

PROCESSUS DE TURIN

TUNISIE

DECEMBRE 2010



PROCESSUS DE TURIN 2010

Tunisia
Synthèse de l'auto-évaluation

Décembre 2010

République Tunisienne
*Ministère de la Formation
Professionnelle et de l'Emploi*

MFPE

Table des matières

1.	L'auto-évaluation se développe en Tunisie	3
2.	La vision tunisienne de la formation professionnelle intègre compétitivité et employabilité.	5
3.	Les dimensions économiques et sociales du défi de l'emploi.	5
4.	Le partenariat entre le système de formation et le système productif devient un axe stratégique de la politique de formation professionnelle	7
5.	Renforcer le partenariat public-privé et promouvoir la gestion axée sur les résultats sont deux défis à relever pour améliorer l'efficacité interne et externe de la formation professionnelle	7
6.	Sur le plan de la rénovation pédagogique, l'avancée a été déterminante.	8
7.	Mais l'appropriation optimale des concepts et des méthodes pédagogiques par le plus grand nombre d'acteurs demeure un grand défi à relever.	9
8.	Un long chemin reste à parcourir pour diversifier les offres de parcours d'employabilité	9
9.	Une nouvelle stratégie économique pour relever le défi de l'emploi	10
10.	Le programme électoral présidentiel indique le chemin à suivre pour relever les défis et passer à un nouveau palier de développement de la formation professionnelle	11

1. L'auto-évaluation se développe en Tunisie

En 2010, la Tunisie a adhéré au processus de Turin qui est « une analyse participative des progrès accomplis dans la politique d'enseignement et de formation professionnels, réalisée tous les deux ans dans l'ensemble des pays partenaires de la Fondation européenne pour la formation (ETF) et conduite en partenariat avec eux. C'est une auto évaluation « qui s'appuie sur une approche méthodologique rigoureuse, définissant l'étendue et le contenu de l'analyse (cadre analytique), les sources d'information utilisables, le processus de mise en œuvre (participation des parties prenantes) et les résultats attendus »¹.

Rassemblées au sein d'un comité de pilotage, les différentes parties prenantes du secteur de la formation professionnelle (ministères, partenaires sociaux, structures sous tutelle) ont contribué à l'élaboration de ce rapport avec l'appui méthodologique d'ETF. Des groupes de travail ont été formés selon les thématiques du cadre analytique. Les premiers résultats de leurs travaux ont été discutés en séance plénière, lors d'un atelier organisé au CENAFFIF, à Radès, les 16 et 17 juillet 2010. Approfondie suite à cet atelier, l'analyse a été examinée une seconde fois le 17 septembre dernier. Ces travaux ont été particulièrement importants en raison de leur coïncidence avec les travaux de préparation du plan opérationnel de la stratégie de la formation professionnelle et la stratégie de l'emploi pour la prochaine période quinquennale 2009-2014.

Ils coïncident également avec la négociation en cours du statut avancé de la Tunisie avec l'Europe. La demande tunisienne d'accéder à ce statut est un choix stratégique pour poursuivre son intégration euro-méditerranéenne et son ancrage à cet espace économique. « *La Tunisie a franchi une étape décisive dans son processus de développement. Confrontés à des défis et à des opportunités sans précédents depuis le milieu des années 80, les responsables gouvernementaux ont cherché, constamment, à (i) approfondir l'intégration de l'économie, en particulier avec l'Europe ; ii) maintenir la stabilité macroéconomique ; (iii) améliorer l'environnement des affaires et (iv) diversifier l'offre d'éducation. Ces politiques, alliées à des investissements constants dans le capital humain et les infrastructures depuis les années 60, ont permis de mieux résister à des chocs exogènes modérés, d'attirer des investissements étrangers, de maintenir une croissance de 5% et d'accroître le bien-être de la population. L'accès aux services socioéconomiques de base (eau, électricité, assainissement, etc.) est quasi-universel et l'incidence de la pauvreté est la plus faible de la région* »².

En 2006, le Président de la République a ordonné l'organisation d'une consultation nationale sur la formation professionnelle. L'année 2008 a été l'année du dialogue avec la jeunesse. Au cours de la même année, une consultation nationale sur l'emploi ouverte à toutes les forces vives de la nation a permis d'identifier des approches innovantes à la problématique de l'emploi et de formuler des propositions opérationnelles pour accélérer la création d'emploi dans toutes les régions et dans tous les secteurs de l'activité économique. A l'occasion de la préparation des plans de développement économique et social, des bilans sont réalisés pour identifier les acquis, les obstacles rencontrés et les défis à relever avant de définir le contenu du plan. L'auto évaluation est donc une pratique qui se développe en Tunisie, où la réforme et la modernisation constituent une orientation constante et un mouvement continu.

C'est le cas avec le système de formation professionnelle dont le processus de réforme a commencé au début des années 1990s.

