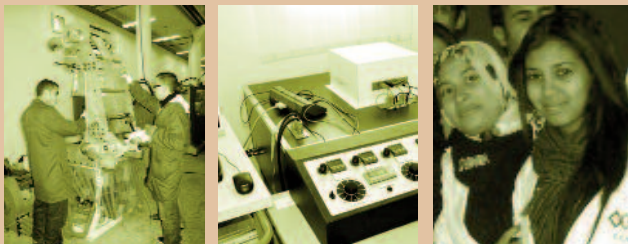


Série Evaluation et capitalisation



exPost
ExPost

Capitalisation des démarches pour la mise en œuvre des projets de formation professionnelle

Cas de la Tunisie et du Maroc

Ali Chelbi, Cabinet consultant ACC (Tunis)

Yves Ficatier, AFD (ficatiery@afd.fr)

Département de la Recherche

Division Évaluation et capitalisation

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes 75012 Paris - France
www.afd.fr

Avertissement

Ce travail a été piloté conjointement par la division du Pilotage stratégique et par la division de l'Évaluation et de la capitalisation de l'Agence Française de Développement (AFD).

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'AFD ou de ses institutions partenaires.

Directeur de la publication : Dov ZERAH
Directeur de la rédaction : Jean-David NAUDET
ISSN : 1962-9761
Dépôt légal : 3^e trimestre 2010

Mise en page : Eric THAUVIN

Sommaire

Résumé	5
Préambule	7
1. Le dispositif de la formation professionnelle en Tunisie et au Maroc	9
1.1 Le dispositif tunisien de la formation professionnelle	9
1.2 Le dispositif marocain de la formation professionnelle	14
2. Synthèse de l'évaluation des lignes de crédit (LC) AFD en Tunisie et au Maroc	20
2.1 Caractéristiques des deux lignes de crédit AFD	20
2.2 Evaluation globale des lignes de crédit AFD	21
3. Recommandations pour une capitalisation des expériences tunisienne et marocaine	30
3.1 Orientations générales à suivre par l'AFD	30
3.2 Pistes d'actions à soutenir par l'AFD	32
Liste des sigles et abréviations	45

Résumé

Après avoir mené, en 2008, une évaluation des lignes de crédit octroyées à la Tunisie et au Maroc pour le financement de la formation professionnelle, l'AFD se propose, à travers le présent document, de capitaliser sur l'expérience de ces deux pays, afin d'identifier des pistes pour la conduite des futurs projets de formation professionnelle, et de définir la façon dont l'agence pourrait adapter en conséquence ses modalités d'intervention dans le secteur.

Les caractéristiques de base des dispositifs de formation professionnelle de la Tunisie et du Maroc sont tout d'abord rappelées, ainsi que les problématiques et les enjeux posés. Une synthèse des deux évaluations déjà menées est ensuite proposée suivie d'une série de recommandations portant sur l'orientation que pourrait prendre l'AFD dans ce domaine.

Rappelons que les lignes de crédit AFD, qui ont servi de base à ce travail, sont destinées au financement de projets de création et de restructuration de centres de formation, ainsi qu'à l'assistance technique en ingénierie de formation. Ces lignes comportent également un volet « don » destiné à soutenir la mise en place d'un partenariat entre les organisations professionnelles de chaque pays et leurs homologues en France.

En termes de montants, la Tunisie a bénéficié d'un crédit de 24 M€, couvrant la période 2000-2005, alors que le Maroc a obtenu 9,7 M€ pour la période 1999-2006.

Les principaux enseignements de l'évaluation des deux lignes de crédit ont fait ressortir l'apport positif en matière d'implication des professionnels dans la phase amont de l'identification des besoins en formation, tout en signalant que cette approche risquait de ne pas être durable, compte tenu du manque de structuration des organisations professionnelles, du rôle encore dominant de l'administration, et du faible pouvoir décisionnel des professionnels dans le processus.

La contribution des branches professionnelles (BP) françaises s'est également limitée à cette phase en amont et n'a pas couvert la phase d'exploitation des centres, qui nécessite un appui en termes de conseil et d'information sur le mode de gestion.

Cela s'explique notamment par les contraintes procédurales de l'AFD, qui ne permettent pas de financer des actions après l'achèvement de la phase de l'investissement.

Les centres créés ont toutefois répondu, dans la majorité des cas, à un besoin réel des entreprises, et les diplômés ont eu un taux d'insertion assez satisfaisant.

Les recommandations que l'AFD pourrait approfondir lors de la mise en place de nouveaux financements de la formation professionnelle (FP) ont porté sur huit axes, présentés comme des orientations générales pouvant être retenues en réponse aux problématiques posées. Des actions ont été par la suite proposées pour chacun de ces axes :

Le premier axe part du principe que l'AFD, présente dans plusieurs pays, est à même d'enrichir la vision de chacun en matière de stratégie de la FP, à travers l'organisation d'ateliers de réflexion organisés.

L'AFD devrait alors situer son action dans le cadre d'un appui, par chaque administration, à la mise en œuvre de sa stratégie de FP. L'AFD pourra ainsi apporter sa contribution dans divers domaines : le financement, le partenariat, la gouvernance des centres, la formation privée, la cohérence des dispositifs de formation (Licence - Master - Doctorat (LMD), Institut supérieur des études technologiques (ISET), FP, bac professionnel, etc.) et des passerelles entre ces différents niveaux. Compte tenu de cette orientation, il est recommandé d'adopter une approche d'accompagnement des acteurs dans l'action, et de renforcement de capacités ; et ne pas opter pour une aide budgétaire.

Le troisième axe se rapporte au partenariat qui a fait la réputation et la spécificité de l'AFD. Partant du constat que la participation des professionnels s'est, dans la plupart des cas, limitée à un rôle consultatif, il est proposé que l'AFD soutienne la mise en place d'Unités d'appui à la formation (UAF) au sein des BP, dans l'optique d'un consensus sur les missions et les modes de fonctionnement de ces unités. Ces missions pourraient être définies autour de quatre rubriques : la veille, le conseil, la promotion, le développement. Un débat de fond devra en outre être engagé sur le rôle de ces structures professionnelles. Trois scénarios sont proposés : le premier consiste à se limiter au rôle actuel consultatif ; le deuxième introduit la notion de cogestion ; le troisième, suggère de déléguer la gestion d'un centre à des opérateurs privés, via un contrat d'objectifs.

Le quatrième axe traite de la nécessaire réactivité du dispositif de la formation professionnelle : l'évolution rapide des besoins ne permet plus de suivre un mode de mise en œuvre des projets d'une durée de 5 à 7 ans. Il faudra introduire davantage de flexibilité dans le système, en prévoyant notamment des formations à la carte pour répondre à des besoins spécifiques, ainsi qu'une approche régionale, décentralisée, d'identification et de réponse aux besoins.

Le rôle des opérateurs privés et la problématique du financement de la formation constitue le cinquième axe des orientations : il est proposé d'agir sur le plan de l'offre et de la demande. Il s'agit pour cela de renforcer des mécanismes du type chèque formation, qui offrent aux jeunes la possibilité de choisir le centre. Concernant l'offre, l'implication du secteur privé

peut être encouragée en contribuant au financement de son investissement, ou en l'impliquant dans la gestion, à travers des formes contractuelles diverses (contrats *Build - Operate - Transfert* (BOT), contrat de gestion, etc.).

Le sixième axe propose de soutenir des actions visant l'amélioration de la gestion des centres, comme la structuration du mode de formation en alternance, ainsi que l'apprentissage, qui permettent de réduire les coûts et d'assurer une meilleure formation des jeunes, en leur faisant vivre la réalité de l'entreprise. L'AFD doit pouvoir pour cela étendre son intervention aux activités post démarrage des centres, de façon à ancrer ces pratiques dans le concret. D'autres actions sont envisageables, comme le jumelage entre centres français et maghrébins, ou l'introduction d'un mode de financement par objectif.

Une piste nouvelle est traitée dans le septième axe, et vise l'amélioration de la qualité des diplômés. Elle consiste à introduire une reconnaissance internationale des diplômes, matérialisée, par exemple, par le jumelage suite à des audits croisés, par la mise en place d'une co-diplômation établie entre centres maghrébins et français (sans signifier pour autant une reconnaissance juridique sur le marché du travail français), ou encore par la certification internationale des métiers lorsque cela est applicable, comme pour la soudure ou la logistique.

Le dernier axe évoque la nécessité de développer une politique de communication ciblée sur chaque catégorie d'acteurs (jeunes, parents, entreprises, société, etc.). L'AFD pourrait y contribuer en finançant la mise en place d'une nouvelle politique de communication axée sur la formation professionnelle.

Préambule

La formation professionnelle représente un axe important pour soutenir le développement économique et améliorer l'insertion des jeunes.

Plusieurs pays se sont engagés dans des réformes dans ce domaine, et ont conduit des programmes ambitieux destinés à structurer leur dispositif de formation.

Dans ce cadre, l'AFD a apporté un concours significatif, tant sur le plan financier, à travers des lignes de crédit pour la création et la restructuration de centres de formation, qu'au niveau de l'introduction de certaines approches spécifiques pour la mise en œuvre de ces projets. Parmi ces approches, l'AFD s'est particulièrement distinguée en mettant l'accent sur la nécessité d'une implication plus forte des professionnels dans le processus de la formation.

La Tunisie et le Maroc ont ainsi bénéficié de cette contribution de l'AFD, et plusieurs lignes de crédit ont été mises en place dans ce sens depuis plus d'une dizaine d'années.

Ces lignes de crédit ont fait l'objet d'une évaluation en 2008, qui a permis de présenter les résultats obtenus et de suggérer des pistes pour la mise en œuvre des financements futurs.

L'objet du présent document est de mener une étude de capitalisation sur l'expérience de ces deux pays, afin d'identifier des orientations possibles pour la mise en œuvre des projets de formation professionnelle, et de définir la façon dont l'AFD pourrait adapter en conséquence ses modalités d'intervention dans le secteur.

Cette capitalisation devra permettre :

- de présenter les caractéristiques de base des dispositifs de formation professionnelle de la Tunisie et du Maroc, ainsi que les problématiques et les enjeux posés ;
- de faire le point sur ce qui a été réalisé avec l'AFD dans chacun de ces pays, en insistant sur les avancées et les insuffisances ;
- d'identifier des pistes pour la conduite des futurs projets de l'AFD dans le domaine de la formation professionnelle, dans les deux pays étudiés mais aussi là où les problématiques pourraient être similaires.

Ce travail sera mené à travers une analyse des évaluations des lignes de crédit déjà réalisées, et via une étude des contacts complémentaires avec des décideurs et des acteurs de la formation professionnelle.

1. Le dispositif de la formation professionnelle en Tunisie et au Maroc

Ce chapitre rappelle les caractéristiques principales des dispositifs tunisien et marocain de la formation professionnelle.

Des données plus précises sont disponibles dans le rapport d'évaluation de la ligne de crédit marocaine.

1.1 Le dispositif tunisien de la formation professionnelle

1.1.1 Physionomie du dispositif

L'organisation

Le ministère de l'Éducation et de la Formation (MEF) est le principal département en charge de la formation professionnelle, *via* un secrétariat d'État chargé de ce secteur.

Néanmoins, quatre autres ministères (du tourisme, de l'agriculture, de la santé et de la défense) pilotent également la formation professionnelle spécifique à leur activité.

C'est le MEF qui trace les orientations nationales en matière de

FP. Il dispose principalement de deux organismes d'exécution :

- l'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) qui assure la tutelle des centres de formation,
- le Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF) chargé de l'ingénierie de la formation et de la formation des formateurs.

Jusqu'en 2008, le MEF assurait également la tutelle d'un troisième organisme, le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP), chargé de la gestion de la formation continue. Aujourd'hui, cette tutelle a été confiée au ministère de l'Emploi. Ce dernier récupère, de ce fait, la gestion de la Taxe sur la formation professionnelle (TFP).

Encadré 1. Le dispositif de la formation professionnelle en chiffres

Le dispositif comporte 209 centres publics de formation professionnelle dont 134 sont sous tutelle de l'ATFP, ainsi que 133 centres privés proposant des formations normalisées.

Les centres publics accueillent 56 500 apprenants (dont 50 000 au sein de l'ATFP et 6 500 dans les centres dépendant des autres ministères), alors que les centres privés, assurant une formation normalisée, comptent 3 900 apprenants.

A cela, il faut rajouter les formations non diplômantes, ou dont le diplôme n'est pas reconnu, et qui représentent 53 100 jeunes (dont environ 30 000 en apprentissage non diplômant).

Le flux annuel représente 21 500 diplômés, dont 20 000 dans le système public.

Au total, 43 % de ces diplômés ont un niveau de Certificat d'aptitude professionnelle (CAP), 42 % un Brevet de technicien professionnel (BTP), 15 % un Brevet de technicien supérieur (BTS).

Le coût de la formation s'élève à 1 200 € par stagiaire et par an.

L'orientation générale du dispositif

Les lignes directrices du dispositif avaient été tracées par la loi d'orientation de la formation professionnelle du 17 février 1993, suivie par la mise en place du programme Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (MANFORME).

Ce programme a démarré en 1996, et ses principales réalisations ont chevauché sur le IX^e plan (1997–2001) et sur le X^e plan (2002–2006) de développement de la Tunisie. Ce programme introduisait une « rupture » en adoptant une stratégie d'approche par la demande, contrairement à la logique d'offre de formation qui prévalait à l'époque.

L'objectif global était de « renforcer la qualité, l'efficacité et le dimensionnement du système de formation professionnelle public et privé pour répondre aux besoins en compétences du système productif ». Il s'agissait d'assurer la compétitivité des entreprises tunisiennes dans le contexte d'ouverture internationale des marchés, et d'établir notamment la zone de libre-échange avec l'Union européenne.

