

TUNISIE

Coopération Technique Belge

« Mise en place d'une Unité de Développement des Compétences des Formateurs - UDCF »

TUNISIE

Dossier Technique et Financier

29 juin 2006

TUNISIE

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

MISE EN PLACE D'UNE UNITE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES FORMATEURS (UDCF)

TUN 0601311

- Numéro d'Intervention DGCD :
- Code navision CTB-projet formulation : TUN 0601301
- Institution partenaire : CENAFFIF
- Durée de l'Intervention : 36 m
- Contribution de l'Etat Belge : 399 940,00 €
- Contribution totale : 399 940,00 €
- Secteurs d'intervention : 113
- Sous secteur d'intervention : 11 320

Description de l'intervention

Le projet consiste en la mise en place d'une unité de développement des compétences techniques des formateurs qui a pour objectif général *d'améliorer les pratiques des acteurs de la formation pour mieux correspondre aux orientations nationales dans le domaine de la formation professionnelle* et pour objectif spécifique *de renforcer les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF en centralisant et en fédérant les pratiques pour la constitution d'un réseau d'acteurs efficace constitué notamment des opérateurs publics et privés de la formation technico-pédagogique.*

Le projet intègre dans les résultats attendus, au travers des activités organisées, les différents acquis du CENAFFIF en termes d'interventions déjà réalisées. Il capitalise et renforce les bonnes pratiques et régule et réajuste les manquements au niveau de la formation technique des formateurs.

Les activités prévues par l'intervention seront concrétisées par le choix de deux secteurs d'expérimentation à savoir le textile et la maintenance industrielle constituant pour le partenaire CENAFFIF un terrain favorable d'expérimentation du réseau à mettre en place. Les deux secteurs ayant déjà des acquis au niveau de la formation technico-pédagogique.

Table des abréviations

AEC :	Audit et Evaluation de la Qualité
AF :	Acteurs de Formation
AFPA :	Agence Française de la Formation Professionnelle pour Adultes
AMO :	Accord de Main d'œuvre
ATFP :	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
CENAFFIF :	Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation
CETTEX :	Centre Technique du Textile
CFP :	Centres de Formations Professionnelles.
CFPA :	Centres de Formations Professionnelles et d'Apprentissages.
CNFCPP :	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle
CSF :	Centres Sectoriels de Formation
CSMI :	Centre sectoriel de Maintenance Industrielle
CTB :	Coopération Technique Belge
DCAF :	Développement des Compétences des Acteurs de Formation
DGCD :	Direction Générale de la Coopération au Développement
EPNA :	Etablissement Public à caractère Non Administratif
FOAD :	Formation Ouverte et A Distance
INMF :	Institut National des Métiers de la Formation
MANFORME :	Mise à Niveau de la formation Professionnelle et de l'Emploi
MEF :	Ministère de l'Education et de la Formation
MFPE :	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
ONEQ :	Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications.
ONTT :	Office National du Tourisme Tunisien
PPSF :	Production des Programmes et des Supports pédagogiques
RNQFP :	Référentiel National Qualité de la Formation Professionnelle
SMQ :	System Management Quality
UDCF :	Unité de Développement des Compétences des Formateurs
UGTT :	Union Générale des Travailleurs Tunisiens
UNFT :	Union Nationale des Femmes de Tunisie
UPDM :	Unité de Production et Diffusion Multimédia
UTICA :	Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat.
VAE :	Validation des acquis de l'expérience
VAP :	Validation des acquis professionnels

Table des matières

Table des abréviations	3
Table des matières	4
1 Synthèse opérationnelle.....	6
2 Contexte.....	8
2.1 Contexte général.....	8
2.2 Stratégie belge en matière de coopération	8
2.3 Politique du gouvernement tunisien dans le domaine de la formation professionnelle ..	8
2.4 Les acteurs du dispositif de formation.....	12
3 Validation de l'identification.....	21
3.1 Validation et approfondissement des données contenues dans l'étude d'identification	21
3.2 Analyse des phases du projet développées dans la requête.....	23
4 Description du projet.....	24
4.1 Objectif général	24
4.2 Objectif spécifique	24
4.3 Stratégie proposée	24
4.4 Fonctionnement de l'UDCF en interne.....	25
4.5 La mise en œuvre du projet	25
4.6 Fonctionnement en réseau avec les partenaires – prestataires	26
4.7 Bénéficiaires	27
4.8 Résultats et activités.....	29
4.9 Indicateurs et moyens de vérification.....	33
4.10 Traitement des thèmes transversaux	34
5 Conditions préalables, hypothèses et risques	36
5.1 Conditions préalables	36
5.2 Hypothèses et risques	36
5.2.1 Hypothèses	36
5.2.2 Risques	37
5.3 Durabilité.....	37
6 Modalités d'exécution.....	38
6.1 Modalités de gestion	38
6.2 Cadre légal.....	39

6.3	Exécution et structures de suivi	39
6.4	Etude de base et Evaluation	40
6.5	Durée et clôture de la prestation.....	40
7	Ressources.....	41
7.1	Ressources humaines.....	41
7.2	Ressources matérielles	41
7.3	Ressources financières.....	41
8	Cadre logique	43
Annexes		48
Annexe 1 : Chronogramme		48
Annexe 2 : Budget total de l' UDCF (3ans).....		51
Annexe 3 : Description des postes du personnel de l'UDCF à désigner au démarrage du projet55		
Profils.....		55
Description des postes		55
Lieu de travail.....		56
Annexe 4 : Termes de référence pour l'accompagnement et le suivi relatif à la mise en place d'une unité de développement.....		57
Annexe 5 : Termes de référence pour la réalisation d'une étude de base et l'évaluation du projet relatif à la mise en place d'une Unité de Développement des Compétences des Formateurs (UDCF) au sein du CENAFFIF en Tunisie		58

1 Synthèse opérationnelle

Les orientations de la formation professionnelle en Tunisie, décrites dans le projet MANFORME et les textes et stratégies pour les cinq années à venir, mettent l'accent, entre autre, sur le renforcement de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement, au niveau des opérateurs de formation, sur la formation technique des formateurs.

Le CENAFFIF, représentant l'organisme national d'ingénierie de formation et de formation de formateurs, constitue le prestataire national de services privilégié en la matière. Dans sa mission de formateur de formateurs, il est appelé à administrer des formations techniques et pédagogiques pour les formateurs des centres sectoriels et dans une large mesure, pour les formateurs de tous les opérateurs de formation.

Par ailleurs, le CENAFFIF, grâce au soutien de plusieurs bailleurs de fonds a acquis des compétences dans différents registres en rapport avec ses missions. Ces compétences ne sont cependant pas toujours articulées et centralisées au sein de l'institution.

Cette absence d'articulation des savoirs-faire est d'autant plus marquée que le CENAFFIF tente d'implanter une dynamique dans l'institution en optant pour une approche Qualité (cf. cartographie) et en déclinant un processus clair de fonctionnement de ses différentes cellules et membres.

L'objectif général de l'intervention est *d'améliorer les pratiques des acteurs de la formation pour mieux correspondre aux orientations nationales dans le domaine de la formation professionnelle* et de manière plus spécifique de *renforcer les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF en centralisant et en fédérant les pratiques pour la constitution d'un réseau d'acteurs efficace constitué notamment des opérateurs publics et privés de la formation technico-pédagogique.*

Pour rencontrer ces objectifs, l'UDCF organisera ses activités autour des axes suivants :

- la veille technologique ;
- le renforcement du développement des compétences des formateurs ;
- le perfectionnement technique et l'auto formation.

Les résultats attendus par l'intervention sont :

1. les connaissances et la pratique des métiers sont maintenues et harmonisées et la veille technologique est assurée ;
2. l'ingénierie de formation est mise en œuvre ;
3. le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué ;
4. la formation des formateurs est organisée et sa gestion est assurée ;
5. des séquences d'auto formation sont organisées.

La démarche déployée pour l'intervention prévoit les éléments principaux suivants :

- analyse de contexte et de capitalisation des acquis (étude de base);
- organisation de rencontres et de visites d'experts techniques et des professionnels du secteur ;
- organisation séminaires de formation sur les thématiques de l'intervention;
- ingénierie des réseaux et leur instrumentation;
- instrumentation du dispositif de formation de formateurs ;
- réajustement et régulation des activités , réajustement soutenu par des indicateurs établis ;
- évaluation et d'audit à mi-parcours et en fin d'intervention.

L'intervention tente de répondre à la préoccupation de capitaliser le savoir-faire acquis par les acteurs du CENAFFIF en l'accompagnant et en le soutenant dans la mise en place d'une unité de développement des compétences des formateurs (UDCF) sur un plan technico-pédagogique.

Cet accompagnement sera confié à un bureau-conseil de réputation internationale, contracté via un appel d'offre organisé selon la législation tunisienne. Le bureau-conseil accompagnera la mise en place de l'UDCF au sein du CENAFFIF tout au long des trois années du projet, essentiellement par de l'apport d'expertise et un soutien en terme de formation, conception, d'organisation, de mise en réseau et de management. Le bureau-conseil sera étroitement impliqué, auprès du CENAFFIF, pour l'atteinte des 5 résultats du projet.

Par ailleurs, un autre marché sera passé avec un autre bureau d'études pour réaliser une étude de base au démarrage de l'intervention ainsi qu'une évaluation à mi-parcours (possibilités de généralisation) et une évaluation finale (lessons learned, capitalisation).

2 Contexte

2.1 Contexte général

La Tunisie s'est engagée depuis 1997 dans un programme ambitieux de formation professionnelle afin de mettre son économie à niveau en vue de la zone de libre échange avec l'Europe (programme MANFORME).

Dans la nouvelle étape du développement économique et social de la Tunisie engagée au cours du Xe Plan et qui sera poursuivie au cours des prochains plans de développement, la formation professionnelle est appelée à contribuer, par le biais de la qualification des ressources humaines, à l'intégration de l'économie tunisienne dans une économie mondialisée, basée sur les connaissances. Cette nouvelle économie transforme toutes les activités économiques vers la réalisation d'une valeur ajoutée plus élevée, de services plus évolués, d'une compétitivité plus grande et d'une meilleure employabilité. Cela induit des effets, notamment sur :

- les formes d'organisation du travail ;
- les savoir – savoir-faire – savoir-être - mis en oeuvre pour la réalisation des activités ;
- la structure des métiers présents dans un système économique.

Pour construire cette économie à forte composante de technologie et d'innovation, la Tunisie se propose de préparer une base adéquate à cette construction, de réserver une part plus importante aux activités de formation dans les secteurs porteurs et les nouveaux métiers, de stimuler davantage le rôle du secteur privé dans l'investissement et d'accélérer la mise en oeuvre du programme de modernisation industrielle.

Les effets des mutations sur les métiers et l'emploi ont des implications certaines sur la gestion du savoir et de la formation technique. La technologie prend une place de plus en plus importante dans l'économie tunisienne aussi bien au niveau de la production qu'au niveau des échanges. La technologie intégrée dans les systèmes de production de biens caractérise cette économie et nécessite le renforcement des capacités de formation technique.

Ainsi, la nouvelle économie exige de nouvelles qualifications managériales et techniques dans le cadre de nouveaux métiers ou d'exigences nouvelles relatives à des métiers qui existaient déjà.

2.2 Stratégie belge en matière de coopération

Cette intervention de la coopération bilatérale belge qui vise à accompagner le CENAFFIF dans la mise en place d'une Unité de Développement des Compétences des Formateurs (UDCF), correspond bien aux orientations de la coopération belge en matière de formation professionnelle technique et de formation de formateurs. Par ailleurs, les priorités de la coopération belge au développement concernent aussi l'éducation de base.

2.3 Politique du gouvernement tunisien dans le domaine de la formation professionnelle

2.3.1 Quelques réalisations et acquis du dispositif de la Formation Professionnelle

La formation professionnelle a bénéficié d'une stratégie de développement pour la période 1997-2004. Intitulée MANFORME, et adoptée en 1995, cette stratégie se veut être une réponse, sur le volet « ressources humaines », au saut qualitatif que devaient opérer les entreprises tunisiennes

pour se mettre au niveau de leurs concurrentes européennes dans la perspective de l'établissement total de la zone de libre échange avec l'Union Européenne. Les principaux acquis du dispositif peuvent être synthétisés comme suit :

- 2.3.1. **développement des relations de partenariat** avec le monde professionnel au moyen de conventions - cadres signées et plusieurs actions engagées pour **renforcer la capacité du secteur productif à exprimer son besoin en compétences et à participer à la formation.**

L'UDCF intègrera cet acquis dans les procédures de collaboration qu'elle mettra en place avec ses futurs partenaires en termes de réponse aux besoins en formation pour l'acquisition des compétences techniques.

- 2.3.2. **Développement de l'ingénierie de la formation** et élaboration des programmes selon l'approche par compétence : depuis 1997, près de **175 programmes dont 160 sont actuellement en vigueur ont été élaborés selon l'approche par les compétences.**

L'UDCF aura pour mission la mise en œuvre de l'ingénierie de formation selon la démarche d'élaboration de programmes implantée au CENAFFIF : l'approche par compétences.

- 2.3.3. **Progression de la formation avec l'entreprise** : une stratégie et un projet d'appui à la formation en alternance ont été définis et mis en œuvre et ont bénéficié d'un appui de l'Union Européenne et de la coopération technique allemande. **En 2004, « la formation avec l'entreprise » bénéficie à 50% des effectifs en cours de formation.**

L'UDCF, aura , avec le perfectionnement technique des formateurs et l'organisation de stages de perfectionnement en entreprise, des retombées sur la formation initiale en alternance en ce sens qu'on assistera à une meilleure adéquation formation/exercice réel du métier.

- 2.3.4. **Implantation de la démarche qualité** et du nouveau modèle d'organisation et de fonctionnement des centres : le modèle de fonctionnement et de gestion des centres publics de la formation a été défini dans une logique d'autonomie et de synergie réelle avec l'environnement économique de chaque centre. En 2004, trente centres de formation sont engagés dans l'application du modèle et dans le processus de mise en conformité avec le RNQFP.

L'UDCF formalisera, conformément à la culture Qualité implantée, des procédures de collaboration avec ses partenaires. Sa dynamique managériale est basée sur l'écoute et son fonctionnement prévoit des régulations/réajustements.