La responsabilité institutionnelle de la Formation professionnelle appartient au Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, qui la partage avec d'autres ministères, et la délègue à différents organismes³. L'ingénierie de la formation et la formation des formateurs est assurée par une structure dédiée à cela : le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF). Dans le domaine agricole, l'Institut National Pédagogique et de Formation Continue Agricole (INPFCA) de Sidi Thabet joue ce rôle en collaboration avec le

¹ ETF Le processus de Turin Dépliant en français.

² Banque Mondiale, Revue des politiques de développement. Vers une croissance tirée par l'innovation, Rapport No. 50487. Janvier 2010, p.9

³ L'Agence Tunisienne de la Formation (ATFP), sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi gère le plus grand nombre de centre de formation. - L'Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles (AVFA) placée sous l'autorité du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques gère 39 établissements de formation dans le domaine de l'Agriculture et de la Pêche. - L'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT) placé sous la tutelle du Ministère de Tourisme gère 8 centres implantés dans les grandes zones touristiques du pays. Le ministère de la Santé Publique et le Ministère de la Défense Nationale gèrent également des centres de formation.

CENAFFIF. La formation continue à l'initiative des entreprises et des individus relève de la mission du Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle dont la mission est de gérer les programmes et les instruments de financement. La structure du système d'éducation et de formation a aujourd'hui la configuration suivante :

- Un enseignement de base de neuf ans avec un premier cycle de 6 ans qui correspond à l'enseignement primaire et un 2ème cycle de trois ans. Depuis 2008, ce 2ème cycle se compose de deux filières à partir de la 8ème année: une filière d'enseignement général et une filière d'enseignement technique, permettant d'accéder à la formation professionnelle ou poursuivre les études dans l'enseignement général.
- Un enseignement secondaire de 4 ans qui débouche sur le Baccalauréat. Ce cycle comprend plusieurs filières. Parmi celles-ci existe une filière d'enseignement technique.
- Un cycle de formation professionnelle post enseignement de base qui délivre trois niveaux de diplômes: le CAP, le BTP et le BTS, ainsi qu'un Certificat de Compétences (CC) pour sanctionner un cycle de formation d'une durée minimale de six mois dispensée aux demandeurs de formation et visant des métiers semi spécialisés
- Un enseignement supérieur qui a adopté la structure "LMD", auquel chaque bachelier a le droit d'accéder selon un mécanisme d'orientation universitaire centralisé au ministère et informatisé, et qui délivre par ailleurs d'autres diplômes de Technicien Supérieur par les Instituts Supérieurs d'Etudes Technologiques (ISET). Ces établissements ont été créés en 1992 en vue d'améliorer l'employabilité des diplômés⁴. Avec la réforme "LMD", ils ont commencé à mettre en œuvre des licences appliquées en partenariat avec les organisations professionnelles des secteurs économiques.

Le cursus de la formation professionnelle initiale post enseignement de base est constitué actuellement de trois cycles : Le premier cycle est sanctionné par Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), le second cycle est sanctionné par le Brevet de Technicien Professionnel (BTP) et le troisième cycle prépare au diplôme de Brevet de Technicien Supérieur (BTS). La loi 2008-10 prévoit une passerelle vers l'enseignement supérieur pour les titulaires du BTS. Les modalités de mise en œuvre sont en cours d'étude par une commission regroupant les représentants du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. La loi de 2008 prévoit la création d'un Baccalauréat Professionnel mais ce projet n'est pas encore mis en œuvre.

D'autres formations initiales sont offertes par des opérateurs publics et privés mais qui ne sont pas sanctionnées par les diplômes mentionnés plus haut. Elles sont couramment appelées « formations non diplômantes ».

L'offre de formation est concentrée dans le secteur public qui accueille 95 % du total des apprenants. La majorité est inscrite dans les 135 centres du MFPE gérés par l'Agence Tunisienne pour la Formation Professionnelle, les autres apprenants du public fréquentent des centres gérés par l'Office national du tourisme tunisien (ONTT) sous la tutelle des ministères du Tourisme (8 centres), de la santé publique, de la défense nationale et de l'Agence de vulgarisation et de formation agricole sous tutelle du ministère de l'agriculture (39 centres)⁵. Le secteur privé occupe une place marginale avec 5 % du total des apprenants dans les formations diplômantes.

Le mode de formation en entreprise (alternance et apprentissage) n'est mis en œuvre que dans le secteur public, où il couvre 84 % des inscrits en décembre 2009. Au total, la formation professionnelle accueille près de 139.000 apprenants, **ce qui représente environ 14 % des effectifs du système d'éducation et de formation tunisien**. En 2009, l'ATFP, principal opérateur public, gère 1979 formateurs et 876 conseillers d'apprentissage⁶ sans compter les vacataires.

⁴ Loi N°92-50 du 12 mai 1992

⁵ En fait ces centres sont sous la cotutelle du MFPE et de leur ministère. Ils regroupent 9% de l'effectif inscrit dans le secteur public.

⁶ MEF, Statistiques de l'éducation et de la formation, année scolaire 2008-2009. Dépliant, p.36.

