matière d'EFTP, qui en entrave l'intégration dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Des efforts plus ou moins importants sont consentis dans toute la région afin d'améliorer la gouvernance des systèmes d'EFTP, de promouvoir des arrangements participatifs à différents niveaux et d'associer les partenaires sociaux et les autres parties prenantes aux processus décisionnels concernant le contenu, l'offre, la conduite et l'organisation des formations.

Coopération et concurrence ne sont pas incompatibles, cela va de soi. Il est donc nécessaire de définir les avantages de la coopération régionale pour chaque pays, mais aussi d'identifier les intérêts nationaux.

### **3.1.2 Typologie de la coopération régionale**

Il importe de rappeler que les domaines de la coopération régionale ont été soigneusement sélectionnés par les pays participants en fonction de leurs intérêts communs et de leurs valeurs communes. Cette sélection a d'ailleurs représenté un atout majeur pour la bonne mise en œuvre du projet et son appropriation par les pays.

On peut dire qu'il existe deux catégories de coopération: la coopération active et la coopération passive. La coopération active implique un intérêt et un objectif communs. Les systèmes de certification et la reconnaissance des qualifications relèvent de cette catégorie. La région se caractérisant par la mobilité et des migrations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses frontières, la transparence des qualifications constitue un intérêt commun.

La fonction observatoire comporte à la fois des éléments de coopération active et des éléments de coopération passive (de même que l'assurance qualité), compte tenu de l'existence de définitions communes et d'outils communs en matière d'analyse des données et d'indicateurs.

La formation en entreprise, la «transition entre l'école et la vie active» et l'orientation professionnelle relèvent davantage de la catégorie de la coopération passive: il s'agit d'apprendre les uns des autres, de s'inspirer des bonnes pratiques, d'expériences partagées mais différentes. Quant à la formation à l'esprit d'entreprise, il se situe à mi-chemin entre les deux, puisqu'il s'agit d'acquérir à la fois une démarche globale et les compétences spécifiques nécessaires pour mettre au point des services adaptés à différents groupes cibles.

L'apprentissage en ligne pour les enseignants et les formateurs constitue une catégorie à part entière puisqu'il s'agit d'une capacité technique partagée d'application quasi-universelle. L'apprentissage en ligne peut tout de même devenir un domaine de coopération active, notamment au travers de l'élaboration et de l'utilisation de ressources pédagogiques communes.

Enfin, la question de l'intégration des approches et des résultats du projet MEDA-ETE donne lieu à une autre catégorie: politique, organisation, ingénierie et leur impact réciproque. Chacun des sujets analysés soulève des questions aussi bien techniques qu'organisationnelles (quelles institutions devraient être chargées des analyses des besoins en compétences et des autres informations relatives aux marchés du travail, de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'études, des normes et, bien entendu, des systèmes de certification?). Comment les gouvernements (et les ministères) abordent-ils les priorités (financières dans le domaine de la formation en entreprise, par exemple) lorsqu'ils envisagent le système dans son ensemble? Il est ici question d'un apprentissage comparatif. En ce qui concerne les politiques, le processus qui s'étend de la définition des options jusqu'à la mise en œuvre des politiques choisies est un processus essentiel pour l'évaluation des sujets identifiés dans le projet et leur comparaison.

## 3.2 Approche globale du projet MEDA-ETE : le processus d'apprentissage des politiques

S'il est vrai qu'il serait aussi difficile qu'improductif de chercher à passer en revue ici l'ensemble des activités entreprises dans le cadre du projet, il est néanmoins nécessaire de présenter succinctement certaines des principales actions proposées aux décideurs des pays méditerranéens, afin d'illustrer l'approche du projet et d'examiner les interactions entre la coopération régionale et l'élaboration des politiques nationales.

Ainsi que le cadre logique du projet les avait présentés, les objectifs généraux du projet MEDA-ETE sont les suivants :

- recherches analytiques visant à sensibiliser les décideurs des pays partenaires au débat international sur le lien entre les systèmes d'éducation et de formation et les marchés du travail ;
- plates-formes de coopération régionale et d'échange d'expériences nationales spécifiques ;
- plates-formes de consultation des parties prenantes au sein des pays participants.

En bref, l'équipe MEDA-ETE a adopté un processus dit d'«apprentissage politique». Ce processus est désormais considéré comme un mode opératoire efficace pour faciliter l'élaboration des politiques en matière d'éducation et de formation (voir l'Annuaire 2008 de l'ETF). Il s'est déroulé en trois étapes :

1. une première étape analytique ayant consisté en la collecte de données et d'informations sur les évolutions enregistrées dans le domaine concerné aux niveaux national et européen, suivie de la diffusion de ces données aux décideurs nationaux et d'une discussion avec ceux-ci ;
2. des processus d'apprentissage mutuel (ateliers et visites d'étude), destinés à permettre aux différents pays et acteurs concernés de savoir comment prendre des décisions politiques durables de nature à contribuer aux réformes dans le domaine de l'éducation et de la formation ;
3. dans certains cas, une intervention au niveau national afin de faciliter les processus de réforme et les mesures correspondantes.

Les paragraphes qui suivent passent en revue les différentes phases du processus, en se concentrant en particulier sur l'étape analytique, ses résultats et ses limites.

### 3.2.1 Recherches analytiques : analyses comparatives entre pays

Selon le document de présentation du projet MEDA-ETE, les analyses comparatives ont pour objectif d'établir une vue commune de la situation dans les différents pays partenaires de la région et de permettre l'identification des bonnes pratiques existantes sur un sujet d'intérêt commun, tout en utilisant des méthodes d'analyse communes, y compris des indicateurs pertinents. Ces analyses sont ainsi considérées comme contribuant à la constitution d'un socle de connaissances à partir d'éléments et d'indicateurs communs susceptibles d'étayer la définition des politiques aux niveaux national et régional.

La réalisation d'une analyse transnationale peut viser à s'inspirer de certaines politiques. Dans le cas du projet MEDA-ETE, et dans le cadre des autres activités proposées aux membres des réseaux (ateliers, visites d'étude, visites de terrain, etc.), les analyses comparatives ont été vues comme une source d'apprentissage.

D'importants enseignements en ont été tirés puisque les analyses ont notamment permis :

- de mieux comprendre son propre système ;
- d'identifier les tendances/contraintes communes à tous les pays et de clarifier les problèmes politiques ;
- de clarifier l'étendue et les limites de l'autonomie politique nationale ;
- de favoriser la coordination et la compréhension transnationales ;
- de clarifier les différents choix stratégiques qui s'offrent aux parties prenantes ;
- d'offrir un cadre pour la coopération Sud-Sud et l'apprentissage mutuel.

### **Avantages des analyses comparatives entre pays**

Outre le fait qu'elles documentent la situation des pays bénéficiaires, les analyses comparatives offrent trois avantages analytiques.

Le premier est lié au fait qu'elles permettent de documenter les politiques cohérentes ou de s'interroger sur les différences entre les pays. Par exemple, le rapport comparatif sur la formation en entreprise dans les pays méditerranéens conclut que l'association d'un système sensé de rémunération des formations, d'aides publiques bien ciblées et d'une taxe d'apprentissage qui pénalise ceux qui n'offrent pas de possibilités de formation a doté l'Algérie d'un système cohérent pour financer la formation par apprentissage, qui incite aussi bien les jeunes que les employeurs à y participer. Ce même rapport indique que les raisons des différences structurelles entre les programmes de formation en entreprise mis en place par les différents pays dans les mêmes secteurs d'activité (comme la mécanique ou l'électricité, par exemple) ne sont pas toujours claires. Pourquoi une formation est-elle plus longue dans un pays que dans un autre? Pourquoi un jeune doit-il passer moins de temps en entreprise dans un pays qu'un jeune suivant la même filière dans un autre pays? En quoi ces différences profitent-elles aux jeunes et en quoi reflètent-elles les besoins du monde du travail?

La deuxième contribution des analyses comparatives est qu'elles facilitent la compréhension des politiques et des pratiques dans des contextes spécifiques. La question des effets culturels s'agissant de l'orientation professionnelle dans les pays méditerranéens est un exemple intéressant. Les auteurs du rapport comparatif sur l'orientation professionnelle dans les pays méditerranéens (2007) ont proposé de faire en sorte que les services d'orientation professionnelle soient fermement ancrés dans le contexte socioculturel des pays participants. Ils font observer que «s'agissant des systèmes d'information, d'orientation et de conseil en matière professionnelle, il est évident qu'un certain nombre de facteurs socioculturels et socioéconomiques, alliés à des spécificités historiques, politiques et éducatives, ont pesé sur le développement des services d'orientation professionnelle et ont influé sur la forme qu'ils ont prise. Il est nécessaire d'affiner l'analyse de ces facteurs contextuels et de les prendre en compte dans tout développement éventuel des services d'orientation afin de veiller à ce que ceux-ci soient intégrés dans leur contexte respectif, et pas simplement empruntés à d'autres politiques ou importés d'ailleurs.»

La troisième contribution des analyses comparatives est qu'elles soulèvent de nouvelles problématiques. Dans ce même rapport sur l'orientation professionnelle, les auteurs identifient les raisons justifiant la collaboration intersectorielle: «Tous les pays ont besoin de renforcer la collaboration intersectorielle (p. ex. rapprocher les ministères et les directions responsables de l'éducation et du marché du travail) et la collaboration intrasectorielle (p. ex. rapprocher les directions d'un même ministère, ou des ministères qui exercent des compétences communes sur le même secteur comme les ministères de l'éducation, de l'enseignement professionnel et de l'enseignement supérieur). Une telle coopération pourrait favoriser une vision plus cohérente des services d'orientation professionnelle et, ainsi, en améliorer l'efficacité».



En Égypte par exemple, cela a conduit à la création d'une task-force nationale associant différents ministères, chargée de définir une stratégie interministérielle en matière d'orientation professionnelle.

### Limites des analyses comparatives entre pays

La valeur de l'approche adoptée dépend, d'une part, de la qualité et des résultats de la comparaison régionale en tant que technique d'analyse et, d'autre part, de sa contribution aux débats régional et national. Des comparaisons régionales ont été utilisées à des fins de description et d'explication. Elles ont permis aux membres des réseaux de documenter les différences et les similitudes dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP), ainsi que les liens entre l'EFP et les marchés du travail dans les pays méditerranéens. Elles ont servi à expliquer pourquoi ces différences sont apparues et pourquoi elles influent sur l'évolution des systèmes d'EFP. Trois grandes contraintes ont nui à l'efficacité des analyses comparatives entre pays: a) la non-comparabilité des catégories nationales; b) l'accès limité aux rares informations disponibles; c) les limites intrinsèques des méthodologies.

1. **Non-comparabilité des catégories nationales et de la terminologie.** Compte tenu de la diversité des systèmes d'EFP, mais aussi du poids de la période coloniale et des évolutions et influences récentes, il est difficile d'utiliser des définitions communes et des concepts communs<sup>17</sup>. Des efforts considérables ont été consentis afin d'élaborer et d'appliquer des définitions aussi précises que possible, de manière à garantir que les programmes regroupés dans la même catégorie soient effectivement comparables.
2. **Accès limité aux rares informations disponibles.** La deuxième difficulté rencontrée dans le cadre des analyses comparatives est liée à l'accès limité aux informations et à la qualité de celles-ci. Quasiment tous les experts qui ont participé aux analyses comparatives mettent en avant les difficultés liées à l'accès aux informations, ainsi qu'à la mauvaise qualité et au faible degré de pertinence des informations disponibles, qui ont privé les chercheurs et les experts d'une source de connaissances essentielle. Plusieurs actions ont permis, dans une certaine mesure, de réduire ces difficultés.
3. **Limites intrinsèques des méthodologies.** Les analyses se sont presque intégralement appuyées sur des études antérieures réalisées par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la Commission européenne (direction générale de l'éducation et de la culture, Cedefop et ETF) et la Banque mondiale. Les définitions et les concepts sous-jacents étaient donc identiques à ceux que les institutions européennes ont adoptés.

Compte tenu de ces limites, la méthodologie de recherche a parfois été adaptée au contexte de la région MEDA. Par exemple, les auteurs de l'étude sur l'orientation professionnelle dans la région MEDA ont peaufiné la méthodologie de recherche utilisée par l'OCDE et la Banque mondiale en accordant une attention particulière au contexte socioéconomique et culturel de la région MEDA et à son impact, ainsi qu'aux restrictions dont font l'objet les services d'orientation professionnelle. Elle s'est aussi fondée sur l'hypothèse selon laquelle l'orientation professionnelle est non seulement importante pour les personnes, mais peut également contribuer à un certain nombre d'objectifs de politique publique en matière d'éducation et de formation, d'emploi, de cohésion sociale et d'équité. Elle a également pris en compte le changement de paradigme émergent dans le domaine de l'orientation professionnelle dans les pays de l'UE et de l'OCDE, à savoir les passages du «choix d'une carrière» à la «construction d'une carrière», des «tests psychométriques» à «l'expérimentation du monde du travail» et de «l'aide extérieure spécialisée» aux «aptitudes à gérer sa propre carrière».

<sup>17</sup> Par exemple, alors que le terme arabe *tadrib-mihani* renvoie à la formation professionnelle dans les pays du Mashrek, il évoque le système d'apprentissage en Tunisie.

En résumé, eu égard aux diverses analyses comparatives qui ont été réalisées dans le cadre du projet MEDA-ETE, et compte tenu des différents attributs mentionnés ci-dessus, il importe de reconnaître la pertinence de la contribution à l'élaboration des politiques dans les pays participants. La plupart des membres des réseaux considèrent en effet que les analyses comparatives soulèvent des questions intéressantes, identifient des problématiques et suggèrent toute une série d'orientations possibles, mais qu'elles peuvent rarement offrir des solutions toutes faites pour répondre aux besoins spécifiques des pays. Il peut en résulter l'identification de défis communs à inscrire au rang des priorités des programmes régionaux.

### **3.2.2 La plate-forme d'apprentissage en communautés virtuelles**

Le principal objectif de cette plate-forme était d'offrir aux participants un forum de discussion et d'échange d'expériences et de connaissances, ainsi que de leur fournir un large éventail d'éléments probants issus des expériences régionales et internationales. Les connaissances concernant la théorie, les études et les évolutions internationales s'associent aux connaissances et aux expériences locales pour constituer une solide base d'éléments dont on peut déduire la voie à suivre dans chaque pays. Plusieurs sources d'information ont été mises à la disposition des pays participants.

### **3.2.3 Visites d'étude**

Les visites d'étude effectuées dans les États membres de l'UE ont représenté une autre source d'information pour les décideurs. Ces visites d'étude avaient pour but principal de formuler des constats sur les pratiques innovantes en Europe susceptibles d'intéresser les membres des réseaux. Elles ont également donné lieu à des discussions approfondies entre les membres des réseaux sur les conclusions, les options et les problématiques liées à des domaines spécifiques de l'EFTP. L'approche adoptée était porteuse de valeur ajoutée en ce sens qu'elle a ouvert la voie à un processus d'apprentissage structuré, à des échanges d'expériences et à des interactions entre les groupes de participants.

En effet, les programmes des visites d'étude avaient généralement un point de départ assez large pour se centrer progressivement sur le domaine d'intérêt du réseau. Ils prévoyaient des visites auprès des institutions du pays hôte et des rencontres avec les principales parties prenantes, mais aussi des discussions au sein même du réseau et l'élaboration d'un rapport commun à l'issue des visites. Ce rapport apporte une contribution majeure aux travaux du réseau. Il est publié sur la plate-forme du projet à des fins d'utilisation ultérieure.

### **3.2.4 Visites de terrain dans les pays participants**

Les visites de terrain ont contribué à la prise en compte des connaissances et capacités locales intrinsèques à l'environnement spécifique des politiques de réforme des pays partenaires en matière d'éducation et aux systèmes locaux d'éducation et d'EFP. Les visites de terrain représentent un instrument limité mais flexible, axé sur la demande, qui reconnaît que le processus d'apprentissage tient compte des contextes nationaux et implique un large éventail d'acteurs nationaux et qui renforce donc plus efficacement la capacité des décideurs et des experts en EFP à élaborer et mettre en œuvre les politiques.

### **3.3 Lignes directrices et définitions communes**

Existe-t-il des définitions communes? Il est/peut paraître plus facile de traiter des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, de la définition des mesures et des notions d'efficience et d'efficacité au niveau technique. L'expérience de la fonction observatoire démontre que la mise en place de définitions communes est un processus important qu'il convient d'aborder dès le départ. Un autre problème s'est posé s'agissant de la formation en entreprise. La constitution d'un glossaire commun s'est révélée être un bon moyen d'améliorer la communication inter-réseaux. Il en va de même pour les approches en matière de gestion. Si les outils sont communs, leur utilisation est différente.



## 4. LA GOUVERNANCE ET SON APPLICATION AUX SYSTEMES D'EFTP

---

### 4.1 Justification générale

On peut envisager la gouvernance en termes d'objectifs (qualité, réactivité, coordination, etc.), de dimensions (niveaux, acteurs et rôles, par exemple) et d'outils. Dans le présent document, l'examen de la gouvernance s'articule autour des outils utilisés à l'appui de la prise de décisions et au service de l'assurance de la qualité.

Le développement des systèmes éducatifs au cours de ces dernières décennies a contribué au fait que, dans la plupart des pays MEDA, l'éducation est devenue l'une des organisations les plus importantes, non seulement pour le volume de ressources et de personnes mobilisées, mais aussi pour l'importance de sa fonction pour le bien-être de la population et dans le développement économique, social et culturel de ces pays, cela ayant entraîné une plus grande complexité de sa gestion. Or, si nous nous référons maintenant aux systèmes d'EFTP, cette complexité est encore plus grande, non tant pour leur taille que parce que les systèmes d'EFTP ont pris en compte l'enjeu lié au principe de qualification du marché du travail et de la formation tout au long de la vie de la population.

Cette complexité croissante exige donc des instruments de gestion des systèmes d'EFTP plus systématiques et plus sophistiqués. L'application de la gouvernance aux systèmes d'EFTP dépend donc du développement d'autres instruments liés à la prise de décisions, comme le développement de la fonction d'observation ou de l'assurance qualité. Elle est également associée au rôle à jouer par les différents acteurs concernés.

Dans la plupart des pays de la région, l'État joue un rôle prédominant dans le financement et l'offre d'EFTP. Les efforts actuels pour adapter l'EFTP aux besoins de la société de la connaissance comprennent la décentralisation et l'élargissement de la participation d'autres partenaires sociaux dans la gouvernance des systèmes d'EFTP. La participation d'autres acteurs, qu'il s'agisse de partenaires sociaux ou de la société civile, à la gouvernance des systèmes éducatifs par le biais de comités nationaux ou d'autres accords institutionnels n'est qu'une dimension d'un partenariat plus large qui commence à émerger entre les secteurs public et privé.