- 2.3.5. **Mise en place de mécanismes de contrôle des objectifs** : La fonction « **controlling** » a été introduite et a bénéficié de l'appui de la Coopération Technique Allemande. Elle a d'abord ciblé le renforcement des fonctions de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation. Des outils d'observation et d'évaluation de l'impact des politiques de formation ont été développés ou sont en cours de

développement dans le cadre de l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications.

L'UDCF, dans la même optique, et par le biais du comité de pilotage, tentera d'assurer cette fonction de controlling en assurant le comité de pilotage de missions qui lui permettront de « vérifier » si les objectifs sont en cours et/ou atteints, si la planification des activités est maintenue et si les résultats sont atteints selon les critères de performance établis.

2.3.2 Les insuffisances du dispositif de la FP

L'évaluation à mi-parcours du 10^e plan, effectuée en 2004, et les travaux de l'atelier de planification de la stratégie 2005-2009, ont montré l'existence d'insuffisances, essentiellement au niveau du rythme de mise en œuvre de la réforme. Malgré cela, le niveau atteint dans la réalisation de la stratégie de mise à niveau de la formation professionnelle constitue une base solide pour l'atteinte des nouveaux objectifs assignés à la formation pour la période 2005-2009.

Ces évaluations ont démontré que l'accélération de la mise en œuvre de la réforme, son approfondissement et son extension à toutes les structures, objectifs explicites de la stratégie 2005-2009, nécessitent l'accroissement de la capacité du système à mettre en œuvre les réformes (capability) et l'adoption de règles plus rigoureuses dans la gestion des projets.

Il a été clairement établi que des dysfonctionnements dans les processus de prise de décision, au niveau de la mise en œuvre d'une part, et des insuffisances dans la précision de la définition de ces processus d'autre part, ont contribué à retarder la mise en œuvre de la réforme au cours des 9^e et 10^e plans.

2.3.3 La stratégie de la formation professionnelle pour 2005-2009

Dans le cadre de la poursuite des activités d'enrichissement, de consolidation et d'adaptation du dispositif de formation professionnelle, la Tunisie s'est fixé de nouveaux objectifs pour la période 2005-2009. Ces objectifs sont énoncés dans un document de stratégie « *Gagner le pari de la qualité dans le domaine de la formation professionnelle* ». Un extrait de ce document « *Stratégie de la formation professionnelle pour la mise en œuvre du programme présidentiel 2005/2009* » est présenté dans ce qui suit :

*« En vue de construire cette économie du savoir, la Tunisie s'est fixé pour objectif de réaliser **un bond qualitatif au niveau de la compétence des ressources humaines de ses entreprises** et ce, en gagnant le pari de la qualité de la formation professionnelle et en concrétisant, de manière effective, l'option de la formation tout au long de la vie ».*

Les objectifs fixés à la formation professionnelle pour la période 2005-2009 pour une mise à niveau accrue et un rendement meilleur ont été analysés et traduits selon le format du cadre logique de formulation des stratégies. Ce cadre logique définit l'articulation des objectifs, les indicateurs qui leurs sont assignés, les inputs et les outputs de la stratégie.

Il se décline selon quatre axes :

- 1. renforcement du pilotage de la formation professionnelle par les besoins des entreprises en compétences ;*
- 2. amélioration de la capacité du système de formation professionnelle à mettre en œuvre les réformes et à réduire les coûts d'investissement et de fonctionnement ;*
- 3. développement de la capacité d'accueil en formation professionnelle ;*
- 4. mise en place d'un nouveau système de financement concourant à une gestion efficiente de la formation professionnelle. »*

À cet effet « la formation professionnelle se doit d'assurer la préparation la plus adéquate aux métiers de l'avenir et aux nouvelles formes de travail et d'organisation de la production, dans le cadre d'une politique cohérente de développement des ressources humaines et en concertation avec les structures professionnelles. »

Des actions devront être engagées sur plusieurs plans pour l'atteinte de ces objectifs.

- Une mise à niveau accrue des structures de la formation professionnelle devra être réalisée en même temps que le renforcement de la formation avec l'entreprise et de l'extension de la démarche qualité à l'ensemble du système de formation initiale et continue ;
- Sous ces conditions, en 2009, l'effectif des bénéficiaires de la formation continue devra doubler par rapport à son niveau de 2004 et celui des diplômés de la formation initiale devra atteindre 65000 personnes ;
- Un nouveau système de financement plus efficace de la formation professionnelle devra être mis en place. Il doit permettre de faire bénéficier l'entreprise et l'individu des encouragements et incitations au financement des activités de formation, de manière à garantir la complémentarité entre les besoins des entreprises en matière de formation initiale des primo demandeurs d'emploi et de formation continue de leurs employés.
- Pour être une voie de la réussite, la formation professionnelle devra développer avec l'éducation un système approprié de passerelles, ouvrir de nouveaux horizons et aménager de nouvelles filières pour favoriser la progression des apprenants sur l'échelle des qualifications. L'apprentissage diplômant devra connaître l'essor et le statut promotionnel auquel il a droit dans le système national de la formation professionnelle. Une meilleure régulation des flux de jeunes devra en résulter dans le long terme.
- La dimension régionale de mise en œuvre de la réforme devra être impérativement renforcée, notamment par des contrats programmes sectoriels entre l'Etat et les Conseils Régionaux, pour conforter les réformes prévues visant à conférer aux régions de plus larges responsabilités dans la définition des priorités de développement et dans la conception des programmes régionaux, tout particulièrement dans les domaines de l'emploi, de la stimulation de l'initiative privée et du renforcement du rythme de création d'entreprises.

L'optimisation de la formation professionnelle passe notamment par la qualité de la gestion de ses ressources humaines. **L'UDCF**, contribuera avec les objectifs général et spécifique qu'elle

s'assigne¹ à optimiser la formation professionnelle en mettant en place un dispositif intégrateur des bonnes pratiques et en renforçant la constitution de réseaux d'experts par secteur d'activités, le tout opérant dans une dynamique Qualité et d'écoute des besoins des différents partenaires. Les réponses aux besoins se faisant selon une démarche formalisée et des procédures établies. Aussi, par la formation technique des formateurs, l'UDCF contribue à l'amélioration des structures de la formation professionnelle et de leur mise à niveau .

2.4 Les acteurs du dispositif de formation

2.4.1 Le Centre National de Formation des Formateurs et de l'Ingénierie de la Formation

Le Centre National de Formation de Formateurs et d'Ingénierie de la Formation (CENAFFIF) est l'un des établissements relevant du Ministère de l'Éducation et de la Formation depuis septembre 2002. Il a été créé par la loi N° 93-12 du 17 février 1993 et organisé par le décret N° 93-1492 du 12 juillet 1993. Avant 2002, le CENAFFIF, faisait partie du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (MFPE).

Le 11 décembre 2003, le CENAFFIF a changé de statut juridique, passant ainsi d'un établissement public à caractère administratif à un établissement public à caractère non administratif EPNA.

Le conseil de Direction du CENAFFIF est composé de représentants des départements concernés par la formation professionnelle (agriculture, artisanat, éducation, santé ...etc) ainsi que des représentants des partenaires sociaux (UTICA UGTT, UNFT etc...).

Le Conseil Scientifique est composé de représentants du personnel de la formation et de la recherche. Il est chargé d'assister le directeur général dans l'organisation des activités scientifiques, techniques, pédagogiques et de recherche développement.

Le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation a pour missions² :

- de fixer les méthodologies relatives aux différents domaines de l'ingénierie de formation et à la réalisation des moyens didactiques et de développer les méthodologies ;
- d'élaborer les plans de formation technique, pédagogique et fonctionnelle visant la qualification et le recyclage du personnel de formation relevant des secteurs public et privé, de les mettre en œuvre et d'en évaluer les résultats,

1 Objectif global « Améliorer les pratiques des acteurs de la formation pour mieux correspondre aux orientations nationales dans le domaine de la formation professionnelle »

Objectif spécifique « Les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF sont renforcées en centralisant et en fédérant les pratiques pour la construction d'un réseau d'acteurs efficaces constitué notamment des opérateurs publics et privés de la formation technico-pédagogique »

² Extrait du Journal officiel de la République Tunisienne

- d'élaborer et d'actualiser les programmes de formation dans toutes leurs composantes, d'aider à leur implantation dans les établissements de formation et d'entreprendre les études nécessaires à cet effet ;
- de définir les méthodologies d'évaluation du système de formation ;
- de veiller à la production des moyens pédagogiques et didactiques nécessaires à une bonne application des programmes de formation ;
- de coopérer avec les établissements de recherche spécialisés en vue de promouvoir la recherche appliquée à l'ingénierie et à l'innovation pédagogique dans les domaines de la formation, et d'assister les établissements de formation dans l'implantation des organisations et des modes nouveaux ;
- de développer les relations de coopération, d'échange d'expertises et de partenariat avec les organismes concernés par ces domaines d'activité aux plans national et international.

Au cours des dernières années et dans le cadre du projet MANFORME, le CENAFFIF a entrepris et mis en œuvre plusieurs projets consolidant ses capacités pédagogiques et professionnelles. Les principaux projets sont résumés dans ce qui suit :

➤ Au niveau de son organisation :

le CENAFFIF a entrepris l'implantation d'une Démarche Qualité depuis 2002. Cette démarche a centré ses activités sur la nécessité de clarifier l'ensemble des processus participant à satisfaire les clients du Centre, et particulièrement aboutir à l'amélioration continue de la production des programmes de formation et des activités y attenantes.

L'approche vise à maîtriser les deux volets permettant de satisfaire les attentes des partenaires et bénéficiaires de ses prestations :

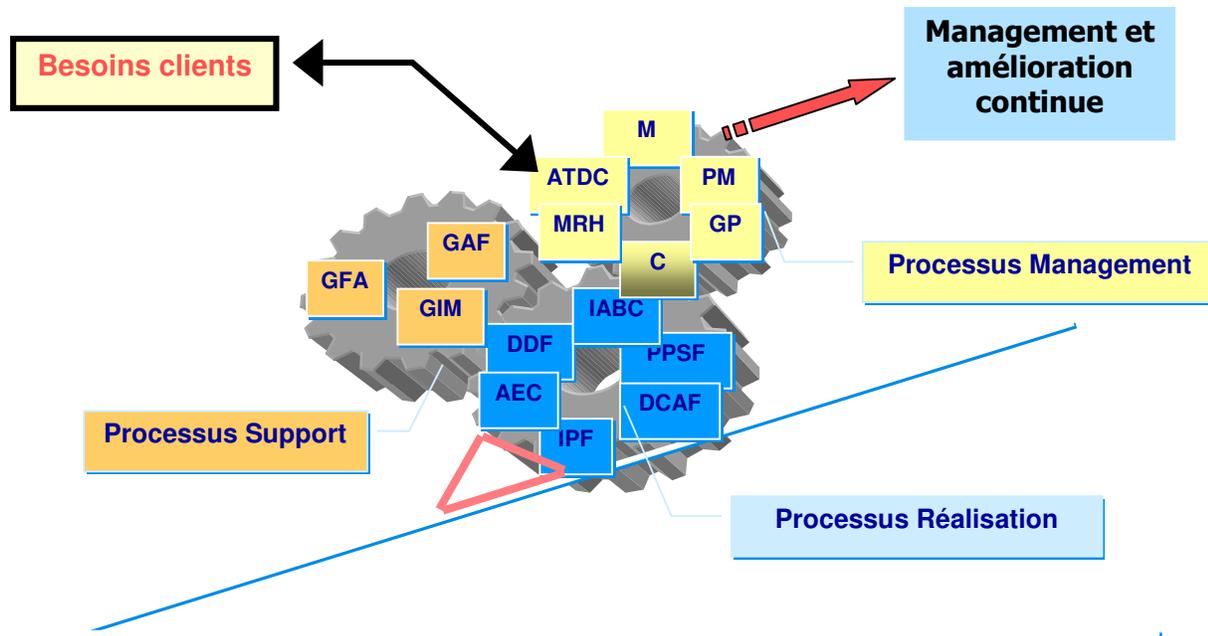
- ❑ l'explication du processus d'identification des besoins du secteur productif en compétences, point de départ de la production des programmes ;
- ❑ l'accompagnement à l'implantation des programmes dans les Centres de Formation avec les conseils à l'organisation des centres et la formation des ressources humaines pour être réellement au niveau des attentes du secteur productif

Des indicateurs d'évaluation vérifiant si l'output, en termes de compétences acquises, est bien au niveau des attentes du secteur productif en compétences et se met progressivement en place au sein du CENAFFIF et des Centres de formation professionnelle.

Le schéma ci-dessous, « cartographie simplifiée » visualise l'approche Qualité que met en place le CENAFFIF avec les systèmes de relais dans le traitement de l'information. Le processus « management » est un processus transverse à toutes les unités de production de services avec le souci d'un réajustement et d'une régulation continue de l'ingénierie de formation et la formation de formateurs. La demande du client passe par la triangulation managériale :

Qualité : Processus management x Processus Réalisation x Processus support

La cartographie simplifiée des processus



Légende ((Schéma repris dans le site du CENAFFIF))

Processus management

M : Management du CENAFFIF

C : Communication

GP : Gestion de Projets

ATDC : Analyse et Traitement des Demandes et des Commandes

PM : Prospection et Marketing

Processus Réalisation

IABC : Identification et Analyse des Besoins en Compétences

DDF : Dimensionnement d'un Dispositif de Formation

PPSF : Production des Programmes et des Supports de Formation

IPF : Implémentation des Programmes de Formation

DCAF : Développement des Compétences des Acteurs de la Formation

AEC : Audit et Évaluation de la Conformité

Processus support

GFA : Gestion des Fournisseurs et Achats

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GIM : Gestion des Infrastructures et de la Maintenance

AGF : Gestion Administrative et Financière

➤ Au niveau des projets en cours :

Le programme de mise à niveau de l'économie tunisienne, initié dans un contexte de libre échange avec l'Union Européenne, touche tous les aspects de la formation professionnelle en raison de son lien direct avec le système productif et de sa réactivité avec les entreprises. La restructuration des centres publics de formation professionnelle, la création de nouveaux centres et la dynamisation du secteur privé pour participer au développement de la capacité de formation du pays a nécessité la mobilisation d'importants moyens financiers. Pour financer ces multiples projets, la Tunisie a fait appel à la coopération bilatérale et a bénéficié de crédits et de dons de la part de nombreux organismes internationaux.