2. La vision tunisienne de la formation professionnelle intègre compétitivité et employabilité.

La mise en œuvre de la réforme est un processus de changement complexe et multidimensionnel. Le changement concerne à la fois l'organisation du système de formation, les méthodes pédagogiques et les comportements des acteurs. La réforme préconise de passer d'une organisation fermée par rapport au système productif à une organisation ouverte sur son environnement par le développement de son partenariat effectif avec l'entreprise. L'organisation est appelée à devenir fortement réactive par rapport à l'évolution des besoins en compétences de l'économie. Elle doit passer d'une organisation marquée par la centralisation de l'initiative, de la décision et de la responsabilité à une organisation plutôt marquée par la gestion axée sur les résultats. L'enjeu est d'être à l'écoute des besoins de l'économie et d'impliquer les organisations professionnelles et les acteurs du système de formation dans toutes les phases du processus de formation. Toutes les structures du système devraient pouvoir établir ce type de relation avec le monde économique et mettre en place des mécanismes d'évaluation et de régulation pour relever le défi de l'employabilité des bénéficiaires de la formation.

3. Les dimensions économiques et sociales du défi de l'emploi.

Le gouvernement tunisien a situé l'emploi comme étant sa première priorité dans son 12ème Plan national de développement pour la période 2010-14. Cette période sera caractérisée par la poursuite de l'accroissement de la population active qui atteindrait un taux de croissance annuel moyen de 2,1%.⁷ Durant le prochain quinquennat, la demande additionnelle d'emplois est estimée à environ 400 mille, soit une moyenne de 80 mille par an, affichant ainsi une légère baisse par rapport aux 85 mille demandes additionnelles par an pour la période 2007-2009. Le marché de l'emploi se caractérise par une féminisation grandissante de la population active. Le nombre de femmes actives est passé de près de 757 mille en 2000 à environ 996 mille en 2009, soit un taux de croissance annuel moyen de 3,1%.

Le marché de l'emploi connaît une forte pression provenant de l'afflux d'un nombre de plus en plus important des diplômés de l'enseignement supérieur. En effet, le nombre de diplômés a triplé en passant de 21 442 diplômés durant l'année universitaire (1999-2000) à 65 630 diplômés au cours de l'année universitaire (2009-2010)⁸.

Au cours de la dernière décennie, la Tunisie a enregistré une croissance économique soutenue (5%) grâce à de saines politiques économiques et à des réformes structurelles régulières. En dépit d'une croissance solide, le chômage demeure un problème persistant, relativement élevé à 13,3 % en 2009⁹. Le taux global masque une divergence frappante par âge, les groupes les plus jeunes de la population active étant davantage affectés. Le chômage touche de plus en plus les mieux éduqués, bien que les travailleurs peu et moyennement qualifiés constituent le gros des chômeurs. Le taux de chômage pour les diplômés de l'enseignement supérieur, inférieur à 5 % en 1994, a fortement augmenté pour se situer actuellement à 21,9 %¹⁰. Il représente le défi le plus pressant pour les autorités.

L'expansion limitée de l'économie de la connaissance dans le processus de développement économique contribue à la création de l'écart entre l'offre en individus qualifiés et la demande nationale de compétences. Les activités économiques dont le contenu en savoir correspond à un niveau élevé ne représentent que 6 % du total de l'emploi en 2008¹¹. La prédominance des activités à faible valeur ajoutée dans le secteur formel et la présence d'un secteur informel

⁷ MDCI, Plan de développement 2010-14, version arabe.

⁸ MESRST, L'enseignement supérieur en chiffres 2009-10.

⁹ A l'occasion de la révision de la méthodologie d'élaboration des indicateurs de l'emploi et du chômage, l'I.N.S a adopté totalement les concepts du B.I.T en imposant la recherche active d'emploi dans l'identification des chômeurs. Cette révision a conduit à une baisse du nombre de chômeurs et du nombre total d'actifs. Ainsi, le taux de chômage est revu à la baisse en 2009 passant de 14.7% à 13.3% d'après la nouvelle méthodologie.

¹⁰ INS, Enquête Emploi 2009, 11 juin 2010, p.24 (www.ins.nat.tn)

¹¹ MDCI, Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives, Rapport annuel sur l'économie du savoir.2008, Tunis mars 2010

réduisent l'efficacité externe de l'investissement dans la formation professionnelle dans la mesure où le taux de chômage moyen des diplômés de la formation professionnelle a atteint 15,08 % en 2009¹².

En outre, le système éducatif ne répond pas aux besoins du marché du travail, ce qui donne lieu simultanément à un sur-approvisionnement de diplômés et à des pénuries de techniciens professionnels. En effet, en 2009, une entreprise sur quatre estime être en situation de déficit d'employés notamment en ce qui concerne les ouvriers qualifiés et les techniciens supérieurs¹³.

Le système d'éducation et de formation est en réalité composé de deux grands segments cloisonnés si on prend en considération l'orientation des flux de réussite scolaire. Ces flux évoluent selon un parcours scolaire unique de l'enseignement de base jusqu'au supérieur avec le risque de plus en plus fort de rencontrer les difficultés d'insertion professionnelle. La formation professionnelle est exclue du parcours de ces flux de réussite. On y accède après l'abandon de l'enseignement scolaire selon un choix individuel par défaut, et on ne peut accéder à l'enseignement supérieur quand on en sort. De ce fait, elle constitue un segment à part dans le système d'éducation et de formation.