Quatre objectifs spécifiques avaient été identifiés :

- renforcer la participation du secteur productif dans le processus de détermination d'une demande en compétences, destinée au système de formation professionnelle ;
- renforcer la qualité, l'efficacité, l'adaptabilité et le dimensionnement de l'offre de formation professionnelle publique et privée afin qu'elle soit en mesure de concevoir, de réaliser et d'offrir des programmes de formation initiale et continue correspondant à la demande des entreprises, et à un coût compétitif. Parmi les résultats attendus à ce niveau, figure le développement d'un modèle de fonctionnement de centres permettant d'assurer une meilleure autonomie opérationnelle de gestion ;
- mettre en œuvre, dans les structures de la formation professionnelle, une démarche qualité, intégrée dans chaque processus lié à l'élaboration et à la réalisation des programmes ;

- avoir une meilleure connaissance du comportement du marché de l'emploi et en assurer une gestion active.

Aujourd'hui, le cadre général tracé par la loi de février 1993 a été modifié, et une nouvelle loi a été promulguée le 11 février 2008.

Elle vise notamment à mieux ancrer les orientations retenues dans le dispositif de formation professionnelle en Tunisie, à travers :

- le renforcement du partenariat entre le secteur productif et le dispositif de formation professionnelle ;
- l'harmonisation entre les différentes voies et les divers niveaux de formation et d'enseignement en Tunisie ;
- la création de collèges techniques.

Cette loi a modifié la physionomie des filières de formation, en distinguant un premier cycle (CAP), un second cycle (Brevet de technicien [BT] ou bac professionnel) et un troisième cycle supérieur (BTS).

Le bac professionnel est en outre ouvert aux titulaires d'un CAP ou ayant réussi leur deuxième année secondaire. Les titulaires d'un BT peuvent également passer l'examen du bac professionnel. En revanche, l'accès au cycle supérieur devient plus restrictif, puisqu'il n'est ouvert qu'aux titulaires du bac professionnel ou du bac général. Par ailleurs, la loi a introduit de nouvelles filières comme le Certificat de compétence (CC) :

il s'agit d'une formation minimale de six mois, par apprentissage ou en alternance, ouverte aux jeunes qui ne remplissent pas les conditions de niveau scolaire exigées pour l'accès au CAP. Les spécialités où la formation CC est permise sont définies par décret précisant le niveau scolaire, les aptitudes requises, et les établissements habilités à les dispenser.

De plus, la formation à distance a été également introduite.

Cette loi a également prévu que le dispositif de la formation professionnelle soit soumis à une évaluation interne et externe dans le but de mesurer les acquis des apprenants, le rendement des établissements et les performances des personnels de formation.

Le financement de la formation en Tunisie

Nous pouvons distinguer trois modes de financement de la formation :

- le financement de la formation initiale,
- le financement de la formation continue,
- le financement des projets d'investissement dans le secteur de la formation.

S'agissant du premier point, le budget alloué au secteur sous tutelle du MEF a dépassé les 152 millions de DT en 2008. Ce montant provient d'une part des ressources budgétaires de l'État, qui sont affectées au budget des centres de formation, et d'autre part de la TFP, à travers le reliquat de la taxe non retournée aux entreprises (qui est versé à un fonds de promotion de la formation et de l'apprentissage, créé en 2000).

Rappelons que cette taxe est alimentée à raison de 1 % de la masse salariale pour les activités industrielles, et de 2 % pour les services et autres activités. La TFP représente près de 90 millions de DT, et est utilisée à hauteur d'environ 60 % pour financer les actions de formation continue. Le reste alimente un complément de budget pour l'ATFP et d'autres structures.

Outre ces deux sources de financement, l'État a recours à des ressources externes sous forme de dons et de crédits de bailleurs de fonds internationaux comme la Banque mondiale, l'Union européenne, l'AFD, l'Agence de coopération technique allemande pour le développement, la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), etc.

En ce qui concerne la formation continue, de nouvelles mesures ont été prises¹ pour modifier les mécanismes de financement. Elles s'insèrent dans le cadre d'une loi relative à l'initiative économique, qui a introduit de nouveaux instruments :

¹ En décembre 2007 pour le chèque formation et en février 2009 pour le crédit d'impôt et le droit de tirage.

- le crédit d'impôt (CI), qui consiste en une avance sur la TFP (à hauteur maximum de 60 %) destinée à financer les dépenses de formation initiale (couvrant l'apprentissage, la formation en alternance et les stages pratiques), et la formation continue en Tunisie ou à l'étranger. Cette avance est également utilisable pour financer les études et les consultations en formation, ainsi que le traitement et salaire du responsable formation au sein de l'entreprise ;

- le droit de tirage, deuxième mécanisme de financement, qui s'adresse essentiellement aux entreprises non soumises à la TFP, à celles bénéficiant d'une exonération, à celles qui ont épuisé l'utilisation de l'avance sur la TFP, ou encore aux artisans et petits métiers. Il finance les activités de formation continue en Tunisie dans un cadre individuel ou collectif, les études et les consultations en formation, les actions collectives réalisées dans le cadre du partenariat avec les organisations professionnelles, ainsi que les actions de validation des acquis d'expérience. Cependant, les bénéficiaires doivent employer des jeunes sous le régime de l'apprentissage pour pouvoir bénéficier de cet outil ;

- le chèque formation (CF), qui introduit le principe de la prise en charge par l'État des dépenses de formation initiale dans le secteur privé. L'un des objectifs était de permettre aux jeunes de choisir leur organisme de formation de leur choix, public ou privé. Cette piste devait fournir une solution au financement de la formation privée. Néanmoins, à ce jour, l'utilisation de cet outil demeure faible.

Cette nouvelle réforme n'a pas toujours été bien perçue par les entreprises qui considèrent qu'en pratique, elles ne pourront utiliser que 60 % de leur TFP, le reliquat allant au budget de l'État.

Signalons qu'un autre mécanisme de financement existe, bien qu'il soit rarement utilisé. Il concerne les dispositions de l'article 39 du Code d'incitation aux investissements, stipulant le financement des programmes de formation du personnel

des entreprises réalisant un investissement technologique en vue de la maîtrise des nouvelles technologies, de l'amélioration de la productivité et de l'augmentation du taux d'intégration locale. Le montant maximum de la prise en charge par l'État est fixé à 125 000 DT et peut doubler pour des investissements d'une importance particulière.

Enfin, le troisième axe de financement, relatif à l'investissement privé dans le domaine de la formation, est traité dans le code d'incitation aux investissements, qui permet d'attribuer jusqu'à 25 % de subvention aux projets privés engagés dans ce domaine.

1.1.2 Les acquis et les problématiques posées

Les principaux acquis

Depuis la mise en œuvre du programme de Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (Manforme), de nombreux acquis ont été enregistrés, aussi bien en termes de développement quantitatif du dispositif, que sur le plan de son organisation.

Ainsi, le dispositif public a été renforcé par la création de plus de 45 centres qui ont contribué à l'augmentation importante de la capacité d'accueil. Celle-ci est même devenue excédentaire dans certains secteurs porteurs. Le renforcement de la formation en alternance a également contribué à cette augmentation de la capacité, puisque les jeunes passent, dans ce cas, environ la moitié de leur temps au sein des entreprises partenaires. Cela a permis de quintupler en l'espace d'une décennie le nombre de stagiaires au sein du dispositif.

Sur le plan de la mise en œuvre des formations, la politique du partenariat avec les organisations professionnelles a été introduite et a pu impliquer ces structures à des degrés divers.

Une direction du partenariat avec les entreprises au sein du MEF a été créée, qui lui a permis d'asseoir sa crédibilité auprès des entreprises, et de devenir un interlocuteur respecté et écouté.

Néanmoins, malgré ces efforts, les expériences réussies sont peu nombreuses, et seules quelques fédérations professionnelles se sont intégrées dans cette logique partenariale. La plupart des autres structures n'ont pas joué de rôle moteur dans cette activité, et leur participation est demeurée plutôt symbolique.

Au niveau de l'ingénierie, l'approche par compétence a été généralisée et la plupart des programmes ont été révisés, ou sont en cours de révision, selon cette méthodologie.

Une démarche qualité au sein des établissements de formation a été introduite, un référentiel national de la qualité a été conçu, qui sert de base pour l'évaluation de la formation au sein du dispositif. L'apport de ce référentiel est intéressant dans la mesure où il comporte des critères précis, et un système de notation permettant de situer le niveau de qualité atteint par les centres et de les comparer entre eux, sur une même échelle.

Le secteur privé de la formation a commencé à se développer grâce notamment à la politique de normalisation des diplômes. Néanmoins, sa présence se limite le plus souvent à des secteurs traditionnels, peu capitalistiques. De plus, il bute sur le financement des frais de fonctionnement, non pris en charge par l'État. Le CF, introduit récemment, devrait faciliter ce financement, mais n'a pas encore eu d'écho suffisant.

Les problématiques posées

En Tunisie, l'une des problématiques du secteur est l'attrait des jeunes pour la formation professionnelle.

Ainsi, plusieurs centres ont un taux d'occupation très faible. A l'issue de l'enseignement de base, les jeunes se tournent vers d'autres voies. Ce choix est notamment dû à l'inadéquation de la communication sur le système, à différents niveaux, et à l'inefficacité dans les écoles du mécanisme d'orientation des élèves vers la formation professionnelle.

Les passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement supérieur font également partie des problématiques. La nouvelle loi de février 2008 sur la formation professionnelle a rigidifié le système en exigeant que le BTS ne soit suivi que par les titulaires d'un baccalauréat. De plus, le système «LMD», adopté par l'enseignement supérieur, notamment dans le cadre de licences appliquées, devra avoir des répercussions sur les diplômés en BTS issus de la formation professionnelle.

La rigidité du système, qui peine à s'adapter à la demande, génère un faible taux d'insertion des jeunes dans des filières où la capacité de formation est excédentaire et / ou inadaptée à la demande de l'économie. Au cours des dix dernières années, des investissements importants ont donc été réalisés dans des centres de formation pour faire face à une demande soutenue à l'époque, notamment dans les secteurs du textile, du cuir et de la chaussure. Aujourd'hui, les besoins de ces secteurs ont changé mais les centres créés n'ont pas réussi à faire évoluer leur offre de formation.

De nouvelles demandes émergent dans des secteurs traditionnels comme le bâtiment, ainsi que dans de nouveaux secteurs, comme l'aéronautique, qui exigent une réactivité des centres dans l'offre de formations nouvelles répondant aux évolutions technologiques.

Pour faire face à cette problématique, la politique du partenariat avec les branches professionnelles a été renforcée, et un nouveau mode de gestion des centres a été mis en place, impliquant les professionnels dans le pilotage et la gestion. Néanmoins, ce partenariat n'a pas été mis en œuvre de manière efficace, faute d'une organisation adéquate des structures professionnelles, et de réelle motivation pour s'impliquer dans le dispositif de formation. Le manque de moyens mis à la disposition de ces structures les empêche également de se développer, et le modèle proposé de gestion des centres n'a pas pu être appliqué efficacement compte tenu des contraintes juridiques inhérentes au statut de ces centres, et à la volonté de l'administration de tutelle de se dessaisir de certaines prérogatives.

Pour garantir cette réponse efficiente du dispositif aux besoins de l'économie, l'implication du secteur privé dans la formation pourrait constituer une autre voie. Or, là aussi, malgré les efforts en matière de certification, le secteur privé ne s'est pas développé comme il se doit, et bute encore sur le problème du financement. Quelques expériences intéressantes sont en cours d'expérimentation dans le secteur de l'aéronautique par exemple, et pourraient constituer une piste à approfondir dans ce domaine.

La problématique de l'apprentissage demeure, puisque ce mode de formation est en majorité non diplômant, et stagne depuis plusieurs années. De plus, des secteurs comme l'artisanat ou l'agriculture, qui sont traditionnellement ceux où l'apprentissage devrait être le plus présent, ne pratiquent quasiment pas ce mode de formation.

L'orientation adoptée dans le cadre des précédents programmes visait plutôt le développement de l'alternance, souvent au détriment de l'apprentissage. De plus, les résultats atteints en matière d'alternance sont assez mitigés, puisque cette approche n'a pas été menée de manière uniforme et structurée. Même si l'on annonce des taux d'alternance de plus de 70 %, la réalité est à relativiser, si l'on tient compte du fait que plusieurs parcours en entreprise ne se déroulent pas dans le respect des exigences de ce type de formation.

Enfin, en matière de formation continue, les nouvelles mesures prises au niveau de l'utilisation de la TFP risquent de freiner le développement de la demande des entreprises. Une révision de ces dispositions serait probablement utile. Le changement de tutelle du CNFCPP, qui dépend à présent du ministère de l'Emploi, et non plus de la Formation, pourrait compliquer davantage la prise de décision, et freiner les réformes dans ce domaine.

1.2 Le dispositif marocain de la formation professionnelle

1.2.1 Physionomie du dispositif

Organisation

Le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP) constitue l'autorité de tutelle de la formation professionnelle au Maroc. Au sein du MEFP, un département de la

FP doté d'un secrétaire général est chargé spécifiquement de ce secteur. Douze ministères différents² gèrent également des centres de formation qui leur sont propres.

Encadré 2. Le dispositif de la formation professionnelle en chiffres

Le dispositif comporte 481 centres publics de formation professionnelle, dont 281 sont sous tutelle de l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), et 252 centres privés proposent des formations normalisées.

Les centres publics accueillent 172 000 apprenants (dont 130 000 au sein de l'OFPPT et 42 000 dans les centres dépendant des autres ministères), alors que les centres privés assurant une formation normalisée comptent 24 000 apprenants.

A cela, il faut rajouter les formations non diplômantes, ou dont le diplôme n'est pas reconnu, et qui concernent 78 000 jeunes.

Le flux annuel de diplômés s'élève à 80 500, dont 68 000 dans le système public.

Ces diplômés ont un niveau de CAP (10 %), de spécialisation (14 %), de qualification (25 %), de technicien (28 %), ou de Technicien Spécialisé (23 %).

Le coût de la formation s'élève à 1 200 € par stagiaire et par an (coût similaire à celui de la Tunisie)

L'orientation générale du dispositif

Deux réformes de la formation professionnelle ont été menées.

La première a démarré en 1984, et visait le développement de la capacité d'accueil, l'amélioration de la qualité, le développement de la concertation avec les milieux professionnels, ainsi que la promotion de l'apprentissage qui devait toucher 50 % des effectifs en 1995.