Ce partenariat, tel qu'il se développe dans certains pays de la région, inclut la participation du secteur privé: dans les décisions concernant la faisabilité de l'investissement public dans l'éducation et la formation; dans l'identification des besoins en compétences et l'élaboration des programmes (approche fondée sur les compétences); et dans la prestation de formations en lien avec les entreprises, en collaboration avec les instituts de formation publics. Il prévoit aussi la participation des partenaires sociaux, des parents et des étudiants à la gestion des instituts de formation publics via la mise en place de conseils d'administration. Ces partenariats n'en sont encore qu'à un stade initial de développement, bien qu'ils soient plus avancés dans certains pays que dans d'autres.

La présente section et les sous-sections qui suivent présentent les progrès réalisés par le projet MEDA-ETE dans la mise en place de la fonction observatoire d'Euromed et mettent en avant les principaux problèmes qui se posent en ce qui concerne les rapports entre les échelons régional et national, la planification des programmes d'EFTP, ainsi que la qualité et la comparabilité des données au niveau régional. Elles abordent également la question de la pérennité du réseau et de son avenir au-delà du projet MEDA-ETE.

Il sera également question des systèmes d'assurance de la qualité, notamment de leur contribution à l'amélioration de la gouvernance et à la confiance dans les systèmes d'EFTP.

Le présent document analysera aussi la mesure dans laquelle ces initiatives contribuent à améliorer la qualité du système global d'éducation et de formation.

Dans les recommandations, nous reviendrons sur la question de la participation des parties prenantes et de ses incidences sur la gouvernance des systèmes d'EFTP.

## **4.2 La fonction observatoire**

### **4.2.1 Aperçu de la situation internationale**

Un grand nombre d'observatoires du marché du travail et/ou de l'EFP ont été créés en Europe entre les années 1960 et 1980. Cela correspond à une époque de développement en termes de planification dans l'administration publique. Leur terrain d'observation était généralement spécialisé dans un domaine spécifique, en fonction des besoins de planification de l'institution qui avait créé l'observatoire, lequel jouait toutefois un rôle d'intégration entre les besoins du marché du travail et l'offre de compétences et de connaissances.

Une nouvelle conception de la fonction observatoire est apparue avec le développement de la «fonction d'évaluation» dans la gestion publique, à partir des années 1990. Des réseaux permanents ont été créés, avec des degrés divers d'institutionnalisation et de coordination entre les institutions et les organismes producteurs d'informations, ainsi qu'entre les principaux acteurs des systèmes de formation et d'emploi. Les produits sont largement diffusés ou sont facilement accessibles à partir de l'internet, parfois directement en ligne, et ils sont utilisés par les partenaires au moment de leur prise de décisions. Ce modèle se répand rapidement au niveau territorial par le biais d'observatoires régionaux ou locaux, ou bien selon les principaux thèmes ou programmes d'action des administrations publiques.

Cette nouvelle génération d'observatoires en élargit le concept en l'interprétant comme une fonction d'un système plutôt qu'en termes de simple production d'informations. Dans le cadre de la formation et de l'emploi, on entend aujourd'hui par «fonction observatoire» un réseau de production et de distribution d'informations pertinentes pour la prise de décisions par les principaux acteurs du système de formation et d'emploi. Cette fonction vise également une meilleure collaboration entre les différents acteurs impliqués, dont les partenaires sociaux.

Les principales caractéristiques de ce nouveau concept sont indiquées ci-dessous.

- **Réseaux d'acteurs** : l'implication de tous les acteurs, fournisseurs et usagers de l'information est une condition essentielle.
- **Institutionnalisation** : la formalisation institutionnelle du mode d'organisation de la fonction observatoire fournit la légitimité nécessaire et crée les canaux formels de circulation de l'information permettant d'en assurer la fiabilité au fil du temps.
- **Intégration de la relation formation-emploi** : aujourd'hui, on ne conçoit la formation qu'intrinsèquement intégrée au marché du travail, comme l'un de ses éléments constitutifs.
- **Permanence et continuité** : la fonction observatoire acquiert tout son sens si elle maintient une continuité et une permanence dans le temps.
- **Attention prioritaire centrée sur les besoins des décideurs** : les nouveaux observatoires créés au cours de ces dernières années fournissent l'information utile à la prise de décisions des acteurs sur un thème donné.
- **Transparence de l'information** : la conception en réseau et orientée vers la prise de décisions demande d'assurer la transparence de l'information à tous les niveaux.
- **Précision et rigueur du traitement de l'information** : l'expérience acquise dans le traitement de l'information permet de progresser vers des traitements de plus en plus rigoureux et de plus en plus précis.

- **Analyse et réflexion à partir des informations** : l'assistance au réseau dans l'analyse et dans l'interprétation des informations produites devient une priorité de plus en plus importante.

#### 4.2.2 Approche/méthode et contenu

La fonction observatoire d'Euromed est destinée à offrir aux institutions et aux experts nationaux la possibilité de réexaminer leurs méthodologies, de comparer leurs approches nationales à celles des autres pays de la région et de rechercher, avec l'aide d'experts internationaux, des moyens efficaces pour développer des indicateurs comparables au niveau régional et les harmoniser avec les normes internationales. Il s'agit de créer un cadre pour les analyses comparatives régionales et de fournir aux décideurs politiques des informations pertinentes et fiables sur l'EFTP et sur le marché du travail aux niveaux national et régional.

Les réseaux nationaux ont été conçus, dès le départ, pour accueillir un représentant des trois institutions suivantes: l'office national de la statistique, le ministère du travail ou de l'emploi et le ministère de l'éducation ou de l'enseignement et de la formation professionnels. Des efforts de renforcement des capacités ont été déployés dans le cadre de visites d'étude, d'ateliers et d'actions d'assistance technique. Ils ont toujours visé à encourager le partage des connaissances et de l'expertise entre les membres du réseau.

Le réseau Euromed a également développé les moyens de faciliter les comparaisons à l'avenir et d'établir une base commune d'analyse, à l'échelle régionale, des questions liées au marché du travail et à l'EFTP. L'un de ces moyens est la production de notes méthodologiques qui fournissent aux membres du réseau un cadre de référence commun pour discuter du développement des indicateurs régionaux. Quatre notes méthodologiques ont été publiées en 2006 et 2007. Les deux premières portent sur la sélection des indicateurs et la définition de meilleurs indicateurs de gouvernance. La troisième note est axée sur les sources de données et les définitions nationales disponibles et sur la façon dont ces sources de données peuvent être utilisées pour compiler des indicateurs régionaux. Enfin, la quatrième note traite du développement et de la pérennité du réseau Euromed et des synergies possibles avec le programme Medstat et les fonctions « observatoire » au niveau national. Deux autres notes méthodologiques sont actuellement en cours d'élaboration. La première d'entre elles (soit la cinquième en tout) se centrera sur l'analyse des données recueillies et formulera des recommandations quant aux améliorations à apporter dans ce domaine, tandis que la deuxième (la sixième en tout) étudiera de plus près la formation continue dans la région.

L'ETF a soumis une première proposition au début de l'été 2007 quant à la façon de classer tous les programmes connus des dix pays partenaires dans le domaine de l'enseignement et de la formation, et cette proposition a été transmise aux membres du réseau à des fins d'examen et de validation. La base d'inventaire est une catégorisation de tous les programmes connus suivant la classification internationale type de l'éducation (CITE). L'objectif du processus d'inventaire était d'élaborer une description précise des systèmes d'éducation et de formation et des différents parcours possibles dans chaque pays, afin de pouvoir faire des comparaisons précises, en mettant particulièrement l'accent sur l'EFTP. Les inventaires ainsi obtenus des systèmes d'éducation et de formation, comparables entre tous les pays, comptent parmi les résultats les plus tangibles du programme de travail.

Lors de la mise en place d'une fonction observatoire régionale, il est important de ne pas perdre de vue qu'un observatoire régional ne peut pas exister isolément. Des liens doivent être établis avec la situation au niveau national et, avant tout, des activités doivent être déployées au niveau national pour générer et analyser les données et informations nécessaires. En l'absence d'un intérêt national pour le suivi de ces questions au moyen de

données fiables, il est impossible de développer un intérêt régional quant à l'utilisation d'indicateurs sur l'EFTP/le marché du travail pour soutenir le processus décisionnel.

Il a été convenu, dès le début du projet, que l'observatoire Euromed devrait élaborer une liste d'indicateurs sur les questions relatives au marché du travail et à l'enseignement et à la formation, de façon à apporter une assistance au processus décisionnel aux niveaux national et régional. Le défi consistait, dans une large mesure, à déterminer comment harmoniser les données nationales existantes de manière à définir des indicateurs régionaux.

Une première liste détaillée d'indicateurs (indicateurs sur l'accès et l'égalité, l'investissement en matière d'enseignement et de formation et l'implication des partenaires sociaux) est venue compléter un ensemble d'indicateurs dans le but de fournir un cadre contextuel. S'agissant en particulier des indicateurs sur l'implication des partenaires sociaux, les données se sont avérées difficiles à collecter et la liste des indicateurs a donc été révisée à plusieurs reprises par les membres du réseau à la lumière de l'analyse des données disponibles aux niveaux national et régional.

Les analyses nationales et les tendances régionales définies en conséquence font l'objet d'une note méthodologique écrite collectivement, qui constitue la première véritable analyse comparative des données sur l'EFTP et le marché du travail dans la région MEDA. Une fois que cette activité a été menée à bien, une troisième collecte de données, accompagnée d'analyses régionales et nationales, a été initiée et mise en œuvre fin 2008.

### **4.2.3 La spécificité du contexte régional**

Pour parvenir à une meilleure entente régionale, il faut, par exemple, améliorer la compréhension des systèmes nationaux d'éducation et de formation. Malgré les efforts déployés par des organisations telles que l'Unesco pour inventorier les systèmes nationaux d'enseignement et permettre ainsi de comparer ultérieurement les programmes d'enseignement des différents pays, de nombreux programmes d'enseignement, et plus particulièrement de formation professionnelle, n'ont pas été répertoriés (dans des catégories harmonisées) pour les dix pays partenaires.

### **4.2.4 Réalisations**

Le projet a bien progressé dans l'ensemble. Le développement d'indicateurs est une activité qui prend beaucoup de temps, a fortiori lorsque les indicateurs en question doivent être comparables à l'échelle internationale et qu'un faible nombre des pays concernés utilisent des indicateurs similaires. Loin d'être institutionnalisée, la coordination au sein de chaque pays est souvent basée sur des relations d'ordre personnel. Comme certains membres du réseau occupent des postes politiques, des changements sont intervenus dans sa composition, alors qu'il avait été demandé à l'origine de désigner les membres du réseau pour toute la durée du projet. Lorsque l'engagement national fait défaut, le projet risque à son tour d'être interrompu.

Les principales réalisations de l'observatoire Euromed (jusqu'à présent) peuvent être résumées comme suit :

- le réseau d'institutions tant nationales que régionales est devenu viable grâce à la définition d'objectifs communs et d'une vision commune ;
- les systèmes nationaux d'éducation et de formation ont été inventoriés conformément aux normes internationales et sont donc devenus plus transparents et comparables ;
- des lacunes au niveau des données ont été révélées lors de l'analyse des sources de données existantes ;



- un ensemble d'indicateurs a été identifié conjointement et un outil de collecte de données harmonisée créé ;
- la collecte de données se poursuit, et les données recueillies précédemment sont rendues publiques en ligne.

L'équipe du projet s'est notamment attachée à établir un partenariat stratégique avec Medstat II en matière de collecte de données, de couverture des indicateurs et d'assistance technique. Une quantité importante de données a été échangée entre les deux organisations afin d'éviter le chevauchement des efforts des pays partenaires, et des experts et autres effectifs de chaque partie ont participé activement aux manifestations organisées par l'autre partie.

Les progrès dans la mise en place de la fonction observatoire d'Euromed ont fait apparaître d'importantes lacunes en matière de collecte et d'analyse des données concernant l'EFTP et le marché du travail, ainsi qu'en ce qui concerne l'utilisation de ces données dans le processus décisionnel. Des incertitudes subsistent quant à la comparabilité des données dans la région méditerranéenne. Compte tenu de sa complexité et de sa durée, il conviendrait de considérer la présente étape comme la première phase d'un cycle beaucoup plus long qui prendra, en fin de compte, appui sur des mécanismes solides de production de données utiles et comparables pour l'élaboration des politiques dans la région MEDA.

#### **Encadré 4: Progrès réalisés dans l'élaboration d'indicateurs concernant le développement des compétences techniques et professionnelles en Jordanie**

Un effort considérable a été consenti en Jordanie pour suivre les résultats des organismes d'EFTP. Les agences respectives publient leurs propres statistiques et rapports annuels. Le centre national pour le développement des ressources humaines (*National Centre for Human Resources Development*, NCHRD) a lui aussi publié plusieurs analyses clefs de l'EFTP.

La Jordanie a élaboré, avec l'aide de l'ETF, une liste d'indicateurs sur l'EFTP et contribué activement aux travaux réalisés dans le cadre du projet MEDA-ETE. En effet, de tous les partenaires MEDA, c'est la Jordanie qui a été le plus loin dans l'élaboration d'indicateurs sur l'EFTP. Ce pays représente donc un exemple dont d'autres pays (de la région MEDA et d'autres régions) peuvent s'inspirer.

Les indicateurs identifiés correspondent aux principaux objectifs opérationnels fixés pour le développement de l'EFTP en Jordanie et comportent également un ensemble d'indicateurs contextuels. Grâce à l'élaboration de ces indicateurs, la Jordanie est à présent en mesure d'établir des rapports sur différents aspects de l'EFTP (contexte, participation, accès, efficacité, ressources et efficience, notamment). L'ETF et le NCHRD ont élaboré et publié un rapport d'analyse des indicateurs quantitatifs concernant l'EFTP en Jordanie pour la période 2001-06.

Parallèlement à l'élaboration d'indicateurs sur l'EFTP, la Jordanie renforce également ses systèmes d'information.

La Jordanie est l'un des pays dans lesquels sera testée la méthodologie conçue par l'Unesco en vue de la mise en place d'un système d'information pour le management de l'éducation non formelle, ce qui devrait permettre au gouvernement de recueillir des données sur le secteur de la formation non formelle. Par ailleurs, le NCHRD examine les moyens d'améliorer le suivi de la formation en entreprise.

#### **4.2.5 Conclusions et recommandations**

Il y a lieu de considérer la fonction observatoire d'Euromed comme la première phase d'un cycle beaucoup plus long à l'issue duquel on pourra s'appuyer sur de solides mécanismes de production de données comparables et utiles pour l'élaboration des politiques dans la région. Le projet MEDA-ETE a montré que, pour que la dimension régionale soit opérationnelle et utile aux décideurs, il faut: a) de solides systèmes nationaux de collecte et de traitement des données dans le domaine de l'EFTP/du marché du travail; b) l'engagement de fixer des critères de référence régionaux et des objectifs communs; et c) des ressources et des initiatives

supplémentaires au service du développement des capacités nationales et régionales dans ce domaine.

Le projet exige que la fonction observatoire soit assurée par une institution exclusivement consacrée à cette fonction ou par une institution explicitement chargée de ce rôle. En tout état de cause, cette institution doit bénéficier d'une légitimité incontestable et disposer de ressources humaines et matérielles suffisantes pour pouvoir remplir son rôle.

Quelle que soit l'organisation qui sera créée, ce sont les instituts nationaux de statistique qui constitueront la principale source de données. Leur participation au projet est donc essentielle, d'autant que les réunions avec des membres de leur personnel ont toujours produit de très bons résultats.

- Si les pays veulent améliorer la comparabilité des données et en faciliter la collecte, un outil de collecte standardisé est déjà à leur disposition. Il ne leur reste plus qu'à l'utiliser.
- Il est essentiel de continuer encore plusieurs années à aider les pays à élaborer toute la gamme d'indicateurs: assistance méthodologique (concepts), définitions, création d'outils appropriés et utilisation des classifications internationales.
- Il est également essentiel de préciser le type de «produit» que nous cherchons à obtenir: il pourrait éventuellement s'agir d'un document décrivant et analysant les indicateurs, avec mention des différences et des similitudes entre les pays de la région.
- Il est indispensable de continuer à travailler avec les pays sur la base des données et des informations (qu'ils ont déjà transmises et qu'ils doivent encore communiquer), et de tenir des discussions sérieuses avec tous les pays au sujet de la qualité et de la comparabilité des données.
- Il serait utile d'encourager chacun des pays à mettre en place son propre projet d'élaboration d'indicateurs sur l'EFTP.
- La coordination future avec Medstat revêt une extrême importance, puisque les deux projets devraient en tirer des avantages réciproques.
- Il faut aider les pays à utiliser correctement l'outil standardisé de collecte de données et à se préparer à gérer la collecte des données correspondant à la liste actualisée d'indicateurs.
- Il sera indispensable d'aider les pays dans le cadre de leurs analyses des indicateurs, en insistant sur la qualité de ces analyses pour les décideurs politiques ainsi que sur le caractère international des comparaisons.
- Il est essentiel de développer et de renforcer la fonction observatoire dans les pays concernés. Cela peut se faire sous différentes formes, pourvu que la légitimité soit assurée et que des ressources suffisantes soient disponibles.
- Il serait intéressant de favoriser l'assistance mutuelle et la coopération entre les pays de la région. Un pays plus avancé dans un domaine particulier pourrait ainsi offrir son aide à un autre pays, et inversement dans un autre domaine. L'excellente aide apportée par la Jordanie pour la mise en place de la fonction observatoire en Syrie en est un parfait exemple.

## 4.3. L'assurance de la qualité

### 4.3.1 Aperçu de la situation internationale

La qualité est l'un des trois objectifs stratégiques pour l'éducation et la formation dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, outre l'accès pour tous et l'ouverture des systèmes d'enseignement et de formation au monde. Par ailleurs, la qualité est une priorité du processus de Copenhague sur la coopération en matière d'enseignement et de formation professionnels et de la coopération européenne dans le domaine de l'enseignement supérieur<sup>18</sup>. Dans le contexte de l'EFTP, la qualité se définit plus spécifiquement en termes de renforcement de l'employabilité, d'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande et d'accès accru à l'apprentissage tout au long de la vie<sup>19</sup>.