Le deuxième facteur de la segmentation est **l'absence d'une définition des fonctions pédagogiques des différentes composantes du système d'éducation et de formation** permettant de clarifier le rôle spécifique de chacune et sa complémentarité à l'autre dans le parcours d'accès au savoir et au savoir faire. Ceci produit à la fois une segmentation inter sectorielle entre le sous système formation professionnelle et le sous système éducatif, et une segmentation interne au sous système éducatif entre ses composantes (enseignement de base, enseignement secondaire et enseignement supérieur). Cette structure de l'ensemble du système ne favorise pas l'orientation de la demande sociale d'éducation vers la formation professionnelle.

En 2009, dans le cadre de la promotion de la formation tout au long de la vie, la formation continue a bénéficié d'un nouveau dispositif de financement de la formation à l'initiative des entreprises et des individus : « chèque formation », « crédit d'impôt » et « droits des tirages ». Du point de vue des fédérations professionnelles, les textes juridiques de mise en œuvre de ces outils ne sont pas conformes à l'objectif initial de la réforme dans la mesure où les petites et moyennes entreprises, principales composantes du tissu économique tunisien, accèdent difficilement à ces outils. De ce fait elles ne sont pas suffisamment mobilisées autour de la formation professionnelle initiale et continue afin d'assurer de manière effective le développement du système de formation tout au long de la vie.

En général, l'absence de signaux clairs sur la mise en œuvre des programmes de réformes sectorielles a limité la mobilisation des acteurs autour de leurs objectifs et par là même a donné aux réformes un rythme qui n'était pas à la hauteur des exigences de l'intégration de la Tunisie dans l'économie mondiale et de la croissance de la demande sociale d'éducation. Tout cela a contribué au faible rendement interne et externe du système d'éducation et de formation, pour lequel la Tunisie consacre environ entre 6,5 et 6,9 % du PIB.

Tableau 1 : Pourcentage des dépenses de l'éducation et de la formation par rapport au PIB

Année	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Pourcentage des dépenses de l'éducation et de la formation par rapport aux PIB	5,1	5,2	5,1	5	4,8
Pourcentage des dépenses de l'enseignement supérieur / PIB	1,8	1,7	1,7	1,6	1,7
Ensemble	6,9	6,9	6,8	6,6	6,5

Source : (www.ins.nat.tn)

¹² Résultat d'un traitement spécifique de l'enquête emploi réalisé par le représentant de l'INS aux travaux du « processus de Turin ».

¹³ MDCI, ITCEQ, Rapport annuel sur la compétitivité 2008, octobre 2009, p52

4. Le partenariat entre le système de formation et le système productif devient un axe stratégique de la politique de formation professionnelle

Dès 1996, des conventions de partenariat ont été signées avec les fédérations sectorielles relevant des organisations professionnelles. Ces conventions ont constitué un cadre de dialogue autour des projets de formation. La principale innovation introduite dans le cadre du partenariat privé-public est probablement le principe de la délégation de la fonction "maîtrise d'ouvrage"¹⁴ aux organisations professionnelles pour les activités définies par ces conventions. Cette innovation, appuyée par l'Agence Française de Développement, est de nature à permettre à ces organisations de contribuer de manière conséquente à l'orientation du dispositif de formation vers les besoins réels des entreprises. L'opportunité de la construction ou de la restructuration d'un centre public de formation est devenue l'objet d'une coopération étroite entre le Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, les ministères techniques concernés et les fédérations professionnelles. L'enjeu est d'impliquer toutes les parties prenantes pour s'assurer que les prestations de formation d'un centre répondent aux besoins en compétences de la stratégie économique.

La création des unités d'appui à la formation au sein des organisations professionnelles permet de capitaliser leur implication dans le pilotage du système de la formation et promouvoir le partenariat entre les entreprises et les centres de formation professionnelle.

La culture du partenariat ainsi développée continue à se renforcer et à s'étendre dans les différentes branches de l'activité économique (industrie, agriculture et services) autour d'un plan d'action. Elle commence à s'étendre à l'Université autour de la co-construction des licences appliquées.

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme électoral présidentiel, le ministère a mis en place des contrats-programmes en 2010 pour le partenariat entre le système de formation et les organisations professionnelles dans les différents secteurs économiques. Ces contrats portent sur l'implication opérationnelle des fédérations professionnelles dans le processus de formation. Ils constituent le prélude de la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats.

