

# Mise à niveau de la formation professionnelle en Tunisie MANFORM

Evaluation finale

Rapport final provisoire

Client: Commission européenne

Implemented by:

Pierre Runner  
Pierre Runner  
André Berruer  
Elizabeth Kadi

Theneuil, Vidailiac, Paris, le 14 December 2009

*Le mission d'évaluation dont le rapport est présenté ci-après a été financée par la Commission européenne et exécutée par ECORYS Education, Employment, and Social Group. Les opinions qui y sont exprimées relèvent de la propre responsabilité des consultants et ne constituent en rien une opinion officielle de la Commission européenne ou du Gouvernement de la Tunisie.*

ECORYS-NEI  
P.O. Box 4175  
3006 AD Rotterdam  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
The Netherlands

T +31 10 453 88 00  
F +31 10 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)  
Registration no. 24316726

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Résumé.....</b>	<b>i</b>
<b>1.1</b>	<b>Historique.....</b>	<b>i</b>
<b>1.2</b>	<b>Objectifs et résultats attendus.....</b>	<b>i</b>
<b>1.3</b>	<b>Etat des réalisations effectives.....</b>	<b>ii</b>
	OS.1 Identification des besoins en formation .....	ii
	OS.2 Renforcement de l'offre de formation .....	ii
	OS.3 Implantation d'une démarche « Qualité » .....	iii
	OS.4 Mise en oeuvre et suivi du projet .....	iii
	Visibilité/Communication.....	iv
	Finances .....	iv
	Conclusions et recommandations.....	v
<b>2.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b>Contexte général du programme.....</b>	<b>1</b>
<b>2.2</b>	<b>Rappel des objectifs et résultats attendus .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3</b>	<b>Réforme du système et Programme MANFORME.....</b>	<b>3</b>
<b>2.4</b>	<b>Contribution de l'Union Européenne : MANFORM.....</b>	<b>6</b>
	Schéma du Cadre logique initial .....	7
<b>2.5</b>	<b>Déroulement de la mission .....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Les axes majeurs du projet.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Identification et définition des besoins en formation des entreprises.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Renforcement de la qualité et de la capacité d'offre de formation.....</b>	<b>16</b>
	Généralisation de l'approche par compétence.....	22
	Restructuration des centres.....	26
<b>3.3</b>	<b>Démarche qualité introduite dans le dispositif.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4</b>	<b>Partenariat - parties prenantes.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5</b>	<b>Relation entre le projet et l'ensemble du programme MANFORME.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>Conduite du projet.....</b>	<b>40</b>
	Visibilité/communication .....	41
	Finances .....	41
<b>4.</b>	<b>Réponses aux questions/Constatations .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>Pertinence (problèmes et besoins) .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2</b>	<b>Efficacité (Réalisation de l'objectif) .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>Efficiency (Gestion saine et bon rapport coût-efficacité) .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4</b>	<b>Impact (Effets plus généraux) .....</b>	<b>49</b>

<b>4.5</b>	<b>Viabilité (Probabilité de poursuite des résultats obtenus)</b> .....	53
<b>4.6</b>	<b>Cohérence (Renforcement mutuel)</b> .....	56
<b>5.</b>	<b>Visibilité</b> .....	58
<b>6.</b>	<b>Appréciation générale</b> .....	60
<b>7.</b>	<b>Conclusions et recommandations</b> .....	61
<b>7.1</b>	<b>Conclusions</b> .....	61
<b>7.2</b>	<b>Recommandations</b> .....	62
	Au plan national .....	62
	Au plan de la formation avec et pour l'entreprise .....	63
	Au plan de la méthodologie pédagogique .....	64
	Au plan de la gestion des centres .....	64

## ANNEXES DU RAPPORT

### Annexes générales

1. Termes de référence de l'évaluation
2. Equipe d'évaluation
3. Méthode et caractéristique de l'évaluation/Calendrier de travail
4. Matrice des cadres logiques (originales et corrigées)
5. Carte de la zone géographique couverte par le projet
6. Liste des personnes/organisations consultées
7. Ouvrages et documentation consultés
8. Sigles et abréviations

### Annexes techniques

- T.1 : Indicateurs Tunisie
- T.2 : Schéma système éducatif
- T.3 : Statistiques des effectifs de la FP 2002/2008
- T.4 : Liste des 160 entreprises participant
- T.5 : Rapport d'enquête de satisfaction
- T.6 : Evolution des effectifs d'apprenants 2000-2008
- T.7 : Textes législatifs sur la FP
- T.8 : Evolution de la formation avec l'entreprise
- T.9 : Répartition des formateurs
- T.10 : Liste des experts permanents
- T.11 : Liste des centres de formation (2008)
- T.12 : Répartition des centre par Gouvernorat
- T.13 : Actions de formation « qualité »
- T.14 : Liste des modules « qualité »
- T.15 : Référentiel national « qualité » de la formation professionnelle
- T.16 : Carte « processus »
- T.17 : Catalogue des prestation de l'ATFP
- T.18 : Présentation du CFA de Mahdia

T.19: Certification des formations

T.20 : Présentation des premiers résultats de l'évaluation (débriefing).

## 1. Résumé

### 1.1 Historique

Régi par la Convention de financement n° TUN/B7-4100/1B/97/0240 signée le 16/04/1997, le projet de mise à niveau de la formation professionnelle en Tunisie (MANFORM) a été élaboré et mis en œuvre dans le cadre du programme MEDA I de la Commission européenne pour accompagner le programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME) élaboré en 1995 par le Gouvernement tunisien. Ce programme avait pour principal objet de mener une réforme structurelle de l'ensemble du secteur de la formation professionnelle et de l'emploi à partir de la loi d'orientation de 1993.

Ce projet, financé par un don d'un montant de 45 M. € est venu en complément de la contribution majoritaire du gouvernement au programme MANFORME (l'équivalent de 110 M.€) ainsi que d'autres contributions de bailleurs de fonds.

Initialement la durée du projet était fixée à 5 ans avec comme date limite le 10/10/2003. Suite aux nombreux retards constatés, cette durée a été prorogée par le biais de 3 avenants jusqu'au 15 octobre 2006.

En 2002, la tutelle de la formation professionnelle est passée du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi au Ministère de l'éducation qui est ainsi devenu l'actuel Ministère de l'éducation et de la formation (MEF).

A noter également qu'au cours de cette période, le projet MANFORM a été accompagné et/ou suivi d'autres interventions d'appuis de la C.E. au secteur « éducation/formation », à savoir : entre 2002 et 2005, l'appui à l'enseignement de base (40 M.€) ; en 2003, l'appui budgétaire à l'enseignement supérieur (48 M.€) ; en 2005, l'appui budgétaire à l'enseignement secondaire (30 M.€) ; et, finalement, en 2006, un nouvel appui budgétaire à la formation professionnelle MANFORM II (30 M.€).

### 1.2 Objectifs et résultats attendus

L'élaboration du projet MANFORM a été basée sur un constat négatif de la situation de la formation professionnelle qui, malgré les efforts entrepris depuis 1993, « n'était pas en mesure de répondre efficacement aux exigences de la restructuration économique du fait des insuffisances suivantes : i)- conçue principalement comme un accueil pour les exclus (du système scolaire) ; ii)- approches et matériel pédagogique obsolètes ; iii)- faible participation du secteur productif ; iv)- manque d'autonomie de gestion ; et, v)- quasi absence de la formation continue.

Ainsi l'objectif global du programme MANFORM – émanant d'une approche elle-même globale, élaborée en concertation avec la Banque mondiale et certains Etats-membres - était de contribuer à la mise à niveau de la formation professionnelle et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes. L'objectif sectoriel était d'une part de baser l'offre de formation sur les besoins de la demande et, concernant cette offre, de renforcer sa qualité, son efficacité et la capacité du système public et privé de formation professionnelle d'y répondre.

L'accomplissement de cet objectif global procède de la réalisation de quatre objectifs spécifiques : i)- OS.1. l'identification et la définition, qualitative et quantitative, des besoins en formation professionnelle des entreprises ; ii)- OS.2. le renforcement de la qualité et de la capacité d'offre du système de formation professionnelle publique et privée par

rapport à la demande identifiée ; iii)- OS.3. l'implantation d'une démarche qualité intégrée dans les services du MEF et dans les institutions qui relèvent de sa tutelle, et la mise en place d'un processus de certification et validation des formations ; et, iv)- OS.4. la mise en œuvre et le suivi du projet par l'Unité de gestion du projet (UGP), ayant pour les trois premiers d'entre eux un certain nombre de résultats attendus.

### **1.3 État des réalisations effectives**

#### ***OS.1 : Identification et définition qualitative et quantitative des besoins en formation professionnelle des entreprises (demande)***

Ces deux activités ont permis la prise en compte d'environ 160 entreprises de 7 différents secteurs d'activité (7 secteurs industriels et 3 secteurs de service) employant près de 30 000 salariés. Plus de 500 emplois ont été ainsi recensés et analysés. Elles ont été poursuivies en binôme « expertise externe/nationale ». Suite à la synthèse des 160 diagnostics effectués en entreprise, 13 synthèses sectorielles et une synthèse pour les emplois transversaux ont été élaborées. Ces synthèses ont été communiquées puis discutées, à partir de la fin mai 2001, avec 13 fédérations professionnelles.

L'activité concernant l'élaboration d'un répertoire des compétences - suite logique de l'élaboration du dictionnaire des métiers validé en décembre 2000 - a été entamée par l'expertise de l'UGP. Cependant, la suite de cette action a été retardée puis supprimée du cadre de MANFORM suite à la défaillance de l'assistance externe prévue. Cette tâche a pourtant été sporadiquement poursuivie par le Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de la formation (CENAFIFF). Un répertoire officialisé devrait être disponible d'ici la fin de l'année.

Depuis mai 2000, une série de séminaires de sensibilisation et de formation des cadres d'entreprises a eu lieu. C'est ainsi que, depuis cette date, près de 350 chefs d'entreprises et directeurs ou responsables des ressources humaines ont participé à des périodes de formation/action pour l'élaboration de projets communs en ce domaine.

#### ***OS.2 Renforcement de l'offre de formation (CFA)***

L'offre de formation regroupe tout d'abord les activités concernant la formation des spécialistes des programmes, l'élaboration des référentiels de formation et leur implantation dans les centres ainsi que la formation des formateurs. Cette série d'activités a connu son véritable démarrage en octobre 2000 au CENAFIFF.

L'appui technique de MANFORM s'est traduit par l'identification des acquis et des actions en cours, et ensuite l'élaboration d'un programme de formation en ingénierie de formation. Cependant, comme le projet UE a pris du retard, les premières actions de méthodologie de formations par l'approche par les compétences ont été mises en place avec l'appui de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et de la Banque mondiale.

Dans le cadre de MANFORM, les programmes de formation selon l'approche par compétences (ApC) ont été conçus. Un cycle de formation de 35 jours, comprenant 4 modules, a été organisé avec 40 participants du CENAFIFF, de l'Agence tunisienne de formation professionnelle (ATFP), de l'Agence pour la vulgarisation de la formation agricole (AVPA), de l'Office national du tourisme tunisien (ONTT) et de l'Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche (UTAP). Les acquis de cette action sont essentiellement : i)- la

production effective d'une valise pédagogique du cycle d'ingénierie et d'un guide du formateur ; et, ii)- l'élaboration de cahiers de référence constitués : d'un glossaire synthétique de concepts de l'ApC, de cahiers de références.

La deuxième action menée dans ce cadre a permis la fourniture de 18 référentiels de formation complets sur les 80 référentiels initialement prévus ainsi que l'appui à leur développement. Le reste de ces référentiels a été élaboré par les autres partenaires de MANFORME. Le CENAFFIF a également développé d'autres actions dont le détail est précisé à la section 3.3.

En ce qui a trait à la restructuration des centres, MANFORM a pris en charge les études architecturales pour 12 CFA et les travaux de génie civil pour les centres de Sfax (Bach Hamba), de Bizerte et de Zaghouan (centres pilotes)<sup>1</sup>. Hormis certains travaux d'aménagement final des espaces, les travaux de restructuration de ces 3 CFA de Sfax, Zaghouan et Bizerte ont été achevés dans les nouveaux délais fixés (mars 2006).

En ce qui concerne les équipements, MANFORM a permis la mise à disposition et l'installation d'équipements technico-pédagogiques dans 9 CFA: Bizerte, Sfax, Zaghouan, Béja, Le Kram, Jendouba, Mateur, Mahdia et Kalaa Kébira.

Au final un montant global de plus de 15,3 M. € a été commandé et livré aux CFA.

En ce qui a trait à la gestion des centres, un effort tout particulier a été entrepris avec l'appui de la Banque mondiale et de la GTZ. .

### **OS.3 Implantation d'une démarche « Qualité »**

L'action qualité de MANFORM par l'implantation d'un système de management de la qualité en vue d'une certification a été générale dans le sens où elle touche tout le dispositif. Elle a initiée l'élaboration et la finalisation de 17 référentiels métiers relatifs aux 16 secteurs de la formation professionnelle. Elle a appuyé le développement des 62 référentiels complémentaires élaborés en partenariat avec MANFORME.

La démarche qualité (base de normes internationales) a été initiée par l'accompagnement d'un groupe de 9 centres pour une certification ISO 9001-2000. Le « Référentiel national de qualité de la formation professionnelle » (RNQFP) dans lequel est fondé l'ensemble des actions des centres a été construit dans un esprit participatif en mobilisant une multitude de personnes dans les différents travaux. Le RNQFP est constitué d'un « manuel d'organisation » (MO), d'un « processus d'organisation et de fonctionnement d'un centre », d'un manuel qualité (MQ), et d'un fascicule de mesure qui contient les fonctions et les indicateurs d'implantation du modèle et de la qualité de services aux clients.

Cependant, le positionnement de la plupart des centres concernant le niveau de respect des standards issus du référentiel atteints entre 40 à 70% des indicateurs. Donc, le niveau d'implantation des éléments de la réforme n'est pas encore complètement réalisé.

En ce qui concerne la normalisation et la certification des actions de formation, l'activité a débuté en janvier 2001. Cependant l'UGP a mis fin à ce contrat pour non-conformité.

### **OS.4 Mise en œuvre et suivi du projet**

---

<sup>1</sup> Les travaux de génie civil pour les Centres de Béja, Le Kram, Jendouba, Mateur, Mahdia, Kalaa Kébira (nouvelle construction), Kairouan, M'Saken et Jebeniana ont été financés par le budget de l'Etat.

Comme prévu, la mise en œuvre du projet a été assurée et suivie par l'UGP. Pendant toute la durée du projet, son directeur – assisté de 3 conseillers techniques - a assumé avec efficacité la responsabilité et la coordination des opérations.

Au niveau de la Délégation des Communautés européennes (DCE), un expert contractuel de suivi est venu en appui au second secrétaire initialement en charge de projets. Les différents cadres de la DCE ont constamment assisté aux différentes phases de passation des marchés du projet. L'expert de suivi a également donné son avis technique sur les choix opérés dans différentes phases de réalisation des activités du projet.

Les activités du projet ont été initialement établies à partir du plan d'opérations général (POG) discuté et amendé à l'occasion d'un atelier de planification opérationnelle tenu en mai/juin 1997. Par la suite, ce Plan a été complété par des plans d'opérations annuels (POA) établis et approuvés entre les parties concernées.

Des rapports hebdomadaires d'activités ont été produits par l'UGP et remis aux décideurs et bailleurs de fonds. Des rapports périodiques techniques et des rapports d'audit financiers ont été également produits chaque trimestre, ainsi que des rapports annuels.

#### ***Visibilité/communication***

Dans le cadre de la visibilité de son action et d'une meilleure communication entre acteurs et partenaires de MANFORME, l'UGP a produit deux bulletins d'information. Cette activité n'a pas eue de suite.

Il est à noter que la création du MEF à la place du MFPE, avec séparation de la formation de l'emploi, ce dernier étant individualisé dans un ministère à part, a imposé l'adaptation du contenu des propositions au nouveau contexte.

Malgré cette séparation institutionnelle le contenu du message fondamental de communication, c'est-à-dire la nécessaire mise en relation et en synergie de la formation au travail et au monde du travail, donc aux entreprises, est restée un des leitmotivs forts de la communication sur le projet.

#### ***Finances***

Sur le plan financier, environ 80 % des fonds disponibles ont été dépensés.

A ce titre les réalisations par grands postes budgétaires ont été inégales ; l'une des plus faibles a été celles de l'assistance technique dont plusieurs contrats prévus n'ont pu aboutir. Relativement faible aussi la rubrique « Conseil, formation, information et documentation ». Par contre, la meilleure des rubriques a été celle de la réhabilitation des centres existants.

On peut ainsi en conclure que MANFORM a effectivement privilégié le « hard » au détriment du « soft ».

A noter qu'au terme de la date limite d'engagement des dépenses, il restait un reliquat de plus de 5 M.€, ce qui semble une anomalie en regard des différentes prolongations de fin du projet et des besoins prioritaires non couverts du secteur.

## Conclusions et recommandations

- *Conclusions*

**MANFORM a été un projet pertinent** dans son objectif global comme dans ses objectifs spécifiques. Les processus de formation choisis sont tous orientés vers la gestion des RH de l'entreprise.

**MANFORM a été un projet en partie efficace.** Les CFA qu'il a construits ou restaurés, puis équipés, ont augmenté le potentiel de formation du pays. L'ApC a été peu suivie ; les formateurs n'ont pas bénéficié d'un accompagnement pour sa mise en pratique en situation d'enseignement. Les CFA ignorent –et n'ont pas les moyens- de mettre en œuvre certains éléments de ce processus.

**MANFORM a été un projet peu efficace.** Les retards de mise en œuvre ont gravement perturbé son fonctionnement. La faiblesse des ressources humaines nationales disponibles pour absorber cet apport en un temps réduit a fait que l'importante assistance technique –pas toujours adaptée- n'a pas apporté les résultats souhaités.

**MANFORM a eu un impact** certain puisqu'il a grandement participé à la rénovation de l'image de la formation professionnelle. De voie de garage pour les exclus du système scolaire elle devient l'une des voies pour une insertion efficace dans le monde du travail et la vie sociale.

**Les résultats de MANFORM sont viables.** Les formateurs travaillent dans les locaux construits et rénovés, utilisent les équipements, enseignent selon la méthodologie proposée. L'ATFP s'attache au perfectionnement des activités engagées. Le gouvernement renforce à la fois l'impact et la durabilité par des mesures qui consolident la réforme de la F.P., notamment la loi n° 2008-10 du 11 février 2008.

**MANFORM a eu des objectifs et des résultats cohérents** avec ceux des partenaires nationaux qui sont à la fois acteurs et bénéficiaires du projet (ATFP, CENAFFIF, CNFCPP) et avec les partenaires bi et multilatéraux.

**MANFORM est une valeur ajoutée communautaire.** Il poursuit la modernisation de l'ensemble du système éducatif tunisien à laquelle les Communautés européennes ont pleinement participé –« *programme d'appui à la réforme de l'éducation de base* »- ou participent encore – « *modernisation de l'enseignement secondaire* », « *modernisation de l'enseignement supérieur* ».

- *Recommandations*

La mission recommande : i) que l'accent soit mis sur le renforcement des actions d'adaptation de l'ApC aux spécificités culturelles du pays ; ii)- que la formation et l'accompagnement des formateurs soient renforcés afin qu'ils maîtrisent une ApC adaptée et connaissent mieux les conditions de travail en entreprises ; iii) que toutes les énergies soient mobilisées pour que la formation en entreprise devienne la règle et que les responsables d'entreprises aient davantage d'influence dans les CFA ; iv) que l'autonomie des CFA soit développée et encadrée pour une meilleure adaptation aux besoins économiques régionaux.

## 2. Introduction

### 2.1 Contexte général du programme

Le projet de mise à niveau de la formation professionnelle en Tunisie (MANFORM) a été élaboré et mis en œuvre dans le cadre du programme MEDA I de la Commission européenne pour accompagner le programme de mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME) du Gouvernement tunisien. Ce dernier programme a été élaboré en 1995, avec pour objet de mener une réforme structurelle de l'ensemble du secteur de la formation professionnelle et de l'emploi à partir de la Loi d'orientation de 1993.

Le projet MANFORM a été financé par un don d'un montant de 45 M. € de la Commission européenne. Il est venu en complément de la contribution majoritaire du Gouvernement au programme MANFORME (l'équivalent de 110 M.€) ainsi que d'autres contributions de bailleurs de fonds, notamment : la Banque mondiale (45 M.€) , l'Agence française de développement (29, puis 24 M.€), le Fonds arabe de développement économique et social (FADES - environ 28,5 M.€) et certaines contributions d'autres Etats-membres de la Commission européenne (Allemagne, Belgique, France) ou d'autres pays, notamment le Canada (ACDI).

Le programme MANFORM a été essentiellement mis en œuvre dans le cadre du 9<sup>ème</sup> plan (1997-2002), puis dans celui du 10<sup>ème</sup> plan (2002-2006). A noter qu'en 2002, la tutelle de la formation professionnelle est passée du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi au Ministère de l'éducation qui est ainsi devenu l'actuel Ministère de l'éducation et de la formation (MEF).

A noter également qu'au cours de cette période, le projet MANFORM a été accompagné et/ou suivi d'autres interventions d'appuis de la C.E. au secteur « éducation/formation », à savoir : entre 2002 et 2005, l'appui à l'enseignement de base (40 M.€) ; en 2003, l'appui budgétaire à l'enseignement supérieur (48 M.€) ; en 2005, l'appui à l'enseignement secondaire (30 M.€) ; et, finalement, en 2006, un nouvel appui budgétaire à la formation professionnelle MANFORM II (30 M.€).

De nombreuses discussions entre la Commission et la Tunisie sur les modalités de lancement et d'exécution des appels d'offres ont eu lieu au cours des années 1998 et 1999. En conséquence, les activités du projet ont démarré avec un retard de deux années. Ces retards se sont accumulés, ultérieurement, pendant l'exécution 2005, l'appui à l'enseignement de base (40 M.€) ; en 2003, l'appui budgétaire à l'enseignement supérieur (48 M.€) ; en 2005, l'appui à l'enseignement secondaire (30 M.€) ; et, finalement en 2006, un nouvel appui budgétaire à la formation professionnelle MANFORM II (30 M.€).

Suite, notamment, à des controverses concernant la gestion du projet, la signature de la Convention avec l'Union européenne donnant naissance au projet MANFORM/UE n'a pu avoir lieu qu'en avril 1997, la nomination du directeur de l'UGP ayant immédiatement suivi (mai 1997). Le premier plan annuel d'opérations (POA) a été approuvé par la Commission en janvier 1998. L'ensemble de ces retards a conduit les deux parties à conclure trois avenants successifs à la Convention de financement pour reporter la date finale de l'exécution du projet au 15 octobre 2006, initialement prévue pour le 15 avril 2003. La durée du programme est, ainsi, passée de 5 ans à 8 ans et demi.

A la date de clôture de la Convention de financement un reliquat de 5,2 M € n'a pas été contracté. Il a été donc déduit du montant initial et désengagé.

## **2.2 Rappel des objectifs et résultats attendus**

L'élaboration du projet MANFORM a été basé sur un constat négatif de la situation de la formation professionnelle qui malgré les efforts entrepris depuis 1993 « n'était pas en mesure de répondre efficacement aux exigences de la restructuration économique du fait des insuffisances suivantes : i)- conçu principalement comme un accueil pour les exclus (du système scolaire) ; ii)- approches et matériel pédagogique obsolètes ; iii)- faible participation du secteur productif ; iv)- manque d'autonomie de gestion ; et, v)- quasi absence de la formation continue.

Ainsi l'objectif global du programme MANFORM – émanant d'une approche elle-même globale, élaborée en concertation avec la Banque mondiale et certains Etats-membres - était de contribuer à la mise à niveau de la formation professionnelle et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes. L'objectif sectoriel est de renforcer la qualité, l'efficacité et la capacité du système public et privé de formation professionnelle.

L'accomplissement de cet objectif global procède de la réalisation de quatre objectifs spécifiques ayant pour les trois premiers d'entre eux un certain nombre de résultats attendus :

### ***OS.1. L'identification et la définition, qualitative et quantitative, des besoins en formation professionnelle des entreprises :***

*R1.a : le développement de la capacité des entreprises à identifier et à exprimer leurs besoins en compétences ;*

*R1. b : le renforcement du secteur privé de conseil en ressources humaine ;*

*R1.c : l'établissement et la mise à jour d'un répertoire de profils de compétences sectoriels et intersectoriels ;*

*R 1.d : le développement d'une politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises et les fédérations professionnelles.*

### ***OS.2. Le renforcement de la qualité et de la capacité d'offre du système de formation professionnelle publique et privée par rapport à la demande identifiée :***

*R2.a : la mise à disposition des opérateurs de formation publics et privés, de programmes de formation initiale et continue établis selon les demandes en compétences des entreprises ;*

*R2.b : l'amélioration de l'efficacité de la formation en entreprise des apprentis et apprenants en alternance ;*

*R2.c : la restructuration et la création de centres de formation sur la base d'un nouveau modèle de fonctionnement mettant en œuvre l'autonomie des centres dans un cadre multiservice.*

### ***OS.3. L'implantation d'une démarche qualité intégrée dans les services du Ministère de l'éducation et de la formation et dans les institutions qui relèvent de sa tutelle :***

*R3.a : l'implantation d'une démarche qualité dans les structures de la formation professionnelle ;*

*R3.b : l'implantation d'une démarche de normalisation des actions de formation ;*

*R3.c : la mise en place d'un processus de certification et validation des formations.*

### ***OS.4. La mise en œuvre et le suivi du projet par l'Unité de gestion du projet (UGP)***

## 2.3 Réforme du système et Programme MANFORME

La formation professionnelle est assurée en Tunisie par un ensemble d'opérateurs publics et privés. Elle opère actuellement dans un contexte particulièrement dynamique d'investissements conséquents générés par les pays du Golfe et de nouvelles perspectives de marchés issus de l'association à l'espace européen. Cette conjoncture favorable – très utilisatrice d'une main d'œuvre qualifiée encore rare pour certains domaines clés – s'accompagne d'une croissance démographique contrôlée, d'une stabilité politique manifeste, d'une généralisation effective de l'enseignement de base et la croissance continue des effectifs de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur. Ainsi, par nombre de ses indicateurs – voir à ce sujet l'annexe technique T.1 – la Tunisie se place dans le groupe des pays intermédiaires avancés.

En ce qui concerne le secteur de la formation professionnelle. Les opérateurs publics sont les ministères techniques qui assurent la formation dans les domaines dont ils ont la charge tels que les ministères de l'agriculture, du tourisme et de l'artisanat, de la santé publique et, à l'époque, tout particulièrement le MFPE, dont relevait depuis 1990, date de sa création, l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP). Depuis 2002, cette tutelle a été transférée au nouveau MEF qui assume maintenant la responsabilité de ce secteur. L'ATFP constitue le premier acteur public en matière de formation professionnelle particulièrement pour le secteur industriel. Le MEF assure une tutelle pédagogique de l'ensemble des opérateurs publics pour ce qui concerne la formation, et autorise les organismes privés prestataires de formation.

A l'époque de l'élaboration de MANFORME (1995/96), la formation professionnelle en Tunisie était régie par les dispositions de la loi d'orientation de la formation professionnelle promulguée en 1993, et qui a été suivie d'une cinquantaine de textes d'application. Ce dispositif comblait un vide juridique concernant l'organisation et le fonctionnement du système national de formation professionnelle. Il portait notamment sur :

- la concertation et la coordination en matière de formation professionnelle ;
- l'organisation de la formation initiale selon les différents modes de formation (résidentielle, en alternance, en apprentissage) ;
- l'organisation du secteur privé de la formation professionnelle ;
- la formation continue et l'adaptation professionnelle ;
- l'homologation des diplômes et certificats de formation professionnelle.