Le X^e plan 2002 -2006, qui marque une étape cruciale dans le développement du pays, accorde une place de choix à la formation professionnelle et aux ressources humaines, en renforçant les investissements immatériels, en encourageant la formation continue, en créant les conditions optimales pour l'implantation d'une démarche qualité et en instituant un système de normes professionnelles et de reconnaissance des acquis.

Les principaux projets qui illustrent la dynamique que vit le CENAFFIF sont synthétisés dans le développement qui suit.

Projet « Nouvelles perspectives »

Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, en collaboration avec l'AFPA, a conduit depuis 1999 le projet « *Stratégie de formation des formateurs* » dans une perspective de développement des ressources humaines dans le dispositif de la formation professionnelle et de consolidation de ses structures.

Ce projet conçu sur une durée de trois ans, avait pour objectif la mise en place d'une fonction permanente de **formation de formateurs** et la normalisation des métiers de la formation. Les champs d'investigation explorés dans le cadre de ce projet ainsi que les résultats obtenus permettent de nombreux développements, orientés d'une part vers la poursuite des actions déjà engagées sur certains axes et, d'autre part, vers l'ouverture sur des perspectives de consolidation des prestations du CENAFFIF, de la diversification de son offre de formation et de l'élargissement de son réseau d'échange.

Les axes développés dans le cadre du projet « Nouvelles perspectives », sont dédiés à l'ingénierie pédagogique et s'inscrivent dans une logique d'appui aux différents autres projets, proposant ainsi une expertise pédagogique, une facilitation de l'accès à l'apprentissage et une valorisation des acquis de l'expérience professionnelle.

Le projet constitue un appui à la mise en œuvre de la politique de développement des ressources humaines du ministère de l'éducation et de la formation. Il vise principalement l'accroissement de l'accessibilité à la formation pédagogique par l'instauration d'un dispositif de formation ouvert et à distance, la valorisation des acquis de l'expérience pédagogique, le développement des compétences du personnel formateur de formateurs et le travail en réseau sur des dossiers complémentaires avec l'Institut National des Métiers de la Formation (INMF).

Les axes et orientation stratégiques de ce projet visent le développement des compétences des ressources humaines du dispositif de formation professionnelle notamment par :

1. l'institution de normes professionnelles et de reconnaissance des acquis de la formation pédagogique ;
2. la mise en place d'un réseau de compétences dans le domaine de l'ingénierie de formation ;
3. l'instauration au CENAFFIF de la fonction de validation des compétences pédagogiques des acteurs de formation et ce dans une perspective de certification des acquis professionnels ;
4. la mise en place au CENAFFIF de la fonction de formation pédagogique ouverte à distance ;
5. la professionnalisation des formateurs de formateurs intervenants dans la formation pédagogique mise en œuvre au CENAFFIF

La coopération Belge, par le projet **de mise en œuvre de l'UDCF**, contribuera à la concrétisation du Xème plan et ce, en termes de renforcement institutionnel et de gestion des ressources humaines. Il s'agit du perfectionnement technique des formateurs des centres publics et privés de la formation professionnelle. Par ailleurs, la création de **l'UDCF** s'inscrit en continuité avec le projet « **Nouvelles perspectives** » puisqu'elle aura pour objet de capitaliser les pratiques acquises dans le cadre de projets subsidiés par différents bailleurs de fonds. Les activités menées dans ce cadre seront intégrées dans certaines des activités de l'UDCF et concourront à l'atteinte de certains de ses résultats spécifiques.

Projet MED NET'U

Le Projet Med Net'U est né de la coopération entre NETTUNO et **25** partenaires appartenant à **11** pays Euro Méditerranéens (Algérie, Égypte, France, Jordanie, Grèce, Italie, Liban, Maroc, Syrie, **Tunisie**, Turquie) qui se sont engagés ensemble à élaborer une proposition fondée sur les besoins réels de formation. Parmi ces partenaires figurent des universités, des organismes et des institutions opérant dans le secteur de la formation professionnelle (Ministères, Instituts de formation professionnelle, Écoles de spécialisation).

Le projet Med Net'U a pour objectif la création d'un espace euro méditerranéen pour l'échange à distance entre les institutions universitaires et les établissements de Formation Professionnelle Continue. Parmi ses objectifs spécifiques, Med Net'U vise à:

- lancer un processus d'harmonisation des systèmes formatifs et éducatifs euro-méditerranéens grâce à l'adoption d'un modèle psychopédagogique commun ;
- créer une plate-forme technologique commune pour la mise en place de processus d'enseignement et d'apprentissage à distance.

L'UDCF, dans sa mission de veille technologique prônera et préconisera des partenariats entre les différentes institutions et la création de réseaux d'experts de la formation pouvant enrichir les pratiques du métier de formateur de formateur.

Projet Développement des compétences des acteurs de formation (DCAF)

Il s'agit de permettre aux formateurs des différents organismes publics ou privés de Tunisie de développer ou d'améliorer leurs compétences pédagogiques. Ce projet s'inscrit dans le cadre des

accords de main d'oeuvre (AMO, Ministère de l'Education et de la Formation (Tunisie) et l'AFPA (France).

La finalité de ce projet est de développer les compétences des formateurs de formateurs par la mise en place d'un dispositif permanent de formation et de validation au sein du CENAFFIF.

Ses objectifs spécifiques consistent à :

- définir la démarche d'identification des besoins de formation (à quel référentiel REAC se référer, quels outils d'évaluation utiliser, comment intégrer les orientations du CENAFFIF en matière de formation,...)
- élaborer des plans individuels et collectifs de formation pour les formateurs.
- mettre en œuvre des actions de formation.
- élaborer un référentiel de positionnement.
- mettre en œuvre des actions de validation des acquis en liaison avec les travaux du projet VAE.
- mettre en place un centre de ressources.

Le principal résultat attendu est formulé comme suit « *Fonctionnement d'un dispositif permanent de positionnement, de formation et de validation* ».

Le projet se propose également la production :

- d'un référentiel de positionnement.
- d'une offre de formation adaptée aux besoins.
- la création d'un fonds documentaire.
- la création d'un catalogue d'offre de développement des compétences.

L'UDCF, instrumentera, par les activités qu'elle mettra en place, les missions de la **DCAF** et lui permettra d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. **L'UDCF** peut être considérée à ce niveau comme étant l'outil principal de la **DCAF**.

Projet Unité de Production et Diffusion Multimédia UPDM

Dans le cadre des accords de la coopération tuniso-française, le Ministère de l'Education et de la Formation, en collaboration avec l'AFPA, a conduit depuis 2002, le projet « *Mise en place d'un dispositif de Formation Ouverte et à Distance (FOAD)* », dans une perspective de diversification de son offre de formation, de consolidation des prestations du CENAFFIF, de développement des ressources humaines dans le dispositif, d'acquisition et de capitalisation des compétences nouvelles dans le domaine de technologies de l'information et de communication et de l'élargissement de son réseau d'échange.

Ce projet s'inscrit dans les orientations stratégiques du dixième plan de développement de la Tunisie notamment la contribution du dispositif de formation professionnelle au développement de la société du savoir. La mise en place d'un centre de ressources au CENAFFIF permettra de créer un espace d'échange et de diffusion des outils et des supports pour l'ingénierie de la formation et la formation des acteurs de formation.

Dans le cadre de ce projet et afin de renforcer son appui aux centres de formation professionnelle, le CENAFFIF s'est engagé dans une action de production et de diffusion de supports de formation traitant aussi bien de thèmes techniques que pédagogiques.

La diffusion de ces supports exploitera, les moyens classiques de communication par documents papiers, la transmission de cassettes vidéo et de Cd-rom et la plate-forme de téléformation mise en place dans le cadre du projet de formation ouverte et à distance. L'unité de production de ces supports pourra bénéficier de l'expertise capitalisée par l'équipe de développement du projet FOAD. L'apport de cette équipe se situera au niveau de la scénarisation des modules de formation, de leur médiatisation et de leur numérisation. La plate-forme de téléformation et ses administrateurs seront mis à contribution pour offrir à des clients lointains un service à distance, rapide et toujours renouvelé.

L'UDCF, comme entité capitalisant, notamment, le savoir-faire acquis au CENAFFIF pourra dans son fonctionnement et ce en particulier en termes d'organisation de séquences d'auto formation des formateurs, faire appel, au moindre coût à l'expertise du service multimédia pour implémenter ses actions.

Par ailleurs, le CENAFFIF s'est engagé dans le cadre du projet « *UPDM* » à la production de supports techniques et pédagogiques, **l'UDCF** lui permettra de respecter ses engagements puisqu'un dispositif instrumentant la formation technique des formateurs sera mis en place.

Nouveaux projets

- Projet « *Appui à la mise en oeuvre d'un centre de ressources didactiques international* » 2006 -2008 – AFPA
- Projet « *Appui à la mise en oeuvre d'un dispositif de veille et de prospective au CENAFFIF* » 2006 - 2008 AFPA.
- Projet « *Formation continue* » 2005 - 2007, AFPA

2.4.2 Autres intervenants et partenaires dans le secteur de la formation professionnelle

L'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP)

Créé suite à la loi N°93-11 du 17 février 1993, en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, dirigé par un Directeur Général avec l'assistance d'un conseil d'administration. L'ATFP vient d'accéder au statut d'établissement public non administratif (EPNA) en vertu de la loi N°97-1937 du 29 septembre 1997 fixant l'organisation administrative et financière ainsi que les modalités de fonctionnement de l'ATFP et ce, sous l'égide d'un Directeur Général assisté par un conseil d'entreprise lui permettant ainsi d'accomplir sa gestion administrative et d'améliorer quantitativement et qualitativement ses services aux entreprises placées sous la tutelle du ministère de l'éducation et de la formation.

L'ATFP s'appuie pour la réalisation de ses objectifs sur une structure fortement décentralisée. Elle dispose d'un réseau régional dense comportant :

- 131 centres et 1 unité mobile de formation professionnelle ayant le statut d'établissements auxiliaires répartis sur les 24 gouvernorats ;
- Un effectif en personnel : personnel formateurs et conseillers d'apprentissage ;
- Une structure centrale fonctionnelle animant l'ensemble du réseau et assistant les responsables des établissements de formation.

La formation dispensée dans les établissements relevant de l'ATFP permet aux jeunes ayant achevé leur enseignement de base d'acquérir une qualification en relation avec les besoins des entreprises. Cette formation associe des cours théoriques et des services pratiques assurés par des formateurs compétents, de niveau élevé, et possédant une expérience professionnelle. Les équipements de formation utilisés tiennent compte à la fois de la nature du matériel existant dans les entreprises et de la nécessité d'anticiper les évolutions technologiques dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie.

Les diplômés délivrés par les établissements de l'ATFP sont en majorité homologués.

L'amélioration de la qualité des prestations constitue une préoccupation permanente de l'ATFP. Ainsi l'ATFP vise des objectifs de développement tels que :

- l'élévation continue des compétences des formateurs ;
- la modernisation des moyens de formation et de gestion ;
- l'adaptation des contenus de formation aux besoins des entreprises.

Le Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP)

Les Missions du CNFCPP sont déclinées comme suit :

- assister les entreprises économiques dans l'élaboration et la réalisation de leurs plans de formation ;
- développer la culture de la formation continue auprès des individus et des entreprises ;
- gérer les programmes et les instruments de financement de la formation continue ;
- concevoir et généraliser les démarches et les méthodologies appropriées à ces domaines ;
- favoriser la promotion professionnelle par l'amélioration du niveau de compétence du personnel en exercice dans les divers secteurs économiques ;
- apporter un soutien au secteur privé des études, de la consultance et de la formation continue ;
- développer le partenariat avec les organisations, associations, structures et fédérations professionnelles dans le domaine de la formation continue.

Programmes et Instruments de financement (*lien hypertexte*)

- [La ristourne sur la Taxe de Formation Professionnelle \(TFP\).](#)
- [Le Programme National de Formation Continue \(PRONAFOC\) nouveau : Décret N°1993 du 27 août 2001.](#)

- Le financement de la formation liée aux investissements technologiques (article 39 du Code d'Incitation aux Investissements).

Les prestations du CNFCPP :

- Soutien technique et méthodologique à l'identification des besoins, l'élaboration des plans, la réalisation des actions et l'évaluation de la formation ;
- Assistance pour bénéficier des financements prévus par les instruments en vigueur ;
- Formation des intervenants, encadreurs, responsables de formation et formateurs internes ;
- Information sur les méthodologies de formation continue et les procédures d'obtention des avantages et incitations ;
- Promotion des technologies nouvelles en formation continue : formation ouverte, formation à distance, etc.

Les autres partenaires du CENAFFIF

Le CENAFFIF entretient des relations de partenariat avec plusieurs partenaires nationaux appartenant aux secteurs privé et public. Ainsi des partenaires comme les fédérations (cf. tableau ci dessous) des différents secteurs d'activités sont des commanditaires potentiels de formation technique et peuvent être sollicités en tant que personnes ressources du secteur pour les activités de veille technologique que l'UDCF met en place.

Fédérations professionnelles	Secteur d'activités
FEDELEC : Fédération Nationale de l'Electricité	Electricité
FENATEX : Fédération Nationale du Textile	Textile
FNCC : Fédération Nationale du cuir et des Chaussures	Cuir et chaussures
Fédération de la Mécanique	Mécanique
Fédération de l'Artisanat	Artisanat
Chambre Syndicale des Bouchers	Viandes
Fédération des Transports	Transport et logistiques
ONTT : Office National du Tourisme Tunisien	Tourisme

3 Validation de l'identification

3.1 Validation et approfondissement des données contenues dans l'étude d'identification

Le partenaire CENAFFIF a validé la requête initiale (cf. annexe 4) adressée au gouvernement fédéral de Belgique en introduisant les modifications et/ou approfondissements suivants à la requête initiale :

Au niveau de l'appellation, le CENAFFIF, souhaiterait remplacer l'appellation « UDCF » par Unité de Développement des Compétences Technique des Formateurs, (UDCTF), qui serait une composante de la DCAF (développement des compétences des actions de formation). Cette suggestion du partenaire est justifiée par le risque de confusion que pourrait ressentir les partenaires potentiels de cette unité, avec une structure existante, le CNFCPP, s'occupant du volet formation continue en entreprise. Cette décision devra être prise en comité de pilotage.