La réalisation de ces objectifs requiert des approches adéquates, notamment en matière d'assurance qualité. Les objectifs consistent à permettre l'identification d'objectifs clairs et une planification, une mise en œuvre, une mesure et une évaluation régulières à l'aune d'indicateurs et de points de référence, ainsi qu'un retour d'information et une réévaluation. C'est ce que le cadre commun d'assurance de la qualité (CCAQ) institué en 2004 propose de faire à travers sa mise en œuvre sur le plan national, tant au niveau du système que des prestataires. En outre, une série d'instruments ont été mis au point: une série de critères de qualité de base pour la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et la révision, ainsi que pour la méthodologie globale de l'assurance qualité; un guide d'autoévaluation destiné aux prestataires de formations; un ensemble d'indicateurs de qualité; une série de principes communs.

La plupart des pays européens participent aujourd'hui à des initiatives nationales concernant l'assurance qualité dans l'EFTP en recourant largement au CCAQ, et ils coopèrent activement au niveau communautaire dans le cadre du réseau européen pour l'assurance de la qualité dans l'EFP et d'initiatives d'apprentissage mutuel. Les liens établis avec le développement du cadre européen des certifications (CEC) et des cadres nationaux de certification, ainsi que les initiatives antérieures concernant l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, et plus particulièrement les activités menées dans le cadre du réseau européen pour la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur, revêtent une importance particulière.

### 4.3.2 Situation dans les pays MEDA

Selon le rapport élaboré par l'ETF et la Banque mondiale sur la réforme de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels au Moyen-Orient et en Afrique du Nord<sup>20</sup> et d'autres études<sup>21</sup>, la qualité est un problème majeur dans les systèmes d'enseignement et de formation. La scolarisation a fortement augmenté au cours des dernières décennies, mais de réels problèmes demeurent, sous la forme d'un taux élevé de redoublement et d'abandon en cours d'étude. Les filières professionnelles sont synonymes d'échec scolaire et sont considérées comme un pis-aller par les parents et les étudiants. Il est difficilement possible de passer d'une filière professionnelle à une filière universitaire. Il est difficile, voire impossible, d'obtenir la reconnaissance des qualifications acquises en dehors des programmes de formation formelle. Dans la plupart des pays, les programmes d'EFTP restent limités. Les méthodes d'enseignement ont toujours tendance à favoriser l'apprentissage passif, et les mécanismes de formation et de reconversion pour enseignants

<sup>18</sup> [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/higher/higher\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/higher/higher_en.html)

<sup>19</sup> D'où la nécessité de lier l'enseignement et la formation professionnels aux autres composantes de la chaîne d'apprentissage tout au long de la vie.

<sup>20</sup> [http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/EmbedPub\\_EN?OpenDocument&emb=/pubmgmt.nsf/\(WebPublications%20by%20yearR\)/606670A29CFA426DC1256FDB004F7CDB?OpenDocument](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/EmbedPub_EN?OpenDocument&emb=/pubmgmt.nsf/(WebPublications%20by%20yearR)/606670A29CFA426DC1256FDB004F7CDB?OpenDocument)

<sup>21</sup> Voir en particulier le rapport de synthèse rédigé par Jean Gordon: «*ETF project: National Qualifications Framework; synthesis report 2005*».

et formateurs sont inadéquats. Plus généralement, des études internationales montrent que les capacités des étudiants en lecture, en écriture et en calcul sont faibles, et même inférieures à la moyenne internationale. Par ailleurs, l'absence de mécanismes de contrôle et d'évaluation des réformes est un fait qui caractérise tous les pays MEDA. La non-réalisation d'évaluations complètes n'est pas sans incidences sur la qualité des politiques et programmes d'EFTP de ces pays et sur la capacité à bien les orienter.

Certaines initiatives visant à améliorer la qualité de l'EFTP ont tout de même été mises en œuvre et l'assurance de la qualité est à l'ordre du jour dans certains pays. Bien que l'on n'en soit qu'aux prémices, des réseaux communs ont été mis sur pied, des approches communes ont été examinées et des analyses comparatives sont en cours, qui associent à la fois certains facteurs clés de la qualité des systèmes d'enseignement et de formation et certaines composantes des politiques d'assurance qualité dans les domaines de l'EFP et de l'enseignement supérieur.

### **4.3.3 Approche et contenu**

Les objectifs spécifiques fixés pour cette composante du projet MEDA-ETE consistent :

- à dresser un aperçu clair et exhaustif des mesures et approches d'assurance qualité dans le domaine de l'EFTP dans l'UE et la région MEDA et à analyser dans quelle mesure ces initiatives contribuent à accroître la qualité du système global d'enseignement et de formation :
- à sensibiliser aux approches communautaires de la qualité et de l'assurance qualité dans le domaine de l'EFTP dans les pays MEDA et à promouvoir l'échange d'informations et d'expériences entre les États membres de l'UE et les pays MEDA :
- à jeter les bases de nouvelles actions aux niveaux national et transnational dans la région MEDA.

Cette composante a été mise en œuvre selon les modalités suivantes.

Les pays partenaires ont tout d'abord inventorié les défis auxquels ils sont confrontés dans la réforme de leur système d'EFTP et décrit leurs besoins particuliers en vue de l'amélioration de la qualité de leur système. Les gouvernements ont ensuite fourni des rapports nationaux plus détaillés visant à identifier les points de départ et les options possibles en ce qui concerne l'approche de qualité de leur système d'EFTP. Des informations plus détaillées ont été collectées au cours des visites d'étude qui ont eu lieu dans certains pays, où des rencontres se sont déroulées avec des représentants officiels des gouvernements, des experts nationaux, des représentants des établissements d'EFTP et les partenaires sociaux. Un rapport thématique a également été rédigé. Ce rapport présente la situation dans l'UE en ce qui concerne la qualité et l'assurance qualité dans l'EFTP, une analyse des développements dans la région MEDA, ainsi que certaines propositions visant à approfondir la coopération dans ce domaine au sein même de la région MEDA et entre celle-ci et l'UE. Les membres du réseau ont discuté de ce rapport thématique dans le cadre d'une communauté virtuelle et lors d'un atelier final.

Ce rapport a permis d'établir un inventaire exhaustif des politiques et des pratiques en matière de qualité et d'assurance qualité dans la région MEDA. Il résulte des conclusions du projet que, dans la région MEDA, la qualité des programmes d'EFTP est plus souvent évaluée à l'aune d'indicateurs d'intrants que d'indicateurs de résultats. Dans quasiment tous les pays, la qualité des prestations d'EFTP est souvent jugée sur la base du programme d'études (est-il récent? Est-il fondé sur les compétences?), des qualifications des enseignants et formateurs (sont-elles suffisantes?) et de l'équipement technique (est-il moderne?). Si l'on compare l'importance accordée à ces indicateurs de départ, il semble que l'on se soucie moins des indicateurs de résultats lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité des programmes d'EFTP. L'adéquation des compétences acquises au cours de la formation, les

taux d'abandon et les taux de formations menées à leur terme, ainsi que les taux et les types d'emplois obtenus ne sont guère pris en compte. Cette situation est principalement due aux déficiences des systèmes de contrôle et d'évaluation en place et visant à soutenir les prestations d'EFTP.

Dans certains pays, des instruments statistiques ont été mis en place qui, associés aux rapports d'inspection, facilitent la prise de décision. Toutefois, les informations fournies par ces instruments ne sont pas jugées valides (d'après ce qu'il ressort des visites d'étude) et ne peuvent dès lors pas constituer la base de l'obtention d'une licence, d'une accréditation ou d'un label de qualité. Toutefois, dans les pays disposant de systèmes de contrôle et d'évaluation, les informations fournies pourraient faciliter la mise en œuvre d'une approche d'assurance qualité au niveau des systèmes d'EFTP.

Jusqu'à présent, seule la Tunisie semble s'être lancée dans la mise en œuvre d'un système cohérent à l'échelle nationale concernant l'assurance qualité. La Tunisie a imaginé un cadre national de qualité dans l'EFP (NFQVET) dans le cadre du programme Manforme et l'a ensuite mis en œuvre étape par étape. La structure du NFQVET se fonde essentiellement sur des principes d'assurance qualité et comprend des règles de gestion (55 normes) ainsi que des outils de mesure (287 indicateurs). Les 130 centres rattachés à l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (AFTP) participent progressivement à ce système d'assurance qualité et se positionnent en fonction des normes correspondantes. Puis, sur la base de leurs résultats et de leurs objectifs, l'AFTP élabore un plan d'action dont elle assure le financement.

Au Maroc, le programme, qui regroupait au départ 13 institutions d'EFTP, a vu le nombre de participants augmenter peu à peu jusqu'à atteindre 45. Il couvre diverses branches et toutes les régions du Maroc. Lors de la première phase, les directeurs et formateurs des institutions d'EFTP participantes ont été sensibilisés et formés aux problèmes d'assurance qualité. La deuxième phase a consisté à accompagner la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité dans les institutions, et la troisième phase à évaluer de manière générale l'expérience en comparant les résultats aux objectifs, puis en affinant l'outil d'autoévaluation et ses méthodes d'application.

En Algérie, le CERPEQ (Centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications) est chargé du contrôle et de l'évaluation du système d'EFTP, y compris de l'évaluation de l'impact de la formation professionnelle sur le marché de l'emploi. Il étudie le parcours des diplômés un an, puis cinq ans après la fin de leur formation. L'analyse prend en compte un certain nombre de critères, parmi lesquels le genre, le niveau de qualification et le secteur d'activités. Les instruments statistiques existants couvrent la gestion financière des organisations de formation, les pratiques de recrutement des étudiants, le contrôle et l'évaluation des résultats et l'impact de la formation, ainsi que des informations sur la formation des enseignants et des formateurs. En outre, un observatoire de l'enseignement et de l'emploi a été mis en place. Associé aux instruments statistiques de collecte des informations sur les résultats de la formation professionnelle, il a pu servir de base à la mise en œuvre de la stratégie de qualité de l'EFTP.

S'agissant de l'accréditation des établissements d'EFTP, dans la région MEDA comme dans quasiment tous les pays, c'est le service ministériel en charge de l'EFP qui tient lieu d'agence d'accréditation. Les systèmes d'assurance qualité qui ont été mis en place dans certains pays de la région semblent être trop complexes. Au Maroc, par exemple, un prestataire de formation de droit privé doit suivre un très long processus d'une durée minimale de trois ans (quatre étapes) pour être accrédité. De même, le cadre national de qualité tunisien comporte plus de 200 indicateurs. Comparativement, le cadre de référence européen pour l'assurance qualité n'a identifié que dix indicateurs.

Parallèlement au développement des systèmes d'EFTP, les récentes réformes que les pays MEDA ont mises en œuvre dans le domaine de l'enseignement supérieur, principalement à la suite du processus de Bologne, entraînent la mise en place de systèmes d'assurance qualité, y compris d'organismes d'accréditation des établissements et programmes d'enseignement supérieur. Ainsi, des projets de cadres nationaux ont été mis au point ces dernières années en Égypte, au Liban, en Palestine, en Jordanie et en Syrie, concernant l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur. Dans les territoires palestiniens occupés, l'Agence d'accréditation et d'assurance qualité pour l'enseignement supérieur est déjà opérationnelle. En Égypte, la National Agency for Accreditation and Quality Assurance in Education (NAAQAE) a démarré ses activités en 2007, alors qu'en Syrie, la loi correspondante (loi n° 36 de 2007) est entrée en vigueur tout récemment. Ces évolutions devraient faire naître de nouvelles approches en matière d'accréditation et d'évaluation, surtout si elles sont mises en rapport avec les développements liés aux cadres nationaux de certification.

#### 4.3.4 Réalisations

Les représentants des pays MEDA ont été globalement satisfaits des activités entreprises dans le cadre de la composante du projet MEDA-ETE portant sur l'assurance qualité dans l'EFTP. Ils ont manifesté un intérêt explicite pour les questions liées à l'autonomie des établissements d'EFP, aux partenariats avec les employeurs, aux mécanismes d'accréditation, à l'existence d'institutions favorisant les politiques d'assurance qualité, et ont également souligné la nécessité de lier l'assurance qualité aux autres aspects de la réforme de l'EFTP, tels que la mise en œuvre de l'approche par compétences et les cadres nationaux de certification. Les engagements politiques de promouvoir la qualité de l'EFTP sont sans équivoque (Maroc, Algérie, Jordanie et Turquie), des démarches globales ont été lancées dans quelques pays (en Tunisie par exemple), et des initiatives sont à l'œuvre un peu partout. Il s'agit maintenant d'aller plus loin et de promouvoir une véritable politique de qualité dans l'EFP.

Le suivi concret du projet MEDA-ETE est envisagé sous l'angle de la réforme des systèmes de certification et de la mise en place des systèmes d'assurance qualité correspondants. Ce processus est déjà en cours dans la plupart des pays. Le cas de la Tunisie décrit ci-dessous semble présenter un intérêt pour l'ensemble des partenaires MEDA.

##### Encadré 5: le cadre national de qualité de la Tunisie

La Tunisie a imaginé un cadre national de qualité dans l'EFP (NFQVET) au terme d'une étude de faisabilité menée dans le cadre du programme Manforme et l'a ensuite mis en œuvre de façon continue, étape par étape.

La structure du NFQVET se fonde essentiellement sur des principes d'assurance qualité et comprend des règles de gestion (55 normes) ainsi que des outils de mesure (287 indicateurs). Les normes ISO 9000 et suivantes ont notamment été introduites dans les centres de formation professionnelle dans le cadre de leur évaluation. À l'heure actuelle, 130 centres participent à ce système d'assurance qualité, constamment peaufiné et amélioré.

#### 4.3.5 Conclusions et recommandations

Le plus souvent, le système d'assurance qualité mis en place dans les pays de la région MEDA ne couvre pas les quatre cycles de qualité. C'est surtout le premier cycle (planification) qui semble être négligé. Même dans un pays comme la Tunisie, dont le système d'assurance qualité dans l'EFP est l'un des plus complets de la région, le cadre national de qualité ne s'applique qu'aux centres d'EFP. Il s'ensuit que les questions liées aux objectifs politiques (notamment le point de savoir s'ils sont clairs et mesurables), aux mécanismes mis en place afin d'évaluer leur degré de réalisation ainsi qu'à la procédure d'évaluation de la qualité du processus de planification ne sont pas abordées. Les systèmes d'assurance qualité mis en œuvre dans la région ne peuvent dès lors pas rendre les

organisations responsables du respect des normes et de la réalisation d'objectifs de qualité prédéfinis, comme ce devrait être le cas.

Quant à l'évaluation, elle est définie par le cadre commun pour l'assurance de la qualité (CCAQ) comme «exige[ant] de concevoir des mécanismes d'évaluation de l'offre en fonction du contexte, de définir la fréquence et l'envergure des exercices d'évaluation et de fournir aux acteurs concernés des preuves à l'appui des résultats de l'évaluation, notamment en ce qui concerne les points forts, les domaines à améliorer et les recommandations sur les actions à mettre en œuvre. En règle générale, la phase d'évaluation s'articule en deux volets: la collecte et le traitement des données et l'examen des résultats obtenus. Un écueil qu'il importe d'éviter est la collecte de données inutiles.» Ainsi qu'il a été souligné ci-dessus, dans la région MEDA, soit l'évaluation, qui est généralement synonyme d'inspection, se focalise principalement sur l'utilisation des données d'entrée, soit l'indisponibilité des données empêche de procéder à une évaluation. Un système d'évaluation associant un système interne d'assurance qualité (auto-évaluation) à des processus d'accréditation externes semble faire défaut.

Pour ce qui est du champ d'application du système d'assurance qualité, alors que le cadre d'assurance qualité de l'UE a vocation à couvrir tous les prestataires de formation ou, à tout le moins, ceux qui bénéficient d'un financement public, dans la région MEDA, le système d'assurance qualité ne semble couvrir qu'une partie des prestataires. Au Maroc, le système d'accréditation n'a été conçu que pour le secteur privé: ainsi, les prestataires privés doivent suivre une procédure très longue (plus de trois ans) et complexe pour être accrédités, tandis que les prestataires publics sont dispensés de cette accréditation. À l'inverse, en Tunisie, le cadre national de qualité a été conçu pour les prestataires publics, et les prestataires privés doivent encore passer par un système différent pour être accrédités. Il conviendrait de mettre en place un système global d'assurance qualité qui couvrirait à la fois les prestataires publics et les prestataires privés et fixerait des critères transparents et mesurables pour toutes les parties prenantes.

Concernant les pays MEDA, cette analyse a montré que les approches en matière de qualité et d'assurance qualité n'auront d'impact que si elles sont intégrées dans un cadre plus vaste de réformes basé sur des engagements politiques clairs et des indicateurs de suivi bien identifiés.

S'agissant des interventions MEDA-ETE, l'analyse a montré que l'approche par pays était fructueuse, mais aussi que le cadre régional avait permis d'établir les prémices d'un véritable apprentissage mutuel et, enfin, que la rencontre avec les expériences européennes avait déjà permis certaines avancées, même si ces échanges étaient encore loin d'avoir épuisé leur potentiel. Par ailleurs, des échanges pourraient maintenant être établis avec les structures mises en place au niveau européen dans le cadre du réseau européen pour l'assurance de la qualité dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, compte tenu de la dynamique du processus mais aussi des limites intrinsèques du cadre.

Dans la partie portant sur la justification de l'application de la gouvernance dans l'EFTP, nous avons anticipé une problématique qui a été soulevée lors de la conférence organisée par l'ETF à Rabat (Maroc) en novembre 2008 en vue d'un échange d'expériences avec des participants de toute la région. La participation des parties prenantes, notamment du «monde du travail» ou des représentants des employeurs et des travailleurs, dans l'élaboration des cadres nationaux de certification et des systèmes d'assurance qualité représente un changement de culture pour plusieurs pays de la région. Or, la participation de ces acteurs est indispensable pour pouvoir élaborer un système d'assurance qualité adéquat et pour adapter les qualifications.

La question se pose en termes de répartition des rôles entre l'État et les parties prenantes, c'est-à-dire les acteurs de la société civile, qu'il s'agisse d'employeurs ou de partenaires sociaux. Le problème est que dans la plupart des pays de la région, l'État est traditionnellement perçu comme tout-puissant et décide de la majorité des changements associés aux réformes dans le domaine de l'éducation et de la formation. Les autres acteurs attendent de l'État qu'il remplisse ce rôle, même dans les cas où un cadre plus participatif est une condition de réussite, comme par exemple en ce qui concerne l'identification des compétences professionnelles nécessaire pour pouvoir ensuite définir des qualifications et des programmes d'études adaptés.

Or, selon toutes les sources fiables, le bon développement des systèmes d'EFTP nécessite généralement un partenariat entre les services de l'État et les représentants des secteurs industriels. Et cela n'est pas sans poser de difficultés dans une culture où le rôle de l'État est si important, à moins que celui-ci ne soit disposé à faire quelques écarts en acceptant un partenariat. En outre, les employeurs eux-mêmes (à l'exception de quelques grandes entreprises et associations, souvent internationales) ne sont pas persuadés de leur nouveau rôle de partenaires sociaux ou n'en ont pas une idée très claire: leurs capacités doivent être développées et renforcées.