Il est à signaler que l'investissement privé dans le secteur de la formation était lui aussi conditionné par un agrément qui tient compte en particulier de l'application des dispositions des cahiers des charges.

### **Présentation du dispositif**

#### ***La formation initiale***

La loi d'orientation de la formation professionnelle a défini la formation initiale comme ayant "*pour but de dispenser une formation générale de base, et de conférer des capacités et connaissances professionnelles, en vue de l'exercice d'un métier ou d'une profession qualifiée. Elle prépare à l'entrée dans la vie professionnelle à tous les niveaux de qualification, et facilite l'accès à des formations ultérieures* ».

Le schéma des cursus scolaires et professionnelles résultant de la réforme est détaillé à l'annexe technique T.2. Les diplômes délivrés après une formation initiale sont de trois niveaux :

- le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) qui sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale d'une année après l'enseignement de base ;
- le brevet de technicien professionnel (BTP) qui sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale d'une année après la fin du premier cycle de l'enseignement secondaire ou après l'obtention du CAP dans une spécialité de même nature ;
- le brevet de technicien supérieur (BTS) qui sanctionne un cycle de formation d'une durée minimale de deux années après le baccalauréat ou après l'obtention du BTP dans une spécialité de même nature.

*En 1998, le nombre de diplômés de la formation professionnelle n'a pas excédé 30 000, ce qui demeurait largement en deçà des besoins de l'économie tunisienne estimés à l'époque à plus de 60 000 diplômés par an (voir à ce sujet – en annexe technique T.3 - les évolutions d'effectifs du secteur entre 2001 et 2008 tels que fournis par l'ATFP).*

Par ailleurs, d'autres formations initiales sont organisées par différents opérateurs et ne sont pas sanctionnées par les diplômés mentionnés. Elles sont couramment appelées, formations non diplômantes. Il s'agit notamment de formations organisées dans les centres relevant de l'Union nationale de la femme tunisienne, et les centres de la jeune fille rurale. Ces centres assuraient la formation de près de 5 000 jeunes filles par an. Ils visent à faire acquérir aux jeunes filles des qualifications leur permettant de s'insérer dans la vie active, accompagnée d'une éducation sociale pour mieux s'insérer dans leur environnement à travers des modules de formation dans le domaine de la santé (enfant, environnement, nutrition, santé). Ces centres assurent aussi des modules de formation dans différentes spécialités agricoles et artisanales.

### ***La formation continue.***

La formation continue a été définie par la loi d'orientation comme ayant « *pour objet de consolider les connaissances générales et professionnelles acquises, de les développer et de les adapter à l'évolution de la technologie et des conditions de travail ; elle vise également à conférer d'autres compétences et qualifications professionnelles en vue de l'exercice d'une nouvelle activité professionnelle, et à assurer la promotion sociale et professionnelle des travailleurs.* »

Différents instruments ont été développés par l'Etat tunisien pour la promotion et l'encouragement de la formation continue et du perfectionnement des travailleurs. Le premier d'entre eux est la taxe sur la formation professionnelle. Les entreprises en Tunisie sont assujetties à une taxe appelée taxe sur la F.P. (TFP) calculée sur la base de la masse salariale (1% pour les entreprises manufacturières, 2% pour les autres), dont, elles peuvent déduire les dépenses de formation qu'elles engagent au profit de leurs personnels selon un barème arrêté par la loi. De 1993 à 1997, le nombre de personnels des entreprises formé sur la TFP est passé de plus de 34 000, (soit 1 million et demi de jours de formation) à 84 000, (soit 3 millions et demi de jours de formation).

Le deuxième instrument est le Programme national de formation continue (PRONAFOC), qui finance, à travers des fonds publics, les actions de formation engagées par les entreprises de petites et de moyennes tailles, employant moins de 100 agents. Cet instrument a permis de former plus de 12 000 employés en 1998 contre 2 500 en 1995, date de son démarrage.

## **MANFORME**

Le programme MANFORME a été élaboré en tant que cadre de cohérence pour un ensemble d'actions ciblant à la fois, les structures de formation, les entreprises et groupements professionnels ainsi que les structures de conception et de gestion de la formation professionnelle (et de la promotion de l'emploi). Il comporte aussi une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs destinés au suivi de l'action de développement de la formation professionnelle sur une période de 7 ans (1996-2002). Dans ce programme, la satisfaction de la demande en compétences a été placée de manière structurelle à la base de toutes les actions projetées ainsi que la nécessaire aptitude au suivi du changement de ce besoin.

Un volet important dans la conception du projet concerne les instruments de pilotage et d'aide à la décision en vue de rendre le système observable en y adoptant des concepts clairs et unifiés, en le dotant de référentiels normatifs et d'indicateurs pertinents. La maîtrise des paramètres de performances et de coûts du système de formation a été aussi ciblée avec comme objectif la suppression des surcoûts. Enfin et comme toile de fond, le projet a visé la création de mécanismes d'irréversibilité dans la dynamique d'amélioration de la qualité de la formation. En réponse à ces questions, le projet a été structuré sur quatre axes.

1. Le renforcement de la participation des entreprises dans la définition de leurs besoins en compétences. Il s'agit d'impliquer de façon directe et efficace les entreprises dans la définition des compétences nécessaires pour répondre mieux et plus rapidement aux attentes du marché concurrentiel ; et ce, afin que le système de formation puisse à terme proposer une réponse probante en termes qualitatif, quantitatif et de coûts.
2. Le renforcement de la qualité et de l'adaptabilité de l'offre et ajustement de son dimensionnement à la demande identifiée. Il s'agit de rendre l'offre de formation capable d'opérer avec efficacité dans un mécanisme de marché, ce qui implique notamment une démarche vers une autonomie opérationnelle des centres publics de formation professionnelle. De plus, cet objectif devrait permettre de compenser le désengagement du système éducatif de l'ensemble de la formation technique et professionnelle, y compris la formation de base (réforme du système éducatif de 1991). Au plan quantitatif, le programme prévoit d'atteindre, à l'horizon 2002, une capacité d'accueil estimée à 60 000 postes de formation normalisée post école de base dont 20 000 techniciens (BTP et BTS) et 40 000 ouvriers qualifiés (CAP) soit une capacité additionnelle d'environ 45 000 postes à créer entre 1997 et 2002.
3. La mise en œuvre d'une gestion active du marché de l'emploi et de la formation continue à travers l'implantation d'un observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle. Il s'agit de créer les conditions nécessaires permettant aux opérateurs économiques d'accéder à une information aussi exhaustive que possible, fiable, pertinente, normalisée et constamment actualisée sur le marché de l'emploi et des qualifications professionnelles. De plus, cet objectif devrait permettre au Ministère d'intervenir sur ce marché à travers la promotion des programmes spécifiques d'emploi visant les employés touchés par la restructuration économique d'une part et le développement de programmes de formation continue au profit des moyennes et petites entreprises d'autre part.
4. L'adoption d'une démarche qualité dans chaque phase du processus d'offre et de demande de formation professionnelle. Cette démarche devrait assurer la continuité de la correspondance entre les besoins de l'économie en qualifications et l'offre en formation initiale et continue.

## **2.4 Contribution de l'Union européenne : MANFORM**

Soumis aux bailleurs de fonds en 1995 le programme MANFORME est effectivement entré en vigueur en octobre 1996 avec la Banque mondiale comme premier opérateur.

La participation de la Commission européenne au programme MANFORME s'est concrétisée par un "projet d'appui au programme de mise à niveau de la formation professionnelle en Tunisie" (MANFORM) dont le montant (45 MEURO) a été prélevé sur la ligne budgétaire B7/410 MEDA. Pour la Commission européenne, ce projet a été régi par la Convention de financement n° TUN/B7-4100/1B/97/0240 signée le 16/04/1997 à La Valette (Malte). Initialement la durée de cette Convention était fixée à 5 ans avec un démarrage devant s'effectuer début 1998 et une date limite d'engagement financier fixée au 10/10/2003. Suite aux nombreux retards constatés, cette durée a été prorogée par le biais de 3 avenants jusqu'au 15 octobre 2006.

Selon les dispositions techniques et administratives (DTA) s'appliquant à cette opération (annexe 2 de la convention), le suivi des activités du projet a été assuré par l'Unité de gestion de projet (UGP), localisée au sein du Cabinet du MFPE puis auprès du MEF. Suite, notamment, à de nombreuses discussions concernant la gestion du projet, la signature de la convention avec l'Union européenne donnant naissance au projet MANFORM/UE n'a pu avoir lieu qu'en avril 1997, la nomination du directeur de l'UGP ayant immédiatement suivi (mai 1997).

Le cadre logique apparaissant alors dans la Convention de financement est présenté à la page suivante.

Après signature du POG de ce projet puis un voyage à Bruxelles pour le lancement d'appel d'offre de l'équipe d'experts chargés de l'appui technique et financier de l'UGP, les contrats de cette expertise ont été signés en septembre 1997. Le premier plan annuel d'opérations (PAO) - nécessaire au démarrage des activités du projet (selon la procédure MEDA) a été finalement approuvé fin janvier 1998. Cette formalité a permis le démarrage effectif des premières activités en février 1998.

Toute cette année 1998 ainsi que l'année 1999 ont été en grande partie consacrées à de nombreuses discussions entre la Commission européenne et la Tunisie concernant les modalités et procédures d'appel d'offres ; et ce, d'autant plus que ces procédures – entre Bruxelles et la Délégation – ont changé en cours de route.

En pratique, le démarrage réel de l'intervention UE n'a eu lieu qu'en juin 2000. En pratique, la mise en œuvre du projet a ainsi connu un retard globalement estimé à – au moins – deux années par rapport aux prévisions initiales.

Il faut observer au sujet de ce schéma du cadre logique qu'aucun indicateur n'apparaît au niveau des résultats attendus.

La mission d'évaluation à mi-parcours du programme qui s'est tenue en février 2001 a proposé un cadre logique modifié comportant un certain nombre d'indicateurs. Cette proposition n'a pas été entérinée par un changement ou un amendement à la Convention de financement et ne sont restés que des indicateurs trop larges et non objectivement vérifiables puisque ne comportant aucun élément de date, de quantité ou de qualité.

Schéma du cadre logique initial	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENTS VERIFIABLES	SOURCE DE VERIFICATION	HYPOTHESES & RISQUES
<b>OBJECTIFS GLOBAUX</b>	<p><b>Contribuer</b>, à travers la mise à niveau de la FP à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes, dans le contexte d'ouverture internationale des marchés et, notamment, de l'établissement d'une zone de libre échange avec l'UE.</p> <p><b>Renforcer</b> la qualité, l'efficacité et la capacité du système pub. privé de FP.</p>	<p><b>Croissance</b> économique et, en concret du système productif</p> <p><b>Réduction du chômage</b></p> <p><b>Performance</b> du système de FP</p>	<p><b>Rap. &amp; évaluation</b> des réformes du programme d'ajust. structurel soutenu par la Banque Mondiale et la CE</p>	<p><b>Poursuite</b> du processus de libéralisation et amélioration des conditions de concurrence dans l'économie nationale</p> <p><b>Accroissement</b> des Investis. Etrangers</p>
<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES</b>	<p><b>Identification – Définition</b>, qualitative + quantitative, de besoins en FP des entreprises du système de FP public + privé</p> <p><b>Etablissement</b> d'une démarche qualité dans le Min. de Form. Profess. et de l'emploi (MFPE) et des institutions sous sa tutelle.</p>	<p><b>Satisfaction</b> de la demande en formation initiale et continue.</p> <p><b>Qualité</b> de la formation par rapport à la demande</p> <p><b>Participation</b> du secteur productif à la gestion des centres de formation</p> <p><b>Capacité</b> de l'Etat à gérer la FP</p> <p>% de participation des femmes</p> <p>% de participation des jeunes</p>	<p><b>Contrôles externes</b> et rap. d'évaluation (à mi-parcours et final)</p> <p><b>Audit</b> et évaluation annuelle du projet</p> <p><b>Enquêtes</b> auprès des entreprises et des fédérations prof.</p> <p>% de participation des femmes</p> <p>% de participation des jeunes</p>	<p><b>Participation</b> des entreprises et soutien des fédérations prof au programme</p> <p><b>Participation</b> des cadres de l'administration au programme</p> <p><b>Volonté d'intégration</b> par les entreprises tunisiennes du processus de qualité (+)</p> <p><b>Harmonisation</b> : mesures organisation avec mesures budg. Pour la mise en œuvre des activités du projet (+)</p>
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<p><b>Dévelop. par les entreprises</b> d'une capacité d'identifier et d'exprimer leurs besoins en compétences</p> <p><b>Emergence</b> d'un secteur privé de conseil en ressources humaines</p> <p><b>Etablissement</b> d'un répertoire des compétences sectorielles et intersectorielles correspondant aux besoins des entreprises</p> <p><b>Prise de conscience</b> des acteurs éco. de l'importance des ressources humaines comme facteur de la compétitivité</p> <p><b>Elaboration</b> de PGM de formation initiale et continue avec une démarche d'ingénierie intégrant la demande en compétence</p> <p><b>Dévelop.</b> d'un modèle de gestion de centres de FP</p> <p><b>Renforcement</b> des performances des centres publics de form. existants et créations de centres nouveaux</p> <p><b>Amélioration</b> de l'encadrement des apprentis dans les entreprises</p> <p><b>Implantation</b> d'une démarche qualité</p> <p>Au niveau MFPE, des agences et centres nationaux sous tutelle, et des opérateurs publics et privés de FP</p> <p><b>Normalisation</b> des actions de FP</p> <p><b>Mise en œuvre</b> d'un processus de certification des formations initiales et validation des formations continues</p>		<p><b>Enquêtes</b> auprès des entreprises bénéficiaires d'une analyse des besoins en formation</p> <p><b>Evaluation</b> de la performance du CENAFFIF</p> <p><b>Evaluation des centres</b> de formation</p> <p><b>Evaluation et enquêtes</b> du MFPE et des agences auprès des entreprises et des centres de FP</p> <p><b>Evaluation des nouveaux</b> projets de FP ciblés sur les PME</p>	<p><b>Adhésion et soutien</b> des entreprises au programme</p> <p><b>Soutien</b> des entreprises au processus de la réforme de la FP</p> <p><b>Soutien</b> du Gouvernement.</p> <p><b>Poursuite</b> de la libéralisation &amp; de l'ajustement structurelle de l'économie</p> <p><b>Cohérence et complémentarité</b> avec d'autres PGM</p> <p><b>Possibilité de bénéficiaire de projets</b> complément financés par d'autres bailleurs de fonds</p> <p><b>Autonomie</b> de gestion des centres du FP</p> <p><b>Succès</b> du programme de sensibilisation</p> <p><b>Motivation</b> et participation des acteurs principaux, décalage entre les mesures d'accompagnement budgétaire et organisationnelles de l'Etat et la mise en œuvre du programme</p>
<b>ACTIVITES MOYENS</b>	<p>APPORTS</p> <p>- Assistance technique</p> <p>- Conseils, formation, information, documentation</p> <p>- matériel didactique</p> <p>- Matériels, équipements consolidation centres existants</p> <p>- Adaptation locaux existants</p> <p>- 5 nouveaux centres, (équipement, formation, matériel)</p> <p>Suivi et évaluation</p> <p>imprévus</p> <p><b>TOTAL</b></p>	<p>MILLIERS D'EUROS</p> <p>11000</p> <p>10400</p> <p>2700</p> <p>8500</p> <p>5200</p> <p>5500</p> <p>500</p> <p>1200</p> <p><b>45000</b></p>	<p><b>Rap. Hebdomadaire</b> s et trimestriels de mise en œuvre du PGM par L'Unité de gestion (UGP)</p> <p><b>Suivi de mise en œuvre</b> du PGM par le comité de coordination et par la délégation de la CE à Tunis</p> <p><b>Evaluation externe</b> indépendante à mi-parcours et où lorsque le besoin se présente</p> <p><b>Rap. Finan.</b> de l'UGP et Audits externes annuels sur les finances du PGM</p>	<p><b>Coûts imprévus</b> liés aux besoins du PGM surtout pour la (réhabilitation des centres existants)</p> <p><b>Plus longue durée</b> que prévue de s actions de formation</p> <p><b>Pour pallier à ces risques.</b> suivi de la mise en œuvre par l'UGP et le comité de coordination,</p>

## 2.5 Déroutement de la mission

Conformément à ses termes de référence (TdR), tels que détaillés à l'Annexe 1, la mission composée de MM. Pierre Runner, chef de mission, André Berruer et de Mme Elizabeth Kadri dont les CV résumés sont fournis à l'annexe 2), a eu un premier briefing à Bruxelles avec M. Sergio Piccolo, responsable de ce secteur. Après présentation générale des termes de référence de la mission et de la situation actuelle du projet et de son environnement, tout particulièrement des autres appuis de l'UE dans ce domaine (appui budgétaire MANFORM II) ou dans des domaines connexes (appui à l'enseignement secondaire et à l'enseignement supérieur), il a été précisé les attentes plus spécifiques portées par la Commission à Bruxelles aux résultats de l'évaluation, à savoir :

- la cohérence du projet avec la réforme du secteur de la formation professionnelle qui est actuellement en cours et en particulier : i)- si les objectifs initialement fixés pour le projet était pertinents à cette époque; et, ii)- s'ils le demeurent en fonction de l'évolution du contexte ;
- l'impact des changements institutionnels sur le secteur en général et sur MANFORM en particulier, c'est-à-dire évaluer la flexibilité du projet ;
- l'état actuel du secteur, en se référant plus particulièrement au démarrage de l'appui budgétaire de l'UE consenti dans le cadre de MANFORM II.

Il a été également demandé à la mission d'examiner plus particulièrement les deux points suivants :

- l'analyse des interventions des principaux autres bailleurs de fonds étant intervenu ou intervenant dans l'appui au secteur, notamment : la Banque mondiale, la coopération française, allemande et belge ; dans la mesure du possible, il est également demandé de s'informer sur leurs intentions ainsi que sur leur potentialités d'interventions futures ;
- la déficience avérée de tout l'aspect communication au sein du programme ainsi que sur le manque de visibilité de l'action de l'UE dans le secteur qui en a résulté.

Au cours de ce briefing, après qu'on se soit entendu par communication téléphonique directe avec la DCE à Tunis (Nabil Ben Nacef) sur le calendrier effectif de démarrage de la mission sur le terrain (à savoir le lundi 7 avril au matin), il a été demandé que la DCE-Tunis fournisse dès que possible et d'ici là tous les documents disponibles utiles à l'équipe qui ont été produits après l'évaluation à mi-parcours effectuée en 2001 par deux de ses membres (PR et AB), notamment les rapports de l'UGP (suivi des POA's) ainsi que les rapports de monitoring effectués sur le projet.

En ce qui concerne l'aspect « communication/visibilité » la mission a proposé qu'un débriefing spécifique soit envisagé en fin de mission avec les représentants des Etats Membres comme cela a déjà été fait dans des circonstances semblables et que – si possible – une session de présentation/vulgarisation à destination des responsables (en particulier du SEFP) et des principaux cadres du MEF, soit également prévue.

Ces deux propositions ont été vivement encouragées, notamment la dernière qui a été jugée comme très « *intéressante/utile pour faire comprendre le passage d'un appui projet (mise en place de moyens) et un appui sectoriel (axé que sur les résultats) tout en visant (dans l'esprit de la Commission) l'appui à la continuité de l'approche par la demande* ».

Comme prévu, le second briefing de la mission s'est tenu dans les locaux de la DCE à Tunis le lundi 7 avril à partir de 9h00. Après présentation du nouveau Premier secrétaire en charge du secteur : M. Massimo MINA qui a souhaité la bienvenue à la mission et qui l'a assuré de son propre intérêt en tant qu'ancien cadre de l'unité d'évaluation au Siège de la Commission à Bruxelles, le reste de la rencontre s'est tenue avec M. Nabil BEN NACEF, responsable de la section « Formation professionnelle et emploi » au sein de la DCE.

Après que M. Ben Nacef ait donné son plein accord sur les principaux points discutés lors du briefing de Bruxelles tels que relatés par le chef de mission, il précise à nouveau les 5 axes prioritaires des analyses de la mission, à savoir :

- l'état des formations avec l'entreprise et tout particulièrement la généralisation des formations en alternance telle que prévue par la réforme du secteur ;
- la situation effective de l'approche par compétence (ApC) telle que préconisée par cette réforme et telle que soutenue par MANFORM ;
- la réalité effective de l'autonomie des centres de formation ;
- la démarche « qualité » et sa pérennité, de même que l'impact spécifique du programme dans ce processus ;
- la capitalisation effective de l'assistance technique dispensée (transfert de technologie) sur les plans : i)- institutionnels ; ii)- opérationnels ; et ; iii)- sur la maîtrise des outils élaborés au cours du projet.

Selon lui, trois aspects méritent d'être plus particulièrement approchés :

- en règle générale, les failles et les faiblesses du programme en précisant ce qui n'a pas répondu aux attentes, les raisons de cette situation et en insistant sur ce qu'il faudrait changer ou améliorer dans le cadre d'éventuelles autres interventions ;
- sur le plan institutionnel, l'état des relations entre le Ministère, ses organismes sous tutelle, notamment le CENAFIFF, le CNFCPP, l'ATFP... et ses principaux partenaires : organisations patronales et syndicales ainsi que les branches professionnelles et les entreprises ;
- au niveau interne, l'aspect « pilotage » et « gestion » du projet, tout particulièrement ses forces et faiblesses, en relevant les limites et avantages respectifs de l'approche projet classique telle qu'elle a été menée dans le cadre de MANFORM et l'appui budgétaire.

Tenant compte des observations et suggestions relevant de ces deux briefings et après avoir reçu par courrier électronique ou directement (auprès de la DCE à Tunis) une documentation de base conséquente, la mission a consacré ses premiers jours sur le terrain à la finalisation de l'approche méthodologique et à une première analyse de l'information ainsi recueillie (cf. annexe 7 : « Liste des documents consultés »). Comme prévu par les TdR, la mission a remis à la DCE un rapport préliminaire détaillant la méthodologie utilisée pour cette évaluation (cf. annexe 3.1) ainsi que son calendrier de travail provisoire.

La fin de la première semaine et le début de la seconde ont été essentiellement consacrés à l'analyse de la documentation de base et à l'examen des cadres logiques de référence du projet (cf. annexe 4) et à une première rencontre des principaux responsables (gestionnaires et opérateurs du secteur) selon le détail des personnes rencontrées fourni à l'annexe 6 et du calendrier de travail fourni à l'annexe 3.2.

La suite et la fin de cette seconde semaine de mission a été essentiellement consacrée à la visite des centres pris en charge par le projet. C'est ainsi que successivement ont été visités les CFA de Bizerte, du Kram, de Zaghouan, de Mahdia et de Sfax (Cf. Carte de l'implantation des CFA en Annexe 5). Lors de chacune de ces visites, une présentation générale du centre et des apports spécifiques de MANFORM a été effectuée par le responsable du centre, avec, le plus souvent une présentation sous forme de Power Point. Ainsi, la mission a eu l'opportunité de visiter les centres, leurs différents ateliers et de faire le point sur les équipements livrés dans le cadre du projet. Egalement en cette occasion, il y a eu, le plus souvent, l'opportunité de discuter avec des formateurs et des conseillers d'apprentissage pour mieux juger de leur appréciation sur les formations reçues (notamment en ce qui concerne l'ApC) ainsi que sur leurs conditions de travail.

Dans la majorité des cas, lors de ces rencontres, le président et/ou des représentants du conseil d'établissement, c'est-à-dire des chefs d'entreprises locales, étaient présents et ont donné leur avis sur le CFA ainsi que sur leur perception des acquis de MANFORM. Dans chaque région, il y a également eu visites d'entreprises participant aux formations que ce soit en alternance ou en apprentissage.

La troisième semaine a été consacrée à de nouvelles rencontres avec les opérateurs de formation, notamment l'ATFP et le CENAFFIF afin d'approfondir certains points particuliers. Elle a également permis de rencontrer les représentants des partenaires sociaux : UTICA et UGTT pour connaître leur opinion sur le projet et la manière ainsi que les modalités de leur participation à ce projet. Au cours de cette semaine, il a également été possible de rencontrer certaines entreprises de la région de Tunis qui avaient bénéficié des actions de MANFORM, tout particulièrement en matière d'identification des besoins en compétence et de gestion des RH.

En parallèle ont été rencontrés, lors de cette semaine et en début de quatrième semaine, les représentants des principaux bailleurs de fonds partenaires de MANFORME à savoir : la coopération française (AFD), allemande (GTZ) et la Banque mondiale. En cette occasion, il a été fait mention non seulement des actions passées mais aussi des prévisions potentielles d'interventions futures.

Outre ces visites, le début de la quatrième semaine a été consacré à la préparation d'un rapport synthétique préliminaire ainsi qu'à une présentation des principaux résultats de la mission pour la réunion de débriefing prévue pour le mardi...

Cette réunion a eu effectivement lieu dans les locaux du MEF. De façon exceptionnelle et sans doute pour mettre mieux en relief l'importance de cette coopération avec l'Union Européenne, le Ministre a présidé en personne l'ensemble de cette rencontre. En cette occasion il a été accompagné de ses principaux collaborateurs : le Secrétaire d'Etat ainsi que les directeurs généraux et directeurs des départements concernés du MEF. Etaient également présents lors de cette séance les représentants du MDCI et du Ministère des finances ainsi que, du côté de la DCE, l'Ambassadeur ainsi que ses principaux collaborateurs.

Après exposé des principaux points saillants des analyses de la mission, le Ministre a publiquement fait part de sa satisfaction du travail accompli. Il a repris, un par un, les points exposés pour les commenter ou pour donner d'autres précisions sur les actions présentes ou sur les perspectives d'action envisagées pour remédier aux faiblesses et dysfonctionnements constatés.

Les travaux sur le terrain de la mission se sont achevés le mercredi 31 avril.

### 3. Les axes majeurs du projet

Le projet MANFORM s'articule autour de 7 axes majeurs qui sont inclus dans les 4 composantes. Tous concourent à la réussite du projet puisqu'il y a réactivité d'une activité sur l'autre. Le projet MANFORM est un ensemble dont toutes les pièces sont interdépendantes pour la réussite de la réforme de la formation professionnelle. Néanmoins pour l'analyse du projet il a semblé préférable d'isoler les secteurs d'intervention qui en constituent les grands axes.

#### 3.1 Identification et définition des besoins – qualitative et quantitative - des besoins en formation professionnelle des entreprises

La finalité de cette composante s'inscrit dans l'objectif global de mobiliser les acteurs publics et privés dans une perspective commune : promouvoir la compétitivité des entreprises tunisiennes par le développement et la gestion des compétences.

L'activité a démarré en janvier 2000, et la date de fin d'activité était prévue pour juillet 2001. Cette composante était l'une des plus déterminantes pour la bonne réalisation des autres tâches du projet.

##### a)- *Développement de la capacité des entreprises à identifier et à exprimer leurs besoins en compétences*

Cette première activité, en amont de toutes les autres, a été principalement menée avec l'assistance technique de SFERE/France et CDC/Allemagne. Ces assistances techniques ont essentiellement permis d'impliquer et d'apporter un appui de façon directe et efficace à 160 entreprises et groupements d'entreprises de 10 différents secteurs d'activité (7 secteurs industriels et 3 secteurs de service) employant près de 30 000 salariés. Plus de 500 emplois ont été ainsi recensés et analysés. Elles ont été poursuivies en binôme « expertise externe/nationale ».