Plusieurs avancées ont été enregistrées, notamment en matière de contractualisation des formations avec les associations professionnelles (c'est le cas du textile, du cuir et des arts graphiques), et ont permis de lancer les centres sectoriels de formation.

L'orientation vers la formation par alternance a également été impulsée à partir des années 1990, et une loi a été promulguée en 1996 pour réglementer ce mode de formation.

² Les douze ministères sont : l'Agriculture, le Tourisme, la Pêche, l'Artisanat, la Jeunesse, l'Intérieur, les anciens Résistants, l'Énergie, la Justice, l'Équipement, la Santé et le Plan.

À cette même date, et partant du constat que la formation continue ne touchait que 3 % des effectifs, il a été décidé de renforcer cet axe de la formation continue, à travers le lancement d'un programme dans ce sens avec la Banque mondiale (troisième projet).

Cela a permis de lancer les Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC), qui sont des structures gérées par les branches professionnelles, et destinées à assister les entreprises dans l'identification de leurs besoins en compétences et en formation. Le mécanisme des Contrats spéciaux de formation (CSF) a également été créé pour financer les actions de formation continue. Mais ce mécanisme a connu des difficultés et n'a pas atteint les objectifs escomptés.

Cependant, malgré ces actions, cette réforme de 1984 n'avait pas suffisamment intégré l'approche du pilotage du dispositif par la demande, et le système a continué de privilégier l'intégration des jeunes exclus de l'enseignement de base.

C'est pourquoi une seconde réforme a été mise en œuvre à partir de 2000, dans le cadre de la Charte nationale d'éducation-formation adoptée en 1999. Cette Charte a tracé les grandes lignes de la réforme du système de l'éducation et de la formation, et stipule que la formation professionnelle ne doit plus être considérée comme un moyen de résorption des abandons scolaires, mais comme un outil de base pour la promotion de l'emploi, au sein d'un dispositif en adéquation avec son environnement économique.

Cette orientation va dans le sens d'une séparation entre la formation professionnelle et l'Éducation nationale, de telle sorte que la formation professionnelle réponde davantage aux besoins des entreprises.

Une nouvelle stratégie a été ainsi mise en place. Elle repose sur différents axes³ :

- le développement et la mise à niveau du dispositif de formation (en quantité et en qualité). L'objectif est de qualifier 50 % des personnes arrivant chaque année sur le marché du travail à l'horizon 2010, contre 20 % établis en 1999 ;
- le développement de la formation en milieu professionnel, notamment la formation professionnelle alternée et la formation par apprentissage ;
- le développement et la mise à niveau de la formation professionnelle privée à travers l'adoption de mesures d'encouragement d'ordre pédagogique, technique et fiscal ;
- l'accompagnement des entreprises par la formation continue (en cours d'emploi) pour mettre à niveau leurs ressources humaines. L'objectif est de former chaque année 20 % des salariés (contre 3 % avant la réforme) ;
- une « réingénierie » du système de la formation professionnelle, selon une approche par compétences.

Pour mettre en œuvre ces orientations et tenir compte des nouveaux défis posés au secteur, un nouveau plan d'urgence de la formation professionnelle a été adopté en juillet 2008, comportant différents axes :

- le développement de l'apprentissage dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat. L'objectif étant de former par apprentissage 60 000 jeunes ruraux et 60 000 jeunes dans l'artisanat, entre 2008 et 2012, et dans les métiers porteurs. Il s'agit de mettre sur le marché du travail environ 51 000 lauréats dans chacun des secteurs (agriculture et artisanat). Le coût s'élève à 340 millions de DH pour l'agriculture et à 451 millions de DH pour l'artisanat ;
- la création de Licences professionnelles (LP) en partenariat entre les universités et les établissements de formation professionnelle. L'objectif étant de créer, dès la rentrée 2008-2009, 25 LP accréditées au profit de 625 inscrits, puis 100 LP au profit de 2 500 nouveaux inscrits, à l'horizon 2012 ;
- l'accompagnement du plan de développement intégré du secteur industriel marocain par la satisfaction des besoins en compétences. Les six secteurs retenus dans le plan Émergence

³ Source : Évaluation de la 1^{ère} LC AFD formation professionnelle au Maroc, février 2009, page 19.

devraient générer près de 200 000 emplois⁴ à l'horizon 2015. Une convention a été conclue entre le ministère de l'Industrie et le MEFP pour la formation de ces personnes. Une stratégie en quatre axes a été définie, et comporte :

- le développement de l'appareil public de formation par la création d'instituts sectoriels dans le cadre d'un partenariat public-privé. Le cadre et le mode de gestion de ces instituts seront arrêtés d'un commun accord ;
- le développement de l'appareil privé de formation ;
- le développement de la formation par apprentissage ;
- la mise en place d'un dispositif d'aide directe aux entreprises pour la formation dans les quatre premiers secteurs du plan Émergence. Il s'agit d'une prime pour la formation des cadres recrutés lors de leur première année, et d'une prime pour la formation continue pendant les deuxième et troisième années succédant le recrutement.

- l'accompagnement du secteur de l'hôtellerie par le développement de l'apprentissage : il s'agit de créer 16 centres de formation par apprentissage intra-entreprises et 14 centres inter-entreprises dont quatre avec des ONG; 67 000 lauréats devront être formés à l'horizon 2012. En outre, il est prévu de mettre en place un système de cogestion des établissements de formation avec les professionnels, et de former 300 formateurs ;

- la contribution au financement de la formation privée : l'État a prévu de contribuer aux frais de formation pour le secteur privé, à hauteur de 4 000 dirhams (DH) par an et par stagiaire dans les niveaux Technicien spécialisé et LP, soit le tiers du coût de la formation. Un objectif de contribution aux frais de formation de 8 000 stagiaires par an à l'horizon 2012 a été fixé ;

⁴ Les créations d'emploi prévues se répartissent ainsi : automobile : 43 000 ; aéronautique : 10 500 ; électronique : 11 000 ; *offshoring* : 91 000 ; textile / cuir : 32 000 ; agroalimentaire : 12 000 (source : plan de développement intégré du secteur industriel marocain – convention RH - juillet 2008).

⁵ Ce taux est à comparer avec celui de la France (0,3 %), du Portugal (0,28 %) ou de l'Italie (0,24 %). Source : rapport annuel 2008 du Conseil supérieur de l'enseignement du Maroc.

- l'optimisation des durées de formation : un décret publié en septembre 2007, dans le cadre de la réingénierie de la formation professionnelle selon l'approche par compétences, permet d'organiser la formation, pour les niveaux spécialisation (S) et qualification (Q), sur la durée nécessaire à l'acquisition des compétences au lieu de deux années en vigueur. L'application de ce décret permettra de rationaliser le nombre de filières de formation (réduction de 225 à 114), de développer, selon l'Approche par compétences (APC), 65 programmes de formation prioritaires, et de les implanter dans 155 établissements ;

- l'amélioration de l'employabilité des jeunes en difficulté d'insertion : un programme nommé « TAEHIL 2012 » a été élaboré pour améliorer l'employabilité de 100 000 chercheurs d'emploi diplômés. Sa mise en œuvre sera confiée à l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) ;

- l'ingénierie du système de formation professionnelle selon l'APC : il consiste à implanter l'APC, d'ici 2012, dans 73 centres publics et dans 330 privés, accrédités.

Ainsi, nous pouvons relever quelques idées fortes de ce plan :

- la contractualisation de la formation, en partant des besoins de l'économie ;
- le partenariat public-privé dans la formation, qui devient plus opérationnel grâce à la subvention de l'État aux privés et à l'encouragement à la cogestion des établissements ;
- le recours à l'apprentissage ;
- le renforcement de la formation continue.

Le financement

Le budget de la formation professionnelle s'élève à environ 3 milliards de DH, soit 0,33 % du PIB⁵. Il progresse de 6 % par an (moyenne établie entre 2001 et 2007).

Ce montant est financé à 74 % par l'État et à 21 % par le

privé et les ménages. Le reliquat de 5 % provient de dons de la coopération internationale.

Outre les ressources propres de l'État, la TFP (1,6 % des salaires) est la principale source de financement. Cependant, alors que cette taxe est payée par les entreprises, ces dernières n'en récupèrent qu'une faible partie pour financer la formation continue. La majeure partie est en effet affectée aux frais de fonctionnement des structures publiques (l'OFPPT).

L'État prend en charge les investissements pour la construction des centres, dans le cadre du budget général. Ces investissements représentent environ 21 % du budget, et a baissé par rapport à la période 2001-2004, où elle représentait 25 % du budget.

Pour inciter le secteur privé à se lancer dans les activités de formation, l'État a instauré des avantages fiscaux (exonération d'impôt, exonération de droits de douane, etc.) pour les investissements privés.

Quelques expériences ont été lancées, de gestion privée de centres construits par des fonds publics. Ces centres reçoivent une quote-part de l'État au titre de leur budget de fonctionnement.

1.2.2 Les acquis et les problématiques posées

Les principaux acquis

Le premier acquis a été l'augmentation importante de la capacité d'accueil, ainsi que du nombre de stagiaires au sein du dispositif.

Celui-ci a quasiment doublé en dix ans, avec une augmentation de la part des niveaux de techniciens spécialisés, au détriment des niveaux de spécialisation.

Le dispositif a ainsi permis de répondre aux deux grosses commandes publiques. La première a été clôturée et a consis-

té à former 400 000 jeunes sur la période 2002-2007 ; la seconde est en cours et prévoit de former 650 000 jeunes sur la période 2008-2012.

Quant à l'aspect qualitatif, et pour garantir la meilleure adéquation de l'offre à la demande, le MEF s'est engagé dans une politique de contractualisation de la formation consistant à :

- Impliquer les professionnels dans le processus de planification et de gestion de la formation, et veiller à adapter le dispositif de formation aux demandes des branches professionnelles. Le principe de cette implication des professionnels est en soi un acquis et correspond à une orientation soutenue par l'AFD. Cependant les résultats enregistrés sont mitigés, comme nous le verrons.
- Favoriser l'autonomie des centres pour les doter de plus de souplesse en matière de gestion. Dans la pratique, cette orientation n'est pas mise en œuvre de manière significative, compte tenu de la centralisation des décisions au niveau de l'OFPPT et de ses directions régionales.
- Créer des établissements dédiés aux secteurs émergents et porteurs, eu égard au potentiel qu'ils recèlent, notamment en matière de création d'emplois. C'est le cas par exemple dans l'aéronautique, l'*outsourcing* ou le textile.

La Charte a été un élément majeur dans le développement de la formation professionnelle, et a permis de renforcer son lien avec l'environnement économique.

Elle a permis de modifier la perception de la formation professionnelle, auparavant considérée comme destinée à la résorption des abandons scolaires. La formation professionnelle est aujourd'hui envisagée comme un outil important pour la promotion de l'emploi.

C'est ce qui explique le taux d'insertion assez élevé pour les diplômés de la formation professionnelle : environ 65 % d'entre eux s'insèrent dans la vie active au cours des neuf mois suivant leur sortie.

Les problématiques posées

Malgré la progression de l'offre de formation, la question de la satisfaction de la demande demeure, et le dispositif n'est pas parvenu à se dimensionner pour répondre aux besoins de l'économie. Cela se traduit par des taux d'affluence sur les centres, qui offrent en moyenne 1 place pour 3,5 candidats. L'offre est plus tendue encore pour les profils de techniciens (1 place pour 6,6 candidats).

Cette situation se révèle encore plus critique sur le plan régional, particulièrement dans les zones rurales peu couvertes par la formation professionnelle. Ces zones où vivent près de 50 % de la population représentent moins de 5 % du dispositif de formation.

L'analyse des perspectives de développement de l'économie marocaine et de ses besoins en personnel qualifié a montré que la capacité du dispositif de la formation professionnelle devra doubler tous les dix ans⁶ pour atteindre environ 400 000 lauréats en 2025. Il s'agit d'un enjeu de taille qu'il faudra affronter tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Cet objectif pourra difficilement être atteint sans la forte implication des professionnels dans l'analyse des besoins et dans le fonctionnement du dispositif de formation.

Or, l'intervention des chambres et organisations professionnelles est aujourd'hui assez limitée, et celles-ci ne sont pas encore en mesure de jouer un rôle actif dans le dispositif de la formation. Les nombreuses actions menées pour impliquer davantage ces professionnels n'ont pas toujours été efficaces, et le dispositif continue dans beaucoup de cas de dépendre de l'offre.

Ainsi, la participation des professionnels dans les conseils d'établissement des centres n'a pas atteint les résultats escomptés, et plusieurs fédérations ont même refusé de jouer

ce rôle, compte tenu de l'ambiguïté du pouvoir de décision qui leur a été conféré, ainsi que du manque de moyens disponibles.

Cette situation s'est répercutée sur le déroulement de l'alternance, à laquelle les entreprises n'ont pas été suffisamment sensibilisées, ce qui ne leur permet pas d'encadrer convenablement les jeunes placés en situation de travail. Il en résulte une formation tronquée dans laquelle le savoir-faire à acquérir en entreprise fait parfois défaut.

De plus, sur le plan du dispositif global, ce mode de formation en alternance n'a pas atteint un taux de pénétration acceptable (moins de 20 %), et la plupart des formations demeurent assurées en mode résidentiel.

C'est là d'un défi majeur dans la mesure où l'implication des entreprises dans la formation devient incontournable, aussi bien pour assurer une meilleure qualité de la formation (en lui permettant de répondre aux besoins réels) que pour faire face aux besoins quantitatifs rappelés précédemment, et auxquels le dispositif public pourra difficilement répondre.

Le profil et le statut des formateurs doivent également être reconsidérés, ces derniers devant maîtriser les technologies nouvelles et avoir une bonne connaissance de la réalité du secteur productif. Or, cette expérience pratique fait souvent défaut, et conduit les formateurs à assurer des formations plutôt académiques, sans lien avec la réalité des entreprises.

Les passerelles entre la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, sont quasiment inexistantes (sauf à l'École supérieure des industries du textile et de l'habillement - ESITH - ce qui permet parfois aux diplômés de passer du niveau de technicien spécialisé à celui d'ingénieur.