Il importe notamment que l'État évolue d'un rôle de contrôleur vers un rôle de coordonnateur, sans renoncer à son leadership mais en travaillant davantage en partenariat avec les partenaires sociaux. Cela implique en particulier que les employeurs en particulier assument un rôle plus important en qualité de partenaires de l'État. Aussi faut-il renforcer les capacités des organisations patronales dans bon nombre des pays de la région.



## **5. RELATION ENTRE ÉCOLE ET TRAVAIL**

---

### **5.1 Justification générale**

Dans la majorité des pays de la région méditerranéenne, la réforme des systèmes d'éducation et d'EFTP est une priorité absolue, même s'ils ne l'envisagent pas tous au même rythme. Les réformes visent à améliorer, d'une part, l'adéquation entre l'offre d'EFTP et les besoins du marché du travail et, d'autre part, l'employabilité des individus dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. À cet effet, les gouvernements tendent notamment/

- à établir des normes nationales en matière de connaissances et de compétences en réformant les systèmes de certification.
- à promouvoir la qualité et la pertinence de l'offre de formation en faisant participer les entreprises et leurs représentants à la gestion des formations et aux prestations de formation.
- à promouvoir les systèmes d'orientation professionnelle afin de faciliter, d'une part, l'accès à l'éducation et à la formation et la progression dans l'apprentissage et, d'autre part, la transition vers le marché du travail et l'évolution professionnelle.
- à doter les jeunes d'un socle de compétences de nature à améliorer leur employabilité, notamment dans le domaine de l'emploi non salarié.

### **5.2 Cadres de certification et reconnaissance des qualifications**

#### **5.2.1 Aperçu de la situation internationale**

Les qualifications sont traditionnellement profondément ancrées dans les contextes économiques et sociaux et les cadres institutionnels. Bien qu'il reste très important, le caractère national des qualifications est remis en cause par l'internationalisation/la mondialisation des marchés de l'emploi et la mobilité croissante des personnes, qui font progressivement évoluer la définition, l'octroi et la reconnaissance des qualifications dans les différents pays. L'idée de définir les qualifications en termes d'acquis d'apprentissage est liée aux développements récents concernant les cadres nationaux de certification et la reconnaissance de l'apprentissage non formel et informel.

À l'heure actuelle, les gouvernements et les parties prenantes du monde entier accordent une attention toute particulière aux cadres de certification en tant qu'outil destiné à améliorer la reconnaissance nationale et internationale des certifications acquises dans le cadre de leurs systèmes nationaux. La réforme des systèmes de certification est en grande partie motivée par la volonté de garantir l'utilité et la cohérence des différents aspects des certifications nationales, ainsi que leur reconnaissance et leur respect au-delà des frontières nationales. Le double objectif consistant, d'une part, à assurer la cohérence interne et la lisibilité des qualifications et, d'autre part, à obtenir la reconnaissance internationale des qualifications nationales et des cadres nationaux de certification, constitue donc le principal moteur de ces réformes.

La notion de reconnaissance recouvre plusieurs dimensions. Premièrement, les qualifications acquises par une personne doivent être facilement reconnaissables (c'est-à-dire lisibles ou transparentes) pour les utilisateurs, c'est-à-dire, essentiellement, les prestataires de formation, les employeurs et, bien évidemment, la personne qui les a acquises. Deuxièmement, les qualifications doivent être reconnues comme ayant une valeur réelle, par exemple pour l'entrée sur le marché du travail ou pour l'évolution universitaire ou professionnelle. Troisièmement, les qualifications d'une personne doivent être prises en compte lorsqu'elle change d'emploi ou décide de s'installer dans un autre pays (portabilité).

Ainsi, on entend par reconnaissance la transparence, la valeur et la portabilité des qualifications<sup>22</sup>.

Ces dernières années, la question des qualifications est venue occuper le centre du débat politique européen, et ce, essentiellement dans le cadre des processus de Bologne et de Copenhague. Le cadre européen des certifications (CEC) pour l'apprentissage tout au long de la vie est un résultat tangible du processus de Lisbonne pour l'éducation et la formation<sup>23</sup>.

Le cadre européen des certifications est un ensemble de huit niveaux basé sur les acquis de l'apprentissage, qui vise à favoriser la transparence et la portabilité des qualifications ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie. Le CEC a été conçu comme un instrument visant à favoriser la transparence et la compréhension des qualifications entre les États membres, au service de la mobilité au sein du marché intérieur. Le CEC ne permet pas seulement d'améliorer la transparence des qualifications entre les États membres puisqu'il offrira aussi, lors de sa mise en œuvre, un moyen, formel ou informel, de renforcer la transparence des systèmes nationaux de certification des pays tiers.

Le développement rapide des cadres nationaux de certification, la tendance à affaiblir le lien entre les qualifications et les établissements d'enseignement et de formation (pour prendre en compte les apprentissages non formels et informels), ainsi que la tendance à l'internationalisation des certifications constituent les points les plus importants que le réseau sur les cadres de certification et la reconnaissance des qualifications du projet MEDA-ETE a dû examiner.

## 5.2.2 Situation dans les pays MEDA

Les pays méditerranéens ont donné leur aval à la révision des politiques en matière de reconnaissance des qualifications durant la formulation du projet MEDA-ETE. Compte tenu des intérêts et des objectifs communs, il a été considéré que ce sujet nécessitait une coopération active. La région se caractérise par la mobilité et des migrations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses frontières. À cet intérêt commun s'ajoute la prise de conscience croissante du fait que les qualifications représentent de puissants instruments de réforme.

L'ETF a réalisé des études approfondies sur la question des qualifications et des systèmes de certification dans les pays méditerranéens. En voici les principales conclusions :

- les qualifications sont déterminées par l'offre, et les employeurs sont peu, voire pas du tout, associés à l'identification des objectifs de formation ;
- les qualifications remplissent une fonction formelle: elles permettent, par exemple, d'accéder à un emploi dans l'administration publique. Pourtant, les titulaires de qualifications ne disposent pas des compétences et des connaissances nécessaires pour progresser ;
- les titulaires qui décident de s'installer dans un autre pays pour travailler ou, parfois, pour étudier, constatent que leurs qualifications (et compétences) ne sont pas reconnues à l'étranger.

Les qualifications traditionnelles n'ont contribué que partiellement à relever les niveaux d'éducation et de connaissance de la population, d'où l'existence aujourd'hui de fortes disparités entre les connaissances et les compétences que possèdent la plupart des actifs et les niveaux de compétences que requièrent les secteurs modernes de la production et des services, qui sont des secteurs de l'économie du savoir.

<sup>22</sup> L'Organisation internationale du travail (OIT) a rédigé une note très utile sur la portabilité des qualifications (OCDE, 2007), qui permet d'établir une définition pratique de la reconnaissance dans le présent contexte.

<sup>23</sup> À la demande officielle des États membres, la Commission européenne a engagé les premières consultations sur le CEC en 2004. Le CEC a finalement été officiellement adopté en février 2008, au terme de vastes consultations.

Les discussions tenues avec les pays partenaires concernant les systèmes de certification et la reconnaissance des qualifications ont permis d'établir les grands axes des actions à entreprendre: développer des filières de progression; améliorer l'accès à l'éducation et à la formation et la reconnaissance des compétences; créer plus de flexibilité; assurer la transparence, la qualité et la pertinence des qualifications (notamment pour les marchés de l'emploi).

Les gouvernements des pays méditerranéens espèrent que la création d'un système de certification cohérent et intelligible pour l'enseignement général, professionnel et supérieur contribuera à résoudre les problèmes substantiels, notamment :

- en favorisant la transition école/marché du travail, pour ainsi maximiser la productivité des nouveaux entrants, réduire au minimum le chômage des jeunes et contribuer à réduire la pauvreté ;
- en facilitant tant l'émigration que l'immigration afin de permettre la reconnaissance et l'exploitation des talents et des qualifications au-delà des frontières ;
- en veillant à ce que la communauté internationale comprenne et respecte la gamme de qualifications utilisée par chaque pays ;
- en ouvrant les systèmes de certification plutôt fermés, pour en faire des cadres plus flexibles grâce auxquels la plupart des citoyens ou même tous les citoyens deviendraient des apprenants tout au long de leur vie et, si possible, des apprenants spécialisés ;
- en trouvant un moyen d'assurer la reconnaissance des compétences que les habitants de la région ont acquises à travers les apprentissages non formels et informels ou dans des secteurs économiques informels.

### **5.2.3 Approche et contenu**

L'ETF a mis en œuvre la sous-composante 2.3 du projet MEDA-ETE sur la reconnaissance des qualifications en 2006. Dès le départ, cette composante a été mise en œuvre en liaison avec le projet financé par l'ETF dans le domaine des cadres nationaux de certification (CNC)<sup>24</sup>, qui avait été lancé en 2005. La raison en est que les cadres nationaux s'appuient généralement sur les dispositifs existants de reconnaissance des acquis de l'apprentissage. Cette composante s'inscrit donc parfaitement dans l'objectif du projet MEDA-ETE en ce qu'elle contribue au débat politique dans les pays partenaires.

Le projet MEDA-ETE a créé, en coordination avec l'initiative de l'ETF sur les systèmes de certification, un réseau thématique sur les cadres nationaux de certification et la reconnaissance des qualifications. Le principe de base de cette intervention est le suivant: les pays participants restent libres d'élaborer des stratégies cohérentes et globales dans le cadre de la conception et de la gestion de leurs propres systèmes, mais ils doivent engager une réflexion approfondie sur les modalités de définition, d'attribution et de reconnaissance des qualifications. Il s'agissait également de favoriser le débat sur la réforme des systèmes nationaux d'éducation et de formation en utilisant les qualifications nationales comme cadre stratégique de discussion, et de faciliter «l'apprentissage politique» quant aux opportunités et aux risques liés à l'élaboration des cadres nationaux de certification.

L'équipe MEDA-ETE a adopté une démarche spécifique, reposant sur une stratégie d'apprentissage politique. Trois grandes phases ont été prévues et conçues comme une succession de démarches incorporant une accumulation d'expériences d'apprentissage s'alimentant mutuellement. Ces phases (qui sont reprises une par une ci-dessous) sont les suivantes: conceptualisation, sensibilisation et interaction.

---

<sup>24</sup> Ce projet a été cofinancé par le Fonds fiduciaire italien.

1. **Phase de conceptualisation.** Cette phase comportait plusieurs étapes et, tout d'abord, un état des lieux des systèmes d'EFTP existants pour permettre une analyse comparative de ces systèmes. Cet état des lieux avait pour but: a) d'établir une cartographie des qualifications existantes; b) de rendre compte des travaux menés dans chaque système, sur lesquels il est possible de s'appuyer; c) de mettre en lumière les lacunes; d) d'identifier les obstacles empêchant les individus d'acquérir une qualification. La deuxième étape consistait à produire une analyse croisée de ce que signifient les cadres de certification. Dans un troisième temps, les représentants des pays ont commencé à élaborer une réflexion sur la question de la pertinence, intégrale ou partielle, de ces cadres pour leurs pays respectifs.
2. **Phase de sensibilisation.** Cette phase a consisté à effectuer des visites d'étude dans deux pays européens dans le but d'observer les aspects positifs et négatifs ainsi que des exemples de bonnes pratiques sur le terrain. Les pays (Irlande et Hongrie) ont été choisis pour illustrer une expérience spécifique d'élaboration d'un cadre national de certification.
3. **Phase d'interaction.** Cette phase a débuté en 2006 et est toujours en cours. Parallèlement aux activités collectives des deux premières phases, les pays ont constitué des groupes de travail baptisés «groupes de dialogue», composés des principaux acteurs concernés au niveau national. La mission de ces groupes était d'analyser les informations et les connaissances glanées lors des visites d'étude et dans la documentation de référence et d'échanger des points de vue sur la pertinence de l'approche pour le pays concerné. L'échange entre dirigeants et responsables politiques de différents organismes était primordial à ce stade. La phase d'interaction concernait également la dimension régionale. Ces groupes de travail ont débouché sur des plans d'action qui, pour certains pays, préparent le terrain aux cadres nationaux de certification dans la mesure où ils vont mener à la rédaction de documents de stratégie plus formalisés.

#### 5.2.4 Réalisations

Parmi les résultats obtenus, on peut citer la sensibilisation au débat international sur les cadres de certification; la compréhension des spécificités contextuelles des cadres nationaux et des liens entre la conception de ces cadres et les caractéristiques des systèmes nationaux d'éducation et de formation; la création de plates-formes de coopération régionale et d'échange d'expériences; la création des capacités techniques et professionnelles fondamentales pour la conception d'un cadre national de certification; et l'obtention d'un consensus de base entre les principaux acteurs concernés dans chaque pays sur la stratégie à adopter concernant les cadres de certification.

Fin 2006, l'ETF a synthétisé les principales conclusions des travaux menés dans le cadre du projet MEDA-ETE, concernant la reconnaissance des qualifications, avec un grand nombre de pays de la région. Les grands axes des actions à entreprendre consistaient: à développer des passerelles de progression; à améliorer l'accès à l'éducation et à la formation et la reconnaissance des compétences; à créer plus de flexibilité; et à assurer la transparence, la qualité et la pertinence des qualifications (notamment pour les marchés de l'emploi). Ces conclusions ont été présentées lors d'un atelier régional qui s'est tenu au Caire en décembre 2006. Cet atelier avait pour but de sensibiliser les pays aux enjeux de l'élaboration de cadres nationaux de certification et de sélectionner un nombre limité de pays prêts à s'engager dans ce domaine.

Au fur et à mesure du déroulement du projet, les pays ont été répartis en trois catégories: les pays les plus motivés et les mieux préparés (Jordanie, Égypte, Tunisie et Maroc), les pays motivés (Syrie et Algérie) et ceux pour qui le projet n'avait pas d'intérêt immédiat (Cisjordanie et bande de Gaza, Israël et Liban).

À partir de 2007, le projet s'est poursuivi, grâce au financement de l'ETF, avec la Jordanie, l'Égypte, la Tunisie et le Maroc. D'autres pays (Syrie et Algérie) ont progressé seuls dans la réforme de leurs systèmes de certification.

#### **Encadré 6: Élaboration des CNC – état de la situation en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie fin 2008**

##### **Égypte**

Un large éventail de parties prenantes travaille sur la feuille de route pour un CNC. Une task-force représentant les ministères et les acteurs importants dans plusieurs domaines (y compris les secteurs d'emploi) s'est attelée à la conception d'un cadre provisoire pouvant convenir à toutes les qualifications. À l'heure actuelle, elle travaille plus précisément sur le nombre de niveaux à retenir et sur les descripteurs des acquis de l'apprentissage. Trois descripteurs généraux ont été testés: connaissances, aptitudes et compétences. Dans un pays comme l'Égypte, où les structures gouvernementales sont complexes, la réussite du CNC passe nécessairement par un comité directeur coopératif, composé notamment de hauts représentants des pouvoirs publics, qui soit capable d'assurer un profond soutien politique et de diriger les opérations.

##### **Jordanie**

La stratégie nationale prévoit l'élaboration d'un CNC, en accord avec les plans d'action nationaux en faveur du développement économique et social. Les premières mesures dans le sens de l'élaboration d'un CNC ont été prises en 2006, avec la mise en place d'une équipe technique représentant le secteur de l'éducation et de la formation et le secteur privé. L'expérience limitée en matière de cadres de certification a incité à adopter une démarche progressive. Cette démarche prévoit d'élaborer d'abord un cadre pour les qualifications dans l'EFTP, en prenant le tourisme comme secteur pilote. L'équipe a mis au point un CNC provisoire à sept niveaux utilisant trois grands descripteurs. Les résultats devraient être transmis au conseil jordanien en charge de l'EFTP d'ici la fin 2008 pour aval. Il s'ensuivra la production d'un cadre de certification pour l'EFTP, ce qui devrait représenter un grand pas vers l'élaboration d'un CNC.

##### **Maroc**

Un groupe de travail mis sur pied par le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle a démarré ses activités en 2007. Il y a eu quelques retards au départ, en dépit de l'implication d'autres ministères et des partenaires sociaux. S'inspirant principalement des profils de compétences élaborés dans le cadre d'autres projets, le groupe de travail a conçu un cadre à sept niveaux, avec six descripteurs larges. Ces travaux suivent leur cours, et il reste encore beaucoup à faire en matière de consultation et de communication, mais aussi en ce qui concerne l'obtention d'un accord politique et d'un consensus large.

##### **Tunisie**

Un CNC est en cours d'élaboration pour l'ensemble du système éducatif. La législation adoptée en 2008 dans le domaine de l'EFP donne toute sa place au CNC dans le paysage institutionnel. Un groupe de travail représentant les principaux acteurs concernés a conçu un CNC comportant sept niveaux et un ensemble de descripteurs. Ces descripteurs sont baptisés «CARA»: outre les catégories «connaissances» et «compétences», «CARA» intègre différents éléments de complexité, d'autonomie, de responsabilité et d'adaptabilité. Les qualifications existantes ont été mises en correspondance avec ces niveaux et des tests de cohérence ont été entrepris. Un décret présidentiel sur le CNC est en cours de préparation.

## **5.2.5 Conclusions et recommandations**

Les gouvernements des pays de la région peuvent prendre diverses mesures pour améliorer la reconnaissance des qualifications.

Ils devraient chercher à assurer la cohérence des réformes de leurs systèmes d'éducation et de formation afin de veiller à la mise en correspondance des qualifications existantes dans les différents domaines et sous-secteurs. Cela implique une coopération étroite entre les différents ministères concernés. Pour y parvenir, il serait, peut-être, judicieux de songer notamment à l'élaboration d'un cadre national de certification.

À ce jour, peu d'éléments laissent entendre que les ministères et autres services gouvernementaux responsables créent des modalités d'accès souples et des passerelles de

progression dans le cadre de leurs systèmes de certification. Trop d'apprenants sont confrontés à des voies d'impasses. Pour être efficace, toute stratégie d'apprentissage tout au long de la vie doit s'articuler autour de la création de parcours d'apprentissage et de certification pour tous les apprenants. Les gouvernements devraient examiner les moyens d'assouplir les modalités d'accès et de progression et faire en sorte que les certifications ouvrent des possibilités pour tous. Il s'agit notamment dans ce cadre de remédier au déséquilibre entre les qualifications dont la reconnaissance est automatique et ouvre la voie royale de progression et celles qui, au contraire, ne sont pas assez reconnues.