5. Renforcer le partenariat public-privé et promouvoir la gestion axée sur les résultats sont deux défis à relever pour améliorer l'efficacité interne et externe de la formation professionnelle

Le modèle de partenariat marqué par le rôle principalement consultatif des branches professionnelles a atteint ses limites. On constate une réticence des professionnels à s'engager davantage dans le modèle actuel du partenariat, faute d'une inscription plus claire de leur rôle dans les règles d'organisation et de gestion des centres de formation. La gestion centralisée des centres de formation est à l'origine de deux problèmes :

- la réticence des branches professionnelles à s'impliquer davantage dans le processus de formation,
- les mauvaises conditions pédagogiques du déroulement de l'alternance car les centres n'ont pas l'organisation et les moyens pour développer leur relation avec les entreprises.

Parallèlement, le ministère poursuit son programme de réforme de la Gestion Budgétaire par Objectifs (GBO) qui vise à substituer une logique de résultats à une logique de moyens. Sa cible

¹⁴ Le Maître d'Ouvrage Délégué désigne les organismes chargés de la mise en œuvre des projets financés par l'AFD pour le compte du Ministère et mandaté par celui-ci à cet effet. Un projet de formation compte plusieurs Maîtres d'Ouvrage Délégués : L'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP), le Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de Formation (CENAFFIF) et les Branches professionnelles tunisiennes. (Convention de financement en date du 23 avril 2009 entre l'Agence Française de Développement et la République Tunisienne, CTN 1124 01 A)

est d'accroître l'efficacité en termes d'impact socio-économique en rationalisant et optimisant l'utilisation des ressources publiques. Le ministère veut se doter d'un système budgétaire entièrement assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs chiffrés. Ces indicateurs devront refléter les changements attendus grâce à la déclinaison par des budgets en programmes et actions. Une typologie d'indicateurs a été construite à cet effet avec le concours des différentes structures du système de formation sur lesquels s'appuiera le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la formation professionnelle au cours de la période 2010-14.

6. Sur le plan de la rénovation pédagogique, l'avancée a été déterminante.

La réforme a introduit un changement de méthode d'ingénierie des programmes et de mode de formation. En 2009, 61 % des spécialités sont couvertes par des référentiels de formation construits selon l'approche par compétences, avec l'appui méthodologique de la coopération internationale. La formation avec l'entreprise (alternance et apprentissage) est suivie par 84 % des apprenants¹⁵.

Le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de la Formation (CENAFFIF) peut se prévaloir de la maîtrise d'une panoplie complète en matière d'ingénierie de la formation depuis l'aide à la formulation d'un besoin en compétences, jusqu'à l'audit d'un centre de formation en passant par l'élaboration de programmes d'études, et de divers guides pédagogiques d'organisation et d'évaluation, ainsi que la formation des formateurs, la formation et le coaching des équipes de management, et la formation des tuteurs en entreprises.

L'évaluation de l'apprentissage se fait ainsi sur la base d'un guide d'évaluation faisant partie de l'ensemble d'outils d'implantation de l'approche par compétences dans les centres. Certains centres ont réussi à capitaliser et surtout à pérenniser leur savoir-faire en matière de mise en œuvre de la formation en alternance¹⁶. Ils ont une fonction développement très active et qui leur permet, outre le placement de jeunes en formation, d'organiser fréquemment des actions de formation continue. La construction d'un Référentiel National Qualité de la Formation Professionnelle (RNQFP)¹⁷ comme référence nationale en matière de qualité au niveau des établissements de formation professionnelle a été le moyen d'inciter les centres à améliorer la qualité de leur prestation sur la base de critères précis et transparents.

Conformément à la loi relative à la formation professionnelle de 2008¹⁸, le dispositif de la formation professionnelle et toutes ses composantes dans les secteurs public et privé feront désormais l'objet d'une évaluation périodique interne et externe. Cette évaluation a pour but de mesurer objectivement les acquis des apprenants, les performances des personnels de formation, par rapport aux référentiels pédagogiques, administratifs et techniques qui leur sont spécifiques, le rendement des établissements de formation, sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. La supervision et la coordination des évaluations relèvent de «la commission nationale d'évaluation et d'assurance qualité dans la formation professionnelle» qui sera mise en place en 2011.

Les normes de formation sont en cours de construction sur la base d'un cadre général de référence publié en août 2010, lui-même établi à partir des descripteurs des niveaux de qualification retenus dans la classification nationale des qualifications¹⁹. Tout établissement de formation public ou privé désirent organiser une formation dans des spécialités pour lesquelles des normes de formation ont été définies doit obtenir une habilitation en la matière auprès du Ministère chargé de la formation professionnelle après avis de la commission permanente de coordination de la formation professionnelle. La certification doit se faire sur la base d'un référentiel qui assure sa transparence et son efficacité pédagogique.

¹⁵ MEF, Statistiques de l'éducation et de la formation, année scolaire 2008-09, p.32

¹⁶ 15 centres sont certifiés ISO

¹⁷ 60 centres sous la tutelle du MFPE ont un seuil de conformité égal ou supérieur à 70 % (soit environ 45 % du total des centres)

¹⁸ Loi n°2008-10 du 11 février 2008

¹⁹ Décret 2139 du 8 juillet 2009

7. Mais l'appropriation optimale des concepts et des méthodes pédagogiques par le plus grand nombre d'acteurs demeure un grand défi à relever.