Suite à la synthèse des 160 diagnostics effectués en entreprise, 13 synthèses sectorielles et une synthèse pour les emplois transversaux ont été élaborées, selon la répartition suivante: Agro alimentaire, Textile-Habillement, Cuir-Chaussures, Électricité-Électronique-Électroménager -Informatique, Mécanique-Fonderie-Métallurgie, Génie Civil, Matériaux de construction-Verre, Chimie, Plasturgie, Papier-Imprimerie-Edition, Transport, Hôtellerie- Tourisme, Agences de voyage et Emplois transversaux. Ces synthèses ont été communiquées puis discutées, à partir de la fin mai 2001, avec 13 fédérations professionnelles de l'UTICA, la FTAV et la FTH<sup>2</sup> (Cf. Liste des entreprises participantes à l'annexe technique T.4).

L'identification des besoins en compétences, a montré que 62 programmes semblent déjà obsolètes et sont donc à supprimer, 32 programmes sont à rénover pour prendre en compte les nouvelles exigences du secteur productif alors que 42 nouveaux programmes sont à créer.

---

<sup>2</sup> Les fédérations concernées: Textile-habillement (FENATEX), Hôtellerie (FTH), Bâtiment (FNB), Electricité (FEDELEC), Cuir et chaussures, BTP, IAA, Chimie, Mécanique, Papier- Imprimerie- Edition, Agences de Voyage (FTAV).

Cette opération, poursuivie à travers l'organisation de 4 séminaires (de février à avril 2000), a permis la formation en situation concrète de 55 cadres : soit 42 du secteur privé d'appui aux entreprises et 13 cadres du Ministère.

Vers fin 2001, certains bureaux privés ayant bénéficié de cette activité ont passé des contrats d'assistance avec des entreprises nationales (6/7), voire externes (1 contrat en Algérie).

i)- Les réussites

L'objectif technique de formulation des besoins en compétences a été atteint grâce à une implication très active de l'ensemble des partenaires et, tout particulièrement, des chefs d'entreprises. De fait,

- l'UTICA et ses fédérations, en particulier, la FTAV et la FTH ont eu une participation très active dans la réussite de ce travail ;
- les structures concernées du ministère - le CNFCPP et le CENAFFIF- ont été également très impliquées ;
- le projet de coopération bilatérale avec la Belgique (UPAE-CNFCPP) a été reformulé pour prendre le relais du travail avec les entreprises dans le développement des plans de formation continue à partir des conclusions de MANFORM, tout en renforçant la formation des cadres du secteur privé bénéficiaire du projet ;
- les synthèses sectorielles, ont permis de formuler les grands axes de réorientation du dispositif de formation, pour satisfaire les besoins des entreprises en compétences ;
- elles ont permis d'établir, pour la première fois en Tunisie, des référentiels d'emploi-compétences au service de chaque fédération professionnelle ;
- certains bureaux privés bénéficiaires de cette formation ont déjà été appelés par des entreprises pour les aider à développer leurs compétences.

ii)- Les échecs

- Seules les entreprises pilotes ont participé à cette activité et il n'y a pas eu, ou pratiquement pas d'extension de cette démarche aux autres entreprises, notamment aux PMI/PME qui ne sentent pas encore concernées par l'approche RH ;
- Même au sein des premières entreprises participantes, la démarche n'a pas toujours été poursuivie et, parfois, il ne reste pratiquement aucune trace des efforts déployés dans ce cadre par MANFORM.

**b)- *Renforcement du secteur privé de conseil en ressources humaines***

En parallèle à la première activité, un certain nombre de cadres de bureaux privés ont été formés en « conseil pour la gestion des ressources humaines ». Initialement cette démarche a rencontré un certain succès et il y a même eu quelques contrats passés non seulement au niveau national mais aussi à l'étranger (par exemple un contrat avec l'Algérie en 2001).

Malheureusement, la mission n'a pas pu constater la pérennité de cette action et il n'a été possible, lors de son séjour, que de rencontrer l'une des bénéficiaires de cette formation qui a par ailleurs fort bien réussi par la suite comme responsable RH d'un des plus grands hôtels de la place.

Selon toute apparence, il n'y a pas encore de fortes potentialités de développement pour des activités privées de conseil en gestion des RH. De telles interventions ne peuvent avoir lieu que dans le cadre d'opérations plus vastes de conseils aux entreprises, ce qui est en train d'émerger mais, encore une fois, au niveau des grandes entreprises ayant essentiellement des relations avec l'international.

***c- Etablissement et mise à jour d'un répertoire de profils de compétences sectoriels et intersectoriels.***

L'activité concernant l'élaboration d'un répertoire des compétences - suite logique de l'élaboration du dictionnaire des métiers pour l'élaboration des programmes validé en décembre 2000 - a été entamée par l'expertise de l'UGP. Cependant, la suite de cette action a été retardée puis supprimée du cadre de MANFORM suite à la défaillance de l'assistance externe prévue (British Council) et d'une multiplication de difficultés procédurières.

Cette tâche a pourtant été sporadiquement poursuivie par le CENAFIFF. Des consultants privés tunisiens ont été ainsi formés à la démarche et on s'attend à un répertoire officialisé d'ici la fin de l'année. Ce répertoire aura essentiellement pour objet de permettre d'adapter les définitions de profils de compétences sectorielles et intersectorielles aux conditions d'opérations ainsi qu'aux attentes des entreprises tunisiennes.

i)- Les causes d'un échec :

L'expert chef de projet résident pour toute la durée de la réalisation du répertoire des profils de compétences fourni par le British Council n'a pas été disponible. Son remplaçant, après 5 mois de fonction, n'a pas pu mobiliser une équipe d'experts. La mise en place d'un processus de participation des acteurs économiques et sociaux à sa constitution, ainsi que le développement d'une méthodologie un savoir-faire technique, deux actions qui sont au cœur des enjeux de cette activité n'ont donc pas été engagées, ou ont été mal engagées. Une expertise neutre a confirmé que la méthodologie proposée ne correspondait pas à celle proposée par l'offre British Council et ne permettait pas ainsi d'élaborer valablement le répertoire des compétence.

ii)- Perspectives d'avenir :

Compte tenu de l'importance de cet outil, il s'agit à présent d'asseoir cette action maintenant entreprise par le CENAFIFF, de finaliser et d'actualiser les 5 champs de profils développés à ce jour pour constituer un système documentaire actualisé, formalisant et référençant la demande du secteur productif en compétences des profils professionnels stratégiques pour les entreprises.

Le soin particulier que le système doit réserver au choix et à la formation de ses formateurs est de nature à asseoir définitivement cette performance. Elle sera utile pour toutes les parties prenantes du dispositif, les entreprises, les fédérations, les salariés et jeunes apprenants, ainsi que le dispositif public et privé de formation professionnelle (Le CENAFFIF, le CNFCPP, les centres de formation professionnelle et les formateurs), et le système d'enseignement supérieur.

*d)- Développement d'une politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises et les fédérations professionnelles.*

De mai 2000 à février 2002, une série de séminaires de sensibilisation et de formation des cadres d'entreprises à l'approche "compétences" et au développement de la compétitivité a eu lieu avec l'assistance technique de Quaternaire Éducation et Plus Formation (Tunisie).

C'est ainsi que, 27 séminaires (14 séminaires avec les dirigeants d'entreprises et 13 séminaires avec les cadres responsables des ressources humaines en entreprise, dont 2 spécifiques pour les syndicalistes UGTT) ont contribué à sensibiliser les chefs d'entreprises et directeurs ou responsables des ressources humaines. De même, ont été également impliquées les fédérations professionnelles à la fonction stratégique des ressources humaines comme facteur clé de leur compétitivité dans le nouvel environnement concurrentiel. Pour tous, il a été démontré l'importance de mettre en place, progressivement, un processus de gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

Au total, ces séminaires ont touché 830 cadres : 558 dans les séminaires « Dirigeants », représentant 384 entreprises ou organisations différentes, 272 dans les séminaires « RH », représentant 178 entreprises ou organisations différentes. Parmi ces participants, 633 provenaient d'entreprises privées ; les autres, soit d'entreprises ou organisations publiques ou de collectivités locales (62) soit de diverses organisations professionnelles ou publiques (MFPE, autres ministères, transports publics, CCI, UTICA).

Suite au succès de la première phase de cette composante et afin de pérenniser les apports du projet au secteur productif et d'appuyer l'émergence d'un secteur privé de conseil en ressources humaines, une deuxième activité a démarrée en février 2003 et s'est terminée au troisième trimestre 2004. Elle a consisté à prolonger et renforcer les effets positifs des premiers séminaires de sensibilisation par la réalisation de chantiers expérimentaux de GRH dans 20 entreprises tunisiennes.

Toutefois, il semble que l'impact des deux nouveaux séminaires organisés au cours de cette période n'ait pas eu tout l'effet positif escompté. Cependant, malgré cette importante réserve, 18 chantiers en entreprise ont été menés à bien, aboutissant à la production de méthodes et supports pouvant servir de base à l'avenir pour d'autres opérations<sup>3</sup>.

Un séminaire en direction des professionnels de la FP, des entreprises et des organisations patronales a été réalisé le 25 mai 2004 en collaboration avec le CENAFFIF pour une journée de valorisation des travaux effectués en faveur des membres d'institutions du réseau « formation » du Ministère. Cette journée a accueilli 43 participants, dont 29 du CENAFFIF, 2 de l'ATFP, 8 du CNFCPP, 2 du MEF ainsi que deux experts de l'AFPA invités par le CENAFFIF.

i)- Les réussites :

---

<sup>3</sup> Documents produits au cours de l'activité et mis à disposition du Ministère : un Guide méthodologique, un rapport à mi-parcours et un rapport final d'activité, un document « Monographies d'entreprise et fiches méthodologiques, un document de synthèse destiné à la communication sur l'activité et ses enseignements auprès des entreprises, aux fins de valorisation économiques, pratiques innovantes, problèmes ». Deux documents élaborés avec la collaboration financière de la GTZ suite aux ateliers de travail avec les syndicalistes et intitulés « La formation professionnelle et le dialogue social pour la promotion des ressources humaines de l'entreprise. Un document intitulé « Formation professionnelle et entreprise... Pour une convergence vers la compétence », élaboré par l'expert RH de l'UGP et synthétisant l'ensemble des travaux faits en entreprises

- les séminaires ont eu un grand succès auprès des chefs d'entreprise (160) ;
- cette activité a ouvert des champs nouveaux pour des gisements de productivité et de compétitivité pour les entreprises tunisiennes ;
- pour la première fois en Tunisie, des pratiques parmi les plus modernes de gestion des ressources humaines ont été diffusées aussi largement ;
- de nouveaux champs de travail ont été également ouverts aux fédérations professionnelles ;
- cette activité a été enfin déterminante pour mobiliser de nouvelles ressources auprès d'autres bailleurs de fonds.

Il apparaît que l'implication très active des chefs d'entreprises a permis d'atteindre cet objectif de formulation des besoins. Il est à souligner aussi qu'elle a favorisé l'identification des besoins actuels et prévisionnels en compétences des entreprises, et en GRH dans les entreprises. Par exemple, pour l'entreprise POULINA<sup>4</sup>, cette activité a été le début d'un véritable changement de méthode de GRH qui a été très largement développé par la suite.

En 2004, cette entreprise a même effectué une présentation à la DCE sur l'impact de MANFORM II en ressortait deux points essentiels : i)- l'importance de se doter d'un système d'information RH, et, ii)- la pertinence de l'approche stratégique permettant de déceler les compétences critiques à former ou à remplacer.

ii)- Les points à regretter ou à améliorer :

- Pour certaines entreprises rencontrées par la mission, les séminaires et les sessions de formations aux 160 entreprises considérées comme « pilotes ».ne sont plus dans les mémoires, bien que les activités de recherche et de gestion de compétences se poursuivent ;
- Bien qu'il y ait eu promotion d'un secteur privé de conseil en ce domaine il n'en reste apparemment que peu de traces que la mission n'a pu identifier formellement. Parfois, il a été reconnu que certains cadres de ces entreprises ont poursuivi une carrière, parfois brillante, dans ce secteur

De ce fait, on peut toutefois noter que l'objectif de pérenniser les apports du projet au secteur productif et d'appuyer l'émergence d'un secteur privé de conseil en gestion des ressources humaines n'ait pas été réellement atteint.

Cependant, pour tempérer les causes de ce relatif échec, il semble bien qu'encore à ce jour, la majorité des entreprises ne soit pas encore mure pour investir en ce sens alors que c'est sans doute une absolue nécessité. Cela tient à la structure de ces entreprises, essentiellement des PME plus ou moins familiales dont le patron assume la fonction GRH. Il faut ainsi aider au changement de mentalité, ce qui ne pourra provenir que d'un contexte concurrentiel encore plus élevé et d'une meilleure sensibilisation de l'entreprise donc d'une meilleure communication avec elle.

---

<sup>4</sup> Visite à l'entreprise POLULINA : entre 20 et 25 cadres (2 à 3 pour chacune de 6 filiales + 5 pour le Groupe principal) ont bénéficié des séminaires de formation RH du programme.

Parmi les acteurs, l'UTICA souligne qu'il n'y a pas eu beaucoup de relations entre le programme et l'UTICA puisque l'essentiel des actions a été destiné au secteur public. Il y a bien eu quelques séminaires ou ateliers de sensibilisation ou quelques actions en faveur des RH mais toutes ces actions ont été très restreintes et sont demeurées sans suite.

On regrette aussi de ne pas avoir eu copie des rapports d'expertise qui ont été produits au cours de la période. Toutefois, l'UTICA reconnaît ne pas avoir joué un rôle assez actif dans ce processus de dialogue avec le MEF ainsi qu'avec la représentation de l'UE. Ce manque de communication aurait cependant été signalé à plusieurs reprises mais sans suite.

D'autre part, et selon les interlocuteurs rencontrés par la mission, il paraît que l'UGTT n'a pratiquement pas profité de MANFORM. Il y a bien eu 2 ateliers de sensibilisation en 2000 et 2001 (2 séminaires pour 4 syndicalistes pour la gestion des RH) et en 2003 2 ateliers avec une expertise étrangère mais ces actions n'ont eues aucune suite pour ne pas dire aucun effet.

*Les résultats atteints au sein de cette première composante sont mitigés. Les séminaires et sessions de formation ont bien eu lieu et souvent avec succès au sein des entreprises (160) considérées comme « pilotes ». Par contre, pour beaucoup, cette action n'est plus dans les mémoires mais les activités de recherche et de gestion de compétences se poursuivent ; heureusement, pour d'autres, cette activité a été le début d'un véritable changement de méthode de gestion des ressources humaines ( GRH) qui a été très largement développé par la suite.*

*S'il y a eu promotion d'un secteur privé de conseil en ce domaine il n'en reste apparemment que peu de traces que la mission n'a pu identifier formellement. Cependant, il semble que la majorité des entreprises ne soit pas encore mure pour investir en ce sens, bien que ce soit une absolue nécessité. Cela tient à la structure de ces entreprises, essentiellement des petites et moyennes entreprises (PME) plus ou moins familiales dont le patron assume la gestion des ressources humaines (GRH).*

### **3.2 Renforcement de la qualité et de la capacité d'offre du système de formation professionnelle publique et privée par rapport à la demande identifiée :**

Au sein de cette composante, les deux premières sous-composantes, à savoir :

- a)- Mise à disposition des opérateurs de formation publics et privés, de programmes de formation initiale et continue établis selon les demandes en compétences des entreprises*
- b)- Amélioration de l'efficacité de la formation en entreprise des apprentis et apprenants en alternance ;*

relèvent toutes deux de ce thème de l'amélioration de la qualité dont les divers paramètres sont indissociables. En effet, comment traiter séparément les programmes, les matériels pédagogiques (référentiels), la pédagogie (ApC), la formation des formateurs, le suivi des formations... Un seul de ces maillons manquant, l'ensemble de la qualité s'en ressent et c'est précisément l'une des caractéristiques principales de ces deux sous-composantes de ce projet.

De fait, la finalité de la formation est d'optimiser le développement économique et social du pays en mettant à sa disposition des ressources humaines compétentes. La formation professionnelle est l'outil pour arriver à cette fin.

En 2000, date réelle de démarrage du projet, 6 804 jeunes bénéficiaient de cette approche de formation ; fin 2007, ils étaient 52 492 et, en février 2008, 54 501 ; ce qui représente un accroissement en pourcentage de 29% (2000) à 86% (2007) et 87% (en février 2008)<sup>5</sup>. Ces statistiques incluent plusieurs modes de formation : l'apprentissage et la formation par alternance (Cf. Annexe technique T.3).

L'apprentissage est défini comme « *un mode de formation initiale assuré en milieu professionnel. Il a pour objet de donner aux jeunes une formation théorique et un savoir-faire pratique leur permettant d'acquérir une qualification professionnelle. Les établissements de formation professionnelle organisent à l'intention des apprentis, pendant le temps de travail des cours professionnels et d'enseignement général destinés à améliorer leurs connaissances théoriques et professionnelles* » (loi d'orientation de la F.P. de 1993<sup>6</sup>). Cette loi précise que la formation en alternance « *a pour but d'assurer un niveau de qualification dans la spécialité choisie, par la mise en œuvre d'actions de formation associant les entreprises et les établissements de formation* ». En pratique, il existe deux formes d'apprentissage : l'apprentissage classique et l'apprentissage diplômant.

**a- L'apprentissage classique**

Ce mode de formation comprend deux formules : F0 et F4.

(i) <sup>2</sup> **La formule F0** c'est-à-dire celle dans laquelle le centre de formation n'intervient pas. Le patron d'une entreprise recrute lui-même les jeunes qu'il forme pour un travail déterminé, la plupart du temps répétitif. Le plus souvent il s'agit de petites entreprises, familiales, qui n'ont pas de politique en ressources humaines (R.H.) et n'attachent pas d'importance à l'éducation de leur personnel en dehors des gestes pour occuper un poste de travail. L'objectif du projet est de réduire fortement –voire supprimer- ce mode qui n'assure pas le développement de la personnalité.

(ii) **La formule F4** est un peu plus souple, mais toujours non diplômante ; elle inclut 4 heures hebdomadaires de formation basique au centre (apprendre à compter, lire et écrire) pour tenter de remédier à l'échec scolaire.

Ce mode d'apprentissage est celui qui a longtemps donné l'image de la formation professionnelle : la filière de ceux qui ne réussissent pas dans la filière classique (éducation de base, enseignement secondaire, université).

(iii) **Les statistiques de l'ATFP** montrent que l'apprentissage (F0 + F4) reste le mode de formation le plus important : 42 456 en 2000 ; 32 784 fin 2007 mais la courbe est descendante ce qui est un signe positif à mettre au crédit de MANFORME (dont MANFORM), lié à la prise de conscience progressive de l'importance de la gestion des ressources humaines, y compris au sein de petites entreprises<sup>7</sup>.

Les apprentis F4 bénéficient, comme les jeunes en apprentissage diplômant, du suivi des conseillers en apprentissage dont le rôle sera précisé ci-après. Néanmoins, l'objectif de MANFORM, dans les CFA qu'il soutient (et de MANFORME pour tous les centres de formation) est de réduire l'apprentissage F0 + F4 au bénéfice de l'apprentissage diplômant conduisant au CAP et de la formation par alternance pouvant conduire au BTP.

<sup>5</sup> Ces statistiques tenues par l'ATFP ne distinguent pas l'apport du Projet MANFORM parmi les apports des autres partenaires, nationaux et étrangers comme l'AFD, la Banque mondiale, et les autres coopérations bilatérales qui travaillent tous pour la réussite de MANFORME. Cf annexe...Tableau « Evolution de la formation avec l'entreprise (1995 – 2007) ». Sauf mention spéciale il en sera ainsi pour toutes les données quantitatives de la formation.

<sup>6</sup> Cette définition correspond davantage à la formule F4 (diplômante) de l'apprentissage qu'à la formule F0 (classique).

<sup>7</sup> Actuellement, l'apprentissage classique s'articule autour de 10 secteurs : mécanique générale, construction métallique ; bois et ameublement ; bâtiment et annexes ; textile, cuir et chaussures ; mécanique auto et transport ; électricité et électronique ; commerce ; produits alimentaires et chimiques ; divers.

Ces efforts sont renforcés par la revalorisation progressive de l'image de la FP, résultat à la fois de son rattachement à l'éducation au sein du MEF qui fait de la FP l'une des filières de l'éducation et de l'accroissement du nombre de chômeurs issus de la filière classique d'enseignement.

**b- L'apprentissage diplômant**

- (i) ***L'apprentissage diplômant établit le lien entre l'entreprise et le centre de formation*** (voir la définition ci-dessus). Ensemble ils déterminent le rythme du travail dans l'entreprise et de formation au centre (4 heures hebdomadaires qui peuvent être regroupées pour que le jeune reste deux mois consécutifs en entreprise avant d'aller au CFA). Après deux ans de formation et d'études<sup>8</sup>, le diplôme obtenu est le CAP.
- (ii) ***L'apprentissage est régi par un contrat*** « par lequel le maître d'apprentissage s'oblige à donner à l'apprenti ou à lui faire donner **sous sa responsabilité**, une formation en relation avec la qualification recherchée et conformément à une progression préétablie ».
- (iii) ***L'apprenti bénéficie d'un double encadrement***. Pendant son séjour en entreprise. Il est suivi par un tuteur et, de temps à autre, par un conseiller en apprentissage du CFA.

- **Le tuteur** est, théoriquement, le technicien qui encadre le jeune pour qu'il apprenne les gestes indispensables à son poste de travail et veille à son adaptation au sein de l'entreprise.

En réalité, le problème des tuteurs n'a pas encore été résolu. Plusieurs difficultés continuent à se manifester : l'identification d'un tuteur, son initiation à la pédagogie et à la psychologie des adolescents, l'absence de compensation pour ce travail. De plus le tuteur est un membre de l'entreprise, sous la responsabilité du patron, pas du CFA, ce qui limite les initiatives. Ce n'est donc que par le dialogue que le CFA peut donner de la substance à ce profil.

La GTZ a réalisé une initiation pédagogique, pendant quelques heures de week-end, pour une soixantaine de tuteurs.

*Dans les entreprises visitées, la mission a constaté que le rôle du tuteur est tenu, soit par le chef d'entreprise, soit par le chef de production qui supervisent / surveillent tous les ouvriers, peut-être avec une attention plus soutenue pour les apprentis. Dans les faits, cette fonction de tuteur n'est que très faiblement développée contrairement au rôle très complet défini par l'ATFP<sup>9</sup> qui reconnaît ce point faible et met au point une stratégie pour y remédier.*

- **Le conseiller en apprentissage** est un formateur du CFA qui visite de temps à autre l'entreprise pour voir si tout se passe bien. Ce suivi est à la fois administratif (viser le livret de suivi) et « de développement » (ATFP) car il juge de l'évolution

---

<sup>8</sup> L'apprenti bénéficie au CFA 320 heures de formation technique et 300 heures de formation générale : 75 h. d'arabe, 75 h. de français, 75 heures d'anglais, 25 h. pour la sécurité, 25 sur la législation et 25 sur l'environnement (CFA de Bizerte).

<sup>9</sup> Le tuteur doit : « *accueillir et faciliter l'intégration de l'apprenant dans l'entreprise ; organiser les activités d'apprentissage ; encadrer et accompagner l'apprenant dans ses apprentissages ; s'assurer du bon fonctionnement de la formation ; participer aux évaluations de l'apprenant ; communiquer avec le centre dès qu'un problème surgit ; en cas d'accident, procéder aux premiers secours ; soumettre, s'il y a lieu, des recommandations au cadre pédagogique (formateur ou conseiller d'apprentissage) ; remplir et signer les documents pédagogiques et administratifs de l'apprenant ; s'assurer que les règles de santé et sécurité au travail sont respectés ; assurer un encadrement souple et permettre à l'apprenant de verbaliser ses appréhensions* ».

de l'entreprise, de ses activités et de ses besoins nouveaux. C'est une activité de communication, d'information et de prospection.

Parfois le CFA organise une enquête de satisfaction qui concerne à la fois les chefs d'entreprises et les apprenants. Par exemple, en mai 2007, le CFA de Bizerte a mené cette enquête auprès de ses 161 entreprises clientes et de ses stagiaires ; les réponses obtenues ont permis de prévoir des actions pour améliorer les relations du centre avec l'entreprise<sup>10</sup> (Cf. annexe technique T.5 Rapport d'enquêtes de satisfaction).

Pendant son apprentissage, le jeune perçoit 30% du SMIG pendant 6 mois, 40% les 6 mois suivants puis 50% et 60% au cours de chacun des semestres suivants.

#### **(iv) Quelques statistiques**

L'apprentissage diplômant est une création récente (1996). Cette année-là, 1 149 jeunes en ont bénéficié ; fin 2007 ils étaient 6 930. Cette progression – relativement faible - est à mettre en parallèle avec la diminution de l'apprentissage classique (Cf. annexe technique T.6).

Cet accroissement modeste vient aussi du fait que le niveau éducatif général augmente et que les jeunes s'orientent davantage vers la formation par alternance qui conduit à une plus grande qualification et à l'obtention d'un BTP.

#### **(v) Les difficultés.**

Au cours de ses rencontres ou discussions avec les bénéficiaires ou partenaires de l'apprentissage, la mission a pu observer un certain nombre de difficultés relevant de ce mode de formation ; les plus significatives relèvent des points suivants :

- le plus souvent, le patron n'aime pas le contrat d'apprentissage car il lui donne une responsabilité mais, en contrepartie, cette formule met à sa disposition une main d'œuvre bon marché ;
- la fonction de tuteur est imparfaitement remplie faute d'identification et de formation de personnes ad hoc ;
- le suivi effectué par le centre est souvent superficiel. Le conseiller, qui a un nombre parfois important d'entreprises à suivre, se contente de demander au patron s'il n'y a pas de problème ;
- le livret de suivi est un peu complexe à gérer; d'ailleurs certains centres optent pour une feuille de suivi plus allégée ;
- les cours théoriques ne sont pas toujours adaptés aux apprenants. Compte tenu de leur niveau de connaissances académiques, certaines matières paraissent difficiles à acquérir valablement<sup>11</sup>. Par exemple, il serait plus que souhaitable que les apprentis parlent et écrivent correctement leur langue, plus le français. Ce serait déjà un

<sup>10</sup> Les résultats de cette enquête montrent que les relations centre / entreprises ont été jugées tout à fait satisfaisantes (73%), assez satisfaisantes (17%), pas trop satisfaisantes (8%) et pas du tout (2%). Les relations entre l'entreprise et les apprenants, selon les mêmes critères, ont été jugées respectivement à 38%, 47%, 13%, et 2%. La direction du CFA a décidé (a) « d'organiser une réunion de sensibilisation pour le personnel concernant l'amélioration de la relation administrative avec les entreprises ; (b) de réaliser un registre d'arrivée du courrier des entreprises au service du développement pour assurer son suivi ; (c) de réaliser un journal pour les appels téléphoniques dans le service développement dans lequel le conseiller enregistre les besoins et les réclamations et les sujets de communication issus des entreprises ».

<sup>11</sup> Au CFA de Bizerte, en apprentissage diplômant, il est prévu : 320 heures de formation technique plus 75 heures de langue arabe, 75 h. de français, 75 h. d'anglais, 25 h. sur le thème de la sécurité, 25 h. de législation et 25 h. sur le thème de l'environnement.

acquis considérable qui n'a pas toujours été constaté lors des entretiens avec quelques apprentis ou à la lecture du livret de suivi<sup>12</sup> ;

- l'abandon en cours de formation n'a pas toujours été souligné lors de la visite des CFA alors que c'est un phénomène qui paraît fréquent, notamment dans les branches professionnelles à la recherche d'une main d'œuvre rare. Par exemple, dans le secteur de l'habillement, le CSF de La Goulette nous a signalé qu'ils perdent au moins 15% de leurs élèves, soit lorsqu'ils découvrent l'entreprise, soit en cours de stage. Le directeur attribue cette situation à une information et une orientation insuffisantes des jeunes et à un manque d'accompagnement psychopédagogique. Il faudrait ainsi créer dans les CFA (comme dans les autres centres) un poste d'orienteur psychopédagogue.