D'un autre côté, l'enseignement de base enregistre au Maroc un taux de déperdition assez important, avec un abandon scolaire d'environ 240 000 élèves chaque année. Si la formation professionnelle est incapable de compenser complètement les défaillances de l'enseignement de base, elle ne peut pas

⁶ BENKERROUM, M. et D. EL YACOUBI (2005), La formation professionnelle au Maroc, éléments d'analyse des réformes et des résultats des cinquante années d'indépendance. Rapports thématiques du groupe de travail « Système éducatif savoirs, technologies et innovation » dans le cadre de la réflexion sur le thème « 50 ans de développement humain au Maroc » : www.rdh50.ma/fr/

néanmoins ignorer une telle population, et se doit, en complémentarité des mécanismes d'insertion des jeunes, d'assurer une formation qui permettrait à cette population de s'intégrer dans la vie active.

Concernant la formation continue, un objectif très ambitieux a été fixé : celui de faire bénéficier de la formation 40 % des salariés déclarés à la Caisse nationale de Sécurité sociale (CNSS) à l'horizon 2025, contre moins de 20 % actuellement.

La problématique du financement de la formation professionnelle reste, comme dans la plupart des pays, une question d'actualité. La TFP, continue d'être objet de polémique, puisqu'elle est affectée en majeure partie au financement des structures publiques de formation. Les professionnels considèrent que cette taxe leur revient, puisque ce sont eux qui l'on

payée, et qu'elle doit donc être affectée au financement de la formation continue.

La décision prise par l'État, de contribuer aux frais de formation de 8 000 stagiaires par an à l'horizon 2012, paraît une bonne initiative, mais les besoins sont encore beaucoup plus importants, et le secteur privé ne pourra pas devenir, dans ces conditions, un acteur significatif du dispositif.

Du fait des inévitables limitations budgétaires en matière de financement public, la question du financement de la formation est capitale pour pouvoir répondre aux besoins importants.

Enfin, sans entrer dans des considérations d'organisation interne des structures de tutelle de la formation professionnelle, il faut signaler la dualité entre certaines structures, qui entrave parfois l'avancement des réformes.

2. Synthèse de l'évaluation des lignes de crédit (LC) AFD en Tunisie et au Maroc

Ce chapitre résume le contenu des deux rapports d'évaluation des LC AFD octroyées à la Tunisie et au Maroc. Au préa-

lable, les caractéristiques de base de chacune de ces lignes sont présentées brièvement.

2.1 Caractéristiques des deux lignes de crédit AFD

2.1.1 La 2^{ème} LC pour la Tunisie

Le montant de la 2^{ème} LC s'élève à 24 M€ et couvre la période de 2000-2005.

Elle a financé les interventions suivantes :

- la création de trois centres de formation relevant de l'ATFP et de deux centres de formation hôtelière relevant de l'Office de national du tourisme tunisien (ONTT), ainsi que la restructuration de deux centres relevant de l'Agence de vulgarisation et de formation agricole (AVFA) ;

- l'acquisition d'équipements complémentaires au profit de centres créés ou restructurés sur la première LC ;

- l'assistance technique en matière de formation de formateurs et d'ingénierie de formation, principalement au profit de neuf centres relevant de l'ATFP ;

- l'appui à l'unité de gestion du projet.

Cette 2^{ème} LC s'inscrit dans le cadre de l'appui fourni par l'AFD à la Tunisie en matière de financement de son programme Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (Manforme), et est caractérisée par les éléments suivants :

• elle s'inscrit dans la continuité de la 1^{ère} LC, octroyée en 1996, pour un montant de 22,87 M€, et vient compléter certains investissements non achevés dans le cadre de cette LC ;

• alors que la 1^{ère} LC a concerné des secteurs d'activité relevant de l'industrie et des services, cette 2^{ème} LC a intégré de nouveaux secteurs, en l'occurrence l'agriculture et le tourisme ;

• la notion de partenariat, introduite dans le cadre de la 1^{ère} LC a été étendue à d'autres secteurs d'activité. La conclusion de deux conventions triparties a été rendue, au sujet de la promotion du partenariat public-privé dans le domaine de la formation professionnelle agricole et touristique.

Une 3^{ème} LC de 26 M€, conclue en 2003, est en cours de réalisation.

2.1.2 La 1^{ère} LC pour le Maroc

Cette première LC a pour objet la création de quatre centres de formation dans les secteurs du transport, de la mécanique, de l'agroalimentaire et de la plastrurgie.

Le montant du crédit est de 9,7 M€ et couvre une partie matérielle (construction et équipements) et une autre immatérielle

(ingénierie, formation de formateurs, implantation de programmes).

Trois objectifs avaient été fixés pour cette LC :

- renforcer le système marocain de la formation professionnelle, au niveau quantitatif et en matière de création de nouvelles filières ;
- promouvoir les organisations professionnelles marocaines, sur lesquelles devrait reposer le fonctionnement du dispositif, pour qu'il soit le plus réactif possible. Chaque projet doit être réalisé dans un contexte de collaboration étroite entre l'organisation professionnelle marocaine et l'administration ;

- développer le partenariat franco-marocain, afin de faire bénéficier les Branches professionnelles marocaines (BPM) de l'expérience française dans le domaine, notamment, en amont, pour le dimensionnement des centres.

Signalons qu'une seconde LC d'un montant de 250 millions de DH a été mise en place en 2008, et est en cours d'exécution.

2.1.3 Réalisations

La description des projets financés par ces LC se trouve dans les rapports d'évaluation.

2.2 Evaluation globale des LC AFD

Le résumé des rapports d'évaluation des deux LC AFD est présenté section 2.2.1. Si les cinq rubriques de l'OCDE ont été conservées, seuls les éléments qui nous ont semblé les plus

importants au regard de la problématique de la capitalisation ont été retenus.

2.2.1 Pertinence

Une intégration cohérente dans les orientations nationales des deux pays

Pour les deux pays, les LC AFD s'intègrent parfaitement dans les orientations nationales en matière de formation professionnelle. A travers ses différentes composantes, le projet a apporté un appui important à la mise en œuvre de ces orientations.

- La politique du partenariat adoptée par les deux pays a constitué un volet de base pour les projets financés ; l'AFD, malgré les réserves qui seront présentées, a alloué une partie des fonds pour le renforcement de ce partenariat entre les branches professionnelles locales et les structures publiques

d'une part, et d'autre part entre ces mêmes branches et leurs homologues françaises.

- Les deux projets ont contribué de manière significative au renforcement quantitatif de l'offre de formation. En effet, les capacités créées sont de l'ordre de 2 000 jeunes en formation dans chaque pays, et même de 8 000 en Tunisie si l'on tient compte des projets de la 1ère LC qui ont été poursuivis dans la seconde ligne. Par rapport aux capacités sectorielles, les centres marocains ont représenté une composante majeure dans la plasturgie (84 % des stagiaires) et dans l'agroalimentaire (60 % des stagiaires). Le transport vient en troisième lieu avec 40 % des stagiaires.

Une définition vague du partenariat, sans identification des pré requis et avec peu d'actions d'accompagnement pour sa réussite

Les deux projets ont décrit, dès le départ, le processus par lequel les organisations professionnelles doivent être impliquées.

Ce schéma a représenté une référence appréciée pour la mise en œuvre des projets et a été à l'origine de la « marque » de l'AFD.

Néanmoins, ces projets n'ont pas prévu suffisamment d'actions d'accompagnement pour permettre à ces organisations de jouer leur rôle. Or, les structures professionnelles ne disposent pas de ressources suffisantes pour être un acteur majeur dans le processus de la formation.

L'AFD n'a donc pas suffisamment analysé les conditions de réussite du partenariat, en fonction des contraintes locales et de la situation actuelle des organisations professionnelles.

Il est d'ailleurs reproché à l'AFD de vouloir calquer le schéma existant en France dans des pays qui ont un environnement différent.

A titre d'exemple, il est demandé aux organisations professionnelles de s'impliquer fortement dans le fonctionnement du dispositif de formation, mais la question du financement de ces organisations et leur dotation en ressources humaines n'a pas été évoquée. Or, cet aspect a été l'un des freins à la réussite du partenariat.

Cette lacune dans ces projets devra être corrigée dans les prochaines LC de l'AFD si l'on désire que cette politique du partenariat réussisse (voir action 4.2.3).

Un processus de partenariat trop centré sur l'amont (identification des besoins), sans trop évoquer l'aval, en termes de participation des professionnels à la gestion des centres

L'AFD a centré ses recommandations sur la nécessité d'im-

pliquer les professionnels dans l'expression des besoins, et dans la validation des études d'opportunité des centres à créer.

Elle en a même fait une condition pour le déblocage des fonds.

Cependant, dans la pratique, cette condition est toujours satisfaite car la validation des dossiers peut se limiter à un examen superficiel de la part de la profession.

Ensuite, et indépendamment de cela, même si la profession a été bien engagée dans cette phase amont, le fait qu'elle ne soit plus suffisamment associée dans les phases futures, et particulièrement dans le fonctionnement et la gestion des centres, risque de compromettre les performances de ces derniers.

En effet, les besoins identifiés au démarrage pouvant changer, il faut que les professionnels soient toujours présents pour donner cette indication et assurer la réactivité du centre. Nous avons vu plusieurs exemples où des centres venant d'être créés pour assurer la formation d'un profil donné se trouvaient, à leur ouverture, confrontés à un besoin différent qu'ils ne pouvaient pas satisfaire du fait de la rigidité du processus de changement de vocation.

Il faut donc garantir aux professionnels une implication pérenne, et un certain pouvoir décisionnel sur le fonctionnement des centres.

Une autre piste serait de favoriser des centres privés, lorsque le besoin à satisfaire le nécessite.

Peu d'assistance technique pour la conduite d'actions structurantes

Le constat précédent s'applique également à la faiblesse des actions d'assistance prévues pour conduire des projets structurants qui s'intègrent dans la stratégie nationale de la formation professionnelle, par exemple la mise en œuvre de l'alternance.

Plusieurs centres ont ainsi déclaré ne pas savoir réellement comment mettre en place ces démarches de formation, et souffrir d'un manque d'appui pratique dans ce domaine.

La LC marocaine est plus problématique, puisque la part des investissements prévus en assistance technique s'élève à 8 % du total des investissements, contre 34 % en Tunisie.

Il faudrait donc prévoir, dans les futures LC, une part plus importante d'investissements immatériels.

Une structure de gestion plus adaptée en Tunisie

La structure chargée de la mise en œuvre des projets a néanmoins été plus pertinente en Tunisie qu'au Maroc, grâce à la création d'une Unité de suivi de projets de formation (USPF), qui est également responsable du développement de la politique du partenariat. Au Maroc, le projet devait être géré par la direction des études et de la planification du MEFP qui n'a pas suffisamment de moyens pour assumer cette tâche.

Une implication insuffisante des branches professionnelles françaises

Il a été prévu que l'intervention des Branches professionnelles françaises (BPF) devra se concentrer sur la réalisation des études d'opportunités des centres, en liaison avec les BP locales.

Cette intervention prend fin, en général, lors de la validation de ces études, et le centre se retrouve seul pour la suite des opérations.

Plusieurs responsables d'établissements ont souhaité que la BPF soit également impliquée dans les phases de mise en œuvre, pour apporter un conseil ainsi que des informations sur des sujets divers, liés à la gestion des centres, à la formation continue des formateurs, à l'échange de stagiaires, etc.

L'arrêt de l'intervention de l'AFD, après le démarrage des centres, laisse en suspens certaines actions importantes

Les contraintes procédurales de l'AFD ont fait que les investissements à financer par les LC doivent prendre fin, dans la plupart des cas, au démarrage des centres. Au-delà, les interventions sont considérées comme faisant partie de l'exploitation, et ne sont pas éligibles au financement de l'AFD.

Or, certaines actions structurantes ne peuvent être menées qu'au cours du fonctionnement effectif des centres. Il en va ainsi de la mise en place des procédures de gestion, de la formation continue des formateurs, de la structuration du suivi de l'insertion des diplômés, de la veille sur les besoins, etc.

Une bonne adéquation aux objectifs de l'AFD ainsi qu'une bonne complémentarité par rapport aux autres bailleurs de fonds

Dans chaque pays, l'AFD s'est toujours fixé un objectif en matière de renforcement qualitatif des ressources humaines, de telle sorte que celles-ci puissent participer au développement économique national.

Les deux LC s'intègrent donc parfaitement dans ce cadre, et s'inscrivent dans les orientations stratégiques de l'AFD.

Le positionnement de l'AFD se distingue celui des autres bailleurs de fonds dans la mesure où :

- certains fonds interviennent sur des problématiques assez spécifiques, dont beaucoup se rapportent à des outils ou à des approches méthodologiques particulières. Ainsi, les projets canadiens sont exclusivement réservés à l'approche par compétences, alors que la GTZ privilégie le développement de l'apprentissage. Sur ce point, il n'y a pas de chevauchement ni d'opposition avec le projet AFD ;

- vis-à-vis de l'Union européenne, si les mêmes types de projet sont financés, le volume des engagements diffère. L'UE s'engage davantage, et accorde une plus grande importance aux aspects immatériels. Ainsi, les projets MEDA I et II au Maroc ont prévu plusieurs actions d'appui aux entreprises

pour le renforcement de leurs compétences, ou encore des actions de formation de tuteurs. En Tunisie, un appui fort pour l'implantation d'une démarche qualité, ainsi que pour l'élaboration d'un modèle de gestion des centres a été observé ;

- ce positionnement concerne la période de déroulement des deux LC. Il faut signaler que, depuis cette date, l'UE a opté, en Tunisie, pour un financement sous forme d'appui budgétaire, et n'a plus accordé d'appui direct à des projets. Des indicateurs ont été définis, et une évaluation du secteur est effectuée sur cette base.

- Cette approche d'appui budgétaire nous semble encore prématurée pour le cas de l'AFD. Compte tenu des besoins d'accompagnement qui restent importants, et du mode de gestion administrative des projets, il est plus efficace de rester sous la forme actuelle de financement ciblé de projets préalablement identifiés. Cela sera repris à la section 3.2 (axe 2).

2.2.2 Efficacité

L'efficacité se mesure à travers le degré d'atteinte des objectifs.