Au niveau des bénéfices en termes de ressources humaines, et plus particulièrement pour le dispositif national de formation de formateurs, l'UDCF :

- contribuera à la réalisation des objectifs généraux de la formation professionnelle en Tunisie ;
- consolidera des compétences des cadres et des formateurs des institutions partenaires au CENAFFIF dans le domaine technique ;
- améliorera la maîtrise des processus de prestation en termes de formation technique des formateurs du CENAFFIF et la satisfaction des attentes des secteurs productifs.

Autres remarques sur les bénéfices attendus du projet se la requête initiale :

« L'insertion dans le monde du travail des jeunes diplômés grâce à la formation de reconversion de qualité qu'ils auront suivie ». Le projet tel que formulé dans la requête ne peut avoir la prétention de résorber un problème structurel pour lequel d'autres mesures et d'autres mécanismes, plus adéquats sont prévus et mis en œuvre par les autorités tunisiennes.

« La mise à profit par les entreprises du secteur, d'expertises tunisiennes qualifiées grâce au développement de compétences correspondant à leurs nouvelles exigences » Le projet ne peut rencontrer cet objectif, étant donnée que cette compétence reste, essentiellement, du champ d'intervention du CNFCPP.

« Le maintien des emplois grâce à une main-d'œuvre plus qualifiée, spécialisée et adaptée aux nouvelles exigences du marché international ». Il s'agit d'un bénéfice indirect du projet tel que formulé dans la requête.

Nous retiendrons, à cet effet, les retombées directes renforçant la dynamique institutionnelle du CENAFFIF et favorisant l'optimisation d'un dispositif de formation technique de formateurs, le tout se déployant dans une perspective de développement durable.

Ce projet vient fédérer, compléter, consolider, diversifier les initiatives, les projets des différents partenaires du CENAFFIF agissant dans le domaine de la formation professionnelle.

Ce projet vient également couronner de nombreuses initiatives engagées dans le cadre de MANFORME et des différentes coopérations dans le domaine des qualifications techniques des formateurs du dispositif de la formation professionnelle en Tunisie.

Ce projet, poursuit, capitalise les expériences antérieures et construit un modèle qui renforce, enrichit et pérennise les acquis à partir des pratiques positives enregistrées en la matière.

Secteurs d'expérimentation : le textile et la maintenance industrielle

Le secteur du textile et de l'habillement constituera, avec la maintenance industrielle, un des deux secteurs pilotes de mise en œuvre du projet. Cela sera organisé en partenariat avec le CETTEX, initialement mentionné dans le document de requête. Il convient de constater que le secteur n'est plus exclusivement dans une logique de sous-traitance et que cette nouvelle donne génère de nouveaux besoins en matière de formation. Il convient d'ores et déjà de mettre en place les formations requises afin de développer les logiques de co-traitance voire même de produit fini et de préserver le personnel qui sera en charge de l'encadrement au sein des entreprises.

Le CETTEX assure dans un contexte en pleine mutation, la formation, le perfectionnement et le recyclage du personnel d'entreprise du secteur ainsi que des formations de reconversion.

L'expérimentation, dans le textile, sera focalisée sur les nouveaux métiers de la spécialité « Habillement » proposée notamment par la directrice du CETTEX lors de la formulation. Les responsables du centre ont relevé la difficulté du secteur dans le recrutement de formateurs spécialisés dans le Stylisme Modélisme.

Cette spécialité a été retenue en vue des critères suivants :

1. le stylisme modélisme répond à un besoin prioritaire du secteur ;
2. le secteur souhaite renforcer les compétences des formateurs dans ce nouveau besoin du secteur ;
3. en termes d'ingénierie et de formation de formateurs, le CETTEX a développé une expertise pointue dans le domaine, ce qui favorise la capitalisation des pratiques positives ;
4. le CETTEX dispose d'une plateforme de formation et d'un équipement comparable voire semblable à celui des entreprises partenaires du secteur.

Par ailleurs, le CENAFFIF a sélectionné un deuxième secteur d'expérimentation qui se retrouve de façon plus transverse dans tous les secteurs, à savoir la maintenance industrielle. Le secteur proposé a déjà bénéficié antérieurement du soutien de la Coopération Belge.

Pour rappel, la coopération belge est intervenue dans les centres sectoriels de maintenance industrielle en vue de la création d'une « *Structure de formation initiale et continue en Technologie de la maintenance industrielle à l'ATFP* ».

Le projet a concrétisé la mise en place :

- d'équipement de laboratoires de formation de haute technologie dans le domaine de la maintenance au sein de trois centres Gabes, Nabeul, EL Ouardia ;
- de perfectionnement technique de formateurs de trois centres, toujours dans le domaine de la maintenance ;
- d'une cellule, par centre, de contact avec les entreprises dans l'objectif de développer, en réseau, la formation technique continue du personnel de l'entreprise.

Ce secteur a été retenu en raison des critères suivants :

5. capitalisation du réseau construit entre les différents centres du secteur et les entreprises impliquées dans la mise à niveau ;
6. capitalisation des formateurs du secteur, coordonné par le CSMI en termes de savoir-faire technique (ont fonctionné en tandem avec des experts techniques belges de la coopération) ;
7. capitalisation de la logistique existante ;
8. utilisation de l'équipement performant existant ;
9. le secteur a intégré les approches des différents bailleurs intervenus en la matière.

3.2 Analyse des phases du projet développées dans la requête

Les trois phases déclinées en activités dans le document de requête sont :

- présentées selon une logique linéaire autre que celle d'une démarche qualité ;
- ne sont pas toujours adaptées aux missions et objectifs assignés au projet ;
- certaines font partie des missions d'autres institutions du dispositif de la formation professionnelle (cf. l'analyse de certaines retombées).

Après discussion avec les responsables du CENAFFIF, de l'ATFP, du CETTEX, du CSMI, nous sommes à même de constater que le projet de mise en place d'une UDCF se doit d'être conçu selon une approche par processus, partant de l'écoute des besoins, construite sur un système de réseaux de prestations en vue de satisfaire les différentes attentes des différents opérateurs de formation technique. Cette approche devra être en harmonie avec le processus global initié au CENAFFIF selon le schéma présenté ci-dessous.

4 Description du projet

4.1 Objectif général

Améliorer les pratiques des acteurs de la formation pour mieux correspondre aux orientations nationales dans le domaine de la formation professionnelle.

4.2 Objectif spécifique

Renforcer les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF en centralisant et en fédérant les pratiques pour la constitution d'un réseau d'acteurs efficaces constitué notamment des opérateurs publics et privés de la formation technico-pédagogique.

L'identification a mis en évidence l'absence de formation technique des formateurs dans le dispositif de la formation professionnelle, voire plus précisément au CENAFFIF. La mission de formulation n'a pu que confirmer les observations effectuées par la mission d'identification, constatant comme elle que la formation technique des formateurs constitue un enjeu important pour le développement de la formation professionnelle et que cette formation technique doit être organisée par un organisme public dont c'est l'une des missions prioritaires conformément aux textes légaux en la matière.

Les contacts pris au cours des visites et les réunions de travail avec les différents interlocuteurs, les responsables des ministères, les responsables du CENAFFIF, la direction des centres sectoriels de l'ATFP, les directeurs des centres des secteurs d'expérimentation, à savoir le textile et la maintenance industrielle, ont permis de confirmer la nécessité de créer une unité fédératrice du savoir-faire technique des différents acteurs du dispositif et d'insister sur l'enjeu de capitalisation des différentes techniques et procédures acquises dans le cadre de différents projets soutenus par différents bailleurs de fonds dans le cadre de MANFORME. L'UDCF doit pouvoir répondre à cet enjeu.

L'UDCF, comme entité fédératrice d'un savoir articulé à un savoir-faire se verrait attribuer trois missions prioritaires :

- veille technologique,
- renforcement du développement des compétences des formateurs,
- Perfectionnement technique et auto formation.

Ces trois missions s'articulent et leurs activités spécifiques sont à considérer dans une approche intégrative des composantes ingénierie de formation, formation de formateurs et exercice réel du métier en entreprise ainsi que son devenir.

4.3 Stratégie proposée

La création, la mise en place, le développement et le suivi de l'UDCF au sein du CENAFFIF va nécessiter un appui externe important. L'organisation et le financement de cet appui est l'objet

essentiel de la présente intervention. Les partenaires tunisiens ont clairement exprimé que leurs attentes et leurs besoins ne se situaient pas au niveau des équipements mais bien en terme d'accompagnement méthodologique, technique et organisationnel et par un appui à la mise en réseau, tant au plan national qu'international.

Cet accompagnement sera confié à un bureau-conseil de réputation internationale, contracté via un appel d'offre organisé selon la législation tunisienne. Le bureau-conseil accompagnera la mise en place de l'UDCF au sein du CENAFFIF tout au long des trois années du projet, essentiellement par de l'apport d'expertise et un soutien en terme de formation, conception, d'organisation, de mise en réseau et de management. Le bureau-conseil sera étroitement impliqué, auprès du CENAFFIF, pour l'atteinte des 5 résultats du projet. Des visites et stages de formation à l'étranger (Belgique) pourront être organisés selon les besoins identifiés mais ne constitueront pas un axe central de l'intervention.

Par ailleurs, un autre marché sera passé avec un autre bureau d'études pour réaliser une étude de base au démarrage de l'intervention ainsi qu'une évaluation à mi-parcours (possibilités de généralisation) et une évaluation finale (lessons learned, capitalisation).

De son côté, le CENAFFIF contribuera au projet par un soutien complet des autorités tunisiennes, par la mise à disposition du personnel nécessaire au bon fonctionnement de l'UDCF et par la mise à disposition des locaux et équipements nécessaires.

4.4 Fonctionnement de l'UDCF en interne

Toutes les activités développées par l'UDCF adoptent l'approche processus et visent la satisfaction permanente des commanditaires et clients des prestations de formation des formateurs. Des procédures d'écoute client et d'analyse des satisfactions seront instaurées et suivies.

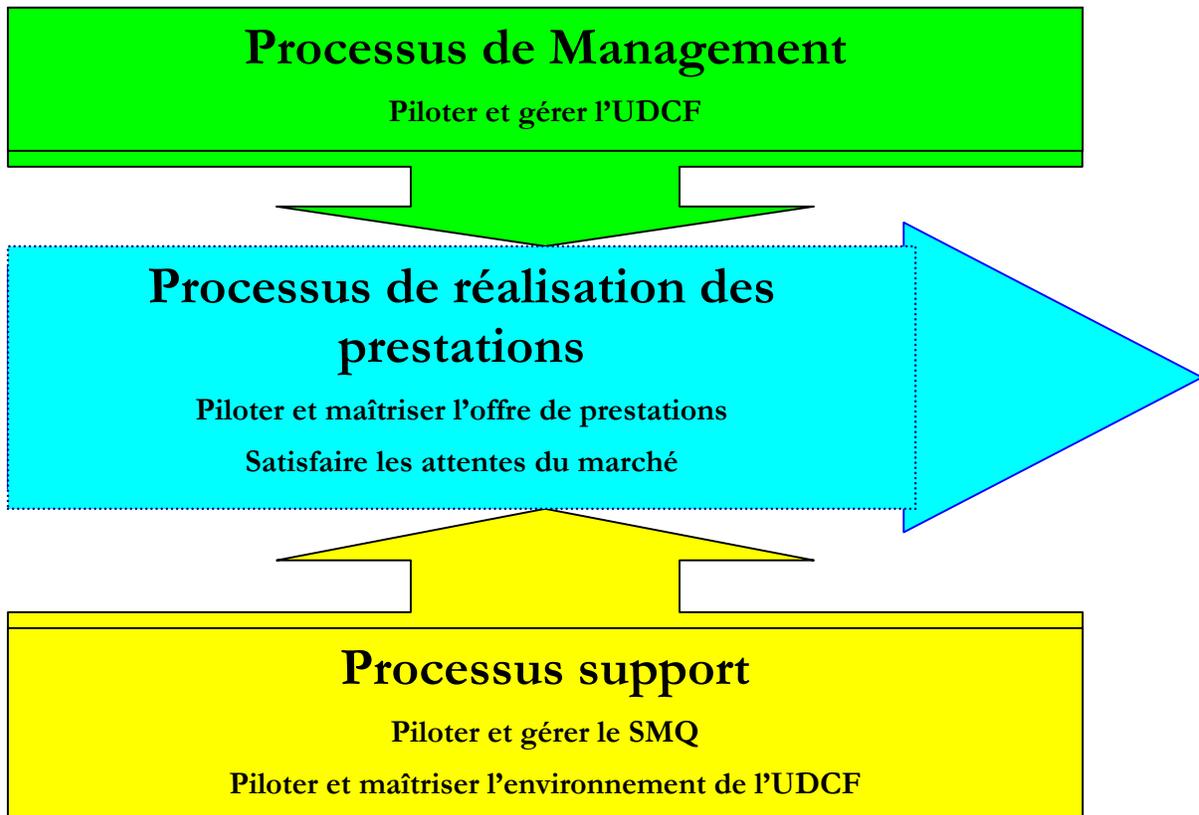
Lors de la mise en œuvre de prestations, l'UDCF opèrera en synergie dans le cadre des processus de prestation. Des échanges et une complémentarité seront développés notamment avec les départements :

- implantation d'un programme de formation l'IPF,
- production des Programmes et Support de Formation – PPSF.

Les prestations de l'UDCF seront soumises aux audits et évaluations du département Audit et Evaluation de la conformité : AEC.

4.5 La mise en œuvre du projet

Tout en adoptant l'approche processus, l'UDCF appliquera la démarche qualité et de progrès continu qui peut être visualisée par le schéma suivant :



L'UDCF adopte une démarche de maîtrise des processus en tant que moyen de maîtrise de la qualité et de la satisfaction constante des bénéficiaires de ses prestations. L'intérêt de cette approche réside dans le fait qu'elle vise simultanément à la satisfaction des objectifs du CENAFFIF et de l'ensemble du dispositif de la formation.

4.6 Fonctionnement en réseau avec les partenaires – prestataires

La réussite de l'UDCF dépendra de ses capacités à mobiliser les ressources en matière de formation des formateurs techniques et l'étendue du réseau qu'elle mettra en place. Ce réseau doit bénéficier d'un manuel décrivant les processus, les procédures et modalités de fonctionnement entre membres du réseau. Des protocoles d'échange, d'enrichissement mutuel dans le cadre de réalisation de projets fédérateurs permettent un fonctionnement adéquat de ce réseau.