### c- La formation par alternance

La formation par alternance est parfois difficile à distinguer de l'apprentissage diplômant puisque le mode de fonctionnement est le même : une alternance entreprise/CFA, et une égale durée de formation de 2 ans. Mais la formation par alternance concerne des jeunes qui sortent de la 3<sup>ème</sup> année de secondaire ou ceux qui ont déjà un CAP. Le diplôme de sortie est le brevet de technicien professionnel (BTP). L'alternance est de 2/3 en entreprise et 1/3 au CFA.

Certains CFA (Zaghouan par exemple) tendent à uniformiser la répartition du temps passé dans l'entreprise et au CFA, pour tous les types de formation.

Ce mode de formation a beaucoup de succès. D'après les statistiques de l'ATFP, 4 443 jeunes en bénéficiaient en 2000 (date réelle de démarrage du projet) ; à la fin de 2007, ils étaient 45 562 et, en février 2008, 47 609. Mais ces statistiques ne distinguent pas la formation dans les CFA et les CSF. Dans ces derniers la majorité des jeunes entrent avec un niveau académique plus élevé que ceux qui entrent au CFA ; ils préparent le plus souvent un BTP.

Globalement il y a davantage d'apprentis que de futurs BTP dans les CFA. Néanmoins il faut moduler cette constatation car cette répartition varie en fonction des grands domaines de formation (appelés « plateformes ») et des spécialités. Par exemple, au CFA de Bizerte, en *maintenance industrielle*, 173 stagiaires visent le CAP et 61 le BTP. En *mécanique / électricité auto*, la tendance s'inverse : 94 BTP et 74 CAP du fait de la part croissante de l'informatique dans la conception des véhicules. En *habillement*, les agents de fabrication (CAP) sont plus nombreux (60) que les techniciens de fabrication (30)<sup>13</sup>. Pour le niveau technicien, les jeunes s'orientent davantage vers les CSP.

### d- Les progrès réalisés et ceux à promouvoir

#### (i) **Les réussites**

La loi 2008-10 du 11 février 2008 relative à la formation professionnelle<sup>14</sup> peut être considérée comme le **couronnement d'une étape dans la modernisation du système de F.P. à laquelle MANFORM a largement contribué**. Elle donne plus de souplesse au système, d'une part en instituant le *certificat de compétences (CC)* qui permet à ceux qui sortent du système scolaire sans diplôme de s'insérer dans le monde du travail après une formation au CFA. Dès maintenant, et sans attendre le décret d'application, certains CFA ont

<sup>12</sup> Au CFA, les cours sont donnés en français mais, pour plus de sûreté, les formateurs –qui, parfois, maîtrisent difficilement le français- renforcent leurs explications en « arabe tunisien ».

<sup>13</sup> D'après la fiche de présentation du CFA de Bizerte en date du 16 avril 2008.

<sup>14</sup> Voir annexe...l'analyse de cette loi et des autres textes relatifs à la F.P.

appliqué cette disposition. Le CFA de Bizerte assure une formation à 24 candidats au CC pour devenir *aides installateurs en électricité industrielle* (Cf. annexe technique T.7 « Textes législatifs»). Cette loi établit des passerelles entre l'enseignement classique et la F.P. à tous les niveaux de la F.I. et créé le baccalauréat professionnel qui ouvre les portes de l'enseignement supérieur (titre II, art. 9).

Elle établit aussi un organisme de veille, l'*Observatoire national des compétences et des métiers innovants (ONCMI)* qui est chargé de réviser périodiquement les normes de formation pour les ajuster aux évolutions du marché du travail (titre V, art. 54).

La formation avec et pour l'entreprise se développe ; elle devrait devenir le seul mode de formation pour les niveaux CAP, BTP, mais aussi BTS pour les CSF.

Les entreprises commencent à prendre en compte la gestion de leurs ressources humaines, ce qui les conduit à attacher plus d'importance à la formation. Certes les grandes entreprises comme Poulina, Socogemin ou Chakira Cables, visitées par la mission, ont mis en place une gestion moderne de leur personnel qui inclut la formation soit selon un dispositif interne, soit en s'appuyant sur un CFA comme Socogemin à Sfax. Le progrès commence à se matérialiser dans les moyennes ou petites entreprises comme Menzel Jemil Lingerie à Bizerte ou CCC électronique à Zaghouan (Cf. annexe technique T.8 Evolution de la formation avec l'entreprise).

Les CFA organisent une gestion tournée vers l'entreprise d'une part en développant le dialogue avec elle à travers les formateurs et les conseillers en apprentissage qui visitent les entreprises, d'autre part en établissant des contacts avec les structures régionales de l'UTICA et des fédérations professionnelles (Cf. annexe technique T.9 : Répartition des formateurs).

Le comité d'établissement, bien qu'ayant un rôle purement consultatif, commence à avoir une influence dans la mesure où il est présidé par un chef d'entreprise<sup>15</sup>.

## **(ii) Les points à améliorer**

Pour la mission, un certain nombre de points devraient être pris en compte pour améliorer le système ; les plus importants ou prioritaires sont les suivants :

- l'autonomie des centres est insuffisante pour adapter plus rapidement l'offre de formation aux besoins du marché en créant ou en supprimant des filières qui, actuellement sont décidées au niveau central ;
- l'information et l'orientation professionnelle devraient être améliorées et développées à la fin de l'éducation de base et du secondaire pour que les jeunes aient une meilleure connaissance des filières dans lesquelles ils vont s'engager, limitant ainsi les abandons et les échecs ;
- l'accueil des jeunes dans le CFA devrait être renforcé par un dialogue qui permette de les orienter vers la filière qui leur convient le mieux
- les personnes qui assurent le suivi des jeunes en entreprise devraient centrer leurs interventions sur l'adaptation des jeunes à leur poste de travail, aux aspects psychologiques et sociologiques de cette insertion dans un monde inconnu et difficile ;
- dans la pédagogie de l'alternance, *« le moyen le plus efficace pour le développement des compétences ne semble pas la reproduction de l'exercice mais plutôt l'analyse de*

---

<sup>15</sup> Mais tous les CFA n'ont pas encore de comité d'établissement.

- l'action* ». Il faudrait que les conseillers tiennent compte de cette remarque de Pastré<sup>16</sup> et lors de leurs visites en entreprise ou au CFA, prennent le temps pour discuter avec les apprenants, individuellement, des difficultés rencontrées ;
- les programmes d'enseignement dans les CFA devraient être moins scolaires et être réexaminés pour s'ajuster davantage aux problèmes rencontrés dans les entreprises ;
  - les liens entre le CFA et la direction régionale de l'éducation et de la formation (DREF) devraient être renforcés. A la DREF le directeur chargé de la FP devrait épauler le directeur du CFA dans ses contacts avec le milieu professionnel<sup>17</sup> ;
  - la communication devrait être renforcée pour que les petites et moyennes entreprises prennent conscience de l'importance de la GRH, donc de la formation, pour accroître leur compétitivité à l'heure où les liens avec les entreprises européennes se renforcent.

### ***Généralisation de l'approche par compétence***

L'approche par compétences (ApC) est un mode de transmission des savoirs et des savoir-faire, bien adapté à la formation professionnelle<sup>18</sup>. Cette méthode a été élaborée à cet effet par les Canadiens et repris par les Belges en Europe. Dans le cas de la Tunisie, cette démarche a été essentiellement initiée par les canadiens puis mise œuvre à travers une expertise majoritairement belge. La démarche ApC inclut toute une chaîne d'activités que le CENAFFIF s'est attaché à mettre en œuvre avec la participation de MANFORM.

- (i) ***Activités préliminaires*** d'abord : identification d'entreprises volontaires pour prendre en compte la gestion de leurs ressources humaines, analyse de leurs besoins (analyse des situations de travail –AST), formulation de profils professionnels, ce qui correspond à l'identification de la demande (R1 du projet).
- (ii) ***Activités de construction de l'ApC*** proprement dite qui touchent à l'offre de formation (R2) mais aussi à l'implantation de la qualité (R3)<sup>19</sup> : élaboration d'un profil de formation, de référentiels, de programmes, de processus d'évaluation, de matériels didactiques –guides-, détermination des conditions et des moyens nécessaires à la mise en œuvre.
- (iii) ***Activités de mise en œuvre*** : formation des formateurs, mise en place des moyens d'accomplissement de la démarche ApC ; utilisation concrète des moyens pédagogiques et des grilles d'évaluation ; suivi en situation de formation.

Dans l'opérationnalisation de cette ApC, le rôle de MANFORM a été majeur. Il a essentiellement consisté dans les actions suivantes :

- (i) ***Les activités relatives à la formation*** de spécialistes des programmes, à l'élaboration des référentiels de formation et leur implantation dans les centres ainsi que la formation des formateurs ont réellement débuté fin 2000, avec la

<sup>16</sup> P. Pastré : « *Le rôle de l'analyse de l'activité dans le développement des compétences* » 1999 ; in les cahiers du Club CRIN, 2<sup>ème</sup> séminaire de Dijon « Evolutions du travail face aux mutations technologiques »

<sup>17</sup> Mais ce poste n'est pas encore pourvu dans toutes les DREF.

<sup>18</sup> L'ApC est aussi mise en œuvre dans le système éducatif : éducation de base et enseignement secondaire avec une justification moindre et des résultats contestés et contestables.

<sup>19</sup> Voir 3.5 « La démarche qualité introduite dans le dispositif ». La qualité est jugée selon trois axes : la formation par alternance, l'ApC et la gestion des centres.

société belge CECOFORMA. (Marché de gré à gré, signé en octobre 2000) au CENAFFIF.

(ii) **L'action de CECOFORMA** à couvert la période de décembre 2000 à octobre 2004. Au sein du projet, 3 objectifs ont été retenus avec l'accord de l'UGP, :

- \* **Objectif 1** – développer les capacités du CENAFFIF en ingénierie d'élaboration de formations, après identification des acquis et des actions en cours ;
- \* **Objectif 2** – fournir ou adapter 80 référentiels dans 16 secteurs ;
- \* **Objectif 3** – former 200 formateurs à l'utilisation et à l'implantation des référentiels.

(iii) **Les réalisations de l'objectif 1 de CECOFORMA**

Avec les experts CECOFORMA, l'appui technique de MANFORM s'est traduit par l'identification des acquis et des actions en cours, et ensuite par l'élaboration d'un programme de formation en ingénierie de formation (Cf. annexe technique T.10 : Liste des experts qui sont intervenus dans le cadre du projet).

- \* Un appui technique a été donné au CENAFFIF pour l'identification des besoins en formation qui ont abouti à la conception de 61 spécialités. Pour certaines d'entre elles, des guides ont été élaborés.
- \* Un glossaire synthétique et 6 cahiers de références ApC (AST, PF, PE, GP, GO, GE) ont été réalisés en 2001 puis ajustés en 2004 après une période d'utilisation.
- \* Une formation en ingénierie de formation à l'ApC a été organisée pour 145 formateurs. Ils se sont familiarisés avec le vocabulaire et la méthodologie ApC. Une valise multimédia a été réalisée. Elle comprenait le programme d'étude élaboré par compétences, un guide du formateur (exercices, notes de cours, transparents, grilles d'évaluation). Cette valise est actualisée au fur et à mesure de la mise en œuvre de ses documents.
- \* Un cycle de 35 jours (4 modules) a aussi été organisé au bénéfice de 40 participants du CENAFFIF, de l'ATFP, de l'AVPA, de l'ONTT, et de l'UTAP.
- \* Un site web CENAFFIF a été créé pour rendre les programmes d'études plus accessibles.

Le projet ayant pris du retard, les premières actions d'élaboration de la méthodologie de l'approche par compétences ont été réalisées avec l'appui de l'ACDI et de la Banque mondiale.

(iv) **Les réalisations de l'objectif 2 de CECOFORMA**

- \* Dans le cadre de cet objectif, 18 référentiels de formation complets ont été fournis sur les 80 référentiels initialement prévus. Un appui à leur développement a été prévu. Les autres référentiels ont été élaborés par les autres partenaires de MANFORME.
- \* Des programmes d'études pour 41 spécialités ont été réalisés ainsi que des guides pour 17 d'entre elles.

(v) **Les réalisations de l'objectif 3 de CECOFORMA.**

- \* au niveau du MEF, des formations de formateurs des formations de formateurs ont été assurées ; elles ont dépassé les prévisions :
- \* au niveau pédagogique, des stages d'une semaine au bénéfice de 350 formateurs et de 7 ingénieurs du CENAFIFF et d'une semaine pour 20 directeurs de centres perfectionnement technique, des sessions au CENAFFIF pour 370 formateurs et un stage de 2 mois en Belgique pour 24 autres.
- \* au niveau de l'utilisation des programmes de formation en spécialités de chaudronnerie et soudage - montage ;

**(vi) *Un constat de réussite***

Dans le cadre de MANFORM, CECOFORMA a formalisé l'ApC pour qu'elle soit mise en œuvre par les formateurs nationaux. Plusieurs documents ont été élaborés, produits et diffusés : un guide de terminologie pour uniformiser la compréhension entre les différents partenaires; un cahier de références; un cahier de procédures, un guide pédagogique, un guide d'évaluation, un guide d'organisation matérielle et pédagogique.

A ce jour, 264 programmes ont été réalisés mais seuls 70 à 80 sont implantés. Le CENAFFIF a étendu la méthodologie à la formation agricole (10 programmes de formation pour 4 centres ont été élaborés et 13 autres pour 6 centres en cours de restructuration sont en voie de finalisation). Le secteur « tourisme » est pleinement associé avec 16 programmes dont 4 de BTS ainsi que l'accompagnement de 2 centres (Nabeul et Hammamet). Il y a également une aide au Centre de la défense nationale à Béja.

Par contre, le secteur public de la Santé fait « cavalier seul » alors que le secteur privé applique les programmes du CENAFFIF.

Le CENAFFIF a associé les professionnels aux études préliminaires et à la préparation des formations, avant l'établissement des plans de formation, conformément à la philosophie partenariale du programme.

Des ateliers communs de trois jours ont permis de déterminer les indicateurs de performance, le tableau des tâches à accomplir (par les professionnels des secteurs) et des compétences à acquérir (par les formateurs).

**(vi) *La liaison entre la méthode (ApC) et les pratiques de l'apprentissage en entreprise.***

Entre janvier 2001 et fin avril 2003, l'assistance technique CODIFOR-AFPI INTERNATIONALE s'est attachée à améliorer la qualité de la formation en entreprise. Dans une première phase, il a été établi et retenu un schéma directeur pour le développement de l'apprentissage<sup>20</sup>. Cette action s'est développée ; les phases suivantes ont consisté en:

- \* la mise au point d'une méthodologie d'adaptation de programmes de formation élaborés selon l'ApC aux exigences de l'apprentissage ;
- \* l'application de cette méthodologie avec les formateurs des 3 centres pilotes et de l'équipe de multiplicateurs ;

---

<sup>20</sup> La dimension du développement d'une stratégie nationale pour le développement de l'apprentissage n'était pas prévue initialement et a été introduite suite à l'évaluation de la situation au démarrage et aux actions des autres projets dans le domaine.

- \* un plan d'opération intégré avec les autres composantes en relation avec l'ingénierie et la restructuration des centres de formation (apprentissage, modèle de fonctionnement, ingénierie des programmes de formation, centrale d'achat).

*Ces actions sont donc très positives malgré les retards au démarrage. Le projet MANFORM laisse des outils pédagogiques et techniques que le CENAFFIF et les centres utilisent et perfectionnent chaque jour. Néanmoins certaines contraintes ont limité ces réalisations.*

#### **(vii) Les contraintes et les dysfonctionnements**

Dans leurs différents rapports, notamment leur rapport final, CECOFORMA et les experts recrutés ont identifié 4 problèmes qui ont perturbé leurs activités<sup>21</sup> :

- \* « *la faible disponibilité des ressources humaines et matérielles de la partie tunisienne pour la formation. Il a souvent été difficile de réunir les ingénieurs et les formateurs souvent pris par d'autres tâches* » ;
- \* « *la difficulté de la réglementation de la Commission à s'adapter aux besoins, dans une perspective dynamique* » ;
- \* « *le sentiment d'urgence qui occultait parfois l'important* » ;
- \* « *l'impossibilité d'obtenir rapidement la liste des 80 spécialités concernées par l'objectif 2* ».

Par ailleurs, les bénéficiaires du projet soulignent d'autres contraintes ou renforcent celles déjà exprimées par CECOFORMA :

- \* Le projet MANFORM était innovant mais il s'est heurté à l'insuffisance d'une masse critique apte à recevoir l'information. Il n'y avait pas suffisamment de personnes capables de transposer les tâches en éléments didactiques, en savoirs et savoir-faire professionnels. C'est un problème de R.H. Au début, le projet a beaucoup offert à un nombre réduit de personnes ; à la fin il a offert beaucoup moins alors que le nombre de bénéficiaires potentiels s'était accru. Paradoxalement, l'urgence a ralenti le processus.
- \* Les experts ne correspondaient pas toujours aux besoins. Beaucoup étaient des universitaires disciplinaires ; il aurait fallu qu'ils aient une approche pluridisciplinaire et qu'ils connaissent les compétences pour lesquelles ils formaient. **C'est la compétence qui donne du sens au savoir.**
- \* L'identification des besoins, préliminaire à l'ApC, a été réalisée par plusieurs aides, ce qui a donné lieu à de nombreuses études dont certaines se sont révélées inutiles pour deux raisons majeures : d'une part on n'a pas suffisamment écouté les professionnels, d'autre part l'évolution des besoins était plus rapide que la réalisation des études... Il aurait donc fallu une coordination entre toutes ces actions.
- \* Il a manqué l'accompagnement de la mise en œuvre de l'ApC sur le terrain ce qui fait que cette approche pédagogique n'a pas eu l'effet escompté. Les formateurs connaissent le mot, ils connaissent mal « la chose » c'est-à-dire ce que cela implique concrètement.

<sup>21</sup> D'après le rapport final de la mission de CECOFORMA – novembre 2004.

Ceux avec lesquels la mission s'est entretenue ont souligné la difficulté de compréhension, la complexité d'utilisation qu'il s'agisse des programmes ou des grilles d'évaluation, le temps à passer pour toutes ces activités. Ils n'ont pas abordé la personnalisation de l'acquisition des savoirs et savoir-faire, non plus que la remédiation.

- \* Le corps d'inspection qui vient d'être créé (décret n° 2007-3070 du 27 novembre 2007 fixant le statut particulier du corps de l'inspection pédagogique de la formation professionnelle au MEF – Cf. annexe T.7) doit s'attacher à palier cette grave déficience du système. L'article 7 indique qu'il doit « *assister le personnel chargé de la formation et l'accompagner dans l'application des méthodes et des programmes et contribuer à sa formation* ».

**c)- Restructuration et création de centres de formation sur la base d'un nouveau modèle de fonctionnement mettant en œuvre l'autonomie des centres dans un cadre multiservice (Cf. annexes techniques T.11 « Liste des centres 2008 » et T.12 « Répartition des centres par Gouvernorat ».**

En ce qui a trait à la restructuration des centres, MANFORM a pris en charge les études architecturales pour 12 CFA ainsi que les travaux de génie civil pour les Centres de Sfax (Bach Hamba), de Bizerte et de Zaghouan (centres pilotes)<sup>22</sup>.

Concernant ces derniers centres, les trois contrats sont parvenus à l'UGP en fin novembre pour le contrat de Sfax et début décembre 2004 pour les contrats de Bizerte et Zaghouan. Hormis certains travaux d'aménagement final des espaces (surtout extérieurs), les travaux de restructuration de ces 3 CFA de Sfax, Zaghouan et Bizerte ont été achevés dans les nouveaux délais fixés (mars 2006).

Par ailleurs, les chantiers de restructuration des CFA de Béja, Kram, Jendouba, Mateur et Mahdia ainsi que le chantier de construction du CFA de Kalaa Kébira, dont la fourniture d'équipements technico-pédagogiques a été également prise en charge par le budget Manform/U.E., malgré quelques retards par rapport au planning initial, ont été achevés au cours du premier trimestre 2006. Le tableau suivant précise l'évolution des budgets consacrés à ces interventions auprès des CFA.

Tableau de répartition des budgets  
pour la restructuration des CFA (en Euros)

	Réhabilitation des centres Génie Civil	Equipements des centres existants	Equipements des centres nouveaux
Convention en date du 16 avril 1997	5.200.000	8.500.000	5.500.000 (5 centres)
Avenant n° 1 en date 25 juin 2001	5.200.000	13.200.000	2.000.000 (1 centre)
Avenant n°2 en date du juin 2003	5.200.000	15.200.000	-
Avenant n° 3 en date du	5.200.000	16.000.000	-

<sup>22</sup> Les travaux de génie civil pour les Centres de Béja, Le Kram, Jendouba, Mateur, Mahdia, Kalaa Kébira (nouvelle construction), Kairouan, M'Saken et Jebeniana ont été financés par le budget de l'Etat.

03 août 2004			
--------------	--	--	--

En ce qui concerne les équipements, MANFORM a permis la mise à disposition et l'installation d'équipements technico-pédagogiques dans 9 CFA: Bizerte, Sfax, Zaghouan, Béja, Kram, Jendouba, Mateur, Mahdia et Kalaa Kébira.

Ces équipements ont été acquis par le biais d'une centrale d'achat<sup>23</sup> dont le contrat est arrivé à expiration en décembre 2004, tous les travaux d'élaboration des dossiers d'appel d'offres pour fournitures étant arrivés à leur terme. Compte tenu des activités encore à réaliser pour l'équipement des CFA considérés prioritaires, au début de l'année 2005, l'UGP et la DCE ont convenu de renforcer la structure opérationnelle de l'UGP en vue de la réalisation des opérations de dépouillement des offres pour l'attribution des marchés de fournitures. Pour assurer ce renforcement il a été décidé de mettre à la disposition de l'UGP un «expert en gestion d'équipements» pour une période de 3,5 mois. En pratique, cet expert a démarré ses activités fin octobre 2005 et, moyennant la souscription de trois avenants à son contrat est resté en fonction jusqu'au début de février 2007 pour un total de 320 h/j de mission.

Durant l'année 2005, 7 appels d'offres pour l'équipement de 7 CFA ont été publiés et les offres des soumissionnaires reçues. Les Comités d'évaluation constitués pour tous les 7 appels d'offres prévus ont réalisé, à partir du mois d'avril 2005, les travaux nécessaires au dépouillement. Les rapports d'évaluation ont été transmis à la Délégation CE avant octobre 2005 et presque la totalité des contrats ont été suscrits avant la fin de l'année 2005. Compte tenu des délais contractuels (de 4 à 7 mois) et des dates de démarrage de l'exécution des différents marchés, il était prévu que les 7 CFA concernés soient équipés et opérationnels à partir du 31 juillet 2006.

Au final un montant global de plus de 15,3 M. € a été commandé et livré aux CFA. Le tableau suivant détaille ces commandes.

#### Liste des marchés d'équipements des CFA

Marchés de fournitures	Titulaire	Contrat	Délai	Montant	CFA
<b>Chimie et Pharmacie</b>					
EUROPEAID/120076/D/S/TN	EQUINSE (ES)	UGP 2005/005/01	31/07/06 (*)	751.855 €	1
<b>Froid et Climatisation</b>					
EUROPEAID/120077/D/S/TN (Lot 1)	DIDACTA (IT)	UGP 2005/006/01	31/07/06 (*)	314.373 €	3
		UGP 2006/006/03	31/07/06	56.774 €	1
EUROPEAID/120077/D/S/TN (Lots 2 et 3)	EQUINSE (ES)	UGP 2005/006/02	31/07/06 (*)	1.023.587 €	3
		UGP 2006/006/04	31/07/06	275.578 €	1
<b>Informatique et Audiovisuels</b>					
EUROPEAID/120079/D/S/TN	EQUINSE (ES)	UGP 2005/004/01	31/07/06 (*)	379.379 €	7
		UGP 2006/004/02	31/07/06	85.166 €	2
<b>Maintenance Industrielle 1</b>					
EUROPEAID/120080/D/S/TN (Lots 1, 2, 3 et 4)	EQUINSE (ES)	UGP 2005/001/01	31/07/06	5.955.429 €	7
		UGP 2006/001/02	31/07/06	1.151.395 €	2

<sup>23</sup> Contrat de prestation de services N° UGP/2001/022-01 «Recrutement d'une centrale d'achat d'équipements technico-pédagogiques et de fournitures pour les centres de formation et d'apprentissage» souscrit entre l'UGP et le groupement représenté par Italtrend (chef de file)

<b>Maintenance Industrielle 2</b>				<b>5 401 661</b>	
EUROPEAID/120081/D/S/TN (Lot 1)	ALECOP (ES)	UGP 2005/002/01	31/07/06	1.187.670 €	7
		UGP 2006/002/03	31/07/06	268.544 €	2
EUROPEAID/120081/D/S/TN (Lots 2 et 3)	EQUINSE (ES)	UGP 2005/002/02	31/07/06	3.302.952 €	7
		UGP 2006/002/04	31/07/06	642.495 €	2
<b>Réparation Auto</b>				<b>1 491 309 €</b>	
EUROPEAID/120082/D/S/TN	MAKIBER (ES)	UGP 2005/003/01	15/07/06	1.290.313 €	5
		UGP 2006/003/02	30/09/06 (*)	200.996 €	1
<b>Matériel Bibliographique</b>				<b>85 150 €</b>	
EUROPEAID/123441/D/S/TN (Lots 1, 2 et 3 - partiels)	FENDRI ALI (TN)	UGP 2006/007/01	30/09/06	22.028 €	9
		UGP 2006/007/02	06/10/06 (**)	63.122 €	9

Source : UGP

A noter que de nombreux retards et de multiples difficultés procéduriers ont marqué la livraison de ces équipements et certaines ont donné lieu à des contentieux qui viennent tout juste d'être tranchés. Il semblerait qu'on soit maintenant sur le point de clôturer l'ensemble des réceptions définitives de ces équipements.

Concernant maintenant la gestion des centres, un effort tout particulier a été entrepris avec l'appui de la Banque mondiale.

Cependant, dans le cadre de MANFORM, un ensemble de *guides méthodologiques et pratiques* ont été élaborés et validés avec l'assistance technique de PME Liège. Ces guides couvrent les quatre domaines d'activité nécessaires au fonctionnement d'un centre de formation, à savoir :

- l'analyse de l'environnement économique du centre et celle du dispositif régional de formation,
- l'implantation d'une organisation appropriée du centre (selon le « modèle d'organisation et de fonctionnement des centres »),
- l'implantation de la fonction développement,
- l'implantation des outils pédagogiques.