Une nouvelle tradition de participation des professionnels, même si leur rôle est plutôt consultatif

Comme signalé précédemment, l'implication des professionnels dans le processus de la formation professionnelle a été l'élément différenciateur le plus important en faveur de l'AFD, qui a été parmi les premières agences à insister sur ce mode de fonctionnement.

Beaucoup d'actions ont été menées dans ce sens, s'accompagnant d'un changement de mentalité des acteurs, pour qui la formation a longtemps été considérée comme relevant du seul ressort de l'État. Aujourd'hui, cette étape est dépassée, et les partenaires publics et privés ont établi des conventions de partenariats, précisant que chaque centre ne peut être créé que s'il existe une demande de la profession, et que cette der-

nière valide les différentes étapes de la réalisation des centres. Ces conventions ont également instauré la participation des professionnels dans la gestion des centres, à travers leur rôle de direction au sein des conseils d'établissement.

La création, en Tunisie, d'une unité spécifique dédiée à la promotion du partenariat a été d'une grande utilité et a pu jouer un rôle important dans l'instauration d'un climat de confiance entre le public et le privé.

Malgré toutes ces réussites, nous constatons, dans les deux pays, une réticence des professionnels à s'engager davantage dans un tel cadre partenarial.

Trois principales raisons peuvent expliquer cela :

- le rôle et le pouvoir de décision des professionnels restés ambigus. Plusieurs cas ont été cités, de chefs d'entreprises qui participent à des conseils d'établissement de centres, mais dont les recommandations ne sont pas prises en compte, l'administration demeurant la seule à décider en dernière instance. Cela laisse penser que le rôle des professionnels est plutôt consultatif que décisionnel ;

- le manque de moyens matériels et humains mis à la disposition des structures professionnelles. Dans la plupart des cas, ces organisations ne disposent pas d'encadrement suffisant et ne disposent pas de ressources propres. Elles se contentent de vivre de cotisations dérisoires, et du budget très limité qui leur est attribué par leur structure centrale ;

- enfin, mais rarement, certaines structures professionnelles ne sont pas encore convaincues de leur rôle, et soutiennent toujours que la formation professionnelle relève de la responsabilité de l'Etat.

Une bonne utilisation de la capacité d'accueil de la plupart des centres

Au Maroc comme en Tunisie, les centres, une fois créés, ont

pu accueillir les stagiaires en nombre suffisant eu égard à leur capacité. Au Maroc, la capacité initialement prévue a été largement dépassée et l'engouement des jeunes vers les centres a été plus fort qu'en Tunisie.

Une insertion des diplômés assez satisfaisante

Sous réserve de la fiabilité des données obtenues de la part des centres, le taux d'insertion des diplômés a été, dans la plupart des cas, assez élevé.

Les jeunes ont donc trouvé un emploi assez rapidement, ce qui montre que la formation a bien répondu à une demande économique.

Cela n'est pas tout à fait le cas dans d'autres centres, en Tunisie (arts du feu et bijouterie) qui demeurent assez mal positionnés par rapport aux besoins.

Au Maroc, des taux d'insertion de 100 % ont été obtenus en plasturgie, et de 90 % en conduite d'engins.

Des résultats ambigus en termes de mise en œuvre de l'alternance

Tous les projets ont fixé l'alternance comme un objectif pour renforcer le partenariat entre le centre et l'entreprise, et doter les jeunes d'une formation pratique proche du terrain et des besoins.

Plusieurs actions ont été menées, aussi bien envers les entreprises, pour les sensibiliser sur l'intérêt de ce mode de formation, qu'auprès des centres, pour structurer le processus de mise en œuvre de l'alternance.

En Tunisie, un taux dépassant, dans la plupart des centres, 70 % de formation en alternance a été obtenu. Au Maroc, sur les quatre centres, la moitié affiche un taux proche de 100 % alors que l'autre moitié n'a pas du tout mis en place ce mode de formation.

En réalité, les taux en eux-mêmes sont trompeurs et ne peuvent renseigner à eux seuls sur l'efficacité de ce processus.

En effet, il a été constaté, dans plusieurs cas, que les jeunes sont envoyés en entreprise, sans que celles-ci aient pu les encadrer par un tuteur réellement averti de ce qu'il doit faire et de ce que les jeunes doivent apprendre : d'où une affectation de ces stagiaires à des tâches n'ayant pas de rapport avec leur formation.

Le problème de l'absence de suivi des jeunes par le centre lorsqu'ils sont en entreprise se pose également. Il est lié au manque de moyens logistiques et au statut des formateurs qui limitent leur horaire d'intervention à 18 heures hebdomadaires.

Partant de là, la position sur le sujet diverge fortement selon les pays.

En Tunisie, on continue d'afficher des taux élevés d'alternance sans prendre en considération la qualité de cette formation en entreprise, et on affiche ainsi une certaine autosatisfaction d'avoir atteint des taux élevés.

Ce n'est qu'en 2009, avec le changement de responsabilité au sein du MEF, que la situation a commencé à changer, et que cette problématique de la qualité de l'alternance a été soulevée.

Au Maroc, en revanche, on affiche un taux plus modeste (20 % sur le plan national) tout en soulevant la difficulté de la mise en œuvre, et en préférant garder la formation résidentielle plutôt que d'envoyer des jeunes en entreprise sans garantie d'un suivi adéquat.

Des performances notables, mais variables, en matière de formation continue

L'activité formation continue a été lancée par un grand nombre de centres, aussi bien en Tunisie qu'au Maroc.

Le cas le plus significatif concerne les centres de transport qui ont, dans chaque pays, été les plus actifs, et sont devenus leaders nationaux, notamment dans la formation de conducteurs d'engins. Le chiffre d'affaires réalisé a même dépassé le budget de fonctionnement des centres (hors salaires). Cette formation répond à un réel besoin de recyclage des conducteurs, aussi bien pour améliorer les performances de la

conduite que pour répondre à la nouvelle réglementation (c'est le cas au Maroc).

En revanche, d'autres centres n'ont pas développé l'activité de formation continue. Cela s'explique aussi bien par le manque de dynamisme de la direction des centres que par des procédures administratives qui freinent la mise en place d'une telle activité.

En effet, au Maroc, l'OPFPT a chargé ses directions régionales de la fonction de prospection pour identifier les entreprises candidates à la formation, et les centres n'ont plus cette responsabilité « commerciale ». En Tunisie, par contre, le problème se situe au niveau de l'utilisation des fonds récupérés par la formation continue : ces fonds sont déduits du budget que l'État accorde aux centres, ce qui ne les motive pas pour réaliser des performances en la matière.

2.2.3 Efficience

Ce critère correspond au degré d'exploitation économe des moyens mis à disposition afin d'atteindre les objectifs attendus.

Une rigidité des procédures administratives a empêché la réalisation de certains investissements, et a rallongé les délais

Au Maroc, des investissements importants en équipements de formation n'ont pas été acquis par le centre de plasturgie, alors qu'ils étaient indispensables pour le déroulement du cursus.

En Tunisie, ce sont surtout les budgets alloués à l'USPF et au partenariat (1,5 M€) qui n'ont quasiment pas été consommés.

L'explication se trouve à chaque fois dans la rigidité des procédures administratives de passation des marchés.

S'agissant des délais de réalisation, à partir de la signature de la convention jusqu'au démarrage des centres, ils sont de l'ordre de 5 à 7 ans.

Plus particulièrement, si l'on considère le délai entre l'expression du besoin pour la création d'un centre et sa mise en service effective, il peut être supérieur à 7 ans (par exemple dans le centre de Sfax).

Il est évident que de tels délais sont pénalisants, puisque des besoins exprimés 7 ans en arrière peuvent changer.

Des coûts d'investissement très variables et des coûts de fonctionnement par stagiaire non suivis et non connus par les centres

Le coût de l'investissement est bien connu, bien qu'il soit très variable d'un centre à l'autre.

Il est difficile de se prononcer sur l'efficience de ces investissements, tant les facteurs qui peuvent intervenir sont nombreux : nature des équipements, état de l'infrastructure et du terrain, taille du centre, etc.

En fait, il est plus utile de s'intéresser au coût d'investissement par stagiaire, qui varie bien entendu énormément avec le taux d'utilisation de la capacité des centres. Cela incite à avoir un taux de remplissage élevé, et dans ces cas le ratio de l'investissement par stagiaire est souvent acceptable. De plus, le directeur du centre dispose d'une marge de manœuvre pour agir sur un tel ratio, en veillant à mieux utiliser les capacités existantes.

Dans le même esprit, le ratio du coût de fonctionnement par stagiaire est très pertinent et devrait être utilisé comme un outil de gestion. Or, ce ratio n'est pas suivi puisque l'un de ses éléments constitutifs le plus important, à savoir le salaire des formateurs, n'est pas connu des directeurs des centres.

La préoccupation de la réduction des coûts de fonctionnement n'est donc pas un sujet d'actualité, et mériterait une approche spécifique.

Une initiative intéressante d'évaluation et de recyclage des formateurs, au Maroc

Le Maroc a mis en place des Centres de développement de compétences (CDC) ateliers pilotes au sein des centres, dont

la mission est d'effectuer des tests d'évaluation des formateurs et de proposer leur recyclage. Cette démarche fait partie du processus d'évaluation des formateurs, qui est en principe à suivre par chaque centre.

Cette généralisation n'est pas encore assurée, mais la démarche va dans le bon sens.

Elle n'est toutefois pas pratiquée de la même manière en Tunisie, où la formation des formateurs relève de la responsabilité d'une structure spécifique, le CENAFFIF, mais où le principe de l'évaluation n'est pas très diffusé.

Un certain manque d'efficacité dans la gestion des centres, faute d'accompagnement suffisant au démarrage

La préoccupation quant au meilleur mode de gestion des centres est demeurée mineure.

En Tunisie, un modèle type pour la gestion des centres a été élaboré dans le cadre de Manforme, mais il n'y a pas eu suffisamment de formation pratique des directeurs de centres pour permettre sa mise en œuvre.

Au Maroc, un tel modèle n'a pas été proposé, et les centres ne disposent pas d'outils pertinents de pilotage, ni de processus standards de gestion.

Un bon suivi des projets, par l'AFD, mais à un niveau trop global

Les responsables des agences locales de l'AFD ont généralement une très bonne image chez leurs interlocuteurs de l'administration. Ils ont la réputation de suivre fréquemment les projets et de se réunir avec leurs correspondants pour résoudre les difficultés éventuelles qui se présentent.

Cependant, ces structures de l'AFD chargées du suivi des projets ne disposent pas toujours des données actualisées sur l'état de réalisation des projets. Il faut souvent chercher plusieurs documents pour se faire une idée de la situation.

Même si des missions de l'AFD siège ont lieu périodiquement, leur suivi semble assez ponctuel.

Une meilleure structuration du processus de suivi du côté de l'AFD mérite d'être envisagée.

2.2.4 Impact

L'analyse d'impact mesure les effets de la LC à moyen et long terme sur son environnement.

Une forte participation au développement des échanges public-privé

L'AFD a été parmi les premiers bailleurs de fonds à avoir mis l'accent sur la nécessité de faire participer les structures professionnelles dans la mise en œuvre des projets de formation. Cela n'a pas été facile, au début, tant il était difficile de faire évoluer les traditions et les mentalités.

Aujourd'hui, cette participation du secteur privé est devenue un acquis, et la question a évolué vers la façon de procéder, et vers la fiabilisation de la démarche.

Une contribution intéressante à l'enrichissement des voies possibles en matière de conduite des projets de formation

De la même manière, l'AFD participe avec les acteurs à la réflexion sur les meilleures voies à suivre pour fiabiliser la mise en œuvre des projets de formation.

Elle propose des voies innovantes, comme celles suivies au Maroc avec les projets de l'ESITH et de Renault, ou en Tunisie avec les projets de l'aéronautique par le Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS) ou le Groupement des industries tunisiennes aéronautiques et spatiales (GITAS).

Cette contribution à la réflexion est fortement attendue, et on estime qu'un *benchmarking* sur les expériences vécues dans différents pays est un atout que peut valoriser l'AFD.

2.2.5 Viabilité / Durabilité

La viabilité examine si les actions menées dans le cadre des LC ont engendré une structure ou des pratiques capables de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention de l'AFD dans le processus.

Ceci pourrait concerner en premier lieu la durabilité de l'activité des centres, l'implication durable des fédérations professionnelles, l'autonomisation des centres pour qu'ils puissent être gérés sans tutelle, pour ce qui est des activités courantes ainsi que la poursuite des relations avec les BPF.

Des centres qui ont pris leur place dans le dispositif de formation

Tous les centres financés par l'AFD ont réussi, plus ou moins rapidement, à démarrer leur activité, à délivrer des diplômes et à permettre à des centaines de jeunes de trouver un emploi.

Cela signifie que la durabilité de ces centres est garantie, et qu'ils sont à présent sur la voie du développement.

Une formation des formateurs qui doit être poursuivie et intégrée dans le budget des centres

Les formateurs ont suivi des formations, aussi bien en France que dans leurs pays respectifs, ce qui leur a permis d'acquérir les compétences de base pour démarrer les centres.

Cette formation doit être considérée comme un point de départ. Elle doit être complétée par une formation continue, surtout dans les domaines relativement nouveaux, par exemple l'aéronautique.

Or ces formations supplémentaires sont rarement organisées car on considère que la formation initiale du démarrage est suffisante.

Il faudra donc, à chaque fois, identifier les cas où cette formation complémentaire est nécessaire, et prévoir les budgets correspondant dans la LC.

Une implication durable des structures professionnelles qui n'est pas garantie

Nous avons mentionné précédemment le rôle joué par l'AFD dans l'implication des structures professionnelles, et le fait qu'elle a veillé à avoir l'aval des opérateurs à chaque phase importante des projets.

Nous avons signalé également que ces structures professionnelles n'avaient pas toujours les moyens de s'impliquer valablement dans le processus, et qu'elles avaient, dans certains cas, donné un accord, plutôt de principe, aux projets.

Ainsi, la participation de ces structures professionnelles risque fortement de se relâcher après la mise en place des projets. Même les structures qui auraient les moyens de participer au processus, risquent de s'en éloigner en raison du rôle qui leur a été confié, et qu'elles jugent plutôt consultatif, voire honorifique.