Ce réseau doit être ouvert, flexible, minimisant les intervenants entre les prestataires et les commanditaires de formation de formateurs dans le domaine technique. Il doit rechercher et opérer dans un contexte législatif et de financement adéquat plus léger possible. Il doit également disposer de catalyseurs pour assurer sa dynamisation et sa « bonne santé ». Ce système devrait également opérer dans une logique économique de prestataires - commanditaires en matière de Formation de Formateurs.

4.7 Bénéficiaires

Les bénéficiaires directs du projet sont :

- ☞ les Formateurs de l'ATFP, des centres sectoriels, nouvellement recrutés ou ceux en exercice désireux de se situer par rapport à l'évolution du métier du secteur dans lequel ils exercent ;
- ☞ les ingénieurs de formation du CENAFFIF, nouvellement recrutés devant être formés aux méthodologies, procédures et approches développées dans l'institution ;
- ☞ les Centres Techniques sectoriels ;
- ☞ les centres sectoriels et polyvalents relevant de l'ATFP ;
- ☞ les opérateurs privés de formation désireux de recruter ou perfectionner leur personnel dans une perspective de gestion anticipatrice de ses ressources humaines ;
- ☞ le service des ressources humaines des différents ministères potentiellement partenaires.

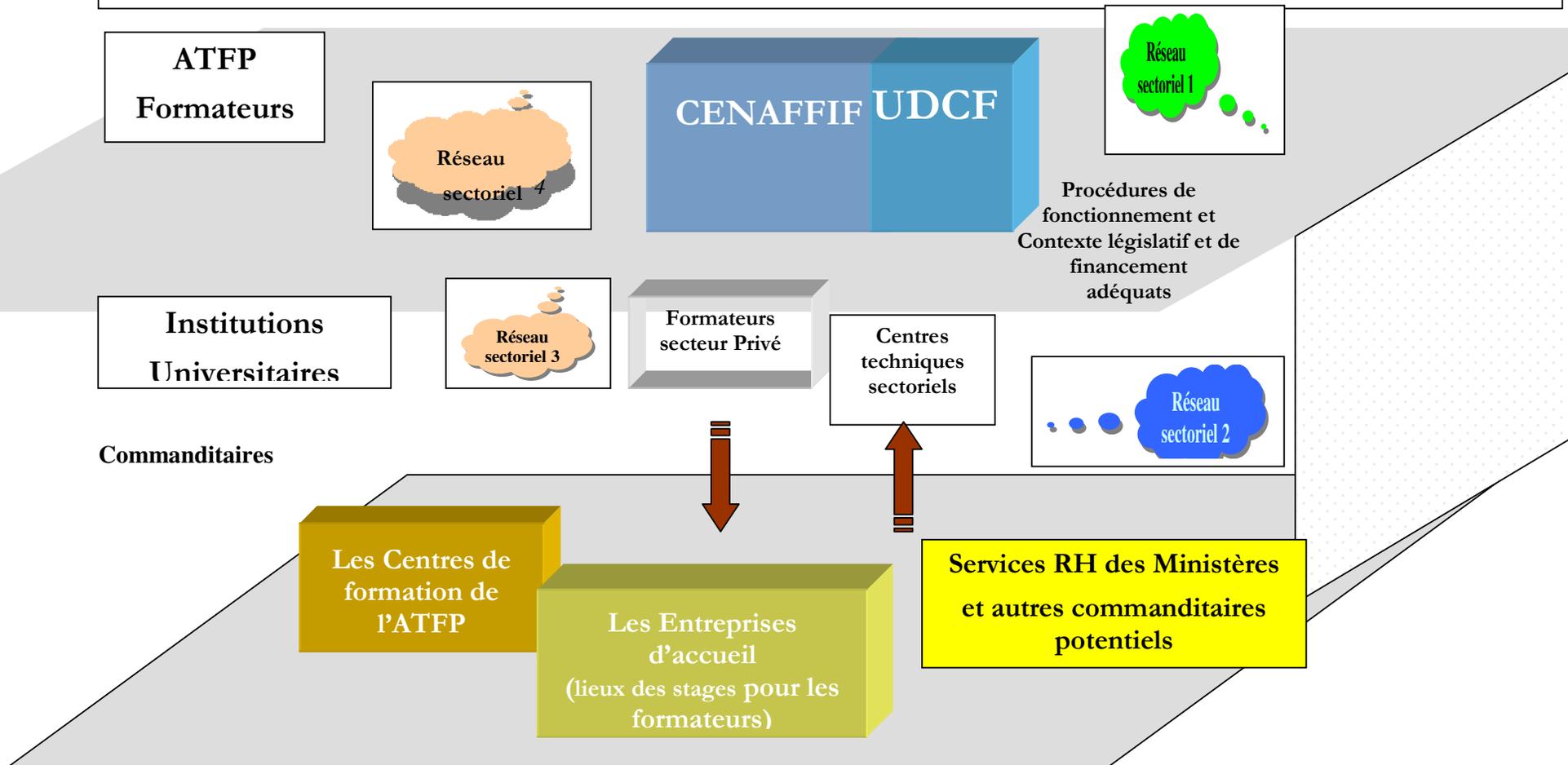
Le schéma suivant tente d'illustrer l'architecture de l'UDCF et de son réseau de partenaires et de bénéficiaires. Au démarrage de l'intervention, voire la mise en place de l'UDCF, deux secteurs contribuent au tissage du réseau : Le textile et la maintenance industrielle (secteurs 1 et 2 dans le schéma). Au delà de 18 mois, l'intervention prévoit une évaluation à mi parcours qui identifiera les conditions à généraliser pour étendre l'action aux autres secteurs repris dans le schéma.(3, 4,..)

Par ailleurs, l'intervention a prévu un ensemble d'activités qui font intervenir les institutions universitaires, les formateurs de l'ATFP, spécifiquement, qui à leur tour intégreront le secteur d'activités constitué (formateurs, professionnels, formateurs des centres privés...etc...).

Cette dynamique se fera, avec le CENAFFIF (ses ingénieurs de formation, chef de secteur), selon des procédures, des moyens financiers, le tout dans un contexte législatif.

La partie inférieure du schéma, illustre quant à elle, le mouvement de « va et vient » entre les commanditaires potentiels/bénéficiaires et le prestataire UDCF lors de sa mise en place et dans ses missions futures.

Vision de l'architecture du dispositif Réseau de Formation de Formateurs



4.8 Résultats et activités

La présentation des résultats se fera dans un esprit de consolidation de l'existant, le CENAFFIF a acquis un savoir-faire qui devra être intégré dans les activités de l'UDCF.

Résultat 1 : Les connaissances et la pratique des métiers sont maintenues et la veille technologique est assurée (budget 74 340 €)

R1A1 Etablir des synergies avec les écoles d'ingénieurs, les centres techniques, les ISET, les organismes nationaux et internationaux

L'UDCF comme entité fédératrice des pratiques de formation technique des formateurs, développe un réseau de partenariat selon une procédure intégrant la démarche qualité du CENAFFIF. Une concertation et un échange permanent sont établis entre les institutions à vocation technique, permettant d'assurer une harmonisation de la pratique des métiers voire une évolution de celui-ci dans un contexte de mondialisation appelant une formation tout au long de la vie. Ainsi, des protocoles de partenariat qui spécifient les domaines et les projets sur lesquels des équipes conjointes peuvent travailler seront établis entre d'une part l'UDCF et d'autre part les organismes sollicités dans une perspective de veille et de formation continue. A ce niveau des activités, un modèle de protocole de collaboration sera formalisé par l'unité, modèle prévoyant la spécificité des acteurs en question.

R1A2 Participer à des foires nationales et internationales des métiers

L'UDCF s'engage, en concertation avec les fédérations professionnelles et dans une perspective innovante de ses activités de centraliser les informations concernant les manifestations nationales et internationales ayant trait aux métiers. Un agenda annuel sera tenu à jour à ce niveau. L'inscription et la participation des formateurs de formateurs techniques se feront selon des critères établis par la profession et en cohérence avec les besoins du secteur et l'analyse des positionnements techniques des formateurs ressources. Des rapports seront rédigés selon un canevas, après chaque manifestation et centralisés par l'UDCF. Ces rapports seront à la disposition de tous les formateurs du secteur d'activités et travaillant en réseau avec l'unité.

R1A3 Organiser des séminaires de réflexion par secteur d'activités, voire par spécialités

Les activités de l'UDCF étant basées sur l'écoute et les besoins des différents secteurs professionnels, des séminaires de réflexion sur l'évolution des métiers seront organisés à cet effet au CENAFFIF disposant de l'infrastructure. Des chefs d'entreprises, des tuteurs, les ingénieurs de formation, des responsables de la formation professionnelle, seront conviés à débattre des difficultés rencontrées, des nouveaux équipements utilisés et des pratiques positives d'exercice du métier à renforcer. L'objectif de ces rencontres étant de favoriser l'échange de pratiques au niveau d'un même secteur d'activités et d'intégrer les besoins nouveaux dans les programmes de formation élaborés par le CENAFFIF. Des remarques et conclusions seront formalisées par l'UDCF et intégrés dans le dispositif de formation technique des formateurs ressources au croisement des bilans de compétences et/ou professionnels administrés.

Des réunions entre formateurs de formateurs techniques ressources des différents opérateurs de formation professionnelle seront aussi organisées dans un objectif d'harmonisation des stratégies de formation à développer en cohérence avec les besoins nouveaux identifiés.

R1A4 Organiser le perfectionnement technique des formateurs, par secteur d'activités

L'UDCF, dans ses activités, organise le perfectionnement technique des formateurs. Après une analyse des bilans de compétences et/ou professionnels respectifs des formateurs ressources, après une synthèse des différents besoins nouveaux dans un secteur particulier et au regard des contacts et synergies établies, elle organise les modalités d'intégration et de stage de perfectionnement des formateurs ressources dans les entreprises du secteur. Un programme de formation est établi, programme précisant les modalités de déroulement et de suivi. Les stages se déroulant dans les entreprises tunisiennes et au besoin dans les entreprises étrangères, dans une perspective de développement de la coopération entre les pays. Une base de données sera constituée.

Un modèle de cahier des charges sera rédigé à cet effet et une grille d'analyse des offres, selon des critères précis sera établie par l'UDCF.

Des rapports de stage seront rédigés selon un canevas et centralisés par l'UDCF. Les informations communiquées selon une procédure précise seront réinjectés dans les activités A1 et A3 énoncées ci-dessus.

Résultat 2 : L'ingénierie de formation est mise en oeuvre (Budget 33 000 €)
--

R2A1 Formaliser la procédure d'élaboration de programmes mise en place au CENAFFIF

Le CENAFFIF a implanté, dans le cadre du projet Qualité, une procédure de mise en œuvre de la composante ingénierie de formation. L'UDCF, avec les formateurs techniques ressources procédera à une vérification de la maîtrise des processus d'ingénierie mis en place. Il s'agira, à partir de la phase d'identification et d'analyse des besoins en compétences techniques, de positionner un dispositif de formation technique des formateurs. La formalisation de ce travail, en amont, aboutira au choix justifié et pertinent, dans un schéma triangulaire et en interaction, des modalités de développement d'un plan de formation au regard des compétences des formateurs techniques et des conditions de réalisation.

Cette procédure de mise en place d'un plan de formation se fera en conformité avec les profils métiers. Des critères d'évaluation seront clairement établis. Les ingénieurs de formation, chef de secteur, du CENAFFIF seront associés à cette activité.

R2A2 Développer les modules techniques selon l'approche par compétences

L'approche par compétences, implantée au CENAFFIF, permet, sur un plan purement économique, d'introduire les évolutions du métier, dans les modules concernés en réaménageant le reste du programme sans devoir repasser par une réélaboration totale de celui-ci.

Au niveau de la formation de formateurs techniques, l'approche modulaire à l'UDCF, dans les perfectionnements qu'elle organise, permet de proposer aux formateurs, un parcours de perfectionnement individualisé, conforme aux résultats de son positionnement technique.

R2A3 Intégrer l'approche résolution de problèmes dans la formation des formateurs

L'UDCF, pour tirer profit des stages en entreprise qu'elle organise, doit développer, dans ses modules de formation, une méthodologie qui articule de manière intégrative, les théories et la pratique. La méthodologie de résolution de problèmes favorise cette articulation du fait que les apprentissages s'inscrivent dans l'action. Des scénarios de formation, s'appuyant sur l'exercice réel du métier seront formalisés, répertoriés et serviront par la même à initier le processus d'auto formation des formateurs. L'UDCF les classera dans sa banque de données et ils constitueront un support pour l'auto formation des formateurs nouvellement recrutés par le dispositif de la formation professionnelle.

Ces scénarios de formation seront régulièrement revus en fonction de l'évolution du métier et de son équipement. Cette révision se fera en concertation étroite entre le formateur de formateur technique et le formateur de formateur des disciplines générales et/ou génériques.

R2A4 Constituer une base de données des personnes ressources, des modules développés

L'UDCF mettra en place un système d'archivage et de rangement des différents modules dispensés et/ou organisés avec les opérateurs partenaires. Une liste des personnes ressources sera construite et revue en fonction des besoins et de l'évolution du secteur. Cette liste sera à la disposition des différents secteurs et opérateurs, en tant que réseau ressource de compétences techniques. Des protocoles de partenariat et de collaboration seront rédigés.

R2A5 Mettre en place un dispositif d'évaluation certificative des compétences techniques

L'UDCF, en concertation avec les fédérations professionnelles, les syndicats et la cellule de normalisation et de certification du ministère de tutelle et des formateurs ressources, organisera, après le suivi du perfectionnement du public concerné, une reconnaissance et une Validation des Acquis Professionnels (VAP) des formateurs nouvellement recrutés et ayant suivi une reconversion technique. Ce dispositif certificatif de VAP sera mis en place en regard de la législation en matière de reconversion et d'insertion à l'emploi. Une perspective sectorielle sera favorisée au démarrage des activités.