Les gouvernements devraient formuler de nouvelles certifications (et reformuler les certifications existantes) en termes d'acquis de l'apprentissage, c'est-à-dire de connaissances, d'aptitudes, d'attitudes ou de compétences. Cela est en effet important pour pouvoir améliorer tant la qualité de l'offre de formation que la reconnaissance des qualifications. Les gouvernements ne devraient pas se contenter de décrire une certification exclusivement en fonction des «intrants», comme la durée et le lieu des études, un programme d'études détaillé ou les manuels imposés.

Pour pouvoir à la fois relever les niveaux de compétences et augmenter la productivité, les gouvernements concernés doivent se pencher sur la question de la prise en compte des secteurs informels du marché du travail. La création de qualifications flexibles, de mesures ciblées sur la formation pour adultes et l'éducation non formelle ainsi que des mesures visant à garantir la reconnaissance des apprentissages non formels et informels peuvent jouer un rôle à cet égard. Mais tout cela demande du temps avant d'être mis en place et de produire des résultats.

Dans le contexte moderne, la gouvernance et la réforme des qualifications doivent reposer sur le partenariat. Autrement dit, les gouvernements doivent être capables de travailler avec les parties concernées, les employeurs en particulier, dans un esprit de collaboration – avec tous les partenaires à même de les faire profiter de leur expertise. La plupart des organisations patronales ne sont pas préparées à ce type d'activité, et c'est donc au gouvernement que revient en partie la responsabilité de développer leurs capacités. Les enseignants, les formateurs et les établissements d'EFTP doivent eux aussi être impliqués d'une manière plus directe ; en particulier, il s'agit de développer les capacités et de renforcer l'autonomie locale en matière de réforme.

Le partenariat euro-méditerranéen semble s'être particulièrement centré ces derniers temps sur le développement des ressources humaines et des compétences. La déclaration finale du Forum Euromed de l'EFP qui s'est tenu fin décembre 2008 à Marseille sous la présidence française appelle à la création d'un «espace régional des qualifications».

Les partenaires devraient examiner les moyens d'adapter le cadre européen des certifications au contexte de la région MEDA afin d'améliorer la reconnaissance de leurs systèmes et cadres nationaux de certification.

La Commission européenne considère que le cadre européen des certifications pourrait servir de point de référence pour l'amélioration de la reconnaissance et de la portabilité des qualifications entre les régions. À long terme, cela pourrait permettre aux pays méditerranéens d'établir des correspondances avec le cadre européen des certifications. Tel qu'il existe aujourd'hui, le CEC pourrait tenir lieu d'instrument de référence pragmatique pour les cadres nationaux de certification, compte tenu notamment de l'importance de la mobilité de la main-d'œuvre dans toute la région et de l'intérêt qu'ont les pays méditerranéens à attirer des investissements étrangers.

Par ailleurs, le partenariat euro-méditerranéen devrait encourager les approches tant multilatérales que bilatérales en matière de reconnaissance des qualifications. La première étape consiste à améliorer la transparence des systèmes de certification.

## 5.3 La formation en milieu de travail

### 5.3.1 Aperçu de la situation internationale

Depuis une trentaine d'années, voire plus, l'idée de combiner travail et apprentissage a attiré et même séduit les décideurs politiques. Influencée partiellement par des preuves tirées du mode de formation par apprentissage « système dual » dans les pays germanophones, cette idée repose sur quatre séries d'arguments :

1. faciliter le parcours vers l'âge adulte ;
2. fournir des avantages pour l'économie et la main-d'œuvre ;
3. améliorer la pédagogie ;
4. réduire les coûts et accroître la capacité d'accueil du système d'enseignement et de formation professionnels.

Tandis que des preuves tirées de la recherche plaident certainement en faveur de ce soutien à l'apprentissage en milieu de travail pour les jeunes, d'autres éléments montrent que d'autres types de parcours de transition peuvent également conduire à de bons résultats. Dans le cas de l'apprentissage et d'autres modèles de formation en milieu de travail, l'expérience montre que leur succès dépend de leur bonne mise en œuvre.

En fait, très peu de pays européens ont mis en place de vastes systèmes de formation en milieu de travail pour les jeunes. La réussite de ces systèmes dépend de la présence d'un soutien institutionnel solide sur le marché du travail ainsi que des systèmes de certification; elle nécessite aussi une réelle coopération entre les employeurs et les établissements d'enseignement et entre les secteurs public et privé, ainsi qu'une réelle corrélation entre les politiques économiques et sociales, la politique de l'éducation et la politique du marché du travail. On peut ainsi citer comme facteurs de réussite :

- la cohérence entre les diverses parties d'un système national d'enseignement et de formation professionnels ;
- des méthodes de financement et de réglementation cohérentes ;
- une attention accordée aux modes réels de fonctionnement des entreprises et d'organisation du travail ;
- la participation des employeurs et des syndicats ;
- les façons dont les systèmes de certification se rapportent au marché de l'emploi ;
- les relations étroites entre les entreprises et les écoles au niveau local.

### 5.3.2 Contexte et situation générale dans la région MEDA

Comme cela a été souligné dans la section consacrée au contexte régional, presque tous les pays de la région méditerranéenne sont caractérisés par une population jeune, qui connaît une expansion nettement plus rapide qu'en Europe. Cette situation se traduit par une pression considérable sur les autorités publiques pour assurer des emplois et des opportunités d'éducation et de formation pour les jeunes. La croissance élevée de la population et l'arrivée sur le marché de l'emploi de nombreux jeunes expliquent en partie l'un des paradoxes de la croissance économique récente de la région, en l'occurrence qu'elle n'a pas été capable de générer suffisamment d'emplois pour répondre aux besoins de tous ceux qui souhaitent travailler. Ainsi, le chômage demeure élevé, en particulier parmi les jeunes. Le taux de chômage officiel est toutefois un indicateur peu révélateur de la pénurie d'emplois stables et réguliers dans la région, presque tous les pays de la région enregistrant un sous-emploi massif, mais ayant en parallèle un important secteur informel.

Non réglementé, invisible, se déroulant dans des entreprises non enregistrées ou non constituées et non protégé par des cadres juridiques tels que les cotisations de sécurité sociale, le secteur informel constitue à la fois une fondation inadéquate sur laquelle des mesures structurées et réglementées d'emploi et de formation au profit des jeunes peuvent être greffées et une limitation lors de l'expansion de ces mesures.

Dans le même temps, il existe une longue tradition de développement des compétences par le biais d'apprentissages informels ou traditionnels dans tous les pays de la région. Bien que les données fiables sur leur étendue fassent défaut dans tous les pays, ils représentent toujours la principale voie de formation pour certains secteurs et certaines professions comme l'artisanat, le secteur du bâtiment, le commerce de détail, la confection et la maintenance automobile. D'une manière générale, les apprentissages informels se déroulent entièrement sur le lieu de travail et n'impliquent pas de cours ou de formations complémentaires en classe.

### **5.3.3 Approche et contenu**

La présente sous-section présente l'approche méthodologique utilisée dans la région MEDA pour instaurer et mener les activités du réseau sur l'apprentissage et la formation initiale en milieu de travail. Le cadre méthodologique global a été basé sur trois axes principaux étroitement liés entre eux: analyse, travail en réseau et apprentissage des politiques.

1. **Analyse.** Le premier axe a été basé sur un cadre analytique commun (document de conception, directives pour les rapports nationaux), qui a été appliqué pour l'élaboration de dix rapports nationaux par des experts nationaux sélectionnés par l'ETF. Les travaux de recherche menés par les experts nationaux ont été complétés par les faits, documents et conclusions rassemblés lors des visites de terrain dans quatre des dix pays participants: deux visites au Maghreb (Algérie et Maroc) et deux visites dans la région du Mashrek (Jordanie et Égypte). L'analyse s'est également appuyée sur le matériel présenté lors de deux réunions organisées pour les experts et les décideurs politiques nationaux de la région, et lors de deux ateliers à l'intention des parties prenantes au niveau national, au Maroc et en Algérie. Le principal résultat de cette approche est une analyse transnationale, avec une synthèse, présentée dans un rapport comparatif qui examine les programmes pour les jeunes combinant apprentissage en classe et travail en entreprise dans les dix pays partenaires.
2. **Réseau régional.** Le deuxième grand axe a été l'instauration, en juillet 2007, d'un réseau régional de responsables politiques en matière d'apprentissage et de formation initiale en entreprise provenant des dix pays méditerranéens, visant à consolider la coopération régionale dans ce domaine. À la demande de l'ETF, les ministres de l'éducation/EFP et les organisations de partenaires sociaux (employeurs et syndicats) ont désigné deux représentants par pays (20 participants au total) pour participer au réseau. Parmi les principaux résultats figurent la mise en place d'une plateforme régionale opérationnelle pour l'échange et les débats sur le sujet de l'apprentissage et de la formation initiale en milieu de travail et la création de liens plus solides entre les décideurs politiques.
3. **Apprentissage des politiques.** Le troisième axe est constitué par le processus «d'apprentissage des politiques», par l'établissement d'un lien entre l'analyse et les activités du réseau régional. Un certain nombre de mesures ont été conçues pour les acteurs impliqués afin d'accroître leurs capacités, et de leur permettre de réfléchir sur leur propre système au travers de l'expérience des autres pays méditerranéens et également de l'UE: organisation d'ateliers régionaux, visite d'étude aux Pays-Bas, apprentissage avec les pairs en Turquie, ateliers nationaux et visites de terrain dans les pays partenaires sélectionnés (Algérie, Égypte, Jordanie et Maroc).

La section suivante aborde les principaux aspects et conclusions de l'analyse comparative sur les programmes et dispositifs de formation initiale en milieu de travail. L'analyse révèle



l'existence d'une trentaine de programmes ou systèmes d'apprentissage formels. Ils peuvent être classés en trois groupes, chacun correspondant à différents enjeux: les programmes bien établis, les programmes établis de longue date et les programmes pilotes relativement récents.

Les programmes bien établis accueillent un nombre relativement élevé de participants, représentent une part assez large du système d'enseignement et de formation professionnels et possèdent une base institutionnelle solide. On y retrouve les dispositifs d'apprentissage de l'Algérie, les dispositifs d'apprentissage et de formation en alternance du Maroc et de la Tunisie, les dispositifs d'apprentissage et de stage de la Turquie et l'enseignement secondaire appliqué de la Jordanie.

Les programmes établis de longue date font désormais partie intégrante du système d'enseignement et de formation professionnels des pays mais sont restés marginaux, notamment eu égard au système d'enseignement et de formation professionnels qui est complètement institutionnalisé. C'est le cas des programmes du ministère de l'éducation et du département de la productivité et de la formation professionnelle d'Égypte ainsi que des programmes d'apprentissage et de formation en entreprise d'Israël.

Les petits programmes pilotes relativement récents dépendent toujours, dans de nombreux cas, du soutien apporté par des organismes donateurs pour leur existence et leur viabilité. Parmi les exemples, citons les programmes qui se déroulent au Liban ainsi qu'en Cisjordanie et à Gaza, les programmes pilotes d'apprentissage de la Syrie et, éventuellement, l'initiative Moubarak-Kohl de l'Égypte.

Dans la quasi-totalité des dispositifs examinés dans cette étude, l'accès est limité aux jeunes en âge de fréquenter l'enseignement secondaire et se produit également à cet âge. C'est ainsi que le niveau d'accès est conditionné généralement par la fin de l'enseignement fondamental, primaire ou obligatoire. Ceci ne garantit toutefois pas que le statut de ces programmes soit égal à celui d'autres programmes du niveau secondaire. Dans de nombreux cas, tels que les programmes d'enseignement secondaire appliqué de Jordanie, les étudiants qui ont obtenu de moins bons résultats sont dirigés vers ces programmes, souvent contre leur gré, en fonction des résultats obtenus dans l'enseignement primaire ou obligatoire. Dans de nombreux cas, le faible statut accordé à l'enseignement et à la formation professionnels ainsi qu'à l'apprentissage persiste, bien qu'une filière claire ait été créée pour ce niveau permettant l'accès aux études supérieures et bien qu'il débouche sur un certificat de l'enseignement secondaire normal.

Dans certains pays, le problème du faible statut des programmes d'apprentissage est aggravé par des systèmes d'EFTP segmentés, dans lesquels l'apprentissage conduit à des qualifications de moindre niveau que celles d'autres programmes. Tel est le cas notamment au Maroc et en Israël, où les programmes d'apprentissage ont été conçus en grande partie pour les personnes en décrochage scolaire.

Malgré les limites des informations disponibles, il semble que plusieurs programmes soient très fortement axés sur les professions artisanales traditionnelles et sur le travail manuel et aient eu peu d'impact sur des domaines plus modernes de l'économie, sur le secteur des services et sur les emplois plus qualifiés. Il existe néanmoins des exceptions intéressantes, comme le système d'apprentissage de l'Algérie.

Si les programmes de formation complémentaire hors entreprise englobent dans presque tous les cas théorie et pratique, en Algérie et en Tunisie, il existe aussi des programmes de formation exclusivement théorique, ce qui soulève des questions quant à la qualité de la formation et la coordination entre le lieu de travail et les centres de formation. Dans certains pays, il existe également des programmes qui prévoient une période de formation préalable à l'embauche. Ce type de formation peut permettre aux jeunes d'acquérir certaines

compétences fondamentales avant leur premier emploi et les aider dans leurs choix professionnels.

L'examen de la qualité des dispositifs d'apprentissage en milieu de travail révèle que la région se préoccupe davantage des intrants que des façons d'évaluer les résultats de la formation, par exemple, au moyen du taux d'abandon et d'achèvement, du taux d'insertion, du type d'emploi exercé et de la qualité des compétences acquises lors de la formation. Dans certains cas, ceci peut être attribué à des faiblesses dans les systèmes de suivi et d'évaluation qui sont utilisés pour soutenir les programmes.

### **5.3.4 Conclusions et recommandations**

Il est important, lorsque l'on traite des défis auxquels font face les programmes d'apprentissage en milieu de travail, de rester réaliste en ce qui concerne tant les possibilités que les contraintes. Ces dernières incluent la taille des systèmes nationaux initiaux d'enseignement et de formation professionnels: une augmentation de cette taille pourrait nécessiter le recours à des programmes d'apprentissage en milieu de travail de meilleure qualité qui ciblent des niveaux mieux qualifiés de l'économie et conduisent à un travail attrayant.

Des contraintes sur le marché du travail existent, sous la forme de systèmes de fixation des salaires, mais les programmes dans lesquels le jeune est considéré comme étant un étudiant plutôt qu'un employé doivent offrir des possibilités de contourner de telles contraintes. Une autre restriction sur le marché du travail est la réalité de la concurrence exercée par la main-d'œuvre bon marché, qui est la conséquence du chômage, de la migration, voire des deux.

L'analyse des possibilités de développement des dispositifs d'apprentissage en milieu de travail suggère qu'il importe de se centrer sur le développement de systèmes financiers, réglementaires et juridiques plus cohérents plutôt que sur le développement continu et l'extension de programmes pilotes, étant donné, notamment, que plusieurs programmes ne semblent pas être évalués systématiquement et qu'aucun mécanisme ne semble être en place pour communiquer leurs avantages.

Des tentatives récentes de renforcement de la gouvernance par le biais d'un rôle plus important des employeurs et des syndicats peuvent être observés en Jordanie et en Tunisie, tandis qu'une place bien établie semble être réservée à ces organisations dans la gouvernance du système d'apprentissage en Turquie. La création, avec l'aide des pouvoirs publics, d'un plus large éventail d'organismes d'intermédiation pourrait aider à la fois à améliorer la gouvernance et à renforcer le rôle des employeurs et des autres acteurs dans le fonctionnement et la gestion des programmes.

Un défi de taille consiste à atteindre un équilibre entre l'expansion et la qualité vu la taille et la croissance de la population de jeunes dans la région et les niveaux de chômage atteints parmi les jeunes. Il convient de s'interroger sur la mesure dans laquelle l'expansion de la capacité d'accueil peut offrir des avantages réels aux jeunes si les taux d'abandon sont élevés et si les priorités vont à des emplois dans des secteurs économiques en déclin et non attrayants pour les jeunes. L'expérience internationale montre qu'il n'existe pas de taille idéale pour les systèmes d'apprentissage en milieu de travail et que de bons résultats sociaux et économiques pour les jeunes peuvent également être atteints par d'autres moyens. Si de bons résultats doivent être atteints par le biais de tels programmes, il est essentiel que ceux-ci soient correctement mis en œuvre en insistant sur la qualité.

Nombreux sont les arguments en faveur de l'amélioration des systèmes d'identification des compétences dans la région, ainsi que du développement de cadres d'évaluation de la qualité des dispositifs d'apprentissage qui reflètent mieux les réalités des institutions et des

ressources de la région. Parmi les mesures suggérées pour améliorer la qualité, citons un plus grand rôle des institutions de formation dans l'identification et la sélection des entreprises, le développement d'outils simples tels que les carnets de stage et les listes de compétences pour accompagner la formation en entreprise, l'amélioration des liens entre les enseignants et les entreprises, l'utilisation d'évaluations plus indépendantes, les normes pour l'évaluation et l'accréditation d'institutions de formation et l'utilisation plus grande de l'évaluation par les résultats.

Le développement de meilleurs systèmes de financement, de réglementation et de gouvernance impliquant les principales parties prenantes sera important, tant pour la future expansion que pour la future amélioration de la qualité. Un facteur additionnel de soutien est le développement d'une relation plus claire et plus cohérente entre les programmes d'apprentissage en milieu de travail et d'autres éléments du système d'EFTP et entre les différents types de programmes d'apprentissage en milieu de travail eux-mêmes.

Le projet MEDA-ETE a démontré qu'il existe dans la région de nombreuses bonnes pratiques dont les pays participants peuvent tirer des enseignements. Les systèmes d'apprentissage ainsi que la coopération au niveau régional pourraient emprunter diverses directions. Celles-ci sont, entre autres: le développement d'un nombre plus important de programmes à des niveaux plus élevés de qualification et pour des emplois dans les secteurs modernes; le développement de cadres pour l'évaluation de la qualité qui reflètent mieux les réalités régionales; l'enseignement tiré des bons exemples de systèmes réglementaire et de financement; l'exploration des sources de différences entre les pays dans la structure des programmes pour des secteurs professionnels ou industriels semblables; le renforcement du rôle des organismes intermédiaires.

## **5.4 L'esprit d'entreprise**

### **5.4.1 Justification**

La région euro-méditerranéenne est appelée à devenir, à l'horizon 2012, une vaste zone de libre-échange et de prospérité économique, offrant aux entrepreneurs de larges perspectives de développement. Cette intégration économique est un processus irréversible, qui prend place dans un contexte global d'accélération des échanges et de concurrence accrue.