C'est pourquoi cette problématique du partenariat devra être approfondie dans les futures interventions de l'AFD.

Un partenariat à renforcer avec les BPF

Le partenariat avec les BPF a servi, dans la phase amont des projets, à valider les études d'opportunité. Des échanges d'experts ont eu lieu et ont permis d'apporter un éclairage sur les besoins futurs et le dimensionnement des centres.

Dans la plupart des cas, ce partenariat s'est arrêté à cette phase et ne s'est pas poursuivi après le démarrage des centres. Sa durabilité risque donc d'être compromise.

Or, le besoin existe encore et se retrouve à deux niveaux :

- entre les centres nationaux et leurs homologues français : on pourrait envisager un jumelage entre quelques centres pour maintenir un courant d'échange d'expériences de terrain ;

- entre les BP nationales et les BPF, pour pérenniser les contacts établis. Des bourses de stage pourraient ainsi être accordées à des formateurs locaux ou à des lauréats par exemple, pour parfaire leur formation.

3. Recommandations pour une capitalisation des expériences tunisienne et marocaine

3.1 Orientations générales à suivre par l'AFD

Au vu des problématiques et des enjeux rappelés précédemment, il apparaît que l'approche pour la conception et la mise en œuvre des projets de formation professionnelle comporte des pistes d'amélioration qu'il faudra introduire, et que l'AFD pourra appuyer lors de la mise en place de nouvelles LC.

Il s'agit des orientations suivantes :

1. Au préalable, il convient de rappeler l'image de marque de l'AFD dans les pays étudiés. L'attente en est d'autant plus grande en matière de réussite des projets engagés avec l'agence. Dans ce cadre, l'AFD doit contribuer à l'enrichissement de la vision des pays en matière de stratégie de la FP, basée sur son expérience dans différents pays (*benchmarks*, etc.) et intégrant les nouvelles problématiques spécifiques à chaque pays. Il a parfois été reproché à l'AFD de proposer des schémas calqués sur ce qui existe en France, sans avoir identifié les conditions de leur réussite. Les futures LC devront apporter une réponse à ces critiques.

2. Partant de cette première orientation, l'intervention de l'AFD devra se situer dans le cadre d'un appui à la mise en œuvre, par l'administration, de sa stratégie de la FP. Cela devra aboutir à l'identification des axes prioritaires sur lesquels l'AFD devra intervenir, et de ceux qui seront traités par d'autres moyens, y compris par le biais de la coopération internationale. L'AFD pourra notamment apporter sa contribution en matière de financement, de partenariat, de gouvernance des centres, de formation privée, de cohérence des dispositifs

de formation (LMD – ISET – FP – bac professionnel, etc.) et de passerelles entre ces différents niveaux.

Il est recommandé d'adopter une approche d'accompagnement des acteurs dans l'action, et de renforcement de leurs capacités, et de ne pas opter pour une aide budgétaire.

3. En matière de partenariat, on ne pourra plus se suffire d'une participation consultative voire honorifique de la profession pour cautionner la construction de centres de formation publics, sur la base de besoins estimés de manière institutionnelle. Le partenariat ne pourra plus être proposé sans un examen préalable des conditions de sa réussite, et sans programme prévu pour garantir les prérequis. La structuration des organisations professionnelles devra faire partie des problématiques à traiter, et il faudra l'aborder sous tous ses aspects : organisationnels, humains et financiers, avec un objectif de pérennisation.

4. La notion de réactivité du dispositif de la formation professionnelle est une caractéristique impérative. Ainsi, on ne pourra plus suivre un mode de mise en œuvre des projets qui dure entre 5 et 7 ans, compte tenu de l'évolution rapide des besoins. Outre le raccourcissement de ces délais, il faudra introduire davantage de flexibilité dans le système, en prévoyant notamment des formations à la carte pour répondre à des besoins spécifiques. Cette réactivité devra également s'appliquer en matière de réponse à des besoins régionaux. Les régions ont en effet des besoins spécifiques qui ne peuvent pas être appréhendés efficacement au niveau central.

Une approche régionale d'identification et de réponse aux besoins devra être mise en place.

5. Le dispositif de formation professionnelle privé ne devra plus être ignoré et exclu du champ d'action du financement public. Le partenariat tant soutenu par l'AFD au niveau de la prise en compte de la demande des entreprises devra englober celui de l'offre de formation. Ainsi, les offres publique et privée devront se développer en partenariat et être éligibles aux mêmes mécanismes de financement, pour répondre de manière cohérente et complémentaire aux besoins de l'économie. Cette approche par l'offre devrait être complétée par une approche par la demande, de façon à permettre aux jeunes de financer leurs études dans les centres de leur choix. L'orientation vers les chèques formation ou un mécanisme équivalent devrait pouvoir fournir une réponse à cela.

6. Compte tenu de l'importance quantitative des besoins de formation et des contraintes budgétaires, il faudra optimiser l'utilisation des ressources existantes et s'intéresser à l'amélioration de la gestion des centres. Plusieurs axes sont à développer dans ce domaine, dont ceux de la structuration du mode de formation en alternance, et de l'apprentissage, tous deux permettant à la fois de réduire les coûts et d'assurer une meilleure formation des jeunes, en leur faisant vivre la réalité de l'entreprise.

7. Pour rehausser l'attrait de la formation professionnelle et améliorer sa qualité, l'obtention d'une reconnaissance internationale des diplômes est une piste intéressante à prospecter. Elle permet de se situer par rapport à un référentiel international et représente une garantie d'acquisition des compétences par les diplômés, bien meilleure que celle qu'offrent des systèmes de certification de l'organisation des centres, à l'instar de l'ISO 9001 qui ne traite pas le cœur du sujet, à savoir l'acquisition du métier proprement dit.

8. Pour que l'ensemble du dispositif puisse se développer, il est impératif de changer l'image négative de la formation professionnelle auprès des différents acteurs. En effet, ce secteur est encore considéré par beaucoup comme le moyen de rattraper ceux qui n'ont pas réussi leur enseignement de base. Les entreprises elles-mêmes n'ont pas une vision positive de la formation professionnelle, et connaissent mal les différentes possibilités qu'elle offre. Il est donc impératif de développer une politique de communication ciblée sur chaque catégorie d'acteurs : les jeunes, les parents, les entreprises, la société, etc.

Pour mettre en œuvre ces orientations générales, des actions sont proposées.

3.2 Pistes d'actions à soutenir par l'AFD

Axe 1. Enrichir la vision des pays en matière de stratégie de la formation professionnelle.

L'AFD a l'avantage d'intervenir dans plusieurs pays sur la problématique du développement de la formation professionnelle, ainsi que sur celle de l'enseignement et de l'emploi en général. De plus, l'agence possède une bonne connaissance du fonctionnement de ces dispositifs au sein des pays européens, particulièrement en France.

Cela constitue une richesse importante qui permet de s'inspirer des bons exemples et d'éviter de faire de mauvais choix.

Or, il semble aujourd'hui que cette expérience ne soit pas suffisamment mise à la disposition des pays lors de la préparation des LC.

Certes, l'AFD dispose d'un site Web dans lequel des exemples de programmes sont décrits. Parmi les rubriques proposées figure celle de la série « capitalisation » qui répond à cette problématique de l'échange d'expériences entre pays. C'est d'ailleurs dans un tel cadre que la présente étude est menée.

De plus, l'AFD organise des rencontres périodiques entre les pays pour réfléchir sur des sujets particuliers. La Tunisie et le Maroc sont souvent invités à ces manifestations.

Néanmoins, tout ceci reste plutôt dans le domaine de la réflexion générale, et de l'échange d'informations, sans être relié à un projet d'élaboration d'une politique nationale de la FP.

Organiser des ateliers de réflexion sur les stratégies de la formation professionnelle, où l'AFD présente un benchmark d'expériences

Il serait opportun de prévoir une intervention plus ciblée d'appui à l'administration pour élaborer et fiabiliser sa stratégie de la formation professionnelle. Ceci se déroulerait sous forme d'ateliers de réflexion dans lesquels l'AFD présenterait un

benchmarking entre plusieurs pays, et où l'on pourrait étudier plusieurs scénarios qui pourraient aider l'administration dans son orientation générale. Ces manifestations pourraient revêtir plusieurs formes.

Elles peuvent être conçues à un niveau national, en intégrant une réflexion aussi bien sur la formation professionnelle que sur l'éducation et l'emploi en général. L'avantage de limiter au niveau national est de pouvoir rentrer dans les détails des problématiques.

Des manifestations similaires, mais élargies à un niveau régional (maghrébin et africain) pourraient également être prévues, orientées vers un objectif d'échange d'expériences, au même titre que les journées organisées actuellement par l'AFD.

Axe 2. Appuyer l'administration dans la mise en œuvre de sa stratégie de la formation professionnelle

L'action précédente a pour but de fournir des éléments de réflexion pour aider les administrations à élaborer leurs politiques.

Une fois que ces politiques auront été finalisées, l'AFD devra situer son intervention dans un cadre d'appui à leur mise en œuvre.

Il ne s'agit donc pas de présenter des projets à financer par l'AFD de manière ponctuelle, comme par exemple la construction d'un centre de formation, mais bien de situer cette action dans la politique générale du pays.

Des axes d'intervention sont alors à identifier et l'AFD se positionnera dans ce cadre.

L'exemple que l'on peut citer aujourd'hui est celui du partenariat. Il s'agit d'un axe important dans la politique nationale des deux pays, et l'AFD est bien positionnée dans ce sens.

Il faudra renforcer cette orientation, mais en responsabilisant davantage l'AFD dans la cohérence de l'approche à retenir, de manière à obtenir les résultats escomptés.

Dans cette optique, il est demandé à l'AFD de ne pas proposer des schémas calqués sur ce qui existe ailleurs, particulièrement en France, mais de bien intégrer les problématiques locales dans la conception des actions (cf. 4.2.3).

Ne pas opter pour une dotation budgétaire, et renforcer le financement ciblé de projets

La question a été soulevée au niveau d'un changement éventuel du mode d'intervention de l'AFD. Dès lors, faut-il que l'agence continue de financer des projets précis comme elle l'a fait jusqu'à présent, ou doit-elle s'orienter vers un financement du type appui budgétaire aux pays, comme l'a fait récemment l'Union européenne ?

De notre point de vue, il faut rester sur le même mode de financement de projet, et même renforcer davantage cette orientation.

En effet, les projets de formation professionnelle comportent encore plusieurs pré requis pour leur réussite, dont la mise en place nécessite un appui régulier externe.

Il s'agit par exemple de la mise en place du partenariat, du jumelage avec des centres et organisations françaises, de la reconnaissance internationale des diplômes, etc. Toutes ces actions peuvent bien entendu être menées de manière autonome par chaque administration. Cependant, le processus se trouve encore dans une phase d'optimisation, et la présence d'un partenaire externe est un atout pour fiabiliser et pérenniser ce processus.

Axe 3. Consolider le partenariat et structurer les organisations professionnelles

Comme indiqué précédemment, l'implication des organisations professionnelles dans toutes les phases du dispositif de la formation a constitué un acquis important dans les démarches de l'AFD.

En Tunisie, une direction du partenariat a même été créée au sein du MEF et d'une USPF, chargée de promouvoir les relations avec les entreprises et de piloter les projets AFD.

Une démarche a été formalisée pour décrire comment s'effectue cette implication des acteurs privés, particulièrement lors de la phase amont de l'identification des besoins.

Partant de ces démarches, quelques BP se sont réellement engagées dans le partenariat avec le MEF, et ont contribué à mieux faire connaître leurs besoins.

Cependant, il s'agit davantage d'initiatives personnelles, limitées à quelques fédérations, dans lesquelles des compétences humaines ont fait preuve d'une volonté de s'impliquer dans le domaine de la formation.

Le manque de structuration et de moyens des BP expliquerait en partie cette situation.

En effet, plusieurs BP ne disposent pas de ressources humaines et financières leur permettant de jouer leur rôle dans la formation professionnelle.

Ces moyens se limitent, le plus souvent, à une personne chargée de plusieurs dossiers outre celui de la formation professionnelle, et qui est appelée à assister à des réunions avec le MEF.

Pour structurer ces initiatives et pérenniser l'implication des BP, il est nécessaire de créer des unités dédiées à cette tâche. Il s'agirait ainsi de :

Mettre en place des UAF au sein des BP, et d'obtenir un consensus sur leurs missions et leur mode de fonctionnement.

Des tentatives dans ce sens ont été menées, mais demeurent assez limitées. C'est ainsi qu'en Tunisie, la GTZ a le plus appuyé la création de ces UAF.

Au Maroc, il y a eu la création des GIAC, avec l'appui de la Banque mondiale. Le principe est similaire à celui des UAF proposées, quoique leur mission soit davantage limitée à l'identification des besoins en formation. De plus, il faudrait que ces GIAC soient réellement pris en charge et pilotés par la profession, au lieu d'être dirigés par un cadre appartenant à l'administration.

Pour que ceci puisse être renforcé, il faut, d'abord qu'il y ait une volonté réelle de la profession de s'engager dans un tel processus, puis que ces UAF puissent être financées par des ressources pérennes. Ces ressources doivent correspondre à une prestation de services qu'elles sont appelées à rendre vis-à-vis des entreprises.

L'AFD devrait ainsi appuyer la mise en place de telles UAF

Dans la logique de ce qui a été proposé précédemment, l'AFD devrait d'abord identifier les missions potentielles de ces UAF, ainsi que les conditions de leur réussite. Partant de là, l'AFD devra financer un programme d'accompagnement pour assurer la satisfaction de telles conditions.

S'agissant des missions des UAF, elles peuvent être définies autour de quatre axes⁷ :

1. **La veille** : identifier les besoins en formation et en recrutement des entreprises du secteur et œuvrer à leur satisfaction.

2. **Le conseil** : offrir un service d'appui et de conseil aux entreprises sur les sujets qui touchent la formation et l'emploi : réglementation, offres et demandes d'emploi, conseils, statistiques, etc.

3. **La promotion** : promouvoir la formation professionnelle, notamment à travers des actions de communication et de contacts directs avec les parties prenantes : entreprises, jeunes, parents, centres, etc.