Résultat 3 : Le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué (Budget (30 600 €))
--

R3A1 Analyser les besoins en compétences techniques

En concertation avec les opérateurs de formation, l'UDCF procédera systématiquement à l'analyse des besoins en compétences techniques des formateurs. Au-delà des rencontres avec les professionnels, des informations seront communiquées aux formateurs des centres, des réunions entre opérateurs et des visites en entreprise seront organisées. L'UDCF analysera et croisera les bilans de compétences avec les profils métiers et anticipera sur la demande en proposant des dispositifs de perfectionnement des formateurs, par secteur d'activités.

R3A2 Définir et mettre à jour le profil des différents acteurs en fonction des compétences requises

L'UDCF organisera, avec la contribution des entreprises partenaires, des séquences de formation en entreprise et/ou dans un centre technique sectoriel ou polyvalent de formation pour des groupes de formateurs d'une même spécialité. Le choix du lieu de formation dépendra de l'équipement et des ressources humaines nécessaires. Des conventions seront établies entre les centres sollicités et l'UDCF, d'une part et les centres/entreprises UDCF, si le passage en entreprise s'avère indispensable.

R3A3 Evaluer le profil au moyen d'un bilan de compétences ou d'un bilan professionnel

L'UDCF mettra à sa disposition des ressources humaines permanentes pour l'évaluation des compétences des formateurs. Un dispositif sera mis en place et instrumenté par des outils adéquats. L'évaluation et le positionnement se feront au regard des référentiels métiers régulièrement revus et actualisés. Il s'agit là d'une expertise intrinsèque aux responsables de l'unité.

Résultat 4 : La formation des formateurs est organisée et sa gestion est assurée (Budget 55 400 €)

R4A1 Commanditer et monter des projets de formation de formateurs

L'UDCF doit se doter de l'expertise articulée autour de la gestion de projet. Constituant une entité en contact permanent avec des ressources extérieures en termes de prestations de services, les membres de l'UDCF doivent être à même de formuler une demande, négocier une intervention, planifier les étapes d'un projet de formation et enfin en dégager les modalités de suivi et d'évaluation.

R4A2 Rédiger un cahier des charges et budgétiser une action de formation

L'UDCF assurera des prestations et en commanditera d'autres au niveau de son réseau de partenaires. A cette fin, un document officiel doit pouvoir formaliser et illustrer sa demande. Un modèle de cahier des charges, incluant les clauses du marché public tunisien, les conditions de réalisation et le budget de l'action de formation, instrumenteront cette compétence intrinsèque à l'unité.

R4A3 Evaluer et auditer les offres de formation

L'UDCF se dotera d'un dispositif d'évaluation et d'audit des offres de services qu'elle recevra après lancement des cahiers des charges. Elle sera en amont et en aval de la prestation et du processus engagé dans le cadre d'un appel à une action de formation de formateur ou autre.

Rappelons, à cet effet qu'une telle démarche, lancement d'appels d'offres au sein d'un même secteur d'activités, favorise la compétitivité au sein du réseau a pour retombée une amélioration et une professionnalisation des pratiques au sein d'un même secteur d'activités et entre les secteurs.

R4A4 Evaluer et suivre le déroulement des prestations et les résultats obtenus

A ce niveau des activités, il s'agit plutôt de se doter d'une procédure et d'outils d'évaluation des actions en cours. Les priorités seront d'un ordre technico-pédagogique. L'organisation d'un module de formation peut-être répartie entre

différents opérateurs d'un même secteur d'activités si les objectifs le nécessitent. Une expertise en termes de coordination et de suivi des prestations fait partie intégrante de l'UDCF.

Résultat 5 : Des séquences d'auto formation sont organisées (Budget 35 400 €)

La capitalisation des modules de perfectionnement technique aura parmi ses retombées, l'organisation d'une base de données servant à l'auto-formation des nouveaux recrues voire même le perfectionnement de formateurs en exercice. Les supports pédagogiques, constitués en fascicules constituera le premier niveau d'organisation du dispositif à mettre en place.

Ces fascicules seront accompagnés, pour le soutien de la formation de formateurs, d'un guide méthodologique spécifiant les modalités de progression et les seuils de vérification des acquis.

La méthodologie développée sera celle préconisée dans les autres activités, à savoir la résolution de problèmes.

Une mallette technico-pédagogique sera constituée pour chaque module. L'équipement et la logistique du CENAFFIF en termes de nouvelles technologies et de laboratoires de multimédia seront mis à profit par l'UDCF et notamment pour les stratégies de formation à distance.

4.9 Indicateurs et moyens de vérification

L'étude de base au démarrage du projet affinera les indicateurs quantitatifs et qualitatifs et soumettra à la SMCL un ensemble d'indicateurs précis. A ce stade, voici les principaux indicateurs que nous pouvons proposer.

Indicateurs de l'Objectif spécifique

- Une orientation managériale est définie et mise en oeuvre
- Les membres du réseau sont identifiés
- Les modalités de fonctionnement du réseau sont intégrées par tous les membres du réseau
- Une politique d'égalité des genres est explicite

Indicateurs R1

- Les profils métiers sont tenus constamment à jour, par l'UDCF, en concertation avec les formateurs ressources et les professionnels et ce, par secteur d'activités
- Des projets de collaboration sont initiés par l'UDCF avec son réseau de partenaires
- Un calendrier des manifestations nationales et/ou internationales est tenu à jour par l'UDCF
- Un budget est planifié par l'UDCF et consacré aux manifestations nationales et/ou internationales
- Les pratiques de formation sont analysées au regard du profil métier
- Des réunions entre personnels de la formation de différents opérateurs et d'un même secteur sont organisées régulièrement par l'UDCF
- Le perfectionnement technique respecte une même procédure et les mêmes phases
- Des critères de participation aux stages sont établis et motivés en concertation avec la profession

Indicateurs R2

- L'approche par compétences, implantée au CENAFFIF est maîtrisée par tous les membres de l'UDCF et de ses personnes ressources
- Les étapes d'élaboration de programmes sont respectées par les formateurs de formateurs de l'UDCF
- Le dispositif d'évaluation des compétences techniques est clairement défini
- Les ingénieurs de formation, chefs de secteur, sont associés aux activités d'ingénierie de l'UDCF
- Les stratégies pédagogiques déployées sont orientées vers la résolution de problèmes
- Les scénarios de formation construits font référence à l'exercice réel du métier
- Les scénarios de formation sont régulièrement revus et corrigés en concertation avec tous les formateurs, des différents opérateurs, ressources d'un même secteur d'activités
- Des réunions tripartites sont organisées en commission consultative pour discuter de la problématique de la reconnaissance et la validation des acquis professionnels

Indicateurs R3

- Une concertation régulière sur le métier est organisée par l'UDCF avec tous les opérateurs de formation
- L'analyse des besoins en compétences techniques se fait conformément à la procédure établie par le CENAFFIF en termes d'identification et d'analyse des besoins en compétences
- Les dispositifs de perfectionnement des formateurs intègrent les résultats des bilans de compétences et les conclusions des concertations entreprises en la matière
- Le bilan de compétences ou bilan professionnel constitue l'instrument privilégié du positionnement technique des formateurs
- Les profils développés prennent en compte de manière explicite la dimension environnementale

Indicateurs R4

- Les membres de l'UDCF maîtrisent les étapes de gestion de projet
- Le suivi et le réajustement des dispositifs mis en place constituent une pratique intégrée de l'UDCF
- Les dispositifs d'évaluation sont instrumentés

Indicateurs R5

- Les supports pédagogiques déclinent les compétences poursuivies pour chaque apprentissage
- Le temps alloué à la rédaction des supports pédagogiques est planifié
- Le guide du formateur de formateur est élaboré
- Le temps alloué à la rédaction du guide est planifié
- Les personnes ressources du CENAFFIF sont mobilisées

4.10 Traitement des thèmes transversaux

Les thèmes de l'environnement et du genre sont pris en compte dans la construction de cette intervention.

Environnement

Aujourd'hui, la prise en compte de l'environnement est une question clé dans le domaine de la formation professionnelle et de l'ensemble des secteurs économiques en Tunisie. Nombreux sont les exemples qui montrent que les secteurs industriels (textile, chimie, agroalimentaire, construction, mécanique..) en ne prenant pas en compte cette dimension ont fortement contribué à la dégradation de l'environnement (pollution des eaux, des sols, de l'air...) et à l'enlaidissement des paysages. Ces questions ont également eu des impacts en terme de santé publique. La législation fixant le cadre en matière de préservation de l'environnement a été développée, une agence spécialisée veille au respect des normes et un programme de production propre a été institué. Ceci est d'autant plus important pour un pays dont la principale ressource en devises repose sur le tourisme et donc sur l'intérêt de proposer aux visiteurs des paysages et des ressources naturelles préservées. Une bonne qualité de l'environnement est aussi un facteur de développement important.

Chaque métier, dans l'industrie, est potentiellement générateur de nuisances et de pollutions. Ces dimensions sont depuis plusieurs années prises en compte dans les référentiels et les programmes de formation en Tunisie. Des guides ont été développés à ce sujet et l'environnement est le plus souvent déjà intégré aux programmes de formation professionnelle. Le projet privilégiera les approches mettant en exergue les bonnes pratiques en matière de gestion de l'environnement en mettant en parallèle bonne gestion de l'environnement et performance technique. Les stagiaires sont sensibilisés à travers des modules de formation aux questions afférentes à l'environnement.

Dans ce contexte, les formations de formateurs, les procédures, les programmes développés tiendront compte des aspects environnementaux à différents niveaux : respect des normes et réglementations, technologies peu polluantes, produits utilisés, gestion des déchets (réduction, valorisation, recyclage...), utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie, bonnes pratiques...

Les aspects environnementaux seront également pris en compte par les experts chargés de l'accompagnement du projet, ils seront suivis par les indicateurs proposés et seront intégrés aux termes de références des évaluateurs.

Egalité des chances, approche genre

Au-delà de la consolidation des capacités institutionnelles, les bénéficiaires de l'intervention « Formateurs de formateurs » seront sélectionnés dans les deux sexes sur des bases respectant l'égalité des chances et la promotion du mérite. La répartition par genre respectera les ratios et proportions enregistrés dans le dispositif de la formation professionnelle. Les apports du projet sont destinés aussi bien aux formateurs que formatrices des institutions partenaires et bénéficiaires du projet. Les aspects du genre seront également pris en compte par les experts chargés de l'accompagnement du projet dans la capacité de l'UDCF à faire face aux besoins des femmes et des hommes et à la promotion de l'égalité des chances et plus particulièrement :

- Le type d'organisation, ses principaux domaines d'activités et la capacité générale de l'UDCF d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures pour les formatrices de formateurs ;
- La nature et l'importance de ses politiques et de ses activités par rapport aux questions liées à l'égalité et au genre ;
- L'importance donnée à l'égalité des chances par l'UDCF

5 Conditions préalables, hypothèses et risques

5.1 Conditions préalables

La réussite du projet de mise en place de l'Unité de Développement des Compétences des Formateurs est tributaire de la condition de stabilité et de titularisation du personnel du CENAFFIF en général et de la future coordonnateur(trice) de l'unité tout particulièrement.

Par ailleurs, dans le statut actuel des formateurs techniques, aucune clause ne prévoit leur intervention comme personnes ressources au niveau d'un dispositif fédérateur de pratiques comme le veut l'UDCF. Ainsi les considérations statutaires et pécuniaires devront être négociées par le CENAFFIF et ses partenaires. Des protocoles de partenariat et des conditions de rémunération devront être finalisés. Le CENAFFIF pouvant à cet effet bénéficier de son statut d'EPNA et par conséquent de son autonomie de gestion financière.

5.2 Hypothèses et risques

5.2.1 Hypothèses

Nous faisons, quant à la mise en place de l'Unité de Développement des Compétences des Formateurs, les hypothèses suivantes en termes de plus value par rapport au dispositif actuel mis en place par le CENAFFIF

Objectif spécifique *Renforcer les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF en centralisant et en fédérant les pratiques pour la constitution d'un réseau d'acteurs efficaces constitué notamment des opérateurs publics et privés de la formation technico-pédagogique.*

- Le CENAFFIF assume le leadership de l'action
- Les partenaires adhèrent activement aux orientations et initiatives du dispositif initié
- Les stratégies déployées pérennisent l'action

Résultat 1 *Les connaissances et la pratique des métiers sont maintenues et la veille technologique est assurée*

- Les bénéfices de la veille profitent à tous les partenaires

Résultat 2 *L'ingénierie de formation est mise en oeuvre*

- Le CENAFFIF positionne l'UDCF à l'interne de sa structure et dans le dispositif global

Résultat 3 *Le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué*

- Le CENAFFIF développe une base des données des différents profils, accessible à tous les opérateurs du secteur concerné

Résultat 4 *La formation des formateurs est organisée et sa gestion est assurée*

- Le CENAFFIF renforce sa mission de formation de formateurs
- Les partenaires associés à l'action mettent à la disposition du CENAFFIF l'expertise technique nécessaire en temps opportun

Résultat 5 *Des séquences d'auto formation sont organisées*

- Les outils élaborés sont mis à disposition de tous les partenaires identifiés

-
- La crédibilité du CENAFFIF est confortée au sein du dispositif national de la formation professionnelle

5.2.2 Risques

La réussite de la mise en place de ce projet peut être freinée par trois types de risques :

Risques institutionnels

- Lenteur dans la nomination définitive du DG du CENAFFIF
- Manque d'engagement et d'adhésion du futur DG au projet initié par ses prédécesseurs
- Les acteurs du dispositif de la FP continuent à ne pas coordonner leurs missions et activités
- Les référentiels des acteurs du dispositif ne sont pas clairement définis

Risques organisationnels

- L'UDCF ne s'intègre pas dans le paysage et les processus actuels du CENAFFIF
- Le manque de stabilité du personnel et le manque d'attractivité du CENAFFIF en tant qu'employeur
- L'absence de politique motivante de gestion de ressources humaines
- Tous les cadres du CENAFFIF n'adhèrent pas au projet

Risques financiers

- Le budget n'est pas mobilisé à temps et de manière appropriée en fonction du planning de réalisation.