L'implantation des programmes dans les centres est toutefois inégale. La part élevée de l'effectif inscrit en mode de formation en alternance est obtenu souvent au détriment de la qualité pédagogique de la séquence de formation en entreprise. La plupart des formateurs ne maîtrisent pas les concepts et les méthodes pédagogiques de l'approche par compétences et ne sont pas impliqués suffisamment dans l'ingénierie de la formation. De ce fait, ils ne peuvent pas adhérer à l'idée que le métier de formateur doit désormais s'exercer aussi bien au centre qu'à l'entreprise au lieu de s'exercer uniquement à l'intérieur du centre. La persistance de la gestion centralisée du système de formation n'a pas encouragé les gestionnaires à s'investir dans l'appropriation des concepts et des méthodes de la démarche qualité.

Le changement multidimensionnel introduit par la réforme de la formation professionnelle correspond à l'évolution internationale du savoir dans les domaines de la pédagogie, la gestion des organisations et la gestion des ressources humaines. Les acteurs du système de formation sont appelés à changer leur comportement en exerçant autrement leur métier de formateur ou de gestionnaire.

Par conséquent, renforcer la capacité des acteurs et des structures à s'approprier les concepts de la réforme est un axe stratégique de la prochaine étape de développement de la formation professionnelle. Il s'agit de renforcer la capacité technique des secteurs économiques à exprimer leurs besoins en compétences et celle du système de formation à organiser la formation avec l'entreprise dans de bonnes conditions pédagogiques. Les acteurs doivent opérer en professionnels c'est à dire appliquer des diagnostics et formuler des réponses convenant aux besoins spécifiques des apprenants et des entreprises. Simultanément, il faudrait que plus de responsabilités en matière de prises de décision soient transférées au niveau des centres de formation, afin d'accroître leur initiative et leur réactivité. Parallèlement, les outils de financement de la formation devraient être associés aux résultats et à l'innovation.

La mobilisation de la coopération internationale²⁰ dans ce domaine est stratégique. L'appui le plus original au changement est celui de l'expertise de proximité offerte aux acteurs tunisiens par la coopération internationale. Celle-ci consiste à mettre en contact ces acteurs pour une longue durée avec leurs homologues étrangers qui ont le savoir-faire dans le partenariat public-privé, la mise en œuvre de l'approche par compétences et l'organisation pédagogique de la formation en entreprise par l'alternance ou l'apprentissage. Grâce à cette expertise de proximité, les programmes de réforme sont devenus une véritable "école de l'apprentissage du changement".

8. Un long chemin reste à parcourir pour diversifier les offres de parcours d'employabilité

L'image de la formation professionnelle dans la société tunisienne est encore en deçà des réalisations de la formation professionnelle durant la dernière décennie et en deçà de la place qu'elle doit avoir dans une société qui vise le développement d'une économie compétitive.

En Tunisie, l'orientation scolaire est considérée comme un outil de planification. La répartition des élèves se fait sur la base des résultats scolaires et de la capacité d'accueil offerte par la planification de l'offre scolaire. Il n'existe pas de système d'information et de conseil sur les métiers qui permet aux élèves d'apprendre à faire un choix de carrière professionnelle. L'orientation vers la formation professionnelle se fait alors seulement à la suite de l'abandon scolaire, souvent en retard. En effet, plus de la moitié des inscrits à la formation professionnelle en 2008 a abandonné l'école depuis 1 à 5 ans²¹, ce qui pose un problème pédagogique difficile à maîtriser, notamment par des formateurs dont la formation pédagogique est insuffisante.

²⁰ L'expertise de proximité a été développée particulièrement dans les projets de coopération avec l'Agence Française de Développement, la GTZ et l'ETF.

²¹ Avec l'appui de la GTZ, un système d'information et de management de la formation professionnelle (SIMFORM) est testé. Les dates de sortie du système éducatif et la date d'inscription à la formation professionnelle figurent parmi les informations recueillies.

Par ailleurs, il existe une confusion entre la fonction pédagogique de l'enseignement scolaire technique et technologique et celle de la formation professionnelle. Avec l'enseignement scolaire technique, on n'acquiert pas un métier mais un socle de connaissances et de compétences technologiques génériques, nécessaire à plusieurs métiers. Le rôle de la formation professionnelle est de s'appuyer sur ce socle de compétences et sur d'autres compétences très précises exigées par un métier. La conception de la réforme de la formation professionnelle est construite sur ce principe de complémentarité pédagogique. La confusion entre les deux types d'apprentissage pose des problèmes d'articulation entre le système éducatif et le système de formation professionnelle.

L'un des problèmes structurels du système d'éducation et de formation est sa fermeture car on ne peut y accéder que par la base et on ne peut le quitter qu'à titre définitif²². La possibilité de quitter le système avec la perspective de pouvoir évoluer vers le sommet de la pyramide des qualifications, en alliant accès à l'emploi et poursuite de la formation, est encore un parcours très difficile à construire. Par ailleurs, le droit individuel à la formation dans le droit du travail n'est pas encore formulé dans des termes qui favorisent la formation tout au long de la vie. De ce fait, la formation tout au long de la vie n'est pas encore concrétisée dans le dispositif institutionnel du système d'éducation et de formation. Toutefois, le ministère chargé de la formation professionnelle a d'une part institué la Classification Nationale des Qualifications et d'autre part réalisé un projet pilote pour se préparer à mettre en place un système de validation des acquis de l'expérience comme une voie du système de formation professionnelle.