4. **Le développement** : organiser toute action visant à développer, structurer et améliorer le fonctionnement du dispositif de la formation professionnelle : formation de tuteurs, labellisation des entreprises formatrices, élaboration et gestion d'un répertoire de métiers et de compétences, participation au conseil d'administration des centres de formation, etc.

⁷ Une présentation détaillée de ces quatre missions est donnée dans la note de Ali CHELBI adressée à la GTZ en juillet 2009.

Quant aux prérequis pour la réussite de la mission des UAF, ils pourraient être présentés autour de trois volets :

- un volet « financier » : Comment assurer des ressources durables aux UAF ?

- Un volet « technique » : Comment aider les UAF à se structurer ?

- Un volet « politique » : Existe-t-il, au niveau central, une volonté pour que les UAF jouent un rôle actif ?

Il faudra alors obtenir les réponses à ces trois questionnements.

Les axes 1 et 2 présentés pourraient être l'occasion de soulever de telles interrogations.

Sur le premier volet, par exemple, l'une des voies à explorer concerne l'éligibilité au financement public relatif à la formation continue (TFP) des missions des UAF destinées aux entreprises. C'est le cas des GIAC au Maroc, mais ce principe devra être généralisé aux autres missions proposées. En Tunisie, ce principe n'est pas encore tout à fait accepté, et le CNFCPP ne finance que les organismes de formation, non les structures professionnelles.

Mettre en place un programme d'appui aux UAF, financé par l'AFD

Concernant le volet « technique », il s'agira de prévoir, dans les LC de l'AFD, davantage d'actions d'accompagnement des structures professionnelles pour mettre en place le fonctionnement des UAF. Il ne s'agira plus uniquement de soutenir ces organisations dans la phase amont, pour qu'elles valident les besoins en formation, mais bien d'apporter à ces UAF l'assistance technique leur permettant d'asseoir un fonctionnement pérenne.

Engager un débat de fond sur le rôle et le pouvoir décisionnel de la profession au sein du dispositif de la formation professionnelle

Le volet « politique » devra être confirmé au niveau des structures centrales du patronat, d'une part, et au niveau de l'administration d'autre part, en définissant clairement le rôle des entreprises et de leurs représentants dans le dispositif de formation.

Ce rôle peut revêtir plusieurs formes, en fonction du degré d'implication que l'on souhaite confier aux professionnels.

Les trois scénarios suivants pourraient être débattus :

- Scénario 1. Participation consultative : il s'agit plus ou moins du scénario actuellement en vigueur, dans la mesure où les professionnels participent aux conseils d'établissement des centres sans avoir de pouvoir décisionnel particulier. L'avantage de distinguer ce scénario est d'éviter les malentendus quant au rôle de la profession, et de ne pas rejeter les responsabilités sur l'une ou l'autre partie.

- Scénario 2. Cogestion : cela signifie qu'outre la participation consultative, un contrat d'objectif est conclu entre les professionnels et les centres, dans lequel les objectifs sont définis conjointement, et dans lequel les deux parties sont impliquées dans le suivi de la mise en œuvre des actions et dans leur évaluation. Une expérience a été menée dans ce sens en Tunisie⁸ mais n'a pas abouti en raison de la non révision des procédures de gestion des centres et des textes législatifs concernant le pouvoir exercé par la tutelle sur les centres.

- Scénario 3. Gestion déléguée privée : il s'agit de déléguer à un opérateur privé la gestion d'un centre, à travers un contrat d'objectifs. Là encore, plusieurs formules sont possibles, par exemple :

- le centre est la propriété de l'État et il est confié en gestion à un organisme privé pour une durée déterminée ;

- le centre est propriété privée et un contrat est conclu avec l'État pour financer une partie des coûts de fonctionnement, et

éventuellement pour que ce centre soit rétrocédé à l'État après un certain temps ;

- l'organisme privé peut être à but lucratif ou non.

Ce scénario peut être envisagé lorsque les besoins d'un secteur sont en évolution rapide, ou lorsqu'il s'agit d'un domaine pointu qui concerne une entreprise précise, et où les centres publics n'ont pas la capacité de répondre efficacement à la demande.

Prévoir la possibilité d'impliquer d'autres structures associatives comme les chambres de commerce

L'expérience a montré que certaines chambres de commerce et/ou des chambres mixtes ont été très actives dans le domaine de la formation, en initiant plusieurs actions au profit de leurs adhérents.

A titre d'exemple, la chambre mixte tuniso-allemande de commerce et d'industrie joue le rôle de conseiller de plusieurs entreprises à capitaux allemands implantées en Tunisie, et met à leur disposition des experts pour les aider sur des thématiques particulières. Cela peut concerner les aspects législatifs, le recrutement, le recours à l'apprentissage, ou encore l'organisation de journées de formation.

Le financement de ces actions est assuré en partie par les ressources de ces chambres, grâce au financement de la GTZ, ou est facturé aux entreprises.

Ces chambres sont souvent très proches des entreprises et ont une certaine légitimité qui, ne se retrouve malheureusement pas toujours au niveau des chambres syndicales appartenant au patronat. C'est pourquoi il faudrait impliquer de telles structures associatives dans le dispositif de pilotage et d'encadrement de la formation professionnelle. L'AFD pourrait alors les intégrer comme acteur, pouvant bénéficier son appui.

Pour conclure, et comme proposé dans les rapports d'évaluation, il faudrait organiser un débat de fond sur le partenariat, le rôle des différentes parties, leurs limites et leurs devoirs. L'objectif est que les professionnels soient, naturellement, les « demandeurs » et qu'ils assument leur rôle de pilotage du

⁸ Elle consiste à établir un plan de développement stratégique pour chaque centre (document nommé PTG : Plan triennal glissant), qui comporte les objectifs du centre et ses ressources. Il est signé conjointement par la profession, le directeur du centre et la tutelle.

dispositif par la demande. Cela nécessite des moyens humains, matériels et organisationnels. L'appui financier de l'AFD, utilisé jusque là en deçà des attentes, pourra être renforcé, de préférence sur le volet « Don », mais devra être relayé par la possibilité d'un fonctionnement autonome des structures professionnelles.

Axe 4. Introduire davantage de réactivité dans le dispositif de formation professionnelle

Adapter le système pour permettre de répondre aux besoins sous forme de formations à la carte

Des actions de formations à la carte ont été conçues tant en Tunisie qu'au Maroc, particulièrement dans le secteur de l'aéronautique. Ces expériences ont été suivies de près par les plus hauts responsables des ministères concernées, et ont abouti à des résultats intéressants.

Cependant, cela reste du domaine de l'exception, compte tenu de la rigidité des processus « habituels » de réponse à des nouvelles demandes de formation.

Nous avons vu précédemment qu'en raison de cette rigidité des procédures, les délais de réalisation des projets étaient très longs (de 5 à 7 ans), risquant de modifier, les besoins sur lesquels les centres ont été dimensionnés. Il est donc nécessaire de rechercher des modes de mise en œuvre plus souples pour que les besoins exprimés soient satisfaits rapidement, et pour que le centre soit réactif afin de changer son offre pour l'adapter aux besoins.

C'est pourquoi, de même que pour le processus du partenariat, l'AFD pourrait participer à une refonte des différents processus de mise en œuvre d'une nouvelle formation, pour conférer davantage de souplesse aux centres, afin qu'ils puissent répondre à des besoins de formation à la carte.

Ceci passe par une plus grande responsabilisation des centres qui sont au contact direct des entreprises. Un proces-

sus de réponse aux besoins pourra être conçu pour que les centres puissent monter des formations à la carte par eux-mêmes, en suivant un cheminement déterminé.

En réalité, une telle action pourra au mieux aider à fluidifier les mécanismes décisionnels. Elle aura inévitablement des limites, inhérentes aux contraintes des procédures publiques. C'est pourquoi il est important de travailler sur un autre axe, celui de l'encouragement des initiatives privées de formation.

Adopter une approche régionale afin de décentraliser la prise de décision et de permettre une plus grande réactivité du système

La Tunisie comme le Maroc ont la volonté de développer les régions en dehors de la capitale et ont mis en place divers programmes régionaux dans ce sens.

Cela a permis d'obtenir des résultats encourageants, puisque nous assistons depuis quelques temps à un développement considérable de certaines régions à travers des projets parfois très importants.

Cependant, au Maroc plus qu'en Tunisie, un certain déséquilibre en matière d'offre de formations existe entre les régions. De plus, la prise de décision se concentre surtout au niveau de l'administration centrale, ce qui contribue à rigidifier davantage le système. En outre, les centres sont parfois confrontés à une double tutelle : celle de l'administration centrale et celle de la direction régionale chargée de la formation, ce qui réduit d'autant leur responsabilisation.

Cette configuration permet difficilement au dispositif de répondre aux besoins en compétences demandées par les opérateurs situés dans les régions éloignées de la capitale. Il est donc important d'assurer cette réactivité à l'échelle régionale, de manière à ce que les opérateurs aient une visibilité plus claire sur le dispositif de la formation, et pour qu'ils ne soient pas obligés de chercher des compétences dans des endroits éloignés.

Le dispositif de formation pourra ainsi être mieux structuré autour de deux catégories de centres :

- les centres sectoriels ayant un rayonnement national, et ne dépendant pas d'une région donnée ;
- les centres polyvalents ayant une orientation plutôt régionale, et présentant une offre globale répondant aux besoins de proximité.

Axe 5. Appuyer le dispositif de formation professionnelle privé et introduire un mécanisme de financement innovant

La Tunisie et le Maroc ont encouragé, depuis un certain temps, ce type d'initiatives privées, en prévoyant des incitations en matière d'investissement. Mais les résultats n'ont pas encore été à la hauteur des attentes, puisque ces activités demeurent limitées à des secteurs traditionnels comme la bureautique, ou à quelques activités de services classiques (par exemple la coiffure), et timidement au textile, notamment la confection.

Le Maroc a réalisé quelques expériences probantes, dont celle de l'ESITH⁹ qui a été construite sur fonds publics, mais qui est gérée par l'organisation professionnelle du textile : Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (AMITH). Une décision d'allouer des fonds publics pour financer le tiers des frais de fonctionnement de la formation privée a également été prise.

La Tunisie a essayé d'innover en lançant le chèque formation, mais son attrait demeure limité compte tenu de ses procédures de fonctionnement.

De son côté, l'AFD n'a pas, jusqu'à présent, accordé de financement direct à des structures privées. Le fait que l'AFD utilise le mécanisme des prêts souverains expliquerait cette situation.

⁹ L'ESITH a été créée en octobre 1996, sous forme de partenariat public-privé. Son coût s'est élevé à 200 millions de DH, financé principalement par l'Etat à travers l'Union européenne. La gestion est assurée par une Société anonyme dotée d'un capital de 3,4 millions DH, détenu à 76 % par l'Etat et à 24 % par l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement (AMITH). Elle a un statut de société à but non lucratif.

Renforcer les mécanismes du type chèque formation, pour agir sur la demande de formation, en permettant aux jeunes d'opter pour les centres de leur choix

Le plus souvent, l'un des freins au développement réside dans la prise en charge des coûts de fonctionnement. En effet, les jeunes n'ont pas les moyens de payer le coût réel d'une formation, alors que celle-ci est gratuite dans les centres publics. La mise en place récente, en Tunisie, du chèque formation avait entre autres objectifs d'encourager ces initiatives privées. Après plus d'une année de mise en vigueur, ce mécanisme de chèque formation n'a cependant pas donné les résultats escomptés. La complexité des procédures explique en partie cette situation. Au Maroc, la contribution au financement de la formation privée à raison du tiers du coût est une décision encourageante, à suivre avec attention.

Il faudrait donc revoir ces mécanismes de financement du secteur privé, et faciliter les procédures d'application.

Agir en parallèle sur l'offre de formation privée, en proposant plusieurs modes d'intervention possibles pour le secteur privé et en adaptant le cadre juridique

L'implication du secteur privé peut se manifester soit dans l'investissement lui-même, soit dans la gestion.

Dans le premier cas, c'est le privé qui va s'engager dans l'investissement et la gestion de son organisme de formation.

L'AFD devrait réserver une partie de ses fonds au financement de telles initiatives privées d'investissement. Le principe devrait être celui de la pertinence du projet de formation, qu'il soit public ou privé. L'AFD pourrait commencer par quelques expériences privées pilotes et les présenter comme exemples par la suite.

Le second cas est une piste proche de celle suivie au Maroc avec l'ESITH, ou encore avec Renault, ainsi que récemment en Tunisie avec un constructeur japonais Yazaki. Il s'agit de

l'implication des opérateurs privés dans la gestion des centres, à travers des formes contractuelles diverses : contrats BOT, contrats de gestion, etc.

Il s'agit en quelque sorte du scénario 3 « Gestion déléguée privée » présenté précédemment. Il pourrait offrir une ouverture assez large au dispositif de formation, et ancrer le partenariat public-privé dans la durée.

Une révision du dispositif législatif devrait probablement être prévue pour autoriser ce type de montage public-privé.

L'AFD pourrait aborder ce sujet et financer une étude de révision du cadre juridique, tout en participant au débat sur l'opportunité et les conditions de réussite de telles formes de partenariats.

Axe 6. Prévoir des actions visant l'amélioration de la gestion des centres

Comme nous l'avons vu, L'AFD traite davantage la phase amont de l'identification des besoins par les professionnels, et pas suffisamment l'aval, au niveau de la gestion des centres. Or, c'est à partir du démarrage, et surtout pendant les premières années de fonctionnement, que le centre peut asseoir sa crédibilité et devenir un interlocuteur efficace des entreprises.

Pour ce faire, il doit être capable de se doter d'une organisation spécifique et de plusieurs outils de gestion, comme par exemple :

- l'élaboration du plan stratégique,
- le mode de fonctionnement du comité d'établissement et du partenariat,
- la mise en place de tableaux de bord,
- l'établissement du budget,

- une politique et des outils de communication,
- des outils de gestion courante : admissions, planification des activités, affectation des salles, gestion des absences, gestion des formateurs, administration courante, fichier des entreprises, etc.,
- la structuration de l'alternance et de l'apprentissage,
- la mise en œuvre de l'approche par compétence (APC),
- la formation des formateurs,
- la mesure de l'insertion des diplômés,
- le développement des prestations de formation continue, etc.