*On peut donc estimer concernant ce deuxième objectif spécifique de MANFORM qui regroupe à lui seul plus de 50 % des budgets alloués au projet, un certain nombre d'acquis sont effectifs, à savoir :*

- *L'élaboration de programmes de formation élaborés à partir de l'ApC ;*
- *La mise en place de l'apprentissage en entreprise et des formations en alternance (réalisée selon des proportions allant de 80 à 100 % selon les centres ;*
- *La restructuration directe de 3 centres et l'équipement de 6 autres centres dont les locaux ont été réhabilités sur le budget de l'Etat.*
- *L'accroissement significatif des capacités d'accueil des CFA dues à la généralisation de l'alternance et de l'apprentissage ainsi que l'amélioration qualitative de ces formations (programmes, formateurs, équipements, méthodes pédagogiques) ;*
- *L'élaboration de guides de procédures de gestion des centres pouvant permettre leur autonomie.*

*Par contre, à ce niveau, on peut regretter un certain nombre de problèmes :*

- *Le démarrage tardif du programme (2001 au lieu de 1998/09) a fait que ses objectifs d'élaboration de référentiels de formation n'étaient plus en cohérence avec la réalité des activités du CENAFFIF qui avait initié ses activités avant ce démarrage ;*
- *Les ajustements annuels du Programme n'ont pas pris en compte la réalité des besoins de la formation; les PAO n'ont pas modifié les objectifs spécifiques de MANFORM. Ils ont été plus une formalité bureaucratique qu'un document technique opérationnel.*
- *Cette situation a participé au départ de 60 à 70 cadres formés. Mais les produits de la formation assurent la pérennité de l'action.*
- *MANFORM n'a pas suffisamment aidé à la certification.*
- *Le concept de l'ApC est encore trop théorique ou flou pour nombre de formateurs et même d'entreprise ce qui réduit son opportunité. D'autre part, là où elle implantée elle ne l'est que trop souvent insuffisamment et de nombreuses composantes de cette approche sont ignorées ou sous appliquées, notamment : test psycho pédagogiques adaptés, remédiations, suivi et contrôle.*
- *Il y a encore de trop nombreuses faiblesses dans la formation et le suivi des tuteurs en entreprise et les conseillers d'apprentissage n'assument trop souvent qu'un suivi trop théorique et distant de leurs apprentis.*
- *Alors que les réhabilitations physiques des centres semble d'excellente qualité, les équipements sont encore incomplets (des logiciels et du matériel informatique manque), d'autres sont superflus et non utilisés, certains enfin présentent quelques anomalies détaillées dans les contentieux en cours de règlement.*

### **3.3 Démarche qualité introduite dans le dispositif**

Selon une opinion généralement répandue dans la société tunisienne – comme tant d'autres - l'accès à la formation professionnelle ou à l'apprentissage était, le plus souvent le résultat d'une décision négative liée à un échec scolaire. Cependant, deux facteurs ont contribué et contribuent à faire évoluer positivement cette situation.

D'une part la réforme du secteur – notamment l'intégration de la formation professionnelle au secteur éducation et donc son décloisonnement, ont un impact significatif sur les élèves et leur famille, pour preuve étant que de plus en plus nombreux sont ceux qui choisissent cette filière comme premier choix – ou y retournent après des études supérieures menant à une impasse.

D'autre part, le marché du travail en plein essor et le partenariat avec les entreprises ont conduit à une dynamique de l'offre à laquelle les jeunes ne sont pas insensibles. Naturellement cette tendance ne peut se confirmer que si la qualité des formations répond aux attentes des uns et des autres. MANFORME a jeté les premières bases de ce changement. MANFORM a largement contribué à cet effort. Ainsi, ce projet a inclus dans son troisième objectif l'implantation nécessaire d'une démarche qualité dans toutes les structures de la formation professionnelle au niveau des services du MEF, et des institutions qui dépendent de sa tutelle, dans des agences et des centres nationaux ainsi qu'au niveau des opérateurs publics et privés de FP.

Cette démarche qualité implique la prise en compte de plusieurs composantes ou sous-objectifs dont certains ont été réalisés et d'autres abandonnés. Il s'agit à présent de les reprendre plus en détail pour en tirer le bilan.

#### **a- Au plan de formation**

Les trois premières activités relatives au volet « qualité » : i)- la sensibilisation et la formation à la démarche qualité; ii)- l'élaboration des manuels de procédures et des manuels « qualités »; et, iii)- l'application de la démarche « qualité » à chaque étape de réalisation du projet, étant de nature transversale, ont été regroupées dans un seul marché dont l'AO a été lancé le 15 décembre 2000 et l'ouverture des dossiers a eu lieu le 23 février 2001.

Ces actions - prévues pour se réaliser avec une enveloppe financière maximale d'environ 3 M. d'euro - ont été programmées pour un démarrage en avril 2001.

Du fait du retard de ces activités entraîné par le retard général de démarrage du projet, un test préliminaire a été lancé en 2001, au niveau du MFPE avec l'appui de la coopération flamande pour les centres de formation, et de la coopération française pour les bureaux d'emploi. Une journée d'information et de formation s'est également tenue au niveau du MFPE, qui, avec le Ministère de la coopération et des investissements extérieurs (MCIE) étaient les deux ministères retenus pour mettre en œuvre la démarche « qualité ».

En fait, la première phase de l'activité « démarche qualité » prévue par MANFORM s'est engagée en mai 2002, après l'installation d'un comité de pilotage, l'étude de faisabilité et l'élaboration d'un plan global qualité. Le Consortium AFNOR-CODIFOR- AFPI Internationale- INNORPI a été retenu pour l'appui technique. Le contrat a été signé le 6 mai 2002 et le démarrage effectif des activités le 21 mai 2002, pour une durée des activités prévue initialement de 23 mois. Un avenant a reporté au 5 juillet 2004 la fin effective des activités.

Un appui technique au CENAFFIF a été réalisé pour l'identification des besoins en formation et par la suite pour le renforcement de la capacité d'ingénierie de formation concernant la conception de programmes pour 61 spécialités. Un programme d'études en fourniture et adaptation des cahiers de référence des éléments du système documentaire pour 41 spécialités a été réalisé. Sur cet ensemble, 17 guides ont été entièrement finalisés, avec un glossaire synthétique et une valise multimédia pour un cycle en ingénierie de formation.

Cet appui a consolidé la démarche qualité et la mise en œuvre des processus du CENAFFIF en accompagnant la restructuration de son fonctionnement dans le cadre de son nouveau statut d'EPNA.

Ainsi 111 responsables formateurs<sup>24</sup>, relevant du ministère, de l'ATFP, du CENAFFIF et des centres - 31 experts formateurs en « qualité », 14 responsables « qualité », 67 Auditeurs internes « qualité » - ont été formés aux thèmes qualités suivants et ont à présent la compétence pour être des formateurs dans leur domaine respectif.

Les modules de formation<sup>25</sup> ont inclus les thèmes suivants dont le contenu est rassemblé dans un CD<sup>26</sup>:

- M2/M3- Formation en concepts et principes en qualité, et la démarche
- M5 - Présentation et interprétation de la norme ISO 9001-V2000
- M6 - Formation en gestion documentaire – M6
- M7 – outil d'amélioration de la qualité
- M8/M9 - Formation en communication et conduite de réunion
- M11 - Formation à l'audit interne
- M20 - RNQFP
- Elaboration d'un glossaire de qualité et formation
- Elaboration d'un livret formation

Cette activité de formation s'est clôturée par une journée officielle de qualification des acteurs le 18/02/2004. Cette journée a regroupé le Secrétariat d'Etat ainsi que les acteurs concernés par cette activité<sup>27</sup>. Un CD a été élaboré reprenant les moments clés de cette journée.

Il est à noter que les formateurs de formateurs formés à la qualité ont mené plusieurs actions de formation dans 24 centres à l'aide du RNQFP ce qui a permis de réaliser un rapport d'analyse de la situation « qualité » pour ce nouveau groupe d'établissements. Il faut également noter que les formateurs en matière de « qualité » sont recrutés après entretien et une formation au CENAFFIF (Cf. annexe technique T.15 : « RNQFP »).

La certification finale est acquise après une année (Cf. annexe technique T.16 « Certificats »). De ce fait, 29 formateurs poursuivent leur formation actuellement et 12 auditeurs internes vont bientôt terminer leur formation pratique.

<sup>24</sup> Annexe technique T. 13 : Document ATFP-Actions de formation réalisée en ressources humaines dans les cinq thèmes relatifs à la qualité

<sup>25</sup> Annexe technique T.14 : Document ATFP – Liste des modules et contenus

<sup>26</sup> Le CD « Modules Qualité » est disponible au CENAFFIF

<sup>27</sup> Les personnes présentes : la présidente de l'INNORPI, le directeur de CODEFOR, la directrice d'AFNOR, le représentant de la délégation de la CE ainsi que la responsable qualité auprès de l'ATFP

## **b- Au plan réorganisation des institutions publiques**

Ces actions « qualités » ont été entreprises en parallèle avec la réorganisation effective du Ministère et de l'ensemble des institutions publiques : ATFP, CENAFFIF, CNFCPP et des centres, éléments fondamentaux d'appuis à la réforme. De ce fait, un audit organisationnel du FPE a été effectué en 2002, afin d'établir et de mettre en place les nouvelles procédures de fonctionnement et de communication à prévoir – au niveau central et décentralisé - pour l'implantation de cette démarche qualité.

De ce fait, l'appui de MANFORM à la mise en œuvre de la nouvelle organisation de l'ATFP - qui joue un rôle important dans la mise en place de la réforme - a permis d'élaborer une cartographie des processus de services<sup>28</sup>, de management, d'appui et de réalisation.

La cartographie ainsi conçue explicite la vision globale de la nouvelle mission de l'Agence en direction des centres de formation en mettant ainsi en œuvre leur évolution. Un nouvel organigramme qui redéfinit les grandes missions de l'Agence, dans une logique de repositionnement en tant que prestataire de services<sup>29</sup> en direction des centres de formation, devrait être bientôt validé. Cet appui s'est accompagné du renforcement de la cellule qualité au sein du Ministère et de l'ATFP.

## **c- Au plan de l'implantation des normes ISO et RNQFP**

L'implantation de la démarche qualité est également un objectif indispensable pour atteindre les normes ISO de plus en plus en vigueur en Europe et dans l'ensemble des pays industrialisés. L'agence nous confirme que : 4 centres ont été certifiés ISO 9001 en 2006, 3 centres en 2007 et que 5 seront certifiés (au lieu de 3 initialement prévus) en 2008.

Il est à noter que les organismes certifiés ISO 9001 sont également audités chaque année. Le certificat peut leur être retiré dans le cas de non conformité importante. De ce fait, les centres sont constamment mobilisés pour conserver leur certification.

<p style="text-align: center;"><i>LES HUIT PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</i></p> <p style="text-align: center;">Famille ISO 9000-version 2000</p> <p>PRINCIPE N°1 : Orientation client</p> <p>PRINCIPE N°2: Leadership</p> <p>PRINCIPE N°3 : Implication du personnel</p> <p>PRINCIPE N°4 : Approche processus</p> <p>PRINCIPE N°5 : Management par approche système</p> <p>PRINCIPE N°6 : Amélioration continue</p> <p>PRINCIPE N°7 : Approche factuelle pour la prise de décision</p> <p>PRINCIPE N°8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs</p>
---

Toutefois, la certification ISO 9001-2000 a montré les limites de ce type de référentiel de certification en ne tenant pas compte des innovations introduites par MANFORME. D'où

<sup>28</sup> Annexe technique T.16 : Document ATFP – la cartographie des processus

<sup>29</sup> Annexe technique T.17 : document ATFP le catalogue des prestations de l'ATFP

l'élaboration d'un référentiel<sup>30</sup> métier (RNQFP) relatif à la formation professionnelle dans le contexte tunisien, tout en s'appuyant sur la norme ISO 9001 pour définir les exigences du système de management de la qualité.

Le Référentiel national qualité de la formation professionnelle, traduit la réforme engagée par le Ministère de l'éducation et de la formation depuis plus de dix ans en reprenant notamment les grands axes suivants :

- Formation avec l'entreprise pour mettre celle-ci au cœur de l'acte pédagogique,
- Approche par les compétences pour des formations toujours plus proches des besoins de l'économie tunisienne,
- Autonomisation des centres publics de formation professionnelle pour une plus grande réactivité aux besoins de l'économie locale.

Suite aux travaux de développement de l'activité d'élaboration des référentiels démarré en 2001 auprès du CENAFFIF ayant permis la conception effective d'un référentiel RNQFP – celui-ci est considéré comme outil pour « *définir le positionnement de base de la qualité des prestations des centres de formation professionnelle, leur permettant ainsi de définir un plan d'action d'amélioration adapté à la politique qualité définie au niveau national* » - cet outil fut diffusé auprès de l'ensemble des centres en octobre 2003 et ce, après une formation des évaluateurs. Cette version validée, bien que difficile à mettre en œuvre, a ensuite fortement évolué après tests et expérimentations dans les centres.

Depuis son adoption, le RNQFP est devenu l'élément central de mise en œuvre et de mesure de conformité de l'application de la réforme engagée dans la formation professionnelle. Il est également devenu la référence de l'accroissement du niveau d'activité, en particulier sur la base du modèle d'organisation et de fonctionnement des centres. Il apparaît donc, que l'utilisation du RNQFP a d'ores et déjà permis – de façon positive - le positionnement des centres de formation.

La mission a pu constater concrètement cette démarche auprès du CFA de Mahdia (l'un des centres directement bénéficiaire de MANFORM (équipements reçus), qui dans l'analyse des indicateurs de qualité d'implantation des processus, se positionne comme suit:

#### **POSITIONNEMENT DU CENTRE DE MAHDIA<sup>31</sup>**

##### **Démarche qualité (RNQFP)**

**SEPTEMBRE 2006 : DEMARRAGE DE LA FORMATION**

**OCTOBRE 2007 46%**

**ACTUELLEMENT > 50%**

**OBJECTIF : ETRE CONFORMES AU RNQFP EN 2010**

Le centre de Mahdia – comme maintenant d'autres centres- délivre un certificat de fin d'apprentissage<sup>32</sup> comme reconnaissance des formations effectuées.

<sup>30</sup> Le fascicule de mesure du RNQFP est organisé en huit chapitres qui correspondent aux sept processus clés du modèle d'organisation et de fonctionnement d'un centre de formation professionnelle : Manager le Centre de formation, gérer les finances, assurer les services généraux, gérer les ressources humaines, développer les prestations, organiser les prestations, réaliser les prestations

<sup>31</sup> Annexe technique T.18 : Power point : Présentation du centre, de sa mission et de son évolution lors de la visite à Mahdia

<sup>32</sup> Annexe technique T.19 : Documents de certification

Les autres centres s'attachent à s'organiser pour répondre aux normes de ce référentiel étant entendu que cette référence sert même d'indicateur de résultats au sein de MANFORM II. Actuellement, 23 centres ont dépassé les 70% d'accomplissement de ces normes; 25 se situent entre 50 et 70%; 22 restent encore inférieurs à 50%.

Un plan d'amélioration qualité (PAQ) est organisé et mené par l'ATFP, dans un groupe de 27 centres significatifs. Il est adapté à leur situation au niveau de l'identification des actions à mener à court terme (une année) et à moyen terme (3 années) pour respecter les standards du référentiel. Un livret explicatif permet la sensibilisation des centres à la qualité.

Dans le cadre de la démarche qualité et la réussite des objectifs du X<sup>ème</sup> plan dans les centres de formation, la mise en place de la démarche d'actualisation périodique du RNQFP est indispensable. De ce fait, une dérogation a été obtenue (en octobre 2005) pour permettre l'activité de consolidation des acquis de la démarche qualité au sein des structures de la formation professionnelle. Il s'agit ainsi de concrétiser la finalisation du RNQFP<sup>33</sup>, et par la suite, d'inscrire la généralisation de la démarche qualité à l'ensemble des établissements dépendant de l'ATFP (ce qui représente entre 70 et 80 établissements) - étant entendu que les centres actuellement en restructuration – ou qui le seront prochainement ne sont pas encore pris en compte. De ce fait, les responsables affirment, de façon très optimiste, que les objectifs prévus pour 2011 devraient être atteints dès 2009.

La transition du RNQFP V6.2 à la version V8, reprend le modèle d'organisation et de fonctionnement d'un centre. Ce manuel d'organisation (MO) comprend deux parties fondamentales: i)- un manuel « Qualité » (MQ) - les standards clients qui préfigurent une norme nationale, et, ii) un fascicule de mesure constitué des standards, des recommandations et de la partie mesure de conformité (les fonctions et les indicateurs d'implantation du modèle et de la qualité de services aux clients). L'évolution entre ces deux versions est surtout visible dans l'amélioration de certains standards et la prise en compte d'aménagements visant à élargir son utilisation à tout type de centres (public – privé, tourisme –agriculture), etc.

L'évolution du RNQFP		Le contenu du RNQFP	
Ancienne version V 6.2 46 Standards 203 indicateurs	Nouvelle version V 8 55 standards 288 indicateurs	Inchangé :	38 %
		Précisé	30 %
		Ajouté ou remplacé	31 %
		Supprimé	1 %

Avec cette nouvelle version (V8) du RNQFP<sup>34</sup>, 55 standards et 288 indicateurs ont été élaborés et retenus. On note avec satisfaction que c'est dans la définition des standards que l'harmonisation des centres de spécialisations et de modes différents, est en train de se mettre en place. Ceci est d'autant plus favorable que les standards sont organisés selon des pourcentages d'impact : i) les standards spécifiques aux centres de l'ATFP, ii) les standards à fort impact direct sur la qualité de la formation, et, iii) les standards qui impliquent une forte mobilisation des formateurs.

Un bilan des évolutions apportées au RNQFP est disponible à l'ATFP. Ce référentiel est complet, clair et cohérent dans sa compréhension, bien qu'on déplore la multiplicité des indicateurs de processus.

<sup>33</sup> Le RNQFP est constitué de: i) Un modèle de fonctionnement d'un CFP décrivant les processus ; ii) Un manuel qualité type d'un centre ; iii) Un fascicule de mesure qui contient les fonctions et les indicateurs d'implantation du modèle et de la qualité de services aux clients.

<sup>34</sup> Annexe technique T. 15 : RNQFP : document : éléments clés et contenu

Des réunions du comité de pilotage ont été régulièrement tenues. Elles ont impliqué non seulement les structures institutionnelles mais aussi les structures professionnelles<sup>35</sup> comme l'UTICA. Un fascicule de communication sur la démarche qualité a été élaboré. Il faut noter que tous les responsables d'entreprises rencontrés par la mission se sont montrés plus qu'intéressés par la qualité de la formation – élément essentiel de leur compétitivité, tout particulièrement en cette période d'activation de la politique de voisinage.

Ainsi, au cours de la seconde quinzaine de juin 2008, il est prévu des journées de travail pour 2 000 entrepreneurs qui vont se réunir pour en discuter face à l'évolution des structures familiales d'entreprise.

#### **d- Au plan de la normalisation et de la certification**

En ce qui concerne la sous-composante 2 de cette composante « qualité », il était prévu l'implantation d'une démarche de normalisation des actions de formation afin de disposer d'un système efficace de normalisation servant d'un cadre de référence cohérent pour la normalisation des niveaux, titres, examens et programmes pour l'ensemble des activités de pilotage, de formation initiale et continue. Par la suite, il s'agissait d'élaborer une méthodologie de certification - validation et appui à la méthodologie d'homologation des diplômes - mission relevant de la Direction générale de la normalisation et de l'évaluation (DGNE).

L'activité a été confiée au bureau « Emergences/France » (chef de file) et à deux bureaux associés (BBJ et COTECNO) fin novembre 2000, pour une durée de 20 mois. Le travail a effectivement débuté en janvier 2001 mais, rapidement, il a été mis fin à ce contrat pour non-conformité aux termes de référence<sup>36</sup>. Plusieurs tentatives ont été faites pour relancer cette activité.

Une des tentatives, prise en accord avec la DCE, avait pour option l'utilisation de la formule « contrat cadre » pour sélectionner une assistance technique capable d'aider à réussir cette activité. Elle a été ainsi soumise à Bruxelles (pendant la première moitié du mois de juin 2003), toutefois, au mois d'août 2003, les offres d'expertises proposées ont été jugées « inadéquates ». La relance d'un nouveau « contrat cadre » selon la même procédure a été avancée. Cependant, il a été décidé à la fin du premier semestre 2005, que pour la phase finale du projet (octobre 2006), l'essentiel serait concentré sur le volet matériel (finalisation des activités génie civil des centres à restructurer et équipements) et c'est ainsi que le deuxième résultat qualité de disposer d'un cadre de référence cohérent pour la normalisation des programmes de formation professionnelle fut abandonnée.

De ce fait, le troisième résultat attendu de mettre en œuvre un processus de certification des formations initiales et de validation des formations continues applicable à l'ensemble du dispositif de formation n'a pas pu être réalisé.

#### **Les progrès réalisés et ceux à promouvoir**

- L'action « qualité » de MANFORM par l'implantation d'un système de management de la qualité en vue d'une certification a été générale dans le sens où elle touche maintenant tout le dispositif.

---

<sup>35</sup> POA 2006

<sup>36</sup> Le rapport de mission de suivi 2001 explique que ces activités menées avec l'appui technique du bureau EMERGENCES avaient cependant « de grosses difficultés d'affectation d'un chef d'équipe et de grandes difficultés de communication, et ... la possibilité de rupture de contrat – donc de report des activités - est maintenant sérieusement envisagée.<sup>36</sup> »

- L'approche « qualité » devient la démarche normale au sein du dispositif de formation, ce qui paraît essentiel. En outre, Au niveau du secteur moderne des entreprises ce processus a aussi démarré avec ISO 9001/2000.
- Le référentiel « qualité » tunisien adapté de cette norme a été élaboré et paraît clair et cohérent dans sa démarche. Cependant, la multiplicité d'indicateurs pourrait alourdir la compréhension et démotiver les responsables dans l'application du processus.
- La mission n'a rencontré qu'un seul centre ayant rempli à plus de 90 % les critères de ce référentiel, le CSF « textile/habillement » de La Goulette considéré comme un centre d'excellence au sein du secteur. Le défi est donc grand, pour les autres centres.
- Le livret de sensibilisation est un très bon support pédagogique utile qui doit être largement distribué.
- Les rapports d'enquête de satisfaction entreprise/apprentissage/personnel et les rapports de mesures prises à la suite des enquêtes sont des statistiques importantes dans la démarche qualité, qui témoignent des actions effectuées et permettent en outre d'améliorer régulièrement le fonctionnement du centre.

Dans une période d'évolution rapide de la situation économique – et des technologies -, il s'agit d'assurer un développement réel de partenariat et la recherche de l'utilisation des centres comme valeur ajoutée pour l'entreprise.

Cette politique active de coopération est bien établie à Sfax où le partenariat entre le centre et une grande entreprise exportatrice, prototype même de l'entreprise qui peut assurer par elle-même ses formations, est des plus dynamiques ; il en est de même pour d'autres entreprises de la région. L'expérience est encourageante et à portée de main pour tout le système de formation et les centres en quête de succès.

Il est à regretter que l'effort d'une reconnaissance de l'apprentissage par une méthodologie de certification et, par la suite, la mise en place du cadre de référence d'un système de normalisation intégrant les acquis de l'approche par compétences comme moyen d'articulation entre les besoins de l'économie en qualifications et la production du dispositif de formation professionnelle, tel que prévus par MANFORM n'aient pu aboutir.

Il reste à espérer que les actions actuellement menées concernant la conception et la mise en place d'un tel système puissent se concrétiser et aboutir.

*Le bilan de cet objectif est, lui aussi mitigé. L'approche « Qualité » devient la démarche normale au sein du dispositif de formation ; ce qui était l'essentiel. Au niveau du secteur moderne des entreprises ce processus a démarré avec ISO 9001/2000.*

*Le Référentiel Qualité tunisien adapté de cette norme a été élaboré mais semble très complexe et peut être inutilement complexe. L'important de la démarche est le développement du partenariat et la recherche de l'utilisation des centres comme valeur ajoutée pour l'entreprise.*

*Cette situation idéale a été rencontrée par la mission dans une grande entreprise exportatrice, prototype même de l'entreprise qui peut assurer par elle-même ses formations. L'expérience est donc encourageante.*

*Il faut enfin regretter que l'effort de normalisation et de certification des actions de formation prévus par MANFORM n'aient pu aboutir. Il reste à espérer que les actions menées en ce sens depuis lors se concrétisent.*

### **3.4 Partenariat - parties prenantes**

Dans le cadre de MANFORM, un partenariat actif a été préconisé tout d'abord avec les entreprises puisque ce projet favorisait essentiellement l'approche de la formation professionnelle par les besoins de la demande donc des entreprises.

Cette participation de l'entreprise était également recherchée au niveau de l'offre, c'est-à-dire des centres de formation avec toutes les promotions de formation par alternance et en apprentissage où l'entreprise est partenaire – au moins à part égale - avec les centres. Ce partenariat a été constaté par la mission lors de la visite des CFA et à chaque fois que des représentants d'entreprise étaient présents – souvent comme responsables des comités de gestion des centres et ce, notamment à Sfax où l'environnement industriel est particulièrement stimulant.

Ce partenariat était aussi préconisé en amont, c'est-à-dire au niveau de l'élaboration des programmes de formation, notamment au CENAFFIF, puisque ces programmes devaient répondre à des besoins en compétences eux-mêmes identifiés par l'entreprise et les branches professionnelles. Malheureusement, il n'a pas été jusqu'à la formation systématique des formateurs en entreprise et des tuteurs d'entreprise en centre de formation.

De fait, ce partenariat avec les entreprises a été quand même très mobilisé et actif au début du commencement effectif du projet (période 2002 – 2004) mais il semble qu'il se soit sensiblement relâché par la suite. Ce phénomène est normal puisque la plupart des activités reliées à ce partenariat étaient parvenues à leur fin ou devaient l'être. Il est quand même décevant dans la mesure où les actions menées étaient en principe des actions « pilotes » et devaient s'étendre par la suite à d'autres catégories d'entreprises ; ce qui semble ne pas avoir été le cas ou alors tout à fait sporadiquement.

On peut observer aussi que même s'il a été actif en son temps ce partenariat n'a pas procuré tous les résultats escomptés tenant compte d'une part de la difficulté des entreprises à changer leur comportement en matière de gestion de ressources humaines et, d'autre part, de leur inaptitude trop largement généralisée à définir leurs besoins à moyen et long terme par manque de possibilité de vision d'avenir, notamment dans un contexte économique mouvant comme l'était celui des années 2003 à 2005.

Selon certains représentants de l'UTICA et des branches professionnelles, suite à la décision d'opérationnaliser la fusion FP/Education décidée en 2002, des réticences formelles se sont faites jour pour contrer ce mouvement de peur « d'une scolarisation négative de la formation ». Comme mentionné par ailleurs, ce mouvement d'humeur semble s'être dissipé et la plupart des responsables d'entreprises considèrent maintenant que ce changement peut être positif pour autant qu'ils y contribuent eux-mêmes dans le bon sens au lieu de le craindre.

En ce qui concerne les parties prenantes, plusieurs étaient concernées au premier chef. L'une des principales était - et reste - le Ministère des finances. Des responsables de ce Ministère appelés à se prononcer sur le CDMT prévu pour MANFORM II déclaraient en 2006 que le système de formation professionnelle était trop souvent inefficace (chômage des diplômés), trop cher (centres, équipements, enseignants et formateurs sous utilisés) et mal géré (manque

de hiérarchie de suivi et de contrôle). Ces critiques étaient sévères mais parfois motivées. Là encore, il semble que le nouveau souffle donné au secteur depuis 2004 ait eu un effet plus que positif sur ces impressions et que, finalement, ce ministère ait pris conscience des immenses enjeux qui se dessinent avec les investissements extérieurs en cours ou prévus.

A ce jour, les autres ministères - partie prenantes du système, notamment : agriculture, tourisme, défense nationale sont largement absents du paysage. Tout d'abord leurs effectifs sont relativement insignifiants par rapport à ceux mobilisés par le MEF/ATFP ; ensuite, leurs préoccupations sont diverses et sectorialisées. Des efforts sont consentis au niveau du CENAFFIF ; ils demeurent encore insuffisants en regard des attentes d'une harmonisation effective de l'ensemble des opérateurs.

Un autre acteur encore largement absent est le secteur privé de formation. Les actions de renforcement générés par MANFORM sont restés décevantes et sans suite. Par ailleurs, la réglementation qui s'y applique est trop stricte et est difficile à respecter (selon certains responsables du secteur, de nombreux centres publics ne répondraient même pas au minimum des critères requis pour ces centres privés). D'un autre côté, c'est un signe encourageant, cela prouve au moins que le secteur public répond à l'essentiel de la demande et qu'elle présente cet avantage d'être quasi gratuite.