5.3 Durabilité

Un bon ancrage du projet est une condition indispensable pour en assurer la durabilité. Cet ancrage est tributaire de la capitalisation professionnelle des bonnes pratiques managériales, des procédures, échanges et usages développés par le projet et ses partenaires dans le cadre du réseau implanté. La stabilisation du fonctionnement du réseau et son extension renforcent cet ancrage dans le dispositif de la formation professionnelle. L'accompagnement que le projet offre aux acteurs de l'UDCF, les compétences et les qualifications professionnelles permettant une maîtrise des processus favorisent son institutionnalisation et sa durabilité. La satisfaction continue des demandes, l'amélioration continue des prestations également sont des facteurs de pérennité du projet.

6 Modalités d'exécution

6.1 Modalités de gestion

Ordonnateur et co-ordonnateur

Le projet sera mis en œuvre selon le principe de la co-gestion, tel que précisé dans l'Echange de Lettres signé entre les Parties tunisienne et belge. La Partie tunisienne désigne un ordonnateur national de l'intervention chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses qui sont imputables sur la contribution belge et la Partie belge désigne le Représentant de la Coopération Technique Belge (CTB) pour la Tunisie comme co-ordonnateur chargé d'approuver ces mêmes dépenses.

L'ordonnateur et le co-ordonnateur pourront désigner un ordonnateur-délégué et un co-ordonnateur-délégué (il s'agira probablement de l'assistant technique de la CTB affecté au projet Fonds de Solidarité Nationale (FSN)).

Pour la mise en œuvre de la co-gestion, un compte en euros dit « compte mère » est ouvert auprès de la Banque Centrale de Tunisie, par ailleurs, un compte courant en dinars sera ouvert auprès d'une banque commerciale. Les fonds du compte - mère seront mis à disposition des activités du projet sur base d'une double signature de l'ordonnateur et du co-ordonnateur.

Unité de gestion

La gestion quotidienne du projet est assurée par le CENAFFIF. A cette fin, il désigne un Directeur d'intervention, coordinateur de l'UDCF, qui sera responsable de l'atteinte des résultats intermédiaires du projet..

A ce titre il gère, conjointement avec l'Assistante administrative et financière du bureau de la Représentation de la CTB à Tunis, le compte courant du projet. Ce compte courant sera actionné sous la double signature conjointe de ces deux personnes. Il permettra de liquider les paiements inférieures à 5 000 €. Le fonds de roulement pour ce compte est fixé à 15.000 euros.

Les dépenses supérieures à 5 000 € et inférieures à 67 000 € devront être soumises à autorisation de l'ordonnateur national et du co-ordonnateur belge. Les dépenses supérieures à 67.000 Euros nécessiteront une autorisation de la CTB Bruxelles.

Le CENAFFIF conserve et classe toutes les pièces comptables du projet et les met à disposition de la CTB ou des auditeurs financiers à leur demande.

Le CENAFFIF est responsable pour la préparation des plans d'opérations semestriels, des budgets y relatifs ainsi que des rapports narratifs et financiers. Le CENAFFIF est responsable pour la planification, l'exécution et le suivi des activités planifiées et veille à la cohérence des actions.

Le CENAFFIF rédige les rapports semestriels destinés au comité de pilotage. Les rapports sont envoyés aux membres du comité de pilotage deux semaines avant la date fixée pour la réunion du comité de pilotage.

6.2 Cadre légal

La Belgique ayant mis fin à sa coopération avec la Tunisie en l'an 2000 ; il n'est plus possible de signer de nouvelles conventions spécifiques et c'est pourquoi il est proposé d'établir un Echange de Lettres avenant à la convention initiale signée avec les autorités tunisiennes, identifiée comme étant l'Arrangement Particulier du 28/06/99.

Les marchés publics relevant de fonds gérés en co-gestion seront soumis à la législation tunisienne.

Les appels d'offres (auprès du secteur privé) seront contrôlés par la commission nationale des marchés. La direction de l'intervention prépare les appels d'offres (Cahier des charges, termes de référence, invitations, publication...)

Toutefois, pour les commandes d'un montant équivalant ou supérieur à 5.000 euros, l'accord préalable du co-ordonnateur est requis pour:

- le mode d'attribution du marché (appel d'offres général, appel d'offres restreint ou procédure négociée) ;
- si ce n'est pas un appel d'offres général, la liste des entreprises à consulter ; quel que soit le mode d'attribution du marché retenu, un minimum de trois soumissionnaires doit être valablement consulté;
- la constitution du dossier d'appel d'offres (DAO)
- la proposition d'attribution du marché

Les factures, après vérification, sont conservées au niveau du CENAFFIF qui procède aux paiements en fonction des seuils définis en 6.1.

Il n'est pas prévu d'opérations en régie (suivant la législation belge)

6.3 Exécution et structures de suivi

L'exécution du projet se fera de la manière suivante :

- un Echange de Lettre est signé entre les Parties Tunisienne et Belge ;
- une convention de mise en œuvre générale est signée entre l'Etat Belge et la CTB,
- un marché pour la mise en place de l'UDCF et l'accompagnement du CENAFFIF est passé entre le CENAFFIF et un organisme de niveau international spécialisé dans le domaine de la formation professionnelle ;
- un marché est passé entre le CENAFFIF et un organisme de niveau international spécialisé dans le domaine de l'évaluation de projets;
- un comité de pilotage est instauré qui se réunit au moins deux fois par an (voir infra),
- une unité de gestion est mise en place au niveau du CENAFFIF (voir supra),

Comité de pilotage

Le comité de pilotage est l'organe décisionnel du programme. Il est composé d'un représentant du CENAFFIF, d'un représentant du CETTEX, d'un représentant du secteur de la maintenance industrielle, d'un représentant de la Direction de la Coopération au Ministère Tunisien des Affaires Etrangères, d'un représentant du

Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, d'un représentant du Ministère Belge des Affaires Etrangères et d'un représentant de la CTB ; il est présidé par le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale qui accueille les réunions du Comité de pilotage. Le CENAFFIF est chargé d'assurer le secrétariat du comité de pilotage.

Attributions du Comité de pilotage:

- Il supervise l'exécution des engagements pris par les Parties,
- Il apprécie l'état d'avancement du programme, en regard avec la planification,
- Il fait des recommandations aux autorités concernées, dans le cadre de la mise en œuvre du programme et de l'atteinte des résultats,
- Il approuve les ajustements ou modifications éventuelles, en cohérence avec l'objectif spécifique et dans le cadre de l'enveloppe budgétaire allouée,
- Il initie, si nécessaire, des missions d'évaluation technique ou d'audit financier,
- En cas de reliquats sur certaines lignes budgétaires, le comité de pilotage décide à l'unanimité de l'utilisation de ces reliquats dans le respect des résultats attendus du projet ;
- Il approuve enfin le rapport final avant de clôturer le projet.

Fonctionnement du Comité de pilotage :

Le CENAFFIF, chargé du secrétariat, se chargera des convocations, le Comité de pilotage se réunira ordinairement chaque semestre, extraordinairement à la demande d'un de ses membres Les décisions seront prises selon la règle du consensus ; chaque réunion fera l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres présents.

6.4 Etude de base et Evaluation

Une des premières actions du projet sera la réalisation d'une étude de base qui devra au moins développer les aspects suivants : un diagnostique institutionnel, une analyse détaillée du contexte des secteurs impliqués, un inventaire critique des procédures et des outils technico-pédagogiques mis en place, une validation et un approfondissement des indicateurs proposés dans le dossier technique et financier.

Environ 18 mois après le démarrage de l'intervention, une évaluation externe à mi-parcours sera menée par un bureau d'étude/consultant international indépendant, non lié au projet. Elle aura pour objet d'apprécier l'état d'avancement du projet suivant le canevas défini par la CTB, elle sera réalisée conformément aux procédures et orientations développées par la Coopération technique Belge.

A la fin du projet, une évaluation finale sera organisée, elle aura pour objet de capitaliser les enseignements tirés de l'intervention et préparer une éventuelle extension des pratiques et méthodologies développées par le projet.

L'étude de base et les évaluations seront réalisées par le même bureau d'études/consultant international indépendant.

6.5 Durée et clôture de la prestation

La durée du projet est de 36 mois.

7 Ressources

7.1 Ressources humaines

La mise en œuvre, le suivi et la gestion du projet va demander des moyens humains mis à disposition par la contribution tunisienne et par la contribution belge .

Contribution tunisienne

Au CENAFFIF, seront mobilisées à temps plein sur le projet 3 personnes (2 cadres ingénieurs-formateurs et 1 assistante chargée notamment de la logistique et de la comptabilité) qui constitueront l'ossature de l'Unité de Développement des Compétences de Formation – UDCF).

Cette équipe travaillera sous la coordination du responsable de l'Unité de Développement des Compétences des Acteurs de la Formation qui consacra l'équivalent d'un ¼ de son temps à la mise en place et au suivi de l'UDCF.

Par ailleurs, les collaborateurs du CENAFFIF, les membres du réseau constitué dans le cadre du projet et les différents acteurs impliqués dans les activités du projet apporteront leur appui à la réalisation des différentes tâches mises en œuvre par le projet.

Contribution belge

La partie belge, quant à elle, financera les appuis externes nécessaires pour l'exécution du projet (formation, appui institutionnel et managérial, expertise technique, suivi et évaluation, audits, études...), ces appuis seront mobilisés via deux appels d'offre internationaux.

7.2 Ressources matérielles

Contribution tunisienne

Le CENAFFIF, en tant que principal bénéficiaire du projet, utilisera ses moyens logistiques et matériels pour l'exécution des tâches qui lui sont dévolues.

Contribution belge :

Le projet ne prévoit pas de fourniture d'équipement ou autres ressources matérielles sur les fonds mis à disposition par la partie belge.

7.3 Ressources financières

Le budget est détaillé dans **l'annexe 2** :

- budget détaillé par résultat, activité et mode de gestion,
- budget détaillé pour la contribution tunisienne,
- note budgétaire avec intégration de la contribution tunisienne

La contribution belge s'élève à 399 940 € entièrement gérés suivant les modalités de la cogestion.

Le budget se répartit de la manière suivante :

- 319 940 € pour un marché de service avec un bureau-conseil international chargé de l'appui général et de l'accompagnement à la création et au développement de l'UDCF
 - Conception, encadrement, appui management, missions, hotline : 91 200 €

-
- Appui pour le Résultat 1 (veille technologique..) : 74 300 €
 - Appui pour le Résultat 2 (ingénierie de formation) : 33 000 €
 - Appui pour le Résultat 3 (définition des profils) : 30 600 €
 - Appui pour le Résultat 4 (formation de formateurs) : 55 400 €
 - Appui pour le Résultat 5 (malette auto-formation) : 35 400 €
 - 40 000 € pour un marché de service avec un bureau-conseil international chargé de la réalisation de l'étude de base et de l'évaluation du projet
 - 5 000 € pour un audit financier
 - 20 000 € pour le fonctionnement
 - 10 000 € pour le reporting et la communication
 - 5 000 € pour les frais divers et imprévus

La contribution tunisienne sera mobilisée sous forme de personnel et d'utilisation d'infrastructures, de matériel et équipements de l'institution, pour un montant total estimé à 83 250 Euros répartis comme suit :

- personnel : 2 ingénieurs temps plein, un(e) assistante documentaliste
- mise à disposition d'infrastructures et équipements : 2 locaux, matériel de bureautique, salle multi média (au besoin du projet et de certaines de ses activités)
- consommables et frais de fonctionnement(matériel de bureau, téléphone, fax, électricité, chauffage)

8 Cadre logique

Objectif Global				
Améliorer les pratiques des acteurs de la formation pour mieux correspondre aux orientations nationales dans le domaine de la formation professionnelle				
Objectif spécifique		Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Les capacités institutionnelles et managériales du CENAFFIF sont renforcées en centralisant et en fédérant les pratiques pour la constitution d'un réseau d'acteurs efficaces constitué notamment des opérateurs publics et privés de la formation technico-pédagogique.		Une orientation managériale est définie et mise en œuvre	L'orientation managériale figure dans les documents officiels du CENAFFIF Les contrats programmes Les rapports de monitoring et d'évaluation	Le CENAFFIF assume le leadership de l'action Les partenaires adhèrent activement aux orientations et initiatives du dispositif initié Les stratégies déployées pérennisent l'action

Résultats	Activités	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat 1 : Les connaissances et la pratique des métiers sont maintenues et harmonisées et la veille techno -logique est assurée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablir des synergies avec les écoles d'ingénieurs, les centres techniques, les ISET, les organismes nationaux et internationaux 2. Participer à des foires nationales et internationales des métiers. 3. Organiser des séminaires de réflexion par secteur d'activités, voire par spécialités (textile et maintenance industrielle) 4. Organiser le perfectionnement technique des formateurs, par secteur d'activités 	Les profils métiers, dans les différents secteurs, constituent pour l'UDCF la référence principale	Rapports annuels d'activités du CENAFFIF Document des stratégies de veille mise en place Budgets Courrier divers Profil métier actualisé Procédures formalisées	Les bénéficiaires de la veille profitent à tous les partenaires

Résultats	Activités	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat 2 : L'ingénierie de formation est mise en oeuvre	1. Formaliser la procédure l'élaboration de programmes mise en place au CENAFFIF	L'approche par compétences, implantée au CENAFFIF est maîtrisée par tous les membres de l'UDCF et de ses personnes ressources	Synthèse de l'approche implantée Modalités de perfectionnement technique Rapports d'activités Modèles de plan de formation PV de réunion	Le CENAFFIF positionne l'UDCF à l'interne de sa structure et dans le dispositif global

Résultats	Activités	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat 3 : Le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyser les besoins en compétences techniques 2. définir et mettre à jour les profils des différents acteurs en fonction des compétences requises 3. Evaluer le profil au moyen d'un bilan de compétences ou d'un bilan professionnel 	<p>Une concertation régulière sur le métier est organisée par l'UDCF avec tous les opérateurs de formation</p>	<p>Nouveaux profils de formateurs</p> <p>Batteries de bilan de compétences</p>	<p>Le CENAFFIF développe une base des données des différents profils, accessible à tous les opérateurs du secteur concerné</p>
Résultat 4 : La formation des formateurs est organisée et sa gestion est assurée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Commanditer et monter des projets de formation des formateurs 2. Rédiger des cahiers des charges et budgétiser des actions de formation 3. Evaluer et auditer des offres de formation 4. Evaluer et suivre le déroulement des prestations et les résultats obtenus 	<p>Les membres de l'UDCF maîtrisent les étapes de gestion de projet</p>	<p>Différents projets formalisés</p> <p>Outils d'évaluation développés</p>	<p>LE CENAFFIF renforce sa mission de formation de formateurs</p> <p>Les partenaires associés à l'action, mettent à la disposition du CENAFFIF l'expertise technique nécessaire en temps opportun</p>