Étendre le financement AFD aux activités post démarrage des centres pour ancrer les pratiques de partenariat dans le concret, et améliorer la gestion.

Si des moyens très importants sont alloués à la construction et à l'équipement des centres, en revanche les actions précédentes, ne sont, dans la plupart des cas, pas concernées par les crédits AFD. Les centres dépendent de leur structure centrale, censée leur apporter le soutien technique pour la mise en place de ces actions, mais, dans la pratique, ce soutien est souvent insuffisant, et plusieurs responsables de centres se plaignent d'être plus ou moins livrés à eux-mêmes sans savoir comment traiter tel ou tel problème.

De plus, des actions comme la communication et le partenariat avec les entreprises ne reçoivent que très peu de soutien, après la phase initiale d'implication des professionnels dans l'identification des besoins en formation.

De son côté, l'AFD affirme que tout ce qui vient après le démarrage d'un centre relève du fonctionnement et non de l'investissement, et que, de ce fait, ses procédures l'empêchent d'intervenir dans cette phase en aval.

Conduire des projets visant la maîtrise d'une problématique donnée, et impliquant un lot d'entreprises et de centres

Jusqu'ici, l'AFD a essentiellement financé des projets de création et de restructuration de centres.

L'approche était de répondre à un besoin de formation apparu suite à une manifestation de la profession, et confirmé par une étude d'opportunité.

Cette approche est logique et devra être maintenue. Cependant, nous avons vu qu'elle ne permet pas tout à fait de traiter des problématiques particulières qui demeurent non maîtrisées par les acteurs. D'où la nécessité d'une réflexion sur l'opportunité, pour l'AFD, de financer des projets thématiques qui ne soient pas nécessairement liés à la création de centres.

Une telle approche serait à concevoir en impliquant des entreprises et des centres, et en veillant à l'obtention de résultats concrets. Il ne s'agit pas de mener des études, mais bien d'accompagner des acteurs sur le terrain pour résoudre et perfectionner une approche spécifique.

Parmi ces thématiques, citons à titre d'exemple celle de la structuration de l'alternance et de l'apprentissage.

Appuyer fortement les actions visant la structuration de l'alternance et le développement de l'apprentissage

Ce sont là deux axes majeurs qui permettent d'améliorer la qualité de la formation, puisqu'ils visent à placer les jeunes en milieu de travail. La Tunisie comme le Maroc ont voulu développer ces deux modes de formation, mais ont été confrontés à plusieurs difficultés.

Ainsi, s'agissant de l'apprentissage, plusieurs entreprises, notamment dans le secteur de l'hôtellerie, utilisent le mode de

l'apprentissage pour bénéficier d'une main d'œuvre bon marché, sans apporter aux jeunes l'encadrement requis pour les doter des compétences nécessaires.

En ce qui concerne l'alternance, plusieurs entreprises accueillent des jeunes parce que les centres leur ont fait la demande, et qu'elles n'ont pas voulu refuser. Elles ignorent ce qui est de leur devoir vis-à-vis de ces jeunes, et les considèrent parfois comme des stagiaires « de passage ». De ce fait, elles n'encadrent pas les jeunes et ne leur offrent pas de parcours qualifiant.

Dans les deux cas, l'absence de tuteurs formés au sein des entreprises est un handicap, qui implique que le responsable des jeunes au sein de l'entreprise soit un cadre administratif, et non le responsable du service dans lequel se déroule le cycle de l'alternance. Ainsi, même si le programme réalisé par le centre comporte un découpage, souvent assez cohérent, identifiant les sujets à traiter en entreprise, il n'existe pas de vis-à-vis « technique » qui soit sensibilisé et au fait de ce en quoi consiste l'encadrement d'un jeune.

Une formation des tuteurs, impliquant les formateurs et les tuteurs, doit être organisée à une échelle décentralisée, avec le pilotage de chaque centre. Les expériences de formations menées par le passé n'ont pas donné de résultats significatifs du fait de leur organisation à une échelle centralisée, et sans mécanisme de suivi et de capitalisation.

Renforcer le jumelage entre les centres français et maghrébins pour qu'il débouche sur des relations pérennes

Cette action peut se situer dans le même esprit que la précédente, dans la mesure où l'AFD a toujours prévu une mise en relation entre des centres et/ou des BPF et leurs homologues en Tunisie et au Maroc. Mais il s'avère que ces relations ont été rarement prolongées au-delà de la phase d'étude d'opportunité, et n'ont pas permis d'échange d'expériences en matière de gestion.

C'est pourquoi il sera très bénéfique de structurer ces échanges et de prévoir, par exemple, un jumelage entre les centres, qui permette d'entretenir des relations pérennes.

L'AFD pourrait contribuer à la définition du contenu d'un tel jumelage, et financer quelques actions pour le mettre en œuvre et l'entretenir.

Revoir le mode de financement des centres de formation, pour introduire un budget par objectif

Le mode de financement des centres est une problématique très importante, et conditionne la réussite de ces structures.

Aujourd'hui, le financement est accordé sous forme de dotation budgétaire versée par l'État à l'administration centrale de la formation professionnelle.

Cette dotation comporte notamment la rémunération des formateurs, qui est gérée au niveau central, et les frais de fonctionnement courants qui sont redistribués sur les centres.

Ainsi, les centres ne connaissent pas la totalité de leur budget et ne peuvent, de ce fait, être redevables d'une quelconque efficacité en matière de gestion.

De plus, ces budgets ne sont le plus souvent pas corrélés avec le nombre de stagiaires. Il arrive ainsi souvent qu'un centre ayant augmenté ses effectifs de 50 % reçoive le même budget que l'année précédente, ou augmenté de façon insignifiante.

Enfin, le budget n'a jamais été relié d'une manière ou d'une autre à l'insertion des jeunes, ce qui implique que les centres qui forment des jeunes sans perspectives de travail sont traités de la même façon, sur le plan budgétaire, que les centres qui obtiennent des performances remarquables au niveau de l'insertion.

Là aussi, l'AFD pourrait contribuer au débat et favoriser, dans son financement, les centres qui auront mis en place un mode de financement pertinent.

Axe 7. Oeuvrer pour la reconnaissance internationale des diplômés.

Plusieurs approches ont été tentées pour améliorer la qualité de la formation professionnelle.

En Tunisie, quelques centres se sont engagés dans une démarche de certification de l'organisation, en optant pour le système ISO 9001. Quatre centres ont obtenu cette certification et d'autres sont en cours. Mais cette approche a vite montré ses limites dans la mesure où l'ISO 9001 ne traite pas du métier lui-même de la formation, et s'intéresse davantage à l'organisation. Ceci a pour conséquence qu'un centre certifié ISO ne présente pas de meilleures garanties de performances qu'un autre centre non certifié ISO.

Une autre approche a été lancée, suite à la mise en place d'un Référentiel national qualité de la formation professionnelle (RNQFP). Ce document constitue une référence en matière de métier de la formation, et indique les standards qu'un centre doit appliquer pour se considérer comme assurant une prestation de qualité.

Cette approche est intéressante car elle va au fond du métier et définit toutes les caractéristiques de la prestation. Cependant, toutes ces tentatives demeurent des initiatives locales, et se situent plutôt à l'échelle du centre lui-même. Du côté des entreprises, elles ont un impact assez limité, car celles-ci ne sont pas des spécialistes de la formation, et ne sont pas censées connaître le déroulement du processus. Même si, en dernier ressort, les entreprises devraient en bénéficier indirectement à travers une amélioration des relations avec les centres.

En revanche, l'approche qui n'a pas encore été suffisamment abordée est celle de la qualité des diplômés eux-

mêmes, c'est-à-dire celle du « produit » de la formation. En effet, les entreprises sont intéressées par la compétence acquise par les diplômés, et non par la manière dont ceux-ci ont suivi leur cursus. Une relation existe bien entendu entre ces deux aspects, mais le premier est l'élément « visible » pour l'entreprise. Pour être en mesure d'aller dans le sens d'une telle démarche, il faudrait s'orienter vers une reconnaissance des diplômes eux-mêmes. Cette reconnaissance est assurée sur le plan national par l'administration, mais insuffisamment si l'on se place dans un environnement ouvert qui est celui des entreprises.

Cela est particulièrement nécessaire si l'on désire attirer des investissements étrangers dans les pays maghrébins : les promoteurs étrangers seront ainsi assurés de trouver en Tunisie des compétences conformes aux standards internationaux.

Il faudrait donc travailler dans le sens de l'obtention d'une telle reconnaissance internationale, qui puisse garantir qu'un diplômé d'un centre tunisien obtienne les mêmes compétences qu'un diplômé d'un centre similaire à l'étranger. Plusieurs démarches pourraient être suivies dans ce sens.

Développer le jumelage entre les centres

La première est celle du jumelage avec des centres homologues français : une démarche d'audit croisé pourrait être mise en place. Elle permettrait dans un premier temps d'agrèer les processus, l'organisation des centres et le contenu des programmes. Par la suite, il y aurait une participation à la délivrance des diplômes pour garantir l'acquisition des compétences. Cela pourrait se limiter à ce niveau, sans aller jusqu'à la délivrance de doubles diplômes. L'intérêt de cette approche, que l'on pourrait qualifier de « minimaliste », est d'introduire une certaine évaluation externe du centre, qui permette de situer régulièrement son niveau de qualité.

Instaurer une co-diplômation entre des centres maghrébins et leurs homologues français, sans que cela ne

débouche nécessairement sur une reconnaissance juridique sur le marché du travail français

La deuxième voie est celle de la co-diplômation. Elle est plus difficile à mettre en œuvre que la première, du fait des conditions à satisfaire pour l'obtention d'un diplôme reconnu. Elle est néanmoins envisageable dès lors que des centres pourront prévoir une uniformisation des programmes, ainsi qu'une participation de l'un aux examens de l'autre. La question qui risque de se poser est celle de la possibilité pour un jeune tunisien ou maghrébin, titulaire de ce double diplôme, de travailler en France.

Développer la certification internationale des métiers

Enfin, une troisième possibilité consiste à s'engager dans une certification internationale de quelques métiers spécifiques pour lesquels une telle possibilité existe. C'est le cas par exemple des métiers de la soudure ou de la logistique. Cette voie est tout à fait envisageable et exige le respect d'un certain nombre d'exigences en termes de compétences à acquérir. Elle devrait être introduite là où les certifications internationales sont possibles, et pour les métiers prioritaires de la Tunisie et du Maroc.

Axe 8. Développer une politique de communication ciblée sur chaque catégorie d'acteur : jeunes, parents, entreprises, société

La Tunisie et le Maroc ont mené un grand effort pour que la formation professionnelle soit davantage valorisée auprès de la société en général, et des entreprises en particulier.

Outre l'utilisation de la presse écrite, de la radio et de la télévision, un salon annuel de la formation professionnelle est organisé en Tunisie avant l'ouverture des sessions, et draine un vaste public. Mais force est de constater que ces efforts n'ont pas suffi à faire évoluer l'idée reçue selon laquelle la formation professionnelle serait la voie de ceux qui n'ont pas pu poursuivre leurs études.

Ceci s'explique par plusieurs éléments :

- les campagnes de communication menées manquent de professionnalisme, tant au niveau du message à véhiculer que du langage utilisé. Nous avons ainsi assisté à plusieurs campagnes dans les journaux, qui consistent à afficher de longs tableaux écrits en petits caractères, mentionnant la liste des centres et les spécialités offertes ;
- les cas de réussite dans la vie active de jeunes diplômés ne sont pas connus, et peu de campagnes de communication ont essayé de les mettre en valeur ;
- la communication vers les entreprises se limite le plus souvent à des informations sur les outils de financement disponibles.

Par conséquent, une action de fond sur la politique de communication devrait être lancée.

Elle devra aboutir à un diagnostic de la situation actuelle, et à l'élaboration d'un plan de communication permettant de répondre aux interrogations classiques :

- Pourquoi doit-on communiquer ?
- Pour qui ? Quel est le public cible ?
- Quel contenu ?
- Comment communiquer ?

L'AFD pourrait ainsi financer la mise en place d'une approche nouvelle de la communication autour de la formation professionnelle

Il est important de souligner ici qu'à la date de rédaction de ce rapport, le MEF tunisien vient de lancer un appel d'offre, sur financement de la Banque mondiale, pour élaborer une étude visant à l'établissement d'un plan de communication sur l'enseignement technique et la formation professionnelle.

Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AMITH	Association marocaine des industries du textile et de l'habillement
APC	Approche par compétences
ATFP	Agence tunisienne de la formation professionnelle
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (Maroc)
AVFA	Agence de vulgarisation et de formation agricole
BOT	<i>Build-Operate-Transfer</i>
BP	Branche professionnelle
BPF	Branche professionnelle française
BPM	Branche professionnelle marocaine
BT	Brevet de technicien
BTP	Brevet de technicien professionnel:
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CC	Certificat de compétences
CDC	Centre de développement de compétences (Maroc)
CENAFFIF	Centre national de formation de formateurs et d'ingénierie de formation
CF	Chèque formation
CI	Crédit d'impôt
CNFCPP	Centre national de formation continue et de promotion professionnelle
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
CSF	Contrats spéciaux de formation
DH	Dirham marocain
DT	Dinar tunisien
ESITH	École supérieure des industries du textile et de l'habillement
FP	Formation professionnelle
GIAC	Groupement interprofessionnel d'aide au conseil
GIMAS	Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales

GITAS	Groupement des industries tunisiennes aéronautiques et spatiales
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
ISSET	Institut supérieur des études technologiques
LC	Ligne de crédit
LMD	Licence-Master-Doctorat
LP	Licence professionnelle
Manforme	Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi
MEF	Ministère de l'Éducation et de la Formation (Tunisie)
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (Maroc)
OFPPT	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
ONTT	Office national du tourisme tunisien
RNQFP	Référentiel national qualité de la formation professionnelle
TFP	Taxe sur la formation professionnelle
UAF	Unité d'appui à la formation
USPF	Unité de suivi de projets de formation

Taux de change des monnaies (taux approximatif en octobre 2009) : 1 dinar tunisien = 0,52 euro - 10 dirhams marocains = 0,93 euro.