Finalement, le grand absent du secteur reste la société civile, tout particulièrement les parents d'élèves, les collectivités locales et tout le tissu des petites entreprises artisanales et/ou familiales. Cette absence est d'autant plus regrettable qu'il s'agit du plus vaste bassin d'emploi et le lieu où les véritables progrès sociaux - et même économiques - restent à accomplir et où se trouvent aussi les plus larges potentialités.

Les actions en ce domaine relèvent largement de l'aspect communication qui a été malheureusement l'un des plus faibles - pour ne pas dire le seul véritable échec du projet MANFORM.

### **3.5 Relation entre le projet et l'ensemble du programme MANFORME**

Une part substantielle de la croissance de l'économie tunisienne repose sur le développement des activités à forte intensité de main d'œuvre dans les secteurs des industries manufacturières et dans l'hôtellerie, qui représentent respectivement 20% et 6,5% du PIB. De plus, l'ouverture programmée des frontières place les entreprises dans l'obligation d'améliorer de manière significative, leur compétitivité. C'est dans cet esprit que les lignes de crédit MANFORME consacrées à la formation professionnelle, se sont inscrites, dans une complémentarité et une continuité (depuis 1995), comme l'un des vecteurs de la mise à niveau de l'économie tunisienne, en vue de son intégration dans l'espace économique européen - telle que prévue par les accords de Barcelone - en 2008. Cette volonté a été traduite dans le cadre logique d'ensemble de MANFORME élaboré en commun par les principaux partenaires (en 1995) et dans lequel sont articulées toutes les composantes propres à chaque bailleur de fonds/donateurs et où sont également identifiés l'ensemble et l'enchaînement de toutes les actions prévues.

La relation entre le projet financé par la Commission - le plus large de tous les projets financés de l'extérieur - et l'ensemble du programme a été relativement bien définie et cela dès sa conception. Son objectif global a été également bien établi conformément aux objectifs inscrits dans le 9<sup>ème</sup> plan (1997-2002), puis dans celui du 10<sup>ème</sup> plan (2002-2006) dans le but de mettre à niveau le système de formation pour produire des compétences répondant aux besoins exigés (quantitatifs et qualitatifs) par le secteur productif.

Comme on l'a souligné précédemment, la plupart des composantes du cadre logique MANFORM/UE ont été mises en œuvre et menées à leur terme avec des résultats évidents et un certain succès... même si de nombreux retards se sont accumulés et même si certaines tâches ont dû être abandonnées en cours de route ou repoussées à une date ultérieure.

Par ailleurs, le projet a bien été cohérent avec les composantes de MANFORME financées par d'autres bailleurs de fonds. En effet, cela a été le cas avec le projet de l'AFD qui a financé dès 1997, les premiers partenariats entre branches professionnelles françaises et tunisiennes et qui ont été accompagnés par l'élaboration des dossiers d'investissements publics en matière de formation professionnelle. Ce projet s'est en effet concrétisé par la mise en œuvre d'investissements matériels et immatériels dans 25 centres sectoriels de l'industrie, de l'artisanat, des services, de l'hôtellerie/restauration, de l'agriculture et de la pêche. Il a donc réellement complété le dispositif mis en place par MANFORM/UE.

Dans le même but d'apporter aux professionnels tunisiens des moyens humains et institutionnels et des outils leur permettant mieux jouer leur rôle d'acteur dans le dispositif national de formation professionnelle, les composantes de la GTZ sont également venues et viennent en amont aux autres projets, notamment ceux mis en œuvre par MANFORM/UE. D'une part, il y a la mise en place d'un système d'information et de management de la formation professionnelle SIMFORM et, d'autre part, l'appui aux centres de formation pour développer les relations avec l'entreprise pour mettre en place des actions d'apprentissage et de formation en alternance. Un volet stratégique vient aussi consolider l'action de l'UE avec l'appui à la formation – UAF - auprès de l'UTICA et des fédérations professionnelles.

Dans le même état d'esprit, le projet de la Banque mondiale conçu conjointement avec l'Union européenne en 1995, a eu pour objectif général d'adapter les services de formation et d'emploi aux besoins des individus et des entreprises.

L'accord de prêt du Programme MANFORME de 60 millions USD - prévue pour une période de 5 ans (1997 – 2001), avait pour objectifs spécifiques: (i) la mise en place de l'observatoire national de l'emploi et des qualifications (ONEQ), (ii) le développement des services de l'emploi, (iii) l'amélioration de l'efficacité de la formation initiale, (iv) le développement de la formation des formateurs et l'élaboration des programmes, (v) le développement de la formation continue. Comme on peut le constater, les 3 derniers objectifs ont été parfaitement complémentaires aux actions de MANFORM et même de MANFORM II, sa suite logique.

Toutes ses actions mises en place dans ce vaste programme commun ont cependant été réalisées séparément – avec des unités de projets et des procédures distinctes – et selon des calendriers pas toujours en harmonie. Il n'y a donc pas eu de planification commune et réellement intégrée ce qui a entraîné un certain nombre de difficultés au niveau du suivi et de l'évaluation des actions.

De même il est difficile (et inutile en fait) d'associer la plupart des réalisations à des appuis extérieurs précis. Tous ont contribué au succès de l'opération ou sont tributaires des échecs rencontrés.

On ne peut donc pas encore parler d'un système actuel parfaitement performant, mais de la naissance effective d'un système d'avenir de la formation professionnelle, intégré à l'enseignement formel et qui peut produire, à partir des engagements des responsables politiques et des formules qu'ils ont officiellement mis en place, une main d'œuvre motivée, compétente et polyvalente.

Il faut, à présent, donner la possibilité aux partenaires de discuter des progrès accomplis dans le cadre des différentes composantes de MANFORME et leur permettre de commenter les nouvelles activités contenues dans le programme de travail de 2008 et au-delà, par exemple à l'occasion de prochaines réunions de bailleurs de fonds basées sur ce thème.

### **3.6 Conduite du projet**

Comme prévu, la mise en œuvre du projet a été assurée et suivie par l'UGP. Pendant toute la durée du projet, son directeur, M. Belhassen THAMEUR, a assumé avec efficacité la responsabilité et la coordination des opérations. Cette unité a longuement été assistée de trois conseillers techniques : M. Hichem BEN CHAÂBANE, en charge des activités en relation avec la demande de compétences (entreprises); M. Bernard CRAPSKI, en charge des activités en relation avec l'offre de formation et, M. Steen GERSTEIN en charge des aspects administratifs et financiers.

Au niveau de la DCE, un expert contractuel de suivi, M. Gérard ALETTI, est venu en appui au second secrétaire, M. Ben NUPNAU, fonctionnaire initialement en charge de projets. Cette responsabilité a été par la suite confiée à M. Massimo CAPPELANI jusqu'au terme de MANFORM.

Ces différents cadres de la DCE ont constamment assisté aux différentes phases de passation des marchés du projet. L'expert de suivi a également donné son avis technique sur les choix opérés dans différentes phases de réalisation des activités du projet.

Les activités du projet ont été initialement établies à partir du POG discuté et amendé à l'occasion d'un atelier de planification opérationnelle tenu du 29 mai au 1er juin 1997. Par la suite, ce Plan a été complété par des Plans d'Opérations Annuels (POA) établis et approuvés entre les parties concernées.

Des rapports hebdomadaires d'activités ont été produits par l'UGP et remis aux décideurs et bailleurs de fonds. Des rapports périodiques techniques et des rapports d'audit financiers ont été également produits chaque trimestre. De même des rapports annuels ont été élaborés.

#### ***Visibilité/communication***

Dans le cadre de la visibilité de son action et d'une meilleure communication entre acteurs et partenaires de MANFORME, l'UGP a produit deux bulletins d'information. Cette activité n'a pas eue de suite.

Concernant l'élaboration d'un plan d'action pour la campagne d'information, la première phase a été réalisée dans le cadre d'un contrat avec le bureau CECOFORMA. Elle a abouti à la proposition d'une "Stratégie de communication du Programme MANFORME" (rapport provisoire, présenté le 1<sup>er</sup> novembre 2001 et rapport final, daté du 19 décembre 2001).

Cette stratégie a été déclinée, en termes de mise en œuvre en 29 actions de communication en interne au MFPE et ses structures et acteurs, et 29 actions de communication en externe (jeunes, entreprises, etc.). Cette proposition a été suivie de la production d'un plan de communication, détaillé en janvier 2002.

Il est à noter que la création du MEF à la place du MFPE, avec séparation de la formation de l'emploi, ce dernier étant individualisé dans un ministère à part, a imposé l'adaptation du contenu des propositions au nouveau contexte.

Cependant, malgré la séparation institutionnelle de la formation d'un côté et de l'emploi de l'autre, le contenu du message fondamental de communication, c'est à dire la nécessaire mise en relation et synergie de la formation au travail et au monde du travail - donc aux entreprises - est restée un des leitmotivs forts de la communication sur le projet.

Il est à souligner que cette activité a rencontré des difficultés réelles en termes de mise en œuvre. L'une des raisons majeures est venue de coûts unitaires (prix de l'homme-jour d'expertise en communication) trop faibles tels que prévus par la planification initiale.

Une deuxième difficulté est venue du fait que le bureau à retenir devait effectuer lui-même la gestion des actions et des dossiers à sous-traiter aux bureaux spécialisés qui prendraient en charge les différents volets de communication. De tels bureaux n'ont pas nécessairement des compétences de gestion de telles procédures et ne sont pas arrivés à mobiliser une assistance technique sur ce volet pourtant nécessaire à la mise en œuvre.

Lors des travaux d'élaboration du PAO 2005-2006, il a été décidé de recruter un bureau spécialisé qui devait préparer les dossiers techniques et les appels d'offres pour les actions à lancer, l'UGP étant le pouvoir adjudicateur. Cette expertise a bien été mobilisée mais sans action positive apparente.

### *Finances*

Sur le plan financier, environ 80 % des fonds disponibles ont été dépensés selon les détails fournis au tableau suivant.

A ce titre les réalisations par grands postes budgétaires ont été inégales ; l'une des plus faibles ont été celles de l'assistance technique dont plusieurs contrats prévus n'ont pu aboutir. Relativement faible aussi la rubrique « Conseil, formation, information et documentation ». Par contre, la meilleure des rubriques a été celle de la réhabilitation des centres existants.

On peut ainsi en conclure que MANFORM a effectivement privilégié le « hard » au détriment du « soft », évidemment beaucoup plus difficile à mettre en œuvre, à suivre et à transmettre.

### **Prévisions et réalisation budgétaires de MANFORME (fin avril 2008)**

N°	Poste de dépenses	1. Budget initial	2. Budget réajusté	3. Dépenses réalisées	Ecart (3 - 2)	% de réalisation
1	Avances et retenues	0	0	- 2 285 196	2 285 196	
10	Assistance technique	11 000 000	12 850 000	9 839 961	3 010 039	76,6
20	Conseil, formation, information,					

	documentation	10 400 000	9 100 000	7 177 600	1 922 400	78,9
30	Matériel didactique, études	2 700 000	150 000	118 800	31 200	79,2
40	Matériels, équipements, consolidation des centres existants	8 500 000	16 000 000	15 859 893	140 107	99,1
50	Adaptation locaux centres existants	5 200 000	5 200 000	4 102 620	1 097 380	78,9
60	5 nouveaux centres (équipement, formation, matériel)	5 500 000	0	0		
70	Suivi et évaluation	500 000	500 000	110 407	389 593	22,1
80	Imprévus	1 200 000	1 200 000	1 161 192	38 308	96,8
	<b>TOTAL</b>	<b>45 000 000</b>	<b>45 000 000</b>	<b>36 085 276</b>	<b>6 629 528</b>	<b>80,2</b>

Sources : CF – Direction financière ATFP – UGP

*Il résulte de ce bilan du suivi du projet que l'UGP a bien joué son rôle d'administrateur des actions et de coordination avec partenaires du système et les autres bailleurs de fonds. Certains de ces partenaires ont cependant regretté la rigidité des procédures et le manque de souplesse ayant entraîné de très nombreux retards, voir l'annulation de certaines activités prévues.*

*Ces rigidités ne sont pas seulement imputables à l'UGP mais aussi et surtout aux réglementations européennes elles mêmes complexes et changeantes.*

*De toute façon, ce projet a démontré les forces et les limites des UGP. A savoir, du côté positif, la concentration des ressources (humaines et financières) pour assurer le mieux possible l'encadrement de l'action et son reporting.*

*Par contre, plus négativement, l'existence d'un UGP est un facteur de fragilisation des capacités institutionnelles des services officiellement en charge de la tutelle des activités. C'est aussi un organisme temporel qui est appelé à disparaître et dont le transfert des technologies s'avère presque impossible. Ces faiblesses, largement supérieures aux effets positifs ont été un des facteurs à l'origine des nouvelles approches par appui budgétaires.*

*En ce qui concerne la visibilité/communication, la mission a pu constater sur le terrain que les centres étaient généralement dotés de pancartes ou de panneaux montrant l'appui de l'UE. Plusieurs centres ont placé systématiquement des étiquettes identifiantes sur l'ensemble des équipements reçus.*

*Les personnels et formateurs, de même que les entreprises partenaires sont bien conscientes des actions de l'UE et sont même informées de l'existence d'un programme MANFORM II. Il est vrai que cette visibilité a été très limitée au niveau des organismes officiels et des media et que même certaines entreprises bénéficiaires n'ont plus la mémoire de l'assistance reçue.*

*A cet effet il a été suggéré que des ouvertures officielles des CFA assistés par le projet soient lancées par le MEF lors de la certification des centres et que ces ouvertures soient le plus possible médiatisées.*

## 4. Réponses aux questions/Constatations

Pour certains critères –efficacité, impact- l'évaluation du projet MANFORM proprement dit ne peut se faire que partiellement car il est l'un des projets partenaires de MANFORME, avec 2 autres grands projets –AFD, Banque mondiale- et quelques autres plus petits projets bilatéraux d'un volume budgétaire moindre mais d'importance réelle pour la réussite de la rénovation de la formation professionnelle qui, rappelons-le, à un objectif général double :

- \* **économique** - mettre à la disposition du secteur productif un « *capital humain technique* » capable d'assurer le développement et la compétitivité des entreprises tunisiennes et l'adaptation de la main d'œuvre aux évolutions technologiques ;
- \* **social** - renforcer les conditions d'équité d'accès à une activité professionnelle à travers la formation, et gérer les conséquences des mutations économiques en cours sur l'emploi en favorisant le processus d'insertion et de réinsertion économique.

### 4.1 Pertinence

« Dans quelle mesure les objectifs de l'action de développement correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales et aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ? »<sup>37</sup>.

La pertinence de MANFORM s'évalue à plusieurs niveaux : i)- par rapport aux objectifs économiques et sociaux du pays ; ii)- par rapport à la convention de financement qui précise les objectifs spécifiques, les activités à développer, les résultats attendus et les indicateurs initiaux qui doivent les mesurer ; iii)- par rapport aux bénéficiaires directs ; iv)- enfin par rapports aux autres partenaires engagés dans MANFORME.

#### a- La pertinence économique et sociale

Cette pertinence, déjà affirmée lors de l'évaluation à mi-parcours, est confirmée par la loi n° 2007-69 du 27 décembre 2007, relative à l'initiative économique qui, dans son article 2 chap. 1<sup>er</sup>, souligne l'importance de l'initiative dans l'éducation et la formation : « *Les établissements d'éducation, de formation, d'enseignement supérieur et de recherche scientifique œuvrent pour inclure la culture de l'initiative dans leurs programmes d'enseignement et de formation, s'ouvrir sur leur environnement économique et soutenir le partenariat avec ce dernier dans les différents domaines de formation et de recherche* ».

Socialement, le projet concourt à la revalorisation de l'image de la F.P. dans le pays par la rénovation des bâtiments, l'équipement de quelques centres et l'amélioration de la qualité des formations. Il concrétise ainsi le fait que, au sein du ministère de l'éducation auquel la formation a été rattachée en 2002 (MEF), les filières professionnelles deviennent des voies aussi nobles que les filières académiques et que, de plus, elles permettent une insertion plus rapide et plus pertinente dans la vie active.

L'image de la F.P, voie de récupération des élèves en échec scolaire ou ayant de faibles résultats dans l'enseignement général, se modifie rapidement.

#### b- La pertinence de la Convention de financement et des indicateurs

<sup>37</sup> Toutes les définitions des critères sont issues de la « *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne – Bases méthodologiques d'évaluation – volume 1* » DGRE / DGD / Europaid Office de coopération / Unité commune évaluation - 2006. (pages 50 à 52).

La mission d'évaluation à mi-parcours (février - mars 2001) avait mentionné que le cadre logique élaboré lors de la préparation du projet (annexe 2.1 de la convention de financement – juin 1997) manquait singulièrement d'indicateurs de résultats et que certaines composantes budgétaires devaient être revues. Cette mission avait alors proposé un nouveau cadre logique plus complet et qui semblait mieux approprié à la situation du projet et du programme dans lequel il s'insère. Ce C.L. rénové et complété n'a pas été pris en compte donc les IOV proposés ne sont pas devenus des indicateurs de référence.

Néanmoins la mission estime que le choix de ces IOV effectué en 2001 était pertinent, avec 2 restrictions : certains résultats ont été atteints avec retard, d'autres sont en cours<sup>38</sup>.

La mission d'évaluation finale propose un nouveau tableau simplifié qui lui a servi de guide pour porter un jugement sur les 4 résultats qui sont précisés en 15 résultats intermédiaires. Trois indicateurs sont choisis pour chacun d'eux. Le tableau suivant en fait le relevé par résultat attendu.

### RELEVÉ DES INDICATEURS PROPOSÉS POUR LE PROJET MANFORM

RESULTATS ATTENDUS	INDICATEUR 1	INDICATEUR 2	INDICATEUR 3
<b>R1 – Identification de la demande</b>			Les tendances évolutives du marché de travail Détails sur l'évolution des dépenses consacrées à la FP
<b>R1 a-</b> Développement de la capacité des entreprises à identifier et à exprimer leurs besoins en compétences.	Existence d'un service prévisionnel à l'UTICA et dans les principales organisations professionnelles sectorielles.	A l'UTICA et chez chaque organisation professionnelle sectorielle, les documents exprimant les besoins en compétences.	A l'UTICA et dans les organisations professionnelles sectorielles, les preuves de transmission de l'expression de ces besoins au secteur –public et privé- de la formation.
<b>R1 b-</b> Renforcement du secteur privé de conseil en R.H.	Nombre de conseils en R.H travaillant pour les différentes branches professionnelles.	Nombre de documents opérationnels élaborés par ces conseils.	Dans chaque secteur professionnel, la liste des entreprises ayant bénéficié de conseils en R.H.
<b>R1 c-</b> Etablissement et mise à jour d'un répertoire de profils de compétences sectoriels et intersectoriels.	Le répertoire des profils des compétences, par secteur professionnel.	Les documents de transmission de ces profils au secteur public et privé de la formation	Les modalités de mise en œuvre de l'actualisation régulière du répertoire des profils.
<b>R1 d-</b> Le développement d'une politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises et les fédérations professionnelles.	L'existence et la diffusion de documents de politique de R.H à l'UTICA et dans les organisations professionnelles.	Les documents d'orientation pour la mise en œuvre de cette politique de R.H dans les entreprises.	Les documents de gestion des R.H. dans quelques entreprises de branches professionnelles différentes
RESULTATS ATTENDUS	INDICATEUR 1	INDICATEUR 2	INDICATEUR 3
<b>R2 – Renforcement de l'offre de formation</b>			

<sup>38</sup> Cf. Annexes 4.1 et 4.2 : cadre logique initial et cadre logique révisé en 2001.

<b>R2 a-</b> Mise à disposition des opérateurs de formation publics et privés, de programmes de formation initiale et continue établis selon les demandes en compétences des entreprises.	Les documents élaborés par l'UTICA et les organisations professionnelles, exprimant les besoins en compétences.  Evolution du nombre de référentiels de compétences	Les documents de travail prouvant la prise en compte des besoins en compétences exprimés par les fédérations professionnelles pour l'élaboration des programmes de formation  Implication des autres acteurs socio économique	Les programmes de formation élaborés sur la base des besoins exprimés, puis publiés et utilisés.
<b>R2 b-</b> Amélioration de l'efficacité de la formation en entreprise des apprentis et apprenants en alternance.	Par branche professionnelle, nombre d'entreprises qui accueillent des jeunes en apprentissage et en formation alternée, depuis 5 ans.	Nombre de tuteurs formés, et en exercice, par branches professionnelles.	Par branche professionnelle, nombre de sortants de la filière apprentissage et formation en alternance.  Evolution du nombre d'entreprises avec un plan de formation et/ou des activités de formations
<b>R2 c-</b> Restructuration et création de centres de formation sur la base d'un nouveau modèle de fonctionnement mettant en œuvre l'autonomie des centres dans un cadre multiservice.	Nombre d'établissements publics ou privés, rénovés sur la base d'une gestion autonome, selon des critères de coût/efficacité.	Nombre de nouveaux établissements, publics et privés, créés sur la base d'une gestion autonome, selon des critères de coût/efficacité.	Par branche professionnelle et depuis 5 ans, nombre d'élèves fréquentant ces établissements et nombre de sortants diplômés.
<b>R3 – Implantation de la qualité</b>			
<b>R3 a-</b> Implantation d'une démarche qualité dans les structures de la formation professionnelle.	Les documents relatifs à la démarche qualité, produits et diffusés par le SE/FP et l'UGP.	Les programmes de formation des formateurs prenant en compte la démarche qualité.	Pour chaque formation sectorielle, les consignes données aux centres de formation pour la prise en compte de la démarche qualité.
<b>R3 b-</b> Implantation d'une démarche de normalisation des actions de formation.	Les documents élaborés et diffusés pour la normalisation des actions de formation initiale et continue.	Les orientations données aux centres de formation pour la mise en œuvre de cette démarche.	Le nombre d'établissements ayant adopté cette démarche dans les cursus de formation.
<b>R3 c-</b> Mise en place d'un processus de certification et de validation des formations.	Les examens : les contenus, la formulation des épreuves, la méthode et les procédures de correction.  Officialisation de cette certification : décret, notes, article ?	Les résultats quantitatifs à ces examens, par branche et par niveau, au cours des 5 dernières années	Les validations des acquis de l'expérience (VAE), leur nombre par branche et par niveau, au cours des 5 dernières années.
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>INDICATEUR 1</b>	<b>INDICATEUR 2</b>	<b>INDICATEUR 3</b>
<b>R4 – Unité de gestion de projet</b>			

<b>R4 a-</b> La bonne gestion financière du programme.	Les documents budgétaires du programme.	Les documents de suivi des activités.	Les rapports semestriels et annuels de synthèse de l'UGP.
<b>R4 b-</b> La préparation des appels d'offres pour l'acquisition des équipements, des services et des fournitures.	Le calendrier de préparation des appels d'offres.	La liste des fournisseurs et des équipements/fournitures acquis.	Les rapports du responsable des appels d'offres et du Directeur de l'UGP.
<b>R4 c-</b> La mobilisation de l'expertise pour le programme d'information	Le nombre de réunions d'information / travail entre formateurs et professionnels pour un échange croisé d'informations.	Le nombre, le contenu et les destinataires des campagnes d'information sur le programme, en direction du grand public.	Les documents élaborés par l'expertise de l'UGP pour une diffusion régulière d'informations sur la demande des professionnels et de l'offre de formation.
<b>R4 d-</b> Le suivi technique et financier du programme	Les notes d'orientation technique et financière du programme à destination du SE/FP et de la DCE.	Les notes d'orientation et de suivi des activités.	Les rapports semestriels et annuels de l'UGP. Les autres rapports par exemple d'audit
<b>R4 e-</b> La cohérence du programme avec les autres composantes MANFORME	Le nombre de réunions entre les partenaires de MANFORME organisées par l'UGP et/ou le SE/FP.	Les comptes-rendus des réunions entre les partenaires de MANFORME.	Les documents de suivi de la coordination des actions avec les partenaires. Evolution du nombre d'activités menées en commun

### c- La pertinence par rapport aux bénéficiaires

Les bénéficiaires directs immédiats : les formateurs, les institutions qui ont travaillé avec les experts de MANFORM le considèrent très pertinent<sup>39</sup>. Il a permis de travailler dans un cadre rénové avec des équipements neufs correspondants à ce que les formés retrouveront dans les entreprises ; avec une approche partenariale avec les entreprises qui devient la règle ; selon une méthodologie d'approche par compétences qui forme à des spécialités ciblées, suite à l'identification des besoins des entreprises.

### d- La pertinence par rapport aux partenaires

Le projet MANFORM s'insère dans le grand programme de rénovation de la F.P. MANFORME. Il est en phase avec les actions de ses partenaires nationaux qui, comme l'ATFP ou le CENAFFIF, sont à la fois des bénéficiaires et des acteurs de MANFORM. Il est aussi pertinent au regard des partenaires étrangers qui poursuivent les mêmes objectifs et résultats comme en témoigne le projet *Alternance* de la GTZ (janvier 2007 – décembre 2008)

## 4.2 Efficacité

« Dans quelle mesure les objectifs de l'action de développement ont-ils été atteints ou sont-ils en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ? ».

<sup>39</sup> On distingue les bénéficiaires directs immédiats des bénéficiaires directs différés que sont les élèves, car les résultats de cette nouvelle approche de la formation seront jugés à la sortie du CFA. Les entreprises sont des bénéficiaires indirects dans la mesure où le projet leur fait prendre progressivement conscience de l'importance de la GRH et, à terme, améliore leur productivité.

**a- L'efficacité de MANFORM est réelle.** Le projet a permis :

- i)- de construire 3 centres de formation (Bizerte, Sfax, Zaghouan) ; de rénover et équiper 6 autres centres (Béja, Kram, Jendouba, Mateur, Mahdia, Kalaa Kébira)<sup>40</sup> ;
- ii)- de former des spécialistes en ingénierie de formation et des formateurs selon une nouvelle approche pédagogique (ApC) et en tissant un réseau de partenariats -centres de formation / entreprises- qui se développe chaque jour ;
- iii)- en réalisant un nombre important de documents pertinents qui, après ajustements pour tenir compte de la réalité et de la culture nationale, sont quotidiennement utilisés.

**b- L'efficacité de MANFORM a été néanmoins réduite.**

- i)- Le démarrage tardif du projet (2001 au lieu de 1998/09) a fait que les objectifs d'élaboration de référentiels de formation n'étaient plus en cohérence avec la réalité des activités du CENAFFIF qui avait initié ses activités avant ce démarrage;
- ii)- Les ajustements annuels du projet n'ont pas pris en compte la réalité des besoins de la formation; les PAO n'ont pas modifié les objectifs spécifiques de MANFORM. Ils ont été plus une formalité bureaucratique qu'un document technique opérationnel.
- iii)- Cette situation a participé au départ de 60 à 70 cadres formés. Mais les produits de la formation assurent la pérennité de l'action.
- iv) MANFORM n'a pas suffisamment aidé à la certification.
- v)- Le concept de l'ApC est encore trop théorique ou flou pour nombre de formateurs et même d'entreprises ce qui réduit son opportunité. Là où l'ApC est implantée elle ne l'est que trop souvent insuffisamment et de nombreuses composantes de cette approche sont ignorées ou sous appliquées, notamment : test psycho pédagogiques adaptés, remédiations, suivi et contrôle.
- vi)- Il y a encore de trop nombreuses faiblesses dans la formation et le suivi des tuteurs en entreprise ; les conseillers d'apprentissage n'assument trop souvent qu'un suivi trop théorique et distant de leurs apprentis.
- vii)- Alors que les réhabilitations physiques des centres semblent d'excellente qualité, les équipements sont encore incomplets (des logiciels et du matériel informatique manquent) ; d'autres sont superflus et non utilisés ; certains enfin présentent quelques anomalies détaillées dans les contentieux en cours de règlement.