Résultats	Activités	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat 5 : Des séquences d'autoformation sont organisées	Réalisation d'une mallette d'auto - formation	<p>Les supports pédagogiques déclinent les compétences poursuivies pour chaque apprentissage</p> <p>Le temps alloué à la rédaction des supports pédagogiques est planifié</p> <p>Les personnes ressources du CENAFFIF sont mobilisées</p>	Mallette d'auto formation disponible	<p>Les outils élaborés sont mis à disposition de tous les partenaires identifiés</p> <p>La crédibilité du CENAFFIF est confortée</p>

Annexes

Annexe 1 : Chronogramme

	Activités	Année 1				Année 2				Année 3			
		T1	T2	T2	T4	T1	T2	T2	T4	T1	T2	T2	T4
Résultat 1	1. Etablir des synergies avec les écoles d'ingénieurs, les Centres Techniques, les ISET, les organismes nationaux et internationaux	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2. Participer à des foires nationales et internationales			x					x				x
	3. Organiser des séminaires de réflexion par secteur d'activités, voire par spécialités (textiles et Maintenance industrielle)				x				x				x
	4. Organiser le perfectionnement technique de formateurs, par secteur d'activités.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Résultat 2	5. Appliquer la procédure d'élaboration de programmes mise en place par au CENAFFIF	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6. Développer les modules techniques selon l'Approche par Compétence	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	7. Intégrer l'approche résolution de problèmes dans la formation des formateurs.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	8. Constituer, pour les modules développés, une base de données des personnes ressources	x	x	x	x								

	9. Mettre en place un dispositif d'évaluation certificative des compétences techniques			x	x								
Résultat 3	10. Analyser les besoins en compétences techniques	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	11. Définir et mettre à jour les profils des différents acteurs en fonction des compétences requises.			x	x				x				x
	12. Evaluer le profil au moyen d'un bilan de compétences ou d'un bilan professionnel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Résultat 4	13. Commanditer et monter des projets de formation des formateurs				x				x				x
	14. Rédiger des cahiers de charge et budgétiser des actions de formation				x				x				x
	15. Evaluer et auditer les offres de formation				x				x				x
	16. Evaluer et suivre le déroulement des prestations et les résultats obtenus	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Résultat 5	17. Réalisation d'une mallette d'auto – formation	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Notes par rapport au chronogramme :

- La prévision des activités et leur étalement dans le temps (36 mois) se sont fait selon une première approximation tenant compte de l'existant au CENAFFIF. La répartition des activités peut connaître des changements en fonction de l'offre méthodologique du prestataire et des disponibilités du CENAFFIF . Cependant, même si l'organisation devait connaître des modifications justifiées dans le temps, en termes de résultats à atteindre, ces activités constituent un moyen privilégié. Elles seront reprises dans le référentiel d'audit et d'évaluation du projet
- Certaines activités se déroulent de façon récurrente pendant toute la durée du projet, en particulier celles :
 - ayant trait aux processus à mettre en œuvre ;
 - concernant l'élaboration d'outils (par secteur notamment) instrumentant le fonctionnement de l'UDCF ;
 - nécessitant les réajustements/régulations de l'existant (dispositifs, base de données, protocoles de partenariat,..)

Annexe 2 : Budget total de l' UDCF (3ans)

Titre de la prestation : Mise en place d'une Unité de Développement des Compétences des Formateurs (UDCF)									
Code Prestation CTB : TUN0601311			N.I. DGCD :			Total REGIE		0	
Nom du budget :			Currency : EUR			Total COGESTION		399.940	
						Total		399.940	
Pays :		Tunisie				Thèmes répartis en %		ENVIRO 0%	
Date de démarrage du projet :				AIDS		0%		GENDER 0%	
Durée du projet (en mois) : 36 mois				SOCECO		0%		VARIOUS 100%	
Code Budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	Code Secteur	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE	Année 1	Année 2	Année 3		
TUN0601311									
TUN0601311	R1 : Les connaissances et la pratique des métiers est maintenue et harmonisée et la veille technologique est assurée								
R1A1BL1	Etablir des synergies avec les écoles d'ingénieurs, les centres techniques, les ISET, les organismes nationaux et internationaux	cogestion		23.100,00	10.000,00	10.000,00	3.100,00		
R1A1BL2	Participer à des foires nationales et internationales des métiers.	cogestion		14.640,00	5.000,00	5.000,00	4.640,00		
R1A1BL3	Organiser des séminaires de réflexion par secteur d'activités, voire par spécialités (textile et maintenance industrielle)	cogestion		23.100,00	10.000,00	10.000,00	3.100,00		
R1A1BL4	Organiser le perfectionnement technique des formateurs, par secteur d'activités	cogestion		13.500,00	5.000,00	5.000,00	3.500,00		
total R1		cogestion		74.340,00	30.000,00	30.000,00	14.340,00		
	R2 : L'ingénierie de formation est mise en oeuvre								
R2A1BL1	Formaliser la procédure d'élaboration de programmes et mise en place au CENAFFIF	cogestion		12.000,00	5.000,00	5.000,00	2.000,00		
R2A1BL2	Développer des modules techniques selon l'approche par compétence	cogestion		12.000,00	4.000,00	6.000,00	2.000,00		
R2A1BL3	Intégrer l'approche résolution de problèmes dans la formation des formateurs	cogestion		3.000,00	0,00	3.000,00	0,00		
R2A1BL4	Constituer, pour les modules développées, une base de données des personnes ressources	cogestion		3.000,00	0,00	3.000,00	0,00		
R2A1BL5	Mettre en place un dispositif d'évaluation certificative des compétences techniques	cogestion		3.000,00	0,00	3.000,00	0,00		
total R2		cogestion		33.000,00	9.000,00	20.000,00	4.000,00		
	R3 : Le profil des formateurs est défini, actualisé et évalué								
R3A1BL1	Analyser les besoins en compétences techniques	cogestion		20.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00		
R3A1BL2	définir et mettre à jour les profils des différents acteurs en fonction des compétences requises	cogestion		6.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00		

R3A1BL3	Evaluer le profil au moyen d'un bilan de compétences ou d'un bilan professionnel	cogestion		4.600,00	0,00	4.600,00	0,00		
total R3		cogestion		30.600,00	13.000,00	12.600,00	5.000,00		
R4 : la formation des formateurs est assurée et sa gestion est assurée									
R4A1BL1	Commanditer et monter des projets de formation des formateurs	cogestion		40.900,00	15.000,00	15.000,00	10.900,00		
R4A1BL2	Rédiger des cahiers des charges et budgétiser des actions de formation	cogestion		7.000,00	3.000,00	2.000,00	2.000,00		
R4A1BL3	Evaluer et auditer des offres de formation	cogestion		3.750,00	1.750,00	2.000,00	0,00		
R4A1BL4	Evaluer et suivre le déroulement des prestations et les résultats obtenus	cogestion		3.750,00	0,00	3.750,00	0,00		
total R4		cogestion		55.400,00	19.750,00	22.750,00	12.900,00		
R5 : des séquences d'auto-formation sont assurées									
R5A1BL1	Réalisation d'une mallette d'auto - formation	cogestion		35.400,00	0,00	25.400,00	10.000,00		
total R5				35.400,00					
				228.740,00	71.750,00	110.750,00	46.240,00		
TUN0601301_Z_GM	GESTION ET FONCTIONNEMENT								
TUN0601311_Z_GM_01	Encadrement et accompagnement par bureau conseil	cogestion		91.200,00	31.200,00	30.000,00	30.000,00		
TUN0601311_Z_GM_02	Audit financier	cogestion		5.000,00	0,00	5.000,00	0,00		
TUN0601311_Z_GM_03	Etude de base et évaluation	cogestion		40.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00		
TUN0601311_Z_GM_04	fonctionnement	cogestion		20.000,00	7.000,00	7.000,00	6.000,00		
TUN0601311_Z_GM_05	Reporting et communication	cogestion		10.000,00	3.500,00	3.500,00	3.000,00		
TUN0601311_Z_GM_06	Divers et imprévus	cogestion		5.000,00	2.000,00	2.000,00	1.000,00		
total Z_GM				171.200,00	53.700,00	62.500,00	55.000,00		
TOTAL GENERAL				399.940,00					

Notes de calcul budgétaire

Les estimations budgétaires ci-dessus ont été établies sur la base des calculs et hypothèses qui suivent :

Pour le résultat 1

Etablir des synergies avec les écoles d'ingénieurs, les Centres Techniques, les ISET, les organismes nationaux et internationaux	30 jours soit 10 jours / an pour 6 filières Ces missions seront organisées pour chaque filière en 2 visites par an pour 2 personnes.
Participer à des foires nationales et internationales	30 jours – expert /3 ans soit 10 j-e semaines / an / filière soit au total : 60 j-e
Organiser des séminaires de réflexion par secteur d'activités, voire par spécialités (textiles et Maintenance industrielle)	5 j-e /an / filière x 3 ans x 2 filières = 30 j-e
Organiser le perfectionnement technique des formateurs par secteur d'activités	Expertise interne de l'UDCAF + 10 j-e

Pour le résultat 2

Appliquer la procédure d'élaboration des programmes mise en place au CENAFFIF	Expertise interne de l'UDCAF 30 j-e pour 3 années pour 5 filières soit 10 jours / an Réalisée par les cadres CENAFFIF –UDCAF
Développer les modules techniques selon l'APC	Lors de l'expérimentation sur les 2 secteurs
Intégrer l'approche résolution de problèmes dans la formation des formateurs	2 modules / secteur soit 6 Jours / module x 2 modules pour chaque secteur 24 j- e +
Constituer, pour les modules développés, une base de données des personnes ressources	Expertise interne de l'UDCAF
Mettre en place un dispositif d'évaluation certificative des compétences techniques	

Pour le résultat 3

Analyser les besoins en compétences techniques	42 j-e
Définir et mettre à jour les profils des différents acteurs en fonction des compétences requises	
Evaluer le profil au moyen d'un bilan de compétences ou d'un bilan professionnel	

Pour les résultats 4 et 5

Commanditer et monter des projets de formation des formateurs	78 j-e
Rédiger des cahiers de charge et budgétiser des actions de formation	
Evaluer et auditer les offres de formation	
Evaluer et suivre le déroulement des prestations et les résultats obtenus	
Réalisation d'une mallette d'auto - formation	

Contribution du CENAFFIF

Type d'intervention financière	Coût en dinars	coût en Euros
2 ingénieurs temps plein	$1000 \times 2 \times 12 \times 3 = 72\ 000$	45 000
1 assistante/documentaliste	$500 \times 12 \times 3 = 18\ 000$	11 250
Mise à disposition d'infrastructures et équipements : 2 locaux, matériel de bureautique, salle multi média (au besoin du projet et de certaines de ses activités)	$500 \times 2 \times 12 \times 3 = 36\ 000$	22500
Consommables et frais de fonctionnement : téléphone, fax, électricité, chauffage,	$200 \times 12 \times 3 = 7200$	4500
Total	133 200,00	83 250,00

Annexe 3 : Description des postes du personnel de l'UDCF à désigner au démarrage du projet

L'équipe de l'UDCF, constituée au minimum de 2 ingénieurs (dont un des 2 sera le coordinateur de l'UDCF) et d'1 assistant/e, travaillera sous la coordination générale du responsable de l'Unité de Développement des Compétences des Acteurs de la Formation qui consacrera l'équivalent d'un ¼ de son temps à la mise en place et au suivi de l'UDCF.

Profils

Le coordinateur de l'UDCF : ingénieur de formation

Le coordinateur de l'unité de développement des compétences des formateurs, sera un des deux ingénieurs de formation permanents de la cellule, il/elle devra :

- organiser les activités de veille technologique,
- organiser la formation des formateurs et son suivi,
- coordonner les activités de mise en œuvre de l'ingénierie,
- organiser la relation avec les différents partenaires (modalités),
- superviser le fonctionnement interne de l'UDCF, en accord avec le responsable hiérarchique,
- organiser les activités d'auto formations.

Pour mener à bien ces activités, il devra avoir les qualifications et compétences suivantes :

- ingénieur de formation,
- expertise en gestion, animation et conduite de réunions,
- expertise en communication et négociation,
- expertise en gestion et planification des ressources humaines,
- expertise en anticipation des besoins en ressources des partenaires,
- expertise en gestion et évaluation de projets.

Le second ingénieur de formation

Le deuxième permanent de l'UDCF aura les mêmes compétences générales que le coordinateur et sera en plus en charge de l'implémentation des stratégies retenues, de l'évaluation des supports élaborés et de l'ingénierie mise en œuvre par le projet tant dans les processus que dans les modalités.

L'assistant/e documentaliste

L'assistant/e documentaliste aura pour fonction première de centraliser l'information tant au niveau de la communication que de l'archivage des documents et types de procédures établies. Les activités « traditionnelles » de secrétariat seront aussi assurées.

Description des postes

Les postes de coordinateur et d'ingénieur permanent doivent être assurés par des spécialistes en ingénierie de formation (Bac+5) ayant un minimum d'expérience(3ans) de l'approche par compétences implantée au CENAFFIF dans le cadre de l'élaboration de programmes de

formation. Ils auront participé endéans ces trois ans à des activités de formation de formateurs.

Dans le cadre de l'UDCF, le **coordinateur** devra assurer :

- l'élaboration de plans de formation ;
- l'évaluation de séquences de formation de formateurs ;
- l'administration et l'analyse de bilans de compétences ;
- l'exploitation des bilans de compétences et le réajustement de la formation technique des formateurs ;
- l'élaboration, l'implantation des procédures de collaboration et de partenariat mises en place par l'unité ;
- l'élaboration de conventions entre partenaires de l'UDCF;

Il devra assurer également la gestion de la mise à jour :

- des profils de compétences des formateurs techniques, et ce, tout secteur confondu ;
- la banque de données des personnes ressources ;
- des modules techniques de formation ;
- des QCM servant à l'administration des bilans de compétences ;

Il devra décider :

- des modifications à intégrer dans les batteries de tests servant aux différents bilans de compétences ;
- de l'organisation des manifestations de veille et des partenaires à inviter ;
- de l'opportunité d