Le secteur privé de formation professionnelle initiale ne représente que 5 à 6 % des inscrits dans le système de formation diplômante. La politique de réforme de la formation initiale préconise la promotion de ce secteur mais en fait il n'a pas bénéficié d'une vision claire concernant son rôle dans la réforme et son positionnement par rapport au secteur public. Une formation professionnelle assurée par le secteur privé devrait être davantage encouragée, en particulier dans les domaines où il est évident qu'elle offre un avantage comparatif permettant de satisfaire une demande plus diversifiée et rapide des entreprises et des jeunes.

Le nombre d'entreprises qui organisent des formations pour leur personnel et le nombre de participations individuelles ont été croissants entre 2003 et 2008. Toutefois, le nombre moyen de participations individuelles²³ par entreprise aux opérations de formation continue a fortement baissé au cours de la même période.

Tableau 2 : Evolution de la formation continue

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nombre d'entreprises(a)	1708	1699	4497	3832	4891	5756
Nombre de participations individuelles des employés(b)	121587	102265	171772	166356	186823	191963
Moyenne des participations (b)/(a)	71	60	38	43	38	33

Source (a) et (b): www.cnfcp.nat.tn (archives en arabe)

9. Une nouvelle stratégie économique pour relever le défi de l'emploi

L'intégration mondiale et l'innovation technologique sont les deux axes de la stratégie économique adoptée pour la période 2010-2014 en vue d'obtenir un niveau plus élevé de la croissance et un contenu plus riche en emplois qualifiés.

Une stratégie industrielle à l'horizon 2016, intitulée « Tunisia, the Euromed Valley » est adoptée. Elle traduit l'ambition de faire de la Tunisie un pivot de l'économie de la région euro-

²² Consultation Nationale sur l'Emploi 2008, Rapport de la commission n° 3 : Education, Formation, Emploi pp21-23

²³ Les données statistiques disponibles donnent le nombre de participations individuelles à la formation continue. Un individu peut bénéficier plus d'une fois de formation continue.

méditerranéenne ainsi que le repositionnement des entreprises dans des activités à plus forte valeur ajoutée. Cette stratégie s'appuie sur trois segments de créneaux porteurs :

Il s'agit de faire **monter en gamme les secteurs industriels historiques de la Tunisie**, qui sont les secteurs suivants : Textile & Habillement, Cuir & Chaussures, Agro-alimentaire, Industrie Mécanique, Industrie Electrique, Industrie des Matériaux de Construction et Industrie chimique des Phosphates. Parallèlement, il s'agit de **diversifier le tissu industriel tunisien et faire émerger des secteurs nouveaux**, en ce sens qu'ils n'ont connu leur développement en Tunisie qu'au cours des dix à quinze dernières années : Industrie électronique, Composants automobiles et aéronautiques, Plastiques techniques, Pharmaceutique et Paramédical. Il s'agit également des services liés à l'industrie, dont les Technologies de l'information et de la communication – TIC et les centres de services. Enfin, il est nécessaire de préparer la prochaine vague de secteurs et d'entreprises qui régénéreront le tissu économique tunisien, en favorisant l'apparition de pépites au **croisement fertile** entre plusieurs secteurs industriels tunisiens : exemple mécatronique (croisement de la mécanique et de l'électronique).

Simultanément, la Tunisie est entrain de se préparer à libéraliser les services et à développer leurs exportations. Elle ambitionne de devenir un centre mondial de commerce et de services en développant sa compétitivité et son attractivité dans deux catégories de services :

- les services structurants comme le transport, le tourisme et le commerce ;
- les services à forte valeur ajoutée comme la santé, l'enseignement supérieur, les services financiers, l'ingénierie, les télécommunications, l'informatique, les services orientés vers l'industrie, la personne et la famille.

La stratégie de l'emploi vise à créer 415 000 emplois au cours de la période 2010-2014, à raison d'une moyenne de 83000 par an. Le taux de chômage devrait baisser de 1,5 %.

La réussite de cet ambitieux challenge économique et social repose en grande partie sur la capacité du système de développement des ressources humaines à devenir dans toutes ses composantes (éducation de base, secondaire, formation professionnelle et enseignement supérieur) un système efficace, efficient, équitable, mis au service du développement économique et social.

A cet effet, le secteur de la formation professionnelle se doit d'entamer un nouveau palier de réforme pour assumer son rôle de support pour la mise en œuvre de cette stratégie économique qui est fondamentalement basée sur la qualité des ressources humaines et surtout pour transformer les opportunités économiques en opportunités d'emploi et créer ainsi un lien entre la dimension économique du développement et la dimension sociale.