### **4.3 Efficience**

*« Dans quelle mesure les effets désirés sont-ils obtenus avec le moins de ressources possibles ? ».*

---

<sup>40</sup> Voir annexe 5 : la carte des centres MANFORM et annexes techniques T.11 : Liste des centres et T.12 : répartition des centres/Gouvernorat . .

Pour juger de l'efficacité du projet, il convient, dès le départ, de se baser sur l'état financier du projet tel qu'il se présente au terme de ses réalisations ; ce qui est l'objet du tableau présenté à la page 52 de ce rapport.

Selon ce tableau deux constatations évidentes : i)- le projet MANFORM a manifestement privilégié le « hard » c'est-à-dire les réhabilitations et les équipements des centres au détriment du « soft », à savoir les renforcements pédagogiques (référentiels, programmes, formation de formateurs et communication) ; ii)- des fonds disponibles se sont trouvés inutilisés au terme du projet malgré plusieurs prolongations de dates d'achèvement et, encore plus grave, malgré les immenses besoins d'utilisation de ces fonds dans le processus de réforme engagé.

Pour ces premières raisons mais aussi pour celles qui suivent, on peut ainsi affirmer que l'efficacité du projet MANFORM est certainement le point le plus faible de l'ensemble de cette intervention et ce, pour plusieurs raisons complémentaires.

- Les retards accumulés, tout particulièrement en début de réalisation, ont mobilisé un personnel relativement nombreux (national et expert) sans productivité évidente liée à des réalisations effectives de tâches du projet.
- La complexité des procédures (tant tunisiennes qu'européennes) a provoqué de nombreux va et viens aggravant ces retards et multipliant les incompréhensions réciproques.
- Le recours systématique à de l'assistance technique s'est avéré onéreux et, trop souvent, pour des résultats mitigés... pour ne pas dire négatifs, lorsqu'il n'y a pas eu transfert de technologie ou de contrepartie suffisante.
- Les dépassements de contrats, en particulier pour les réhabilitations des CFA, ont été systématiques et sans doute pas toujours justifiés ou justifiés pour de mauvaises raisons, par exemple par manque de suivi ou retards générés par des procédures inutilement pointilleuses.
- Les commandes d'équipements par le biais d'une centrale d'achat n'ont pas donné les résultats escomptés ; il y a eu trop de contentieux dans ce domaine alors que justement, le rôle d'une centrale de ce genre est de minimiser ces problèmes.
- Plusieurs de ces équipements s'avèrent maintenant inutiles ou inutilisables car incomplets ou déjà obsolètes.
- Comme cela a été souligné à plusieurs reprises dans les sections précédentes de ce rapport, plusieurs tâches ont été entamées sans aboutissement ou sans suite et en tout cas sans avoir laissé de trace positive au terme de leur réalisation.
- Dans cette catégorie, il faut tout particulièrement souligner les dépenses relatives à la communication qui, malgré leur répétition, n'a pas eu du tout l'effet escompté.

De manière générale – comme cela a été souligné lors de la restitution des premiers résultats de cette mission au MEF – il y a eu décalage permanent entre les ressources offertes par MANFORM et la capacité d'accueil permettant leur bonne utilisation.

En effet, ces ressources ont été très grandes dès le début du projet et ce, alors que les capacités d'accueil étaient les plus faibles ou encore non formées à leur gestion. A l'inverse, elles ont été les plus faibles – ou les plus difficiles à obtenir - alors que les capacités institutionnelles devenaient aptes à les utiliser et même, qu'elles devenaient un élément essentiel pour la bonne poursuite des activités. On peut donc affirmer qu'il y a donc eu un gaspillage répété et systématique de ressources.

Plus spécifiquement, on peut s'interroger aussi sur l'efficacité d'une UGP telle qu'elle a été mise en œuvre dans le cadre de MANFORM – ou de tout autre projet de cette nature. En effet, ce type de gestion – onéreux puisqu'il mobilise de nombreuses ressources externes et génère une administration parallèle – présente l'avantage d'avoir une efficacité réelle et garantie par contrat (puisque en principe on peut mettre fin aux activités des personnes non efficaces) et cela a été le cas en la circonstance. Par contre, cette gestion n'apporte que peu ou pas du tout de renforcement institutionnel aux services du ministère chargés en principe d'assumer les responsabilités (actuelles ou futures) des tâches du projet. Souvent, elle lui fait même concurrence et est source de bien des frustrations pour les cadres de ces services.

La prise en compte de ces dysfonctionnements a été probablement l'une des raisons du choix de l'approche « appui budgétaire » pour MANFORM II. Dans cette approche en effet, la responsabilité de la gestion et du suivi des tâches est confiée aux services officiels en charge de ces responsabilités, le recours à de l'assistance technique ne se faisant qu'à titre exceptionnel et pour des périodes de courtes durées. Reste maintenant à confirmer que cette approche est judicieuse et que l'appareil étatique est en mesure de l'assumer.

#### **4.4 Impact**

*« Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non ».*

De façon générale – et tel qu'on peut le constater actuellement - les objectifs globaux et spécifiques de MANFORM ont été autant de supports à la Tunisie pour la poursuite de la rénovation de son système de formation professionnelle. Ils ont ainsi permis de rendre le système efficace et mieux adapté aux besoins des entreprises et de l'économie dans son ensemble. En particulier, les quatre objectifs spécifiques ainsi que les résultats attendus relatifs à chacun d'entre eux – pour autant qu'ils aient été atteints- ont effectivement accompagné avec efficacité la stratégie mise en place.

L'impact du programme s'évalue à deux niveaux : un impact à effet immédiat/direct qui est extrêmement positif, et un impact mesuré au niveau macro-économique et à effet long terme, qui laisse présager ses fruits. Il est vrai aussi que ce projet s'est développé comme une phase expérimentale d'une stratégie qui sera ensuite généralisée à l'ensemble du système de l'enseignement professionnel.

##### **a- Impact économique et social**

Les mesures prises par le Gouvernement tunisien en matière de politique de l'enseignement et de la formation revêtent un caractère fondamental. En effet, modifiant la structure en intégrant le secteur de la FP à celui de l'enseignement général, de même qu'en créant des cycles d'enseignement professionnel qui aboutissent au bac prof au même niveau que le bac général, la stratégie politique nationale confirme sa détermination et son ambition de changement. De même, elle confirme aussi son ambition sur le plan économique de mettre à la disposition du secteur productif un « capital humain technique » capable d'assurer le développement et la compétitivité des entreprises.

Ce capital humain repose en premier lieu sur la qualité et l'adaptabilité des centres de formation. De fait, le centre de formation devient maintenant le cœur de la réforme de la FP. Il joue un rôle fondamental dans le dispositif à travers le dimensionnement de l'offre de formation, le choix des filières de formation, et la gestion des ressources, d'où l'objectif

majeur des responsables nationaux de renforcer les CFA et les CFP et de leur donner tout leur potentiel.

La base de la réforme est donc bien réelle. Elle est solidement accompagnée d'un choix de lois et de décrets<sup>41</sup> de 2007 à 2008, mettant désormais à la disposition des acteurs de ce secteur des lignes directrices de la réforme de la formation professionnelle telles qu'exprimées dans le Xème plan et qui leurs ouvrent des voix officielles d'initiatives. MANFORM dans sa contribution a pris la mesure de ces exigences dont l'effet est détaillé ci-après. Toutefois, il est à noter que la mise en place en 2002 de ce nouveau dispositif est encore trop récente pour que l'effort consenti ait atteint son plein potentiel et que la modernisation de la formation professionnelle ait un effet général concret et visible.

Cependant, on peut donc déjà parler du système de l'avenir. En effet, le nouveau système est basé sur la délivrance de certificats professionnels, un système particulièrement utile pour atteindre l'objectif d'amélioration de la compétitivité de l'économie sur les marchés internationaux. En entremêlant l'enseignement, la formation et l'emploi, ce système produira, à partir des engagements des responsables politiques, des formules qu'ils ont officiellement mis en place et des investissements majeurs qui se font jour, une main d'œuvre compétente et polyvalente dans laquelle les employés de tous niveaux seront en mesure de réaliser pleinement leur potentiel. Il est à noter que les barrières très nettes entre l'enseignement scolaire et la formation professionnelle, alors solidement implantées jusqu'à la récente réforme, sont maintenant écartées et que de multiples efforts sont consentis pour favoriser une meilleure coopération intersectorielle.

L'action principale d'impliquer les entreprises dans l'émergence de leur demande en compétences dans la première étape du projet a incontestablement contribué au succès du programme. Les chefs d'entreprises et leurs directeurs rencontrés ont en effet paru très engagés dans le suivi de ces actions et dans leur soutien significatif aux centres de formation.

Cependant, le MEF devrait à présent se doter d'instances gestionnaires et d'instruments fiables pour définir et piloter cette réforme. En effet, il est nécessaire qu'un suivi effectif soit mis en œuvre avec un dispositif d'évaluation approprié à chaque niveau de la réforme pour évaluer le système selon des critères internationaux.

La dynamique de statistiques démographiques et économiques et de données purement éducatives (comme par exemple IPSO) deviendront également un outil efficace pour les décideurs au service de la politique des réformes qu'ils ont engagées. Il s'agit essentiellement de situer la Tunisie par rapport aux tendances mondiales de développement des systèmes éducatifs.

Dans ce cas l'impact général de MANFORME et les résultats globaux escomptés seront atteints en 2011, pour autant qu'il n'y ait aucun retard et que la mise en œuvre de MANFORM II – et d'autres programmes d'appuis - se déroule dans de bonnes conditions.

Ce sera alors l'un des éléments majeurs de la réussite de l'entrée de la Tunisie dans la zone de libre échange, surtout que la croissance économique européenne connaît une bonne dynamique et les investisseurs favorisent l'opportunité d'opérations en Tunisie.

L'incontestable progrès de la démarche de MANFORME (et donc aussi de MANFORM) réside dans sa cohérence avec la politique du gouvernement et son objectif social majeur de renforcer les conditions d'équité d'accès à une activité professionnelle à travers la formation.

---

<sup>41</sup> Annexe X1 - Résumés des lois et décrets concernant la formation professionnelle

Les mesures appliquées pour gérer les conséquences des mutations économiques en cours sur l'emploi en favorisant le processus d'insertion et de réinsertion économique constitue également une source d'impact significatif du projet, notamment sur la compétitivité des entreprises. Elles contribuent ainsi de façon majeure au développement social (création d'emplois) et économique de la Tunisie.

### **b- L'impact par rapport aux bénéficiaires**

Le programme MANFORM s'insère pleinement dans cette stratégie nationale qui invite « *toutes les structures concernées à veiller à bénéficier des expériences étrangères dans le cadre de la coopération internationale, bilatérale et multinationale, et à davantage de rayonnement du dispositif national de la FP à l'étranger*<sup>42</sup> ».

Les objectifs spécifiques de ce programme, d'impliquer les entreprises dans l'émergence d'une demande en compétences, de renforcer la qualité et dimensionner l'offre de formation publique et privée, d'implanter la démarche qualité, d'assurer la gestion active du marché de l'emploi et de la formation continue, et d'assurer la mise en œuvre du projet, sont des choix opérationnels qui poursuivent les principes directeurs nationaux retenus d'où l'évidence de la bonne relation entre l'objectif spécifique du projet et son objectif global national.

Comme mentionné à plusieurs reprises, l'appui de MANFORM a favorisé le changement positif de l'image et de la perception de la formation professionnelle auprès des parents, des élèves et de l'entreprise en ayant un impact direct sur la culture de l'enseignement et de la formation en Tunisie. En effet, ce projet a contribué à concrétiser un certain nombre d'actions :

- auprès des organismes partenaires et gestionnaires du système, tout particulièrement l'ATFP et le CENAFFIF dans l'appui à la restructuration de leur organisme et le renforcement institutionnel des cadres de leur administration qui opèrent à présent dans un meilleur climat de confiance et d'efficacité ;
- auprès des entrepreneurs dans l'identification de leurs besoins en compétences;
- auprès de quelques nouveaux bureaux/conseils privés formés à de nouvelles pratiques de gestion des RH et de recherche de compétences indispensable à la promotion de la productivité des entreprises
- auprès des responsables des centres de formation, et l'appui à la définition de nouveaux modes de gestion, ainsi que pour la restructuration de leur environnement la réhabilitation et l'aménagement de nouvelles infrastructures de formation, les CFA (et les CSF), la modernisation des locaux et la mise à disposition et l'installation d'équipements technico-pédagogiques dans les 9 CFA<sup>43</sup>; l'élaboration de nouveaux modes (alternance / apprentissage diplômant.
- auprès du CENAFFIF dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux programmes et matériels didactique, programme qui commence à intégrer dans une version modernisées et élargies - avec quelque malaise il est vrai - l'approche par compétences dont l'effet se fait aussi sentir auprès des PME. Ils ont effectivement adhéré au projet et commencé d'intégrer l'approche par compétences dans la gestion

---

<sup>42</sup> TITRE VI – DE LA COOPERATION INTERNATIONALE, Art. 64 – La coopération internationale de la Loi n° 2008-10 du 11 février 2008 relative à la formation professionnelle - Les innovations majeures de la loi, sous réserve de la publication des décrets d'application

<sup>43</sup> Les 9 centres équipés : Bizerte, Sfax, Zaghouan, Béja, Kram, Jendouba, Mateur, Mahdia et Kalaa Kébira.

- des ressources humaines ainsi que l'approche qualité (normes et profils professionnels) ;
- auprès du MEF, de l'ATFP, du CENAFIFF, pour le développement pédagogique des personnels enseignants et le développement des capacités institutionnelles des personnels de gestion. Le résultat a été non seulement, la formation et le perfectionnement des enseignants mais encore, le renforcement de la capacité d'ingénierie de formation des formateurs et la mise en place systématique d'une démarche qualité.

Cette démarche « qualité » (basée sur des normes internationales) a été initiée par un accompagnement d'un premier ensemble de 9 centres pour une certification ISO 9001-2000. Par ailleurs, le «Référentiel National de Qualité de la Formation Professionnelle » (RNQFP) dans lequel est fondé l'ensemble des actions des centres a été construit dans un esprit participatif en mobilisant de nombreuses personnes d'horizons divers et en partenariat avec MANFORME<sup>44</sup>.

En retour de ces actions, on constate une hausse importante des effectifs<sup>45</sup> enregistrés dans les centres visités et ce, à différents niveaux. Ce constat confirme bien que l'objectif d'augmentation des taux et des niveaux de participation à la FP, tels que proposés dans le cadre de la réforme du système, est effectif. On peut même affirmer que la FP est la voie de formation qui offre, actuellement, les plus grandes perspectives d'insertion professionnelle, tout spécialement pour ceux qui redoutent l'échec scolaire mais avec, bien entendu, une plus grande cohérence entre le poste de travail et la formation suivie.

Ces résultats positifs peuvent être complétés par l'incitation partenariale d'une meilleure collaboration et d'une plus grande participation des partenaires sociaux - notamment l'UTICA, côté patronal, et l'UGTT, côté syndical.

Il est indiscutable que la contribution à l'atteinte des objectifs dépend essentiellement de l'articulation entre MANFORME et toutes ses composantes, partenaires et acteurs. Gigantesque architecture construite en terme de partenariat, il est incontestable que le degré de coopération internationale qui s'est développé en Tunisie dans le domaine de la formation professionnelle autour de ce programme est relativement exceptionnel.

Cependant, il est à souligner qu'on discerne mal suivant quelles modalités et procédures la coordination intersectorielle entre l'Etat, les différents bailleurs de fonds et les partenaires nationaux s'est établie ? Bien que le rôle de la coordination générale assigné à l'UGP ait été maintes fois affirmé, il semble qu'il ne se soit pas réellement concrétisé et qu'il ait manqué – et qu'il manque encore – un véritable « chef d'orchestre » à la gestion du système.

Avec son approche sectorielle, le nouvel appui communautaire au secteur : MANFORM II, vise à ancrer les assises de MANFORM-I, et développer une nouvelle synergie au sein de la FP. Selon les objectifs assignés à ce nouveau projet, on peut en effet en attendre tout particulièrement : le renforcement de la complémentarité entre système éducatif et emploi ; le renforcement du partenariat entre entreprises et associations professionnelles ; l'amélioration des modes de formation liés à l'entreprise et de la formation continue ; le renforcement de la qualité de l'offre de formation dans les centres de formation – le tout en complément de ce que MANFORM-I a commencé à mettre en œuvre mais n'a pas toujours réussi à compléter.

---

<sup>44</sup> Les objectifs spécifiques du cadre logique du projet MANFORM

<sup>45</sup> Annexe X2 – document de l'évolution des effectifs des 4 centres visités

## 4.5 Viabilité

*« Dans quelle mesure les bénéfices résultant de l'action de développement continuent-ils après la fin de l'intervention de la C.E. ou vont-ils probablement continuer sur le long terme en résistant aux risques ? ».*

Evaluer le caractère durable des résultats obtenus de MANFORM s'appuie sur plusieurs éléments entrelacés.

Le programme MANFORM a été essentiellement mis en œuvre dans le cadre du 9ème plan (1997-2002), puis dans celui du 10ème plan (2002-2006). Il émanait d'une approche globale, de contribuer à la mise à niveau de la formation professionnelle et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes.

L'instauration – en 2002 - d'un seul ministère de l'éducation et de la formation (MEF) intégrant la formation professionnelle au sein du système éducatif est une réforme importante dont les effets potentiels ne se reflètent pas encore sur les chiffres mais commence à être perceptible dans les tendances d'orientation des élèves. La viabilité du projet réside dans sa durée, dans son appui et dans l'accompagnement des objectifs nationaux sectoriels à renforcer la qualité, l'efficacité et la capacité du système public et privé de formation professionnelle.

### 1. La continuité des pouvoirs publics

Le processus de réforme de la FP est bien engagé. Elle s'est ancrée dans l'environnement économique et social et s'est appuyée sur les textes législatifs et réglementaires ainsi que les arrêtés ministériels<sup>46</sup>, qui se succèdent depuis 2002.

Dans le cadre de cette réforme, la loi de février 2008 est particulièrement importante. En effet, elle confirme l'image positive de la formation professionnelle, avec la flexibilité au niveau des passerelles entre la formation professionnelle et le système éducatif général, aux niveaux du secondaire et du supérieur. De même, elle assure la reconnaissance et la qualification de la formation professionnelle avec la mise en place de ce baccalauréat professionnel qui sera mis en œuvre en septembre 2009.

D'autres textes contribuent à ce processus : les 5 décrets relatifs à la création d'instituts des métiers et d'un corps d'inspecteurs et les 2 arrêtés relatifs aux bourses. Ces textes complètent le décret de 2004 sur le régime des études et la sanction de la formation. Pour mémoire rappelons ici les plus importants d'entre eux :

---

<sup>46</sup> Annexe technique T.7 : documents d'extraits des lois et décrets.

- 1- Loi n° 2008-10 du 11 février 2008 relative à la formation professionnelle
- 2- Loi n° 2007-69 du 27 décembre 2007, relative à l'initiative économique
- 3- Décret n°4147 du 18 décembre 2007, relatif aux procédures et conditions d'application du programme de prise en charge de l'Etat des dépenses de formation initiale dans le secteur privé.
- 4- Décret n° 2007-3070 du 27 novembre 2007 fixant le statut particulier du corps de l'inspection pédagogique de la formation professionnelle au MEF.
- 5- Décret n° 2007-3071 du 27 novembre 2007, fixant les bourses de formation professionnelle et les conditions de leur octroi.
- 6- Décret n°2007-2116 du 14 août 2007, portant création des instituts des métiers de l'éducation et de la formation et fixant leur organisation et les modalités de leur fonctionnement.
- 7- Arrêté du ministre de l'éducation et de la formation du 25 mars 2008, fixant la liste des spécialités prioritaires concernées par la bourse de formation professionnelle dans les établissements placés sous la tutelle du MEF.
- 8- Arrêté du ministre de l'éducation et de la formation et du ministre des finances su 12 mars 200\_, fixant le montant mensuel de la bourse de F.P. dans les établissements placés sous la tutelle du MEF et les conditions de son octroi.
- 9- Décret n° 2007-463 du 6 mars 2007, fixant l'organisation et les attributions des directions régionales de l'éducation et de la formation

## **2. L'opportunité socio-économique**

La nouvelle structure du secteur doit bénéficier d'une opinion publique généralement favorable pour que son attrait soit efficace dans la durée. Le projet a tenté de rassembler la participation de divers acteurs et les actions ont également tenté de bénéficier à la plus large population d'acteurs possible, tout cela avec des succès divers.

En effet, les retards initiaux, le changement de tutelle – passage du MFPE au MEF, de multiples défaillances de l'assistance technique ont rendu les choses difficiles durant toute la première partie effective du projet (2002 à 2005). Certains ont considéré – ou craint – que la nouvelle FP devienne un appendice de l'éducation et qu'elle perde sa vraie nature d'un outil au service des entreprises. On peut considérer que cette crainte est maintenant apaisée et qu'à partir de 2006 il y a eu une véritable amélioration relationnelle, celle-ci étant consolidée par la loi de février 2008.

Le projet MANFORM a basé son action sur le développement progressif des ressources humaines pour contribuer au développement socio-économique du pays. Comme mentionné précédemment, une première étape décisive a été franchie en ce domaine. Toutefois, pour assurer la viabilité de cet objectif, il est maintenant nécessaire d'élaborer rapidement un programme d'identification des besoins – actuels mais aussi et surtout futurs - en matière de formations répondant aux potentialités nationales, régionales et internationales de développement.

Ce travail doit se faire en étroite association avec toutes les institutions partenaires de ce grand dispositif, en particulier avec l'ONEQ à consolider au sein du Ministère mais aussi avec des entités de même nature au niveau européen. Il s'agit aussi, bien évidemment, d'y associer les décideurs et partenaires sociaux et économiques.

Tout cela devra être coordonné par les responsables concernés de la planification du Ministère de l'Éducation et mis en relation avec les travaux menés en parallèle par l'Observatoire des profils de compétences et des nouveaux métiers que le MEF est en train de créer. Ce dernier, constituera en effet un outil précieux de prévision et d'adaptation pour les institutions de formation professionnelle, les établissements d'enseignements supérieurs ainsi que pour les entreprises.

### **3. La démarche qualité**

La démarche qualité est l'opportunité d'un nouveau dynamisme des institutions de formation publics et privés, de même que pour les organismes gestionnaires, notamment l'ATFP. Déjà, concernant cette organisme, on peut observer au moins quatre avancées essentielles pour la viabilité des résultats du projet : i)- la volonté politique de réussir la réforme de la formation professionnelle ; ii)- la clarté des orientations ; iii)- le sérieux et la rigueur de la gestion ; et, iv)- le rajeunissement des cadres des centres.

L'outil essentiel de cette démarche : le RNQFP, sur lequel est fondé l'ensemble des futures actions de normalisation des centres a été construit dans un esprit participatif et dans la volonté de répondre à des spécificités locales. Ce référentiel RNQFP est maintenant complet, clair et cohérent dans sa compréhension bien qu'on déplore la multiplicité des indicateurs du processus.

Il s'agit à présent nécessaire d'aider les centres à élaborer leur plan d'amélioration de la qualité (PAQ) en respectant les standards du référentiel, pour qu'ils appliquent les éléments clés de la réforme et qu'ils puissent, en particulier, assurer l'autonomie du fonctionnement des centres. Parallèlement, il apparaît qu'une réforme des programmes soit nécessaire, car certains cursus ne paraissent pas toujours adaptés aux réalités des entreprises.

### **4. MANFORM II**

La mise en place d'un nouveau projet d'appui sectoriel à la formation professionnelle de 30 M€ - MANFORM II, signé en juin 2007, est une opportunité certaine de durabilité du projet. En effet, les conditionnalités de ce projet incluent certains résultats prévus par MANFORM et qui n'avaient pu aboutir – comme par exemple : le répertoire des compétences, la méthodologie de validation des acquis professionnels, l'élaboration d'un système de normalisation et de certification.

A présent, il s'agit donc davantage d'une évolution continue et d'une consolidation des actions que d'une réforme d'ensemble

Il s'agit enfin, pour assurer cette viabilité, de confirmer ou de relancer un partenariat actif avec le monde professionnel, de donner aux formateurs des CFA les formations pratiques complémentaires leur permettant d'établir avec les apprenants la nouvelle relation pédagogique attendue, de préparer les populations – jeunes et familles - à une bonne compréhension et réception des nouvelles filières et spécialités.

#### **4.6 Cohérence**

*« (a) à l'intérieur du programme de développement de la Commission ; (b) avec les politiques du pays partenaire ; (c) avec les interventions des autres bailleurs de fonds ; (d) avec les autres politiques communautaires ».*

Alors qu'on vient de constater précédemment la cohérence du projet avec les politiques du pays partenaire, la mission estime que la cohérence de MANFORM avec les autres interventions – passées et présentes - de la Commission européenne et des autres bailleurs de fonds est confirmée.

### **A l'intérieur du programme de développement de la Commission**

Complément logique et nécessaire du Programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes initié précédemment, MANFORM a été le premier jalon d'une série d'interventions également complémentaires initiées par la Commission pour l'ensemble du secteur « éducation/formation ».

#### **Interventions d'appuis de la C.E. au secteur « Education/Formation »**

- |   |                    |
|---|--------------------|
| ✓ 1997: Appui à la formation professionnelle :        | 45 M. € MANFORM I  |
| ✓ 2002 et 2005: Appui à l'enseignement de base:       | 40 M. €            |
| ✓ 2003: Appui budgétaire: enseignement supérieur:     | 48 M. €            |
| ✓ 2005: Appui budgétaire à l'enseignement secondaire: | 30 M. €            |
| ✓ 2006: Appui budgétaire formation professionnelle:   | 30 M. € MANFORM II |

Ainsi, l'UE est présente dans le secteur en Tunisie depuis 1995 et les 5 appuis détaillés ci-dessus atteignent pour la période (finissant en 2009) un ensemble de 193 millions d'euros.

L'implication de la CE dans ces différents programmes de coopération est conforme aux stratégies d'évolution de la CE (politique de voisinage) et de ses partenaires dans la région. De fait, l'Union européenne (UE) est aujourd'hui un partenaire économique incontournable de la Tunisie : 70 % des échanges commerciaux du pays s'effectuent avec l'UE, 80 % des échanges de services (notamment le tourisme).

D'autre part, il ne faut pas négliger que 85 % des émigrés tunisiens sont sur le Continent comme terre d'accueil. Les échanges entre les deux partenaires atteignent un volume annuel de l'ordre de 20 milliards d'euros, avec 8 milliards d'euros de marchandises tunisien vendues aux différents pays membres.

### **Avec les interventions des autres bailleurs de fonds**

Le projet MANFORM/UE, est venu en complément de la contribution majoritaire du Gouvernement au programme MANFORME, ainsi que d'autres contributions de bailleurs de fonds, notamment, la Banque mondiale, l'AFD, le FADES et certains contributions d'autres Etats-membres de la Commission européenne (Allemagne, Belgique, France) ainsi que d'autres pays partenaires, notamment le Canada (ACDI).

e

Le tableau suivant détaille ces différentes participations :

### **Relevé des différentes contributions financière à MANFORME**

### *Répartition des financements de MANFORME*

<b>GOUVERNEMENT :</b>	<b>110,0 M. €</b>
<b>UE :</b>	<b>45,0 M. €</b>
<b>BANQUE MONDIALE</b>	<b>45,0 M. €</b>
<b>AFD</b>	<b>53,0 M. €</b>
<b>FA DES</b>	<b>28,5 M. €</b>
<b>Belgique/Allemagne/France</b>	<b>5,0 M. €</b>

La coopération bilatérale avec la France s'est effectuée et s'effectue en collaboration avec l'AFD qui a financé, depuis 1996, trois lignes successives de crédits pour un montant cumulé de 72,8 M€. Ces appuis – constitués de deux composantes principales d'intervention - ont accompagné la mise en œuvre des investissements matériels et immatériels de 25 centres sectoriels. La mise en cohérence des écoles hôtelières avec 4 centres de formation professionnelle qui dépendent de l'ONTT ; la réhabilitation de 8 centres agricoles et de pêche dépendant de l'AVFA ; la restructuration ou la création de centres sectoriels de formation dépendant de l'ATFP : télécom et technologie de l'information et des télécommunications ; et la certification de 24 centres de formation. Ainsi qu'un soutien aux partenariats publics privés pour renforcer les partenariats entre les branches professionnelles tunisiennes et françaises. Exemple : Fédération mécanique / UIMM. 12 accords sont en vue.