Aussi, il est largement admis, tant dans les pays développés que dans ceux qui le sont moins, qu'une corrélation positive existe entre l'entrepreneuriat et le développement économique. Dans les pays MEDA, où le chômage des jeunes et des femmes est souvent élevé, l'entrepreneuriat peut aussi jouer un rôle important dans la cohésion sociale et offrir plus d'opportunités aux demandeurs d'emploi et aux populations vulnérables.

La composante 3 du projet MEDA-ETE est axée sur la lutte contre le chômage, notamment des jeunes, dans des contextes où il est de moins en moins aisé de créer de l'emploi salarié en quantité suffisante pour répondre aux besoins de la population active arrivant sur le marché du travail (primo demandeurs d'emploi) ou ayant perdu son emploi pour des raisons économiques. Cette situation est commune à un grand nombre de pays, développés ou en transition. Elle revêt une importance particulière dans les pays de la région MEDA où le poids des jeunes sans emploi – notamment les diplômés de l'université et de la formation professionnelle - devient insupportable aux yeux de l'opinion publique et des autorités politiques, car de nature à bloquer le développement économique et social. De surcroît, non seulement les débouchés en termes d'emploi salarié sont limités, mais lorsque des possibilités d'embauche se présentent, les populations en quête d'insertion professionnelle sont confrontées à des exigences accrues de la part des entreprises, exigences auxquelles elles n'ont pas été préparées (ce qui augmente leur frustration).

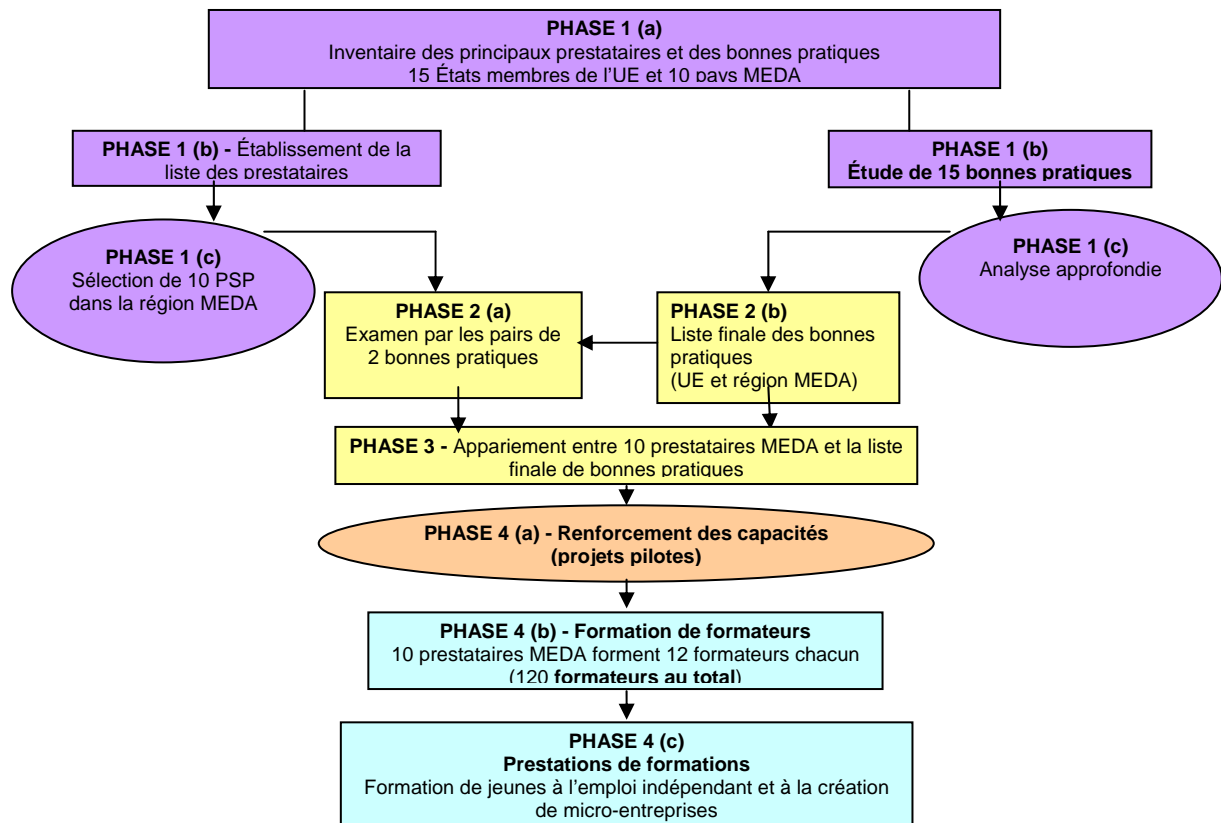
## 5.4.2 Approche et contenu

Dans ce contexte, la composante 3 du projet a pour objectif de renforcer les capacités des prestataires de services des partenaires MEDA spécialisés dans l'information, la formation et le conseil pour la création de micro-entreprises et l'emploi indépendant, notamment pour lutter contre le problème du chômage de longue durée des jeunes.

La composante 3 se décline en quatre phases :

1. inventaire, dans l'UE et dans la région MEDA, des projets, programmes et prestataires de formations à l'emploi indépendant destinées aux jeunes, et identification des méthodes de formation utilisées ;
2. analyse d'informations, sélection d'un prestataire de services principal (PSP) par pays MEDA et sélection de 10 à 15 bonnes pratiques à diffuser ;
3. adaptation des bonnes pratiques sélectionnées et transfert de celles-ci aux PSP ;
4. organisation par les PSP de formations pilotes à la création d'entreprise pour les jeunes chômeurs.

Le processus est décrit ci-dessous.



## 5.4.3 Réalisations

La composante 3 du projet MEDA-ETE a donné lieu à plusieurs expériences intéressantes en termes de bonnes pratiques, notamment en ce qui concerne leur intégration dans les activités existantes des prestataires de services de la région. Elle a surtout permis aux prestataires d'élargir leur offre de services, en y ajoutant différents aspects liés au développement de l'esprit d'entreprise.

Certaines conclusions du projet permettront également d'alimenter le débat sur la promotion de l'esprit d'entreprise dans la région MEDA.

Le projet a constaté en premier lieu que la grande majorité des prestataires de services exercent leur activité principale dans le domaine de la création d'entreprises et de la planification des activités professionnelles et que certains disposent d'une certaine expérience en matière de formation à la phase d'identification des opportunités. En revanche, ils sont assez peu nombreux à s'occuper du stade de la génération d'idées (sauf au Maroc), et quasiment aucun ne traite des stades préalables à la création d'entreprise.

Mettre l'accent sur le développement de l'entrepreneuriat dès le plus jeune âge (dans les lycées, les écoles professionnelles spécialisées ou les universités) peut favoriser l'esprit d'entreprise et, donc, faire naître de nouveaux entrepreneurs potentiels, tout en promouvant une culture entrepreneuriale. En plaçant l'accent sur les aspects pratiques de l'entrepreneuriat, au travers d'activités telles que «Business for a Day» et «Summer Entrepreneur», le projet Open for Business peut réellement contribuer à inciter les futurs entrepreneurs à mettre leurs idées en pratique.

Le programme GLEAM se centre lui aussi sur les stades qui précèdent la création d'entreprise, tout en apportant également un soutien jusqu'aux phases de démarrage (pépinières d'entreprises) et post-démarrage (mentorat/tutorat). En revanche, dans le cadre du projet MEDA-ETE, l'accent a principalement été mis sur les premières phases du développement de l'entrepreneuriat lors du transfert en faveur d'INJAZ au profit des conseillers d'orientation du ministère de l'éducation au Liban et des formateurs d'El Mobadara en Égypte. Cependant, il pourrait être intéressant de partager l'expérience du programme GLEAM en matière de mentorat, par exemple, avec d'autres PSP lors d'une phase ultérieure de suivi.

L'agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (Anapec) du Maroc, qui a sélectionné la bonne pratique portugaise d'ADRAL, est le seul PSP à avoir choisi de se centrer sur la dernière phase du développement de l'entrepreneuriat. Le programme Moukawalati de l'Anapec, qui a été créé en 2006 avec l'aide de l'Office allemand de la coopération technique et qui repose sur l'approche CEFÉ, englobe toute les différentes étapes du développement de l'entrepreneuriat, de la phase préalable à la création d'entreprise jusqu'au stade du post-démarrage. Ce dernier stade n'est cependant pas encore vraiment au point. En effet, l'Anapec peut difficilement contrôler la qualité et l'efficacité de ce service qui, comme tous les services du programme Moukawalati, a été sous-traité à d'autres prestataires. ADRAL a mis au point, dans le cadre de son projet Começar, un système de contrôle des services de conseil aux entreprises qui pourrait aider l'Anapec à combler cette lacune.

Enfin, les deux PSP les moins expérimentés dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat sont sans nul doute la PCEED (Public Corporation for Employment and Enterprise Development, c'est-à-dire l'entreprise publique pour l'emploi et le développement des entreprises) en Syrie et PYU en Palestine. Ces deux prestataires, dont l'activité principale concernait jusqu'à récemment l'octroi de financements, sont en train de réorienter leurs services sur le développement des entreprises.

Dans le cas de la PCEED, cette transformation repose sur un décret de 2006 du ministère du travail et des affaires sociales. Le processus de transformation a démarré par une formation dispensée fin 2007 par des formateurs jordaniens dans le cadre du projet SIYB (*Start and Improve Your Business*) de l'Organisation internationale du travail (OIT), suivie d'une formation de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) en mars 2008. La PCEED a manifesté un intérêt pour l'ensemble du programme Moukawalati, mais lorsqu'elle a dû choisir les éléments sur lesquels elle souhaitait approfondir ses connaissances, elle a opté pour le processus de sélection et la phase

préalable à la création d'entreprise, tout en laissant ouverte la possibilité de choisir d'autres éléments ultérieurement.

Le transfert Anapec-PCEED est le seul cas de «collaboration Sud-Sud» très satisfaisant pour les formateurs concernés, notamment pour l'usage de la langue (l'arabe) et aux similarités culturelles. Il est possible que les organisations concernées continuent de collaborer après la fin du projet MEDA-ETE, de leur propre initiative et avec leurs propres moyens.

Enfin, le transfert JOBS-PYU a été mis en place en vue de créer un lien avec les autres méthodologies existantes dans la région, essentiellement l'approche SIYB de l'OIT. C'est cette même approche qui a été appliquée dans le cadre du programme JOBS (projet du Programme des Nations unies pour le développement -PNUD- en Bulgarie). L'équipe JOBS n'étant pas aussi qualifiée que les formateurs SIYB, c'est l'expert en formation du projet qui s'en est chargé, avec le soutien de l'OIT. L'idée est d'établir un lien avec les formateurs SIYB en Jordanie, afin de pouvoir offrir un soutien en guise de suivi. La contribution de la Bulgarie a essentiellement concerné son expérience en matière de création de centres d'affaires.

La mise en œuvre du projet MEDA-ETE a certainement contribué à la prise de conscience de l'importance de la coopération régionale pour apporter des réponses aux problématiques posées et a servi de plate-forme pour échanger les expériences et les savoir-faire et débattre des enjeux auxquels font face les systèmes d'éducation/formation et d'emploi dans la région.

La dimension régionale, à travers notamment l'échange de bonnes pratiques entre pays (Europe ou MEDA), est un facteur clé de réussite et peut constituer une alternative aux agences nationales pour améliorer leurs prestations de services en matière de formation à la création de micro-entreprises et à l'emploi indépendant, moyennant une adaptation aux contextes locaux. En effet, les PSP ont manifesté un grand intérêt pour les bonnes pratiques présentées au séminaire technique. La coopération régionale Sud-Sud, qui s'est concrétisée par le transfert des bonnes pratiques du programme marocain Moukawalati à la PCEED en Syrie, montre que les pays MEDA peuvent évoluer à travers la coopération régionale. Le partage d'une même langue et les affinités culturelles comptent beaucoup dans un échange d'expériences. L'encadré ci-après donne un bref aperçu de l'intégration du programme Moukawalati dans les activités de la PCEED.

#### **Encadré 7: Retombées du projet MEDA-ETE en Syrie**

Le processus de transfert entre le Maroc et la Syrie revêt un caractère particulier en ce sens que la collaboration concerne deux pays MEDA. En effet, la Syrie a sélectionné le programme Moukawalati de l'Anapec du Maroc, en exprimant le besoin d'être conseillée en ce qui concerne le processus de sélection des porteurs de projet entrepreneurial (entretien, compétences en matière de communication, techniques d'évaluation, sélection, etc.) et l'assistance à leur apporter jusqu'à la création de leur entreprise (élaboration d'un plan d'affaire, démarrage des activités, etc.).

La nouvelle mission qu'assume la PCEED (l'ancienne agence de lutte contre le chômage) en ne s'occupant plus de services financiers mais d'activités plus opérationnelles qui s'adressent à tous les créateurs d'entreprise, et non pas exclusivement aux jeunes chômeurs, devra être étayée dans un avenir proche par la constitution d'un groupe de formateurs intervenant dans toutes les unités de la PCEED.

C'est la méthode de formation CEFE, qui est une méthode basée sur une approche interactive de l'apprentissage par la pratique, qui a été utilisée comme cadre de référence conceptuel. Dans le cadre de cette méthode, chaque participant auto-évalue ses aptitudes et ses ressources et choisit le secteur d'activité qui lui convient en fonction de ses capacités mais aussi des besoins du marché, après quoi il présente et défend son projet de création d'entreprise et en assure le démarrage et la croissance.

Les 14 agences régionales de la PCEED étaient représentées (responsables d'agence, conseillers/formateurs, analystes financiers, responsables juridiques). Les incidences du transfert de bonnes pratiques ne se limitent pas au niveau des services, mais concernent également le niveau institutionnel, puisque la PCEED devient une institution spécialisée dans l'aide aux jeunes créateurs d'entreprise.

Outre la formation des formateurs, le processus de transfert a également comporté l'élaboration de manuels (comment mener un entretien, description de la procédure de sélection, conseils aux entreprises) et d'un modèle de plan d'exploitation adaptés au contexte syrien.

Une collaboration bilatérale a été établie entre la Syrie et le Maroc à la suite du projet MEDA-ETE, et les échanges se poursuivent au-delà du projet afin de couvrir tout le processus de développement de l'entrepreneuriat.

#### **5.4.4 Conclusions et recommandations**

Pour développer l'entrepreneuriat, il faut d'abord sensibiliser les jeunes et développer chez eux l'esprit d'entreprise. La plupart des bonnes pratiques sélectionnées par les PSP dans les pays MEDA étaient axées sur cet aspect du développement de l'entrepreneuriat. Bien que la question du développement de l'esprit d'entreprise et de la capacité d'entreprendre puisse être envisagée sous de nombreux angles différents, les professionnels s'accordent à dire qu'il est préférable de commencer le plus tôt possible. La plupart des experts s'accordent également à dire que l'on ne peut développer l'entrepreneuriat en utilisant les méthodes d'enseignement traditionnelles, mais qu'une démarche interactive s'impose (apprentissage par l'expérience ou par la pratique).

L'approche traditionnelle – qui domine encore aujourd'hui dans la plupart des pays MEDA – repose sur le transfert de connaissances: les différents sujets (marketing, finance ou juridique) sont enseignés selon la méthode académique traditionnelle. Ce type de formation à l'entrepreneuriat a un impact limité, dans la mesure où elle a tendance à se centrer sur l'élaboration d'un plan d'affaire sans tenir compte de la capacité entrepreneuriale de la personne concernée. Or, un bon plan d'affaire ne garantit pas la pérennité de l'entreprise. Il faut aussi que l'entrepreneur ait les bons réflexes et que cette fonction lui convienne.

Le bilan qui a été fait concernant le développement de l'entrepreneuriat dans la région ainsi que l'expérience concrète tirée du processus de transfert entrepris dans le cadre du projet MEDA-ETE permettent de formuler deux séries de recommandations, à distinguer en fonction du stade d'intervention: en amont (premières étapes du développement de l'entrepreneuriat) ou en aval (dernières étapes du développement de l'entrepreneuriat).

## **En amont : développer l'esprit d'entreprise**

Il est nécessaire de développer l'esprit d'entreprise en amont des programmes de formation et des services aux entreprises, par la mise en place de stages de sensibilisation. Il importe en effet de former les jeunes le plus tôt possible à l'esprit d'entreprise, non seulement pour promouvoir l'emploi indépendant, mais aussi pour faire naître chez eux des attitudes entrepreneuriales pouvant être mises à profit dans n'importe quel emploi. Les décideurs devraient donc prévoir des cours d'entrepreneuriat à tous les niveaux du système éducatif, de l'école primaire jusqu'à l'université, sans oublier l'enseignement et la formation techniques et professionnels. On retrouve cette recommandation dans l'agenda d'Oslo pour la formation à l'entrepreneuriat en Europe, qui préconise, «dès l'école primaire, de sensibiliser les jeunes élèves au rôle des entreprises et des entrepreneurs dans la société» et de «promouvoir certaines qualités entrepreneuriales (curiosité, créativité, autonomie, initiative et esprit d'équipe) dès l'enseignement primaire».

Pour que ces cours d'entrepreneuriat portent leurs fruits, il est indispensable que les enseignants soient eux aussi formés dans ce domaine. On ne peut développer l'esprit d'entreprise des étudiants que si les enseignants affichent la bonne attitude face à eux. Même s'ils ne sont pas des entrepreneurs, les enseignants doivent avoir une attitude modèle vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Quant aux écoles, elles doivent développer une culture entrepreneuriale en tant qu'institutions.

## **En aval : fournir des services de soutien appropriés aux entreprises**

Après avoir développé l'esprit d'entreprise et, pour ainsi dire, «semé la graine» de l'entrepreneuriat, il est essentiel d'assurer le suivi qui s'impose auprès des créateurs d'entreprise. Les compétences qui sont nécessaires en matière de gestion pour assurer la pérennité de l'entreprise sont différentes des compétences analytiques développées pour l'élaboration du plan d'affaire. Il arrive très souvent que l'entreprise échoue à un stade précoce parce que l'entrepreneur n'a pas réussi à traduire son plan d'exploitation dans la pratique. Un service spécialisé peut aider l'entrepreneur dans cette mise en pratique, mais ces activités de suivi ont un coût. Or, les entrepreneurs n'ont pas les moyens de s'offrir ces services et les prestataires ne disposent pas des fonds nécessaires. Il faudrait donc que les décideurs intègrent ces activités, et les budgets correspondants, dans les programmes d'aide à la création d'entreprise.

Le principe du tutorat ou du mentorat par un entrepreneur en activité représente un type intéressant de soutien aux jeunes créateurs d'entreprise. Ce système s'est en effet révélé être un moyen très efficace et mutuellement bénéfique d'aider les jeunes entrepreneurs à surmonter les obstacles auxquels ils se trouvent confrontés lorsqu'ils créent leur entreprise. Les meilleurs conseils émanent souvent de ceux qui s'appuient sur leur expérience pour les prodiguer. Si les entrepreneurs qui réussissent peuvent être d'excellents modèles, même ceux qui réussissent moins ont une précieuse expérience à partager avec les jeunes créateurs d'entreprise<sup>25</sup>.

Au niveau régional, il y a lieu de structurer des échanges systématiques d'expériences, de bonnes pratiques et de compétences dans l'espace euro-méditerranéen à travers des réseaux ouverts et là, la charte Euromed pourrait jouer un rôle essentiel. Les gouvernements pourront alors évaluer leurs politiques de soutien aux entreprises et les améliorer, en s'inspirant de l'expérience des autres partenaires.

---

<sup>25</sup> Voir, par exemple, B.R. Barringer & R.D. Ireland «Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures», Pearson-Prentice Hall, 2006.



## **5.5 L'orientation professionnelle**

### **5.5.1 Justification**

La présente section étudie l'étendue et la nature des services d'orientation professionnelle existant dans les dix pays de la région MEDA à différents niveaux: dans les écoles, dans les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels, dans les universités, dans les services publics pour l'emploi, dans les organisations non gouvernementales, dans les entreprises et dans le secteur privé. Il convient de noter que, dans la région MEDA, le degré de développement des services d'orientation professionnelle varie considérablement selon les pays et que ces services sont beaucoup plus développés pour les jeunes que pour les adultes.

### **5.5.2 Approche et contenu**

Les services d'orientation professionnelle dans la région MEDA ont une longue histoire. Certaines de ces initiatives ont été maintenues ou ont évolué, d'autres ont été supprimées ou remplacées. L'histoire des services dans certains pays MEDA est chaotique, certaines initiatives grandissant de manière organique et d'autres fonctionnant en dents de scie, au gré des fluctuations des situations et des priorités politiques.

#### **Services d'orientation dans les écoles**

Dans la plupart des pays MEDA, l'orientation professionnelle officielle, telle qu'elle est proposée dans les écoles, est réalisée par des conseillers d'orientation (sous différents titres). Leur rôle est en général plus important et comprend souvent une orientation personnelle et sociale en plus de l'orientation professionnelle; l'attention portée à des considérations professionnelles à plus long terme est souvent limitée, voire (parfois) inexistante. Quelques pays ont mis en place un enseignement sur l'orientation professionnelle dans les programmes scolaires. En règle générale, les programmes d'orientation professionnelle dans les établissements scolaires privés sont plutôt plus conséquents que dans les établissements publics, du fait que les classes sont moins chargées et que les moyens disponibles sont plus importants (cela est particulièrement vrai au Liban). Dans les écoles professionnelles, l'orientation professionnelle tend à se borner à une aide informelle, qui peut ou non être offerte par chaque enseignant ou formateur.

#### **Services d'orientation du marché du travail**

Les services publics de l'emploi sont peu développés dans de nombreux pays MEDA, en partie parce que peu d'entre eux disposent d'un régime d'assurance chômage, en partie aussi parce que ces services ont peu de ressources et n'ont pas bonne presse auprès des employeurs. Nul ne s'étonnera donc que leurs fonctions d'orientation professionnelle soient, elles aussi, limitées. Les principales exceptions concernent trois pays: Israël, où le service national pour l'emploi inclut également un centre national de conseil professionnel (dont l'avenir est toutefois remis en cause) et douze centres d'information sur les carrières, répartis dans tout le pays; la Turquie, où 18 des 81 agences pour l'emploi proposent des services d'emploi et de conseil professionnel (y compris en pratiquant des tests), et où 43 autres agences ont créé des centres d'information sur les carrières; la Tunisie enfin, où chaque agence des services publics de l'emploi dispose d'une équipe de conseillers d'orientation professionnelle. Dans un certain nombre de pays MEDA, des organisations non gouvernementales (ONG) proposent des services d'orientation professionnelle. En Égypte et au Liban, par exemple, des organisations confessionnelles et autres offrent des services incluant un volet «orientation professionnelle», principalement à l'intention des jeunes et des groupes défavorisés.

## L'information sur les carrières demeure rare

L'information sur les carrières demeure très limitée dans certains pays MEDA. En Égypte, il existe une information sur l'enseignement post-scolarité obligatoire et sur la formation, mais l'information sur les métiers se borne à la diffusion de quelques fiches. Au Liban, le guide annuel des universités, édité par le ministère de l'éducation, constitue la seule publication périodique sur les carrières. En Cisjordanie et à Gaza, l'information se résume à quelques brochures et dépliants.

Il existe des systèmes d'information sur les carrières mieux développés en Israël ainsi qu'en Turquie, ce pays ayant mis en place une commission des normes professionnelles (MEDAK) pour garantir la fiabilité, la validité et la normalisation de l'information sur les carrières: plus de 600 fiches d'information ont été approuvées et peuvent être consultées librement sur l'internet. Certains autres pays, dont l'Égypte, le Liban et la Tunisie, font des progrès dans ce sens; dans certains aussi (Égypte, Jordanie et Syrie), des travaux sont en cours pour développer une information de meilleure qualité sur le marché du travail, souvent avec l'aide de donateurs. Israël, la Jordanie et la Turquie ont relativement bien développé les services informatisés et en ligne.

## Ressources humaines

Il n'existe pas beaucoup de formations formelles aux métiers de l'orientation professionnelle dans la plupart des pays MEDA. Aussi les services sont-ils assurés par des personnes formées dans des disciplines apparentées (psychologie, conseil personnel, par exemple), ou formées à l'orientation professionnelle à l'étranger, ou encore qui ont participé à de très courtes formations de quelques jours à deux semaines (souvent non accréditées), voire par des personnes sans aucune formation formelle en rapport avec l'orientation professionnelle. Des formations aux métiers du conseil sont proposées par les universités dans un certain nombre de pays MEDA, dont l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie et la Turquie<sup>26</sup>.

## Cadre politique et juridique

La plupart des pays MEDA ne disposent pas d'un cadre politique solide pour l'orientation professionnelle. Certains possèdent une législation, mais celle-ci est parfois purement conceptuelle (cas de l'Égypte) ou générale (Jordanie, Syrie). Toutefois, même lorsque cette législation est plus précise, elle est parfois ignorée (Israël, Liban et Tunisie). Les services d'orientation professionnelle existants tendent ainsi à être fragmentés et à ne pas reposer sur une structure cohérente. Certains pays font toutefois exception :

- le Maroc, où la coordination interministérielle est régie par une note ministérielle, même si le processus tend à être trop lourd et bureaucratique ;
- la Turquie, dont le plan de développement national qualifie les services d'orientation de domaine d'action stratégique prioritaire pour pouvoir améliorer la qualité de l'éducation, développer les ressources humaines et accroître l'emploi. En outre, un protocole de coopération a été conclu en 2002 entre le ministère de l'éducation nationale et le ministère du travail et de la sécurité sociale, puis élargi en 2004 à un large éventail d'organisations, dont les organisations patronales et syndicales.

Plusieurs réformes en cours dans la région MEDA, notamment en ce qui concerne l'élaboration de cadres nationaux de certification, ont prévu des articulations plus fortes, mais aussi plus souples, à la fois dans les systèmes d'éducation et de formation et par rapport au marché du travail. Les individus ont ainsi plus de latitude pour faire des choix à l'intérieur du système. Toutefois, on pourra objecter qu'il ne suffit pas d'accroître la liberté de choix: il importe aussi, si ces réformes veulent atteindre leur objectif, de prendre des mesures pour

<sup>26</sup> Akkök F., *Career Guidance in the MEDA Region: Country Report on Turkey*, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2006.

assurer un soutien auprès des individus pour qu'ils puissent faire ces choix en connaissance de cause et de manière réfléchie. C'est là que l'orientation professionnelle peut jouer un rôle important.

Outre ses liens avec les réformes de l'éducation et de la formation, l'orientation professionnelle peut aussi être rattachée à la réorganisation du marché du travail. Elle peut tenter d'encourager le développement de mécanismes de marché plus forts en réduisant la taille du secteur public. Les marchés fonctionnent plus efficacement lorsque les acteurs qui y sont présents ont accès à des informations de qualité. L'orientation professionnelle peut donc être vue comme un moyen de faire fonctionner le marché du travail. Dans certains pays, on réalise aussi que certains aspects de l'orientation professionnelle peuvent contribuer à encourager l'esprit d'entreprise.

Le cas de l'Égypte représente un exemple intéressant de retombées du projet MEDA-ETE. L'encadré ci-après reprend les derniers développements. La situation évolue également dans d'autres pays, notamment en Jordanie et en Syrie, où l'on envisage la mise en place de systèmes d'information et de centres nationaux d'orientation professionnelle respectivement.

#### **Encadré 8: Intégration de l'orientation professionnelle en Égypte**

À la suite de la mise en œuvre du projet MEDA-ETE, et plus particulièrement de sa composante portant sur l'orientation professionnelle (examen des politiques, réseau régional de décideurs, diffusion), l'Égypte a intégré dès 2007 la question de l'orientation professionnelle à son agenda politique en matière d'éducation et d'emploi.

- À l'initiative de deux ministres, une task-force volontaire composée de hauts représentants du ministère de l'éducation (secteur de l'EFTP) et du ministère de la main-d'œuvre a été créée. La question de l'orientation professionnelle a ainsi fait l'objet, pour la première fois, de discussions intersectorielles stratégiques.
- La task-force a ensuite élaboré et diffusé, en 2007/08, un document conceptuel sur l'orientation professionnelle en Égypte.
- En 2008, la task-force a commencé à associer d'autres ministères et parties prenantes à ces travaux sur l'orientation professionnelle. Elle a également obtenu le statut de task-force nationale rattachée au ministère de l'éducation, et s'est vue doter d'un petit secrétariat.
- Le document conceptuel a vu son champ d'application élargi en 2008: on a alors parlé de lignes directrices pour une stratégie égyptienne dans le domaine de l'orientation professionnelle.
- Des mesures de renforcement des capacités (ateliers, apprentissage mutuel, tables rondes) ont été mises en œuvre en parallèle. Elles se poursuivent en 2009 pour les membres de la task-force nationale et les acteurs de l'orientation professionnelle, avec l'assistance de l'ETF.

L'ETF renforce le dialogue avec les bailleurs de fonds dans le domaine de l'orientation professionnelle afin d'éviter une éventuelle prolifération d'initiatives fragmentées et d'évaluer la possibilité de mettre en place entre les bailleurs de fonds des projets communs de financement de services d'orientation professionnelle.

### **5.5.3 Conclusions**

Le projet MEDA-ETE a étudié un certain nombre de questions intersectorielles liées aux services d'orientation professionnelle existant dans la région MEDA. Globalement, le projet a permis d'établir qu'il n'existe pas beaucoup de formations formelles aux métiers de l'orientation professionnelle et que l'information sur les carrières reste limitée, tout comme l'attention accordée à l'assurance qualité. Il a également constaté que les pays MEDA ne disposent généralement pas d'un cadre politique solide ni de mécanismes de coordination solides. Il existe tout de même quelques exemples de bonnes pratiques dans la région, dont celle-ci peut s'inspirer pour faire évoluer la situation. L'aide des bailleurs de fonds internationaux devrait par ailleurs être destinée à favoriser cette évolution.

On peut recommander six pistes de développement au niveau national :

1. améliorer l'exhaustivité et la qualité de l'information sur les carrières ;
2. consolider l'éducation à la gestion de la carrière dans le cadre du cursus scolaire ;
3. élargir la gamme de services d'orientation professionnelle, en s'appuyant dans la mesure du possible sur les services existants de manière organique ;
4. veiller à ce que ces services soient bien ancrés dans le contexte socioculturel et à ce qu'ils en tiennent compte ;
5. développer les compétences des professionnels de l'orientation professionnelle ;
6. identifier un point focal pour assurer la direction stratégique de l'ensemble du secteur de l'orientation professionnelle, dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

Il est également recommandé de prendre des mesures au niveau régional pour soutenir les réseaux qui ont été mis en place dans la région MEDA dans le cadre du projet. La communauté virtuelle créée par l'ETF demeure une plate-forme de discussion active entre les membres du réseau. Elle a été utilisée récemment pour engager une discussion approfondie sur les concepts et le cadre de l'orientation professionnelle, ainsi que pour faire le point sur l'évolution des situations nationales. Il conviendrait toutefois de la compléter ou de la remplacer par une structure de gouvernance plus formelle afin d'en assurer la pérennité.

## 6. L'INNOVATION ET LES TECHNOLOGIES DANS LES SYSTEMES D'EFTP

---

### 6.1 Justification générale

Le développement rapide des nouvelles technologies fait évoluer les modes de production industrielle ainsi que les prestations de services. Aussi l'éducation et la formation sont-elles jugées essentielles pour le développement de sociétés de la connaissance dans le cadre du processus de Barcelone de l'UE/de l'Union pour la Méditerranée. Selon l'édition 2003 du rapport sur le développement humain dans les pays arabes<sup>27</sup>, ceux-ci ont des défis considérables à relever pour pouvoir devenir de véritables sociétés de la connaissance. Ces défis concernent aussi bien les infrastructures, les langues et les caractéristiques culturelles que la qualité de l'éducation et de la formation. Selon ce rapport, les TIC<sup>28</sup> doivent être intégrées à l'éducation et à la formation afin de répondre aux besoins de compétences d'un marché mondialisé. Dans le contexte plus large des réformes de l'enseignement et de la formation, la redéfinition des qualifications et des compétences des enseignants et des formateurs figure au rang des priorités.

Le projet MEDA-ETE<sup>29</sup> et sa composante sur «l'apprentissage en ligne pour les enseignants et les formateurs dans la région MEDA» ont mis l'accent sur le renforcement des capacités méthodologiques et pédagogiques pour permettre aux enseignants et aux formateurs non seulement d'utiliser les nouvelles technologies dans leur environnement de travail quotidien, mais également de développer une expérience pratique pour rendre l'enseignement et l'apprentissage plus flexibles et plus adaptés aux besoins des apprenants. Cette initiative a cherché à répondre aux besoins d'un groupe spécifique et a visé dans le même temps à atteindre un niveau maximal de pérennité et de continuité en ce qui concerne les capacités et les compétences acquises aux niveaux national et régional.

### 6.2 Approche

Le projet a été conçu comme un projet régional, favorisant l'échange d'expériences et la confiance mutuelle, tout en tenant compte des besoins individuels des pays. Les institutions de formation des formateurs ont été au cœur même du projet. Au sein de chacune de ces institutions, une équipe composée d'un coordinateur de projet, d'un pédagogue et/ou d'un spécialiste informatique a été constituée afin de former une communauté de pratique chargée de travailler sur l'initiative et l'apprentissage en ligne en général. Des protocoles d'accord ont été signés avec les neuf pays participants dès le début du projet afin de favoriser la durabilité et l'appropriation des résultats du projet. Les représentants des institutions de formation des formateurs ont participé dès le départ à la composante du projet et en ont facilité la mise en œuvre aux niveaux national et régional. C'est dans ce contexte que la communauté de pratique a tenu des réunions régulières dans chacune des neuf institutions de formation des formateurs et a participé à des ateliers avec les participants au programme de formation. Ces activités ont été complétées par des échanges sur la plateforme d'apprentissage en ligne. Au niveau régional, deux rencontres ont été organisées chaque année avec l'ensemble des membres de la communauté de pratique pour des échanges de connaissances.

D'une manière générale, l'approche collaborative a semblé plutôt innovante aux enseignants et formateurs de la région MEDA, qui sont habitués à des méthodes didactiques plus

---

<sup>27</sup> Arab Human Development Report 2003: Building a Knowledge Society. PNUD, New York, 2003.

<sup>28</sup> <http://www.elearningeuropa.info/>: Technologies de l'information et de la communication: cette expression englobe l'ensemble des technologies qui définissent la société de l'information: informatique, Internet, multimédia, etc., et les systèmes de télécommunications qui permettent la diffusion des données (juin 2008).

<sup>29</sup> <http://www.meda-ete.net>

traditionnelles. D'autres difficultés ont été liées à l'utilisation d'outils en ligne et à l'introduction de nouveaux concepts technologiques considérés encore comme d'avant-garde dans la plupart des pays. Cette question a été traitée en encourageant les apprenants à exploiter autant que possible le potentiel de la plate-forme en tant qu'outil collaboratif. Les groupes d'apprenants constitués dans les différents pays ont dû atteindre certains résultats et ont été chargés d'une tâche orientée vers les processus d'apprentissage et dont l'objectif était de travailler efficacement dans un groupe ou dans une équipe à l'intérieur des communautés nationales et/ou au niveau de la communauté régionale.

Une approche mixte<sup>30</sup> a été adoptée pour dispenser les cours, c'est-à-dire une approche combinant plusieurs méthodes d'apprentissage et ayant particulièrement recours à la formation à distance en ligne et aux séances en face-à-face<sup>31</sup>. Au début du projet, l'idée était de mettre l'accent sur la formation en ligne (en utilisant la plate-forme), en la complétant par des réunions en face-à-face avec les apprenants dans les pays et par des événements organisés au niveau régional. Lors de la mise en œuvre du cours, il est toutefois devenu évident que les apprenants demandaient davantage de réunions en face-à-face et un tutorat en ligne plus soutenu. Grâce à la prise en compte de ces constatations, 130 étudiants (sur 150) de neuf pays ont achevé la formation avec succès.

### 6.3 Contenu et résultats

Le «cours d'apprentissage en ligne pour les enseignants et les formateurs» mis en œuvre dans le cadre du projet MEDA-ETE a proposé aux participants les différentes étapes de l'ingénierie d'un dispositif de formation en ligne et notamment la capacité de concevoir, d'élaborer et de dispenser des cours en ligne. Ainsi, chaque participant a produit son propre projet (dans les secteurs de l'informatique ou du tourisme), inspiré de son expérience personnelle et adaptable à son contexte professionnel spécifique. Les participants ont mis en place 44 projets pilotes au total (TIC et tourisme) à l'issue de leur formation. Les six meilleurs ont été identifiés sur la base de différents critères, dont leur caractère novateur, leur potentiel régional et leur viabilité. Les participants ont également été confrontés aux difficultés et aux défis posés par la création de cours d'apprentissage en ligne, dans des perspectives différentes d'ordre pédagogique, structurel et technologique.

Le parcours de formation a englobé toutes les caractéristiques liées à la création et à la mise en œuvre des cours d'apprentissage en ligne, allant des cours d'introduction à ce type d'apprentissage aux modules principaux sur le tutorat, la pédagogie et la technologie, auxquels se rajoutent tous les aspects connexes tels que les questions managériales, financières et logistiques. Un accent particulier a été mis sur certains modules clés du point de vue des efforts requis et du sujet traité. Ces modules sont liés aux aspects méthodologiques et pédagogiques ainsi qu'à la fonction tutoriale. Ils représentent des éléments fondamentaux au niveau de la définition du rôle du formateur et de l'enseignant dans un contexte d'apprentissage en ligne.

D'un point de vue pédagogique, le projet a adopté une approche socioconstructiviste qui, associée à l'utilisation des nouvelles technologies, permet un apprentissage de qualité et un soutien efficace aux apprenants. Ainsi l'apprentissage devient-il un processus complet qui inclut l'acquisition des connaissances, le partage des connaissances et la capacité de les mettre en pratique et de les reproduire.

Concrètement, et afin d'aider l'apprenant à atteindre les objectifs d'apprentissage, chaque module fournit la théorie, ainsi que divers exemples de mise en pratique des éléments théoriques. Les progrès de l'apprenant sont finalement évalués à la fois sur les connaissances factuelles acquises (par des questions à choix multiples) et sur les

<sup>30</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/blended\\_learning](http://en.wikipedia.org/wiki/blended_learning).

<sup>31</sup> Voir le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), *E-learning for teachers and trainers*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004.

compétences (en combinant l'évaluation des contributions dans les forums virtuels et la production d'un résultat concret d'apprentissage, par exemple un échantillon de l'analyse des besoins en formation, un schéma de cours, etc.).

Parmi les principaux résultats du projet, on peut citer le cours d'apprentissage en ligne qui a été présenté aux institutions de formation des enseignants en décembre 2008 afin qu'elles le reprennent dans leurs programmes. L'Organisation jordanienne pour la formation professionnelle (*Vocational Training Corporation, VTC*) représente un exemple intéressant d'intégration de ce cours dans les programmes des institutions partenaires (voir l'encadré ci-dessous).

Le manuel méthodologique et l'inventaire des modules de cours, qui ont été élaborés par les apprenants et qui seront transmis aux autorités nationales au printemps 2009, constituent un autre résultat important. Le manuel en question décrit tous les aspects dont il convient de tenir compte lors de la mise en œuvre d'un projet d'apprentissage en ligne et présente certaines des actions à entreprendre afin de favoriser la viabilité du projet aux niveaux institutionnel, national et régional ainsi que son intégration progressive dans le système de formation des enseignants.

#### **Encadré 9 : Retombées du projet MEDA-ETE en Jordanie**

La Jordanie s'est révélée être un terrain fertile pour l'initiative du projet MEDA-ETE sur l'apprentissage en ligne. À la suite du projet, la réforme de la formation des enseignants s'est vue adjoindre un volet centré sur le développement de l'apprentissage en ligne au service de la qualité de la formation.

Le comité de direction de la VTC a approuvé un plan stratégique (2008–12) visant à intégrer l'apprentissage en ligne dans les activités courantes. Ce plan prévoit que tous les formateurs intègrent l'apprentissage en ligne à leurs méthodes d'enseignement. L'accent est mis sur la formation des enseignants, le développement des infrastructures et l'adaptation du matériel didactique. Dans un premier temps, la formation de 900 enseignants est prévue.

1. La VTC a créé une division «formation en ligne» chargée de développer les capacités des enseignants et des formateurs en matière de production de matériel didactique à utiliser au quotidien. L'accent est mis sur les communautés de pratique. La VTC s'appuie sur la méthodologie mise au point dans le cadre du projet MEDA-ETE en matière d'apprentissage en ligne : 265 formateurs ont été formés à ce jour.
2. La VTC a créé un portail pour dispenser des formations en ligne à ses enseignants. Le cours d'apprentissage en ligne pour les enseignants et les formateurs, qui a été créé dans le cadre du projet MEDA-ÉTÉ, est disponible en anglais, mais il a également été en partie adapté en arabe afin de toucher une plus large communauté. Ce cours a été proposé aux pays partenaires de la région.
3. Les projets pilotes qui ont été élaborés (dans les domaines des TIC et du tourisme) par les participants au cours ont été intégrés au programme de formation qui est proposé aux formateurs de la VTC. En outre, de nouveaux cours sont en cours d'élaboration, notamment dans le secteur du tourisme. Les personnes qui ont suivi le cours et qui ont été certifiées dans le cadre du projet MEDA-ETE assurent aujourd'hui la formation de leurs collègues.
4. La VTC a l'intention de partager les résultats obtenus dans le cadre du projet MEDA-ETE avec le ministère de l'éducation, qui s'est dit intéressé par l'idée de dispenser le cours à ses enseignants.

## **6.4 Conclusions et recommandations**

La composante 4 du projet MEDA-ETE sur «l'apprentissage en ligne pour les enseignants et les formateurs dans la région MEDA» suggère que cette initiative, qui était destinée à développer les capacités des pays partenaires à exploiter les nouvelles technologies pour un apprentissage de qualité, peut être considérée dans la région MEDA comme l'une des rares approches qui soit adaptée aux besoins d'un groupe spécifique (enseignants et formateurs) et qui, dans le même temps, ait atteint un certain niveau de durabilité et d'appropriation.

Le projet a été conçu de façon à assurer un niveau maximal de durabilité des résultats en favorisant le développement des capacités institutionnelles ainsi que la mise en œuvre régulière d'activités régionales pendant toute la durée du projet.

L'ETF et ses homologues des pays bénéficiaires ont eu plusieurs fois l'occasion de se rencontrer pour discuter de la pérennité des résultats du projet. Ces réunions et ateliers ont, d'une part, analysé les enseignements tirés des trois années de mise en œuvre du projet et, d'autre part, encouragé les participants à soumettre des recommandations et des propositions concrètes pour assurer la pérennité du projet.

Les participants ont pu bénéficier d'échanges d'expériences et de connaissances avec des collègues de leur institution et de leur pays, mais aussi de toute la région. Au niveau régional, une coopération a été établie entre la Jordanie, la Palestine et la Syrie (actions de formation conjointes, tenue de l'événement organisé par la Palestine en Jordanie, échange d'expertise lors d'événements régionaux et transfert de l'expertise jordanienne en Syrie). Des échanges d'expertise ont également eu lieu entre les pays du Maghreb, notamment à l'occasion des événements régionaux. Une coopération a été établie entre Israël, la Turquie et l'Égypte (échange d'expertise lors d'événements régionaux et éventuelle future mise en œuvre de projets pilotes conjoints élaborés dans le cadre du projet MEDA-ETE).

Les représentants des institutions de formation des formateurs se sont fermement engagés à poursuivre l'initiative d'apprentissage en ligne, ce pour quoi ils ont demandé le soutien de l'ETF aux niveaux national et régional. Même s'il est évident que les spécificités nationales restent importantes et qu'elles donneront donc lieu à des demandes différentes après la fin du projet, on peut tout de même formuler des recommandations valables pour l'ensemble de la région.

Au **niveau institutionnel**, il conviendrait de mettre l'accent sur le développement, la consolidation et la diffusion des résultats du projet, ce qui favoriserait la mise en œuvre des projets pilotes élaborés lors du cours d'apprentissage en ligne et leur intégration dans les programmes des institutions de formation, et surtout l'extension du cours de formation des formateurs afin que les enseignants et les formateurs puissent acquérir les capacités nécessaires pour intégrer l'apprentissage en ligne dans leurs méthodes d'enseignement. Il s'agirait à chaque fois d'adapter les cours conçus par les participants afin de les mettre à la disposition d'un plus large groupe de formateurs et d'étudiants. Il conviendrait aussi de développer des compétences spécifiques, notamment les compétences techniques ou les compétences en matière de tutorat et d'élaboration d'instructions.

Au **niveau national**, il conviendrait de mettre en place des politiques dans le domaine de l'apprentissage en ligne ainsi que les plans de mise en œuvre correspondants, en s'appuyant sur les initiatives existantes et en accordant à l'apprentissage en ligne le même statut et la même reconnaissance qu'aux autres méthodes pédagogiques. Cela impliquerait également de se pencher sur le rôle du secteur privé dans l'apprentissage en ligne ainsi que sur la question du financement. Les formateurs et les enseignants se verraient ainsi reconnaître de nouvelles compétences. Il est également recommandé de favoriser la mise en réseau des établissements d'enseignement et de formation ayant recours à l'apprentissage en ligne afin de tirer le meilleur parti des ressources et des connaissances existant dans ce domaine et de favoriser des changements systémiques. Dans ce contexte, l'intégration dans les initiatives globales de réforme des pays MEDA, mais aussi dans les initiatives de l'UE et des autres bailleurs de fonds, est essentielle.

Au **niveau régional**, les échanges de connaissances et d'expertise doivent se poursuivre afin d'exploiter au mieux les similitudes et les complémentarités. Cela suppose notamment de partager et d'élargir les cours qui ont été mis au point, ainsi que les discussions sur les défis posés par l'apprentissage en ligne et les progrès réalisés dans ce domaine. La question des compétences des enseignants dans le cadre de l'approche collaborative et des nouvelles techniques d'apprentissage s'est révélée être particulièrement intéressante pour les pays de la région. C'est d'ailleurs dans ce contexte que l'importance d'actions de tutorat bien conçues a été soulignée.



Les activités recommandées par l'ETF et les pays de la région MEDA ont vocation à aider ces derniers à devenir des sociétés de la connaissance, à combler les lacunes recensées dans le rapport du PNUD<sup>32</sup> et à réaliser les objectifs fixés par le processus de Barcelone afin d'établir une zone de libre-échange d'ici 2010.

---

<sup>32</sup> Rapport du PNUD intitulé *Building a knowledge society*, PNUD, New York, 2003.



## 7. PERSPECTIVES D'AVENIR

---

Le projet MEDA-ETE a déclenché une demande réelle des pays partenaires en faveur d'un partenariat euro-méditerranéen plus ambitieux dans le domaine de l'EFTP et de ses liens avec les marchés du travail. Ces demandes se situent à trois niveaux: appui aux réformes nationales, renforcement de la coopération régionale et développement d'un partenariat plus durable avec l'Union européenne.

Plusieurs enseignements tirés du projet MEDA-ETE ouvrent la voie à de nouvelles initiatives. Certains de ces enseignements ont été abordés dans les différentes sections du rapport. Deux autres grands enseignements seront à prendre en compte lorsque l'on envisagera de nouvelles initiatives pour la région.

Premier enseignement: le succès de la coopération régionale nécessite la présence d'un cadre politique. Au-delà de l'objectif global consistant à échanger des connaissances et à travailler en réseau, la coopération régionale doit servir des objectifs et des processus politiques régionaux.

Deuxième enseignement: il faut renoncer à l'ambition d'obtenir que tous les partenaires avancent au même rythme et de la même façon. La mise en œuvre du projet MEDA-ETE a clairement démontré la nécessité d'adopter le principe de la géométrie variable. En effet, parmi les grandes questions abordées par le projet MEDA-ETE figure la possibilité d'avoir affaire à des groupes de pays différents et à des priorités différentes lors de la mise en pratique de la coopération dans des domaines différents. Le concept de géométrie variable ou de groupement sous-régional est un concept intéressant, qui permet à des pays de s'associer dans le cadre d'un projet en fonction des intérêts de celui-ci et de leurs agendas nationaux. Ce concept permet de s'écarter de la sous-division habituelle Maghreb/Mashrek au profit d'un groupement variable en fonction des intérêts et des agendas nationaux. C'est d'ailleurs cette démarche qui a été adoptée dans le cadre du projet concernant les cadres nationaux de certification, par exemple.

Au **niveau politique**, le partenariat euro-méditerranéen devrait s'articuler autour d'un dialogue systématique et structuré. Il devrait inscrire l'EFTP et le marché du travail dans l'agenda euro-méditerranéen en tant que partie intégrante des processus de développement socio-économique. Les recommandations des ministres de l'emploi et du travail des pays partenaires euro-méditerranéens vont dans ce sens. Ainsi que cela a été souligné précédemment, la conférence ministérielle euro-méditerranéenne sur l'emploi et le travail qui s'est tenue à Marrakech (Maroc) en novembre 2008 a conduit à renforcer la priorité accordée au développement des compétences et aux discussions connexes sur les cadres de certification au niveau régional. En effet, cette conférence a souligné la nécessité: «d'une meilleure adéquation entre les besoins - actuels et futurs - des marchés de l'emploi et le développement des compétences nécessaires, notamment grâce à l'amélioration de l'enseignement et de la formation professionnelle, ainsi que grâce à des réformes aux niveaux national et régional concernant le cadre des qualifications et des compétences, et [...] attiré l'attention sur les avantages qui découlent de la coopération mise en place dans le cadre d'Euromed (présidence française de l'UE, 2008, p. 2).

L'évolution récente du partenariat euro-méditerranéen semble ainsi ouvrir la possibilité pour les pays euro-méditerranéens de trouver des moyens d'établir des liens entre les développements dans le domaine des qualifications et les mécanismes existant dans les domaines apparentés (assurance qualité, reconnaissance des qualifications, besoins de compétences des marchés du travail, etc.) par la mise en place de partenariats régionaux.

La définition d'un agenda régional commun et d'objectifs régionaux communs peut favoriser et faciliter une coopération étroite, le suivi des réformes et le partage des connaissances. La Charte Euromed est un bon exemple à cet égard. Les gouvernements pourraient alors

évaluer leurs progrès et les améliorer en s'inspirant de l'expérience des autres partenaires. L'agenda régional facilite l'identification des tendances/pressions communes à tous les pays et la résolution des problèmes politiques. Il permet aussi de clarifier l'étendue et les limites de l'autonomie politique nationale.

**Aux niveaux technique et organisationnel, il importe :**

1. **de continuer à structurer des échanges systématiques d'expériences, de bonnes pratiques et de compétences dans l'espace euro-méditerranéen à travers des réseaux ouverts.** Il est toujours utile de mieux comprendre son propre système, d'offrir plusieurs options politiques et d'expliquer les différentes stratégies possibles aux parties prenantes. Structurer des échanges systématiques signifie aussi, et surtout, établir un lien avec le cadre et les processus politiques régionaux;
2. **que les informations recueillies au niveau régional sur les réformes, les problèmes et les défis dans le domaine de l'EFTP/du marché du travail continuent de servir les objectifs politiques régionaux et nationaux et que l'expertise dans ce domaine continue d'être développée et partagée.** Le projet MEDA-ETE a étudié, notamment, les nouveaux enjeux des réformes de l'EFTP/du marché du travail. Il s'impose de procéder à une analyse régionale approfondie des sujets d'intérêt particuliers afin de pouvoir appréhender les tendances régionales, les bonnes pratiques et les problèmes communs. Il pourrait notamment s'agir de partager et d'élargir les cours qui ont été mis au point, ainsi que les discussions sur les défis posés par l'apprentissage en ligne et les progrès réalisés dans ce domaine. La question des compétences des enseignants dans le cadre de l'approche collaborative et des nouvelles techniques d'apprentissage s'est révélée être un autre sujet d'intérêt particulier pour les pays de la région;
3. **de mettre en place des mécanismes de suivi de l'EFTP/du marché du travail.** Il y a lieu de considérer la fonction observatoire d'Euromed comme la première phase d'un cycle beaucoup plus long à l'issue duquel on pourra s'appuyer sur de solides mécanismes de production de données comparables et utiles pour l'élaboration des politiques dans la région. Le projet MEDA-ETE a montré que, pour que la dimension régionale soit opérationnelle et utile aux décideurs, il faut: a) de solides systèmes nationaux de collecte et de traitement des données dans le domaine de l'EFTP/du marché du travail; b) la volonté de fixer des critères de référence régionaux et des objectifs communs; et c) des ressources et des initiatives supplémentaires au service du développement des capacités nationales et régionales dans ce domaine.
4. Il a déjà été précisé que les cadres de certification représentent un domaine de coopération active entre les partenaires Euromed. **Des échanges pourraient être établis avec les structures mises en place au niveau européen** dans le contexte du cadre européen des certifications et du réseau européen pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels. L'harmonisation des systèmes de certification des pays de la région MEDA avec les normes européennes requiert d'importantes mesures de renforcement des capacités au niveau national. Cela nécessite aussi une approche régionale pour la promotion de la mobilité professionnelle ainsi que la mise en place de mécanismes destinés à assurer la transparence des qualifications.

## **ANNEXE : LISTE DES PUBLICATIONS MEDA-ETE**

---

Coulon, A., La formation en ligne des enseignants et formateurs dans la région méditerranéenne – Analyses comparatives, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2009

Homs, O., Fonction observatoire Euromed : indicateurs pour la gouvernance des systèmes de formation professionnelle – Notes méthodologiques, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2007

Homs O., Fonction observatoire Euromed : Objectifs, résultats, instruments et évolutions – Notes méthodologiques, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2008

Leney, T., Les qualifications valorisées : renforcer la reconnaissance des qualifications dans la région méditerranéenne – Études thématiques, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2009

Sauvageot, C., Fonction observatoire Euromed : manuel de développement d'indicateurs sur l'enseignement technique et la formation professionnelle – Notes méthodologiques, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2007

Seyfried, E., Qualité et assurance qualité dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels – Études thématiques, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2009

Sultana, R.G. & Watts, A.G., L'orientation professionnelle dans la région méditerranéenne – Analyses comparatives, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2008

Sweet, R., La formation initiale en milieu de travail pour les jeunes de la région méditerranéenne – Analyses comparatives, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2009

Van Trier, W., La transition de l'école à l'emploi : quelle pertinence pour les partenaires MEDA? – Études thématique, Fondation européenne pour la formation, Turin, 2007





Ce projet est financé par  
l'Union européenne



**ÉDUCATION ET FORMATION POUR L'EMPLOI (ETE)** EST UNE INITIATIVE FINANCÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE ET MISE EN ŒUVRE PAR LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (ETF). SON OBJECTIF EST DE SOUTENIR LES PARTENAIRES MÉDITERRANÉENS DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP) APPROPRIÉES, À MÊME DE CONTRIBUER À LA PROMOTION DE L'EMPLOI PAR LE BIAIS D'UNE APPROCHE RÉGIONALE.

**CONTACTEZ-NOUS**

Équipe de projet MEDA-ETE  
Fondation européenne pour la formation  
Villa Gualino  
Viale Settimio Severo 65  
I – 10133 Torino  
**T** +39 011 630 2222  
**F** +39 011 630 2200  
**E** [info@meda-ete.net](mailto:info@meda-ete.net)  
[www.meda-ete.net](http://www.meda-ete.net)