10. Le programme électoral présidentiel indique le chemin à suivre pour relever les défis et passer à un nouveau palier de développement de la formation professionnelle

La stratégie de mise en œuvre du programme électoral présidentiel vise la réalisation de cinq objectifs spécifiques complémentaires pour soutenir la politique de l'emploi et améliorer la productivité du travail²⁴:

Premièrement : Renforcer la capacité des secteurs économiques à exprimer leurs besoins en compétences. Le développement de la capacité d'écoute de l'environnement économique et d'identification de ses besoins en compétences permettra la mise à jour continue de la stratégie nationale de développement des ressources humaines en tenant compte notamment du nouveau contexte national et international. Pour assurer la correspondance, au plus près, entre le besoin en compétences des entreprises et la réponse formation, des outils seront développés ou améliorés (élaboration des répertoires sectoriels des métiers, pilotage régional de la formation, mise en place d'unités d'appui à la formation au niveau des fédérations

²⁴ Allocution de Monsieur Mohamed AGREBI, Ministre de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, Atelier régional AFD/GTZ de Tunis « Vers un développement soutenable et efficace des compétences techniques et professionnelles » 18-19 octobre 2010

professionnelles...). « Le développement de la formation dans les secteurs nouveaux et prometteurs et la modernisation des centres de formation » s'appuiera sur ces outils.

Deuxièmement : Garantir l'adéquation des acquis des apprenants aux demandes en compétences des entreprises. L'élaboration d'un cadre normatif basé sur l'ancrage de la formation dans la réalité professionnelle occupera une place centrale dans la mise en œuvre du processus de formation. L'extension de la démarche qualité sera assurée par la croissance des centres conformes au RNQFP. Les compétences des formateurs seront développées par l'adoption des normes internationales, une plus grande ouverture sur les compétences existant à l'étranger et la prise en compte de l'expérience professionnelle parmi les critères de compétences requises du formateur.

Troisièmement : Améliorer la qualité de la formation dans l'entreprise. L'apprentissage comme mode de formation sera promu et la capacité des centres à organiser la formation avec l'entreprise sera renforcée. L'engagement des centres de formation professionnelle dans une démarche qualité sera développé selon le rythme indiqué par le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Evolution du nombre de centres qui s'engagent dans le processus de certification ISO et de conformité au RNQFP

	2010	2011	2012	2013	2014
Centres ISO 9001	20	25	30	35	40
Renouvellement de la certification ISO obtenue depuis 3 ans	4	3	8	9	8
Centres dont le seuil de conformité au RNQFP est de 70 %	60	70	75	80	85
Généralisation de l'engagement des centres dans le processus de conformité au RNQFP	80	85	90	95	100

MFPE, DGNE, implantation de la démarche qualité, mise en œuvre du programme électoral présidentiel, document en arabe, décembre 2009.

Quatrièmement : Adapter la gouvernance du système de formation professionnelle à la dynamique économique nationale et internationale. Cet objectif stratégique sera atteint par la mise en place d'une organisation du système qui assure sa réactivité à l'environnement économique et le partenariat public-privé sera innové. La mise en place d'un système de gestion intégrée et d'évaluation de la formation professionnelle contribuera à améliorer la gouvernance du système de formation professionnelle.

Il s'agit de mettre en place des mécanismes institutionnels pour promouvoir des règles du jeu plus homogènes avec la logique de la réforme afin que les intervenants puissent influencer la politique de formation professionnelle, l'allocation des ressources et la prestation des services. Un système d'informations précises, crédibles, mises à jour en permanence et suffisamment détaillées sera mis en place pour utiliser efficacement les incitations visant à améliorer les résultats de la formation professionnelle.

Et enfin, cinquièmement : Valoriser la voie de formation professionnelle et promouvoir la formation tout au long de la vie. Plusieurs mesures sont prévues à cet effet :

- Faire de la formation professionnelle une voie attractive, notamment par la création d'un cycle d'ingénieur par la voie de la formation professionnelle, des pôles d'excellence en formation et la mise en place d'un système d'information et d'orientation professionnelle.
- Garantir, dès le collège, une efficacité et une souplesse plus grandes entre le système de l'enseignement général technique et technologique et celui de la formation professionnelle. Pour atteindre cet objectif, il est prévu de mettre en œuvre un système d'information et d'orientation professionnelle et d'améliorer la qualité de l'enseignement technique dans l'enseignement de base et l'enseignement secondaire, dans une logique de complémentarité pédagogique avec la formation professionnelle.
- Mettre en relation la formation initiale et la formation continue afin d'assurer de manière effective le développement du système de formation tout au long de la vie. Une nouvelle voie pour valoriser les qualifications et les acquis de l'expérience pratique sera créée.

Le Processus de Turin est un projet de la
Fondation européenne pour la formation.
Pour plus d'information, veuillez contacter:

Fondation européenne pour la formation
viale S. Severo 65
I - 10133 Torino

E: info@etf.europa.eu
T: +39 0116302222
F: +39 0116302200

WWW.ETF.EUROPA.EU/TORINOPROCESS