La coopération bilatérale avec la GTZ apporte un appui important dans les trois composantes suivantes : i)- Le controlling – Système d'information et de management de la formation professionnelle –SIMFORM. Cette activité commencée en 2000 est achevée en 2006, mais elle a été prolongée dans le cadre de la formation avec l'entreprise ; ii)- la formation avec l'entreprise - activités prévues entre 2003 et 2008 et prolongées jusqu'à décembre 2010, le projet va développer une formation de tuteurs déjà ébauchée et expérimentée ; iii)- les unités d'appui à la formation – UAF- auprès de l'UTICA et des fédérations professionnelles, agriculture et tourisme-hôtellerie.

La coopération avec la Banque mondiale a été établie sur la complémentarité des actions avec les différents projets « emploi/Formation » (1 et 2). Elle a porté essentiellement sur les aspects de renforcement institutionnels et de renforcement des différents systèmes de gestion. Il faut signaler à ce sujet qu'un certain nombre de nouvelles opérations portant sur des montants de 60 à 90 M. US \$ sont envisagées pour le secteur à partir de 2009/2010. Les réunions de concertation des bailleurs de fonds prévues dans le cadre de MANFORM II devraient permettre une nouvelle concertation active des différents partenaires.

Cette politique active de coopération internationale au sein du secteur, qui se renforce continuellement, mobilise un ensemble plus vaste d'intervenants d'où résulte – ou devrait résulter – de plus nombreuses interventions. Cependant, pour l'instant, l'attention de la mission a été attirée sur un problème - qui apparaît d'ailleurs fréquemment dans ce contexte et dans cette région - qu'il n'y a pas encore de réelle coordination entre les bailleurs de fonds, et qu'aucune action effective n'est faite dans ce sens. Il n'y a, en conséquence, que de rares contacts au niveau individuels.

## **5. Visibilité**

La visibilité s'interprète de deux façons : la visibilité du projet MANFORM, celle du programme MANFORME. Lorsque l'on souligne que la visibilité de l'apport de la Commission européenne est faible par rapport au budget prévisionnel consenti (45 millions d'euros), les autorités nationales et les bénéficiaires soulignent que la visibilité de la rénovation de la F.P. et de MANFORME est constamment affirmée et par là même celle de MANFORM.

#### **a- La visibilité de MANFORM**

Pour la mission, cette visibilité se matérialise en premier lieu par la pose d'une plaque à l'entrée des édifices construits avec MANFORM et par une étiquette collée sur chaque équipement fourni<sup>47</sup>. Par contre, jusqu'à ce jour, les autorités n'ont pas organisé d'inauguration officielle. Deux raisons ont été avancées : la réception définitive des bâtiments n'est pas encore faite (Zaghouan), non plus que celle des équipements (Bizerte, Zaghouan).

#### **b- Les tentatives de communication**

Dans le cadre de la visibilité de son action et d'une meilleure communication entre acteurs et partenaires de MANFORME, l'UGP a produit deux bulletins d'information. Cette activité n'a pas eue de suite.

Un plan d'action devait être élaboré pour une campagne d'information. La première phase a été réalisée dans le cadre d'un contrat avec le bureau CECOFORMA. Elle a abouti à la proposition d'une "*Stratégie de communication du Programme MANFORME*" (rapport provisoire présenté le 1<sup>er</sup> novembre 2001 et rapport final daté du 19 décembre 2001). Cette stratégie a été déclinée, en termes de mise en œuvre, en 29 actions de communication en interne au MFPE et ses structures et acteurs, et 29 actions de communication en externe (jeunes, entreprises, etc.). Cette proposition a été suivie de la production d'un plan de communication détaillé en janvier 2002.

La création du *ministère de l'éducation et de la formation (MEF)* a officialisé la séparation de la formation et de l'emploi ; ce dernier volet étant intégré au *ministère de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes*. Cette modification institutionnelle a imposé l'adaptation du contenu des propositions au nouveau contexte.

Malgré la séparation de la formation d'un côté et de l'emploi de l'autre, le contenu du message fondamental de communication, c'est-à-dire la nécessaire mise en relation et en synergie de la formation avec le monde du travail -donc avec les entreprises- est restée un des leitmotivs forts de la communication sur le projet.

#### **c- Les difficultés de la mise en œuvre de la communication dans le projet**

Cette activité a rencontré des difficultés réelles pour sa mise en œuvre. L'une des raisons majeures est le coût unitaire (prix de l'homme-jour d'expertise en communication) trop élevé au regard des prévisions de la planification initiale.

Autre difficulté : le bureau choisi aurait du effectuer lui-même la gestion des actions et des dossiers à sous-traiter aux bureaux spécialisés qui prendraient en charge les différents volets de communication. Les bureaux spécialisés en communication n'ont pas nécessairement des

---

<sup>47</sup> Au CFA de Zaghouan les étiquettes n'ont pas encore été reçues.

compétences de gestion de telles procédures et ne sont pas arrivés à mobiliser une assistance technique sur ce volet pourtant nécessaire à la mise en œuvre.

#### **d- Les responsabilités de cette insuffisante visibilité.**

Il est vrai que l'important apport de MANFORM n'est pas suffisamment connu des entreprises et de leurs organismes fédérateurs, des cadres du MEF et des ministères connexes<sup>48</sup>. Il semble que la DCE ait aussi sa part de responsabilité dans cette discrétion.

L'expert MANFORM basé à la DCE et le fonctionnaire qui supervisait le projet auraient pu :

- i)- proposer une procédure plus simple, moins lourde et moins chère, pour l'édition de la revue du projet qui aurait été diffusée auprès des ministères et organismes avec lesquels il collabore et auprès de l'UTICA, des fédérations professionnelles et des entreprises<sup>49</sup>;
- ii)- susciter des articles de presse et des interviews d'intervenants permanents ou ponctuels ;
- iii)- susciter, avec les principaux partenaires, les entreprises et le MFPE puis le MEF, un journal MANFORME dans lequel MANFORM aurait eu un espace réservé. De plus, cela aurait aidé les partenaires à se rencontrer, à échanger des informations ;
- iv)- organiser un site web complémentaire du journal ;
- v)- organiser chaque année un séminaire sur un thème que le projet pouvait ensuite exploiter (par exemple « *la mise en œuvre de l'ApC dans la formation professionnelle* » ou « *le rôle des tuteurs dans l'entreprise* » ou encore « *le rôle de la GRH dans le développement de l'entreprise* », etc.).

Cela aurait eu aussi l'intérêt de réunir les spécialistes européens et régionaux qui mènent des actions similaires dans leurs pays (Algérie, Maroc, pays du Moyen-Orient).

Cette visibilité limitée et cette absence de communication semblent liées à la charge de travail de l'UGP, au manque d'imagination de la DCE et à l'absence d'un budget communication suffisant. Lors de la conception de MANFORM, la communication n'a pas été suffisamment prise en compte.

---

<sup>48</sup> Les ministères connexes : le ministère de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes ; le ministère de l'industrie, de l'énergie et des petites et moyennes entreprises ; le ministère du tourisme ; le ministère du commerce et de l'artisanat ; le secrétariat d'Etat auprès du ministre du commerce chargé de l'artisanat.

<sup>49</sup> Le projet similaire de la Commission au Maroc publie une revue semestrielle « *Le Maroc des compétences* » qui explique les activités du projet tout en laissant un espace aux autres partenaires. Cette revue est aussi disponible sur le net.

## 6. Appréciation générale

De tout ce qui a été mentionné ou illustré précédemment on peut juger que le projet MANFORM peut se comparer à ce qu'au rugby on appelle un essai non transformé – ou, pour être plus optimiste – pas encore transformé.

Venant en complément de la mise à niveau « physique et matérielle » des entreprises déjà financée en grande partie grâce aux contributions européennes, ce projet était non seulement complémentaire mais nécessaire. Venant en parallèle et en appui à l'association de la Tunisie à l'espace européen, il était, de surcroît, indispensable.

Cette pertinence a été encore renforcée par l'ensemble et l'ampleur du mouvement de réforme du secteur de la formation professionnelle qui l'a accompagné. Cette réforme a bénéficié d'un appui constant – politique et financier - du Gouvernement et des responsables du secteur et ce tout au long de la période du projet. Le Gouvernement a su aussi mobiliser un certain nombre d'autres partenaires extérieurs pour des actions complémentaires.

Il en a résulté un changement majeur d'image de la formation professionnelle qui commence à devenir « voie de succès » ou « opportunité d'emploi » au lieu d'être le réceptacle des échecs scolaires ou le traitement social des déperditions ou des manques du système éducatif.

C'est également en ce sens que le projet est pertinent a posteriori puisqu'il a été le premier élément d'une série d'interventions également complémentaires de l'UE en matière éducative allant de l'appui à l'enseignement de base à celui de l'enseignement supérieur en passant par l'enseignement secondaire (lieu privilégié d'orientation vers l'enseignement professionnel).

Par contre, ce mouvement indéniable de changement positif doit encore être complété et consolidé. Le changement de mentalité est en effet celui qui demande le plus d'efforts et de temps.

Le tort des concepteurs de MANFORM a été de rêver qu'on pouvait mettre en place une mécanique délicate et complexe qui accélérerait le temps comme s'il n'y avait que des contraintes matérielles à lever par des ressources supplémentaires.

En réalité, l'apport de nouvelles conceptions pédagogiques complexes – ou rendues complexes par ceux qui sont chargés de l'appliquer - par exemple l'ApC - est un processus long, qui demande des moyens et un suivi permanent. Ne l'appliquer qu'à moitié signifie qu'on ne l'applique pas du tout et même qu'on risque un effet pervers.

Dans ce cadre, le recours systématique à de l'assistance technique a démontré ses limites. En dehors de son coût et, trop souvent, de sa non pertinence en fonction de son environnement, cette assistance technique n'a eu qu'un effet limité et son rapport « qualité/coût » sans doute très décevant pour les acteurs nationaux du secteur. Il en a été de même pour le mode de gestion du projet par une UGP.

Ces effets négatifs contribuent à l'expérience et sont sources de changement ; c'est aussi le mérite de MANFORM de les avoir générés et d'avoir su – malheureusement pas toujours – les surmonter.

## 7. Conclusions et recommandations

### 7.1 Conclusions

La formation est un ensemble à considérer au plan national comme aux plans régional et local. Son succès final –son impact- dépend non seulement de l’acte de transmission de savoirs et de savoir-faire, mais aussi : a)- du profil des apprenants récepteurs qui doivent être motivés et conscients du travail à accomplir pour s’insérer dans la vie active (le problème de l’orientation et de l’accompagnement psychopédagogique) ; b)- des documents mis à leur disposition qui doivent les aider dans leur démarche d’apprentissage et non pas introduire plus de complexité ou de confusion ; c)- des actions de renforcement des acquis (remédiation) pour ceux qui rencontrent des difficultés à intégrer un savoir ou à pratiquer une activité, mais qui ne doivent pas se décourager ; d)- du suivi en situation de travail pour les conforter et les aider à s’insérer dans un milieu nouveau –l’entreprise-, avec un style relationnel –patron -employé / ouvrier- différent de celui du centre de formation ; e)- de l’aide au premier emploi pour que le jeune qui arrive dans la vie active exerce une activité en cohérence avec sa formation.

**MANFORM a été un projet pertinent** dans son objectif global comme dans ses objectifs spécifiques. Les processus de formation choisis sont tous orientés vers l’entreprise invitée à prendre mieux en compte la gestion de ses ressources humaines pour son développement.

Les modalités de la formation retenues sont l’aboutissement d’une démarche logique qui prend sa source dans l’analyse des situations de travail et aboutit à une formation axée sur les compétences actuelles ou futures recherchées. La preuve la plus évidente de sa pertinence est la poursuite de ces objectifs avec MANFORM II et avec les autres partenaires AFD, Banque mondiale, GTZ, etc.

**MANFORM a été un projet en partie efficace.** Les CFA qu’il a construits ou restaurés, puis équipés, ont augmenté le potentiel de formation du pays. Malgré des retards de mise en œuvre, les référentiels et les programmes qui ont été élaborés et les documents produits sont des outils encore utilisés pour la formation.

Il n’a été que partiellement efficace car l’ApC n’a pas été suivie ; les formateurs n’ont pas bénéficié d’un accompagnement pour sa mise en pratique en situation d’enseignement. Les CFA ignorent –et n’ont pas les moyens- de mettre en œuvre certains éléments de ce processus : test psycho pédagogiques adaptés, travail en groupes réduits, remédiations, évaluations et contrôles.

**MANFORM a été un projet peu efficient.** Les retards de mise en œuvre ont gravement perturbé son fonctionnement. Il en a résulté ensuite une précipitation dans l’action qui a été préjudiciable à l’approfondissement de la réflexion qui aurait permis une meilleure utilisation des ressources. La faiblesse des ressources humaines nationales disponibles pour absorber cet apport en un temps réduit a fait que l’importante assistance technique –pas toujours adaptée- n’a pas apporté les résultats souhaités.

**MANFORM a eu un impact** puisqu’il a grandement participé à la rénovation de l’image de la formation professionnelle. De voie de garage pour les exclus du système scolaire elle devient l’une des voies pour une insertion efficace dans le monde du travail et la vie sociale.

En complément aux mesures d'accompagnement du gouvernement (réorganisation de l'ATFP, du CENAFFIF et des centres, textes législatifs et réglementaires) et des actions des autres partenaires, MANFORM a participé

- par ses travaux de génie civil et la fourniture d'équipements ;
- par sa production de documents pédagogiques ;
- par le renforcement du dialogue et de l'implication des entreprises dans la formation, à la restauration de la perception et de la qualité des formations.

**Les résultats de MANFORM sont viables.** Les formateurs travaillent dans les locaux construits et rénovés, utilisent les équipements, enseignent selon la méthodologie proposée -et officialisée par le gouvernement-, l'ApC, même si, dans la pratique ils l'adaptent aux réalités et aux conditions nationales. L'ATFP s'attache au perfectionnement des activités engagées. Le gouvernement renforce à la fois l'impact et la durabilité par des mesures qui consolident la réforme de la F.P., notamment la loi n° 2008-10 du 11 février 2008.

**MANFORM a eu des objectifs et des résultats cohérents** avec ceux des partenaires nationaux qui sont à la fois acteurs et bénéficiaires du projet (ATFP, CENAFFIF, CNFCPP) et avec les partenaires bi et multilatéraux. Ils poursuivent les mêmes objectifs avec les mêmes méthodes (ApC, formation avec et pour l'entreprise) ; certains, comme la GTZ s'attachent à améliorer les points déficients du système comme la création d'un corps de tuteurs dans les entreprises.

**MANFORM est une valeur ajoutée communautaire.** Il poursuit la modernisation de l'ensemble du système éducatif tunisien à laquelle les Communautés européennes ont pleinement participé –« *programme d'appui à la réforme de l'éducation de base* »- ou participent encore – « *modernisation de l'enseignement secondaire* », « *modernisation de l'enseignement supérieur* ».

## 7.2 Recommandations

### AU PLAN NATIONAL

La mission recommande :

- **que le rôle régulateur de l'instance nationale -l'ATFP-, soit renforcé. Elle devrait à la fois :**
  - a-** travailler au développement de l'autonomie des centres de formation pour qu'ils aient un espace de liberté pour des initiatives et innovations éducatives en liaison avec l'environnement économique et éducatif et, parallèlement ;
  - b-** conserver une autorité suffisante et un pouvoir d'initiative propre **(i)** pour harmoniser l'organisation et le fonctionnement de ces centres afin qu'ils puissent mettre en œuvre les aspects délaissés de l'ApC , notamment le travail individualisé, la remédiation ; **(ii)** pour veiller à la mise en place des comités d'établissement et amplifier le rôle des professionnels en leur sein; **(iii)** pour redéfinir certains postes, par exemple celui de conseiller en apprentissage qui devrait être plutôt un communicateur chargé d'un travail d'interaction entreprise - centre pour une réactivité accrue du centre aux besoins de l'entreprise à tous les niveaux de

compétences ; **(iv)** pour créer un poste de psycho pédagogue dans chaque centre pour mieux orienter les élèves dans le choix d'une filière et les sécuriser dans leurs premiers contacts avec les entreprises ; **(v)** pour renforcer les structures nationales d'information et d'orientation existantes (CRIO, CIOSU) afin qu'elles travaillent davantage en liaison avec et au bénéfice de la F.P. ; **(vi)** pour renforcer la communication et les liens avec l'entreprise.

- **que le CENAFFIF renforce ses actions d'ingénierie et :**

- a-** réexamine et actualise la méthodologie de l'ApC (programmes, guides, documents d'évaluation) pour que cette méthode puisse être bien comprise par les formateurs et se l'approprient pour une mise en œuvre de manière optimale dans les centres ;
- b-** produise un matériel éducatif correspondant à cette actualisation, tout en développant ses relations avec les instances professionnelles nationales pour une meilleure cohérence entre les stages en entreprise et les compléments éducatifs ;
- c-** informe et forme le corps d'inspecteurs qui devra aider, épauler, conseiller les formateurs des centres.

### AU PLAN DE LA FORMATION AVEC ET POUR L'ENTREPRISE

La mission recommande :

- d'amplifier le dialogue avec les entreprises pour expliquer l'avantage pour les deux parties –employeur et employé- de développer la formation par alternance, dans la mesure où le retour au CFA renforce les savoirs et les savoir-faire des stagiaires. Ils deviendront des employés plus aptes à comprendre les problèmes de l'entreprise, plus adaptables, plus susceptibles de prendre des initiatives si besoin est ;
- de convaincre l'entreprise de l'importance d'avoir en son sein, une personne qui, à temps partiel ou à plein temps (selon la taille de l'entreprise), ait la responsabilité de l'accompagnement des stagiaires pour une insertion optimale, mais qui encadre également les autres employés, notamment les plus jeunes encore instables dans leur poste de travail, et les apprentis F0 qui n'ont pas de liens avec le CFA ;
- d'identifier conjointement -entreprise et CFA- ces tuteurs et **(i)** leur donner un statut ad hoc qui souligne leurs tâches d'encadrement ; **(ii)** prévoir une initiation pédagogique par des modules dispensés en partie lors de leur temps de travail ;
- de rechercher des mesures incitatives pour que les entreprises aient intérêt à développer la formation en alternance et l'encadrement de celle-ci. L'idée de l'ATFP de délivrer un label « *entreprise qualité formation* » accompagné d'un critère préférentiel dans la liste des critères pour l'attribution des marchés publics devrait être expérimentée ;
- d'organiser une campagne d'information pour la diminution de l'apprentissage F0 au bénéfice de la formule F4 afin que l'on réduise de manière significative la formation professionnelle sans passage par le centre. Parallèlement organiser au centre des apprentissages basiques qui donnent aux apprentis les outils nécessaires à un comportement citoyen.
- de prévoir que les nouveaux formateurs passent une année en entreprise, à différents postes de travail, avant leur prise de fonction en CFA. Ils intégreront ainsi les réalités –conditions de travail, contraintes, ambiances- du monde du travail et seront mieux à même de comprendre les difficultés rencontrées par les stagiaires.

## AU PLAN DE LA METHODOLOGIE PEDAGOGIQUE (ApC)

La mission réaffirmer la justesse de la décision présidentielle d'instaurer l'approche par compétences (ApC) comme méthode pédagogique pour la formation professionnelle car elle assure la cohérence entre la demande (l'expression des besoins des entreprises) et l'offre de formation qui doit répondre avec souplesse et rapidité à la demande.

La mission recommande:

- de réexaminer le processus de l'ApC depuis l'identification des besoins jusqu'à l'élaboration des programmes et l'organisation et la gestion de la formation pour clarifier le discours, pour simplifier les documents, pour les ajuster aux spécificités de la culture nationale et aux habitudes éducatives qui ont fait leur preuve ;
- de diffuser le message que l'ApC est un progrès dans la démarche éducative, mais que ce n'est pas la panacée obligeant d'abandonner ce qui a été fait précédemment ;
- d'élaborer et développer avec les représentants régionaux de l'UTICA et des fédérations professionnelles, un plan de communication pour promouvoir les AST dans leurs secteurs respectifs et pour expliquer l'importance d'une gestion éclairée des ressources humaines ce qui conduit à une collaboration permanente à travers les tuteurs (employés de l'entreprise) et les conseillers en formation (membres des équipes de formation des CFA) ;
- **i)-** de trouver les moyens de convaincre les CFA que toute la formation se fait pour et avec l'entreprise et que, en conséquence, les représentants des entreprises doivent avoir une influence accrue dans les comités d'établissement (CE) pour faire prévaloir les points de vue des entrepreneurs ; **ii)-** de donner des pouvoirs de décision aux CE dans ce qui touche aux relations régionales et locales ;
- de développer le suivi de la mise en place d'une ApC adaptée en créant un corps de conseillers en formation professionnelle qui encadrent régulièrement les formateurs en situation de travail ;
- de donner les moyens aux centres de développer leurs ressources documentaires pour faciliter le travail individualisé des élèves et prévoir des heures d'ouverture des centres documentaires et d'information (CDI) qui permettent aux élèves de les fréquenter en dehors des heures de cours ou d'atelier.

## AU PLAN DE LA GESTION DES CENTRES

La mission recommande :

- de donner progressivement aux directeurs des centres et à leur comité d'établissement, notamment dans le domaine de la formation, une autonomie de gestion afin d'ajuster mieux et plus rapidement les contenus enseignés aux besoins des entreprises. Pour que le retour au centre soit souhaité par les stagiaires il faut qu'ils soient sûrs d'y trouver les informations et les savoir-faire qui leur ont manqué dans l'entreprise. Lors du stage suivant ils se sentiront mieux armés face aux problèmes qu'ils rencontrent à leurs postes de travail<sup>50</sup>. Il faut développer la culture du résultat et des initiatives pour la réussite ;

---

<sup>50</sup> « La façon dont se déroule la relation avec l'environnement et la culture, est largement prépondérante; l'intelligence se construit ; on apprend à être intelligent, à faire des analyses (séparer les éléments), des synthèses (les rassembler) et des constructions (inventer) ». René La Borderie, docteur en sciences de l'éducation, professeur émérite des Universités.

- de favoriser le dialogue entre le centre et la DREF pour qu'elle soit informée en permanence des activités du Centre et que, en contrepartie, la DREF appuie le centre dans ses différentes démarches vers le MEF comme vers les entreprises ;
- de planifier et de coordonner la planification de l'offre de formation et l'harmonisation de l'offre sur le territoire, afin de tirer le meilleur parti des ressources existantes et de faciliter l'information et l'orientation précoce des bénéficiaires ;
- d'améliorer l'orientation des élèves pour que leur choix corresponde à leurs souhaits et leurs aptitudes en plus de correspondre aux besoins de l'économie pour limiter les échecs et les abandons scolaires. Pour cela :
  - a- développer l'information au niveau des collèges et des lycées sur les filières possibles et les débouchés professionnels correspondant sur la base des prévisions du Plan et des développements économiques estimés ;
  - b- créer un poste de psychopédagogue dans chaque centre pour le suivi des élèves au centre et lors de leurs stages en entreprise ;
- d'ajuster l'offre et la demande de formation professionnelle en atteignant les niveaux de formation de la moyenne des pays de l'Union européenne ;
- de prospecter les secteurs économiques et le marché du travail. Il conviendra de fournir de manière efficace une information actualisée sur l'évolution du marché de travail et sur les changements technologiques et organisationnels dans les emplois et métiers de chaque secteur économique.
- d'évaluer le système de la formation professionnelle Il faudra mettre en œuvre une série de mesures qui permettent d'évaluer le système afin d'améliorer sa qualité ;
- de prendre en compte un certain nombre de mesures d'accompagnement pour améliorer la qualification de certains groupes cibles quittant la formation plus tôt et sans certification ;
- de mettre en place un dispositif de pilotage et de coordination de la coopération internationale qui s'est grandement développé dans le domaine de la FP ;
- de prendre des mesures pour accompagner l'augmentation des flux d'entrants. Une évolution à prendre en compte nécessairement, liée à la démographie du nombre d'élèves sortis du cycle de formation et à l'évolution de l'offre de places d'apprentissages ; le nombre devant progresser marqué par la demande et le besoin.... ;
- d'envisager une réforme des programmes d'études, certains cursus n'étant pas exactement nécessaires ou malaisés (l'anglais), tandis que d'autres comme l'informatique sont nécessaires ; en révisant au même temps les itinéraires (flexibles, trop long, qualification reconnues à l'internationale, etc.) ; en faisant en sorte que les activités au CFA éclairent et complètent celles menées dans les entreprises ;
- d'aider les centres à adapter et mettre en place les lois et décrets nationaux.

Finalement, de manière transversale, la mission recommande de veiller aux actions suivantes :

- Assurer l'existence de **normes nationales** pour le contenu de la formation et leur actualisation régulière parallèlement à l'évolution des conditions économiques et technologiques, et la participation des associations patronales dans le processus de garantie de la qualité de la formation en entreprise.
- Assurer la validation externe des résultats de la formation avec la participation des associations patronales et les normes nationales de qualité applicables au personnel de formation en entreprise et dans les centres de formation
- Veiller à la mise en place de réseaux et relations pour une meilleure orientation. En effet, il a été souligné par un certain nombre de chercheurs l'importance, pour la qualité des programmes de formation et de l'orientation, la mise en place de réseaux de contacts à des fins pédagogiques, entre les écoles et les entreprises. Pour instaurer ces relations il s'agit d'inciter les enseignants à visiter les entreprises dans lesquelles des jeunes sont employés et suivent une formation. Il s'agit également de mettre à la disposition des enseignants des moyens (temps et transport) pour rendre possible cette activité. Tout cela suppose un certain niveau de sophistication institutionnelle et un soutien de la formation par le travail, ainsi qu'un certain niveau de moyens publics et privés.
- Accorder tout l'intérêt nécessaire à la mesure des résultats qui vont bientôt paraître pour évaluer la qualité des programmes: par exemple taux d'abandons et taux de réussite, taux d'emploi et types d'emplois obtenus, et qualité des compétences acquises pendant la formation en utilisant les données factuelles dans le système d'évaluation et ce pour contrôler systématiquement les compétences
- Permettre à la Tunisie de hausser ses résultats au niveau des tests internationaux et d'avoir la possibilité d'y être conviée et d'y participer le plus possible. En effet, le pays ainsi que le Maroc ont participé aux concours de compétences de l'organisation WorldSkills51 organisé à Shizuoka, au Japon, en novembre 2007, dans des catégories telles que le dessin de mécanique industrielle assisté par ordinateur, l'électronique industrielle, l'installation électrique, la réfrigération industrielle, la mécatronique et la technologie automobile. Ils se sont classés dernier et avant dernier sur 46 pays participants (sur la base des points attribués par concurrent).
- Prendre connaissance du projet régional MEDA-ETE « éducation et formation pour l'emploi » et tenir compte des leçons apprises, des études et les analyses comparatives pour améliorer le système de FP en Tunisie. Organiser un dispositif de veille informatique et un réseau intranet pour échange et partage d'information (rapports, études, analyses, etc.)
- Sensibiliser à la culture informatique qui n'est pas encore suffisamment développée en Tunisie

---

<sup>51</sup> <http://www.worldskills.org/site/public/index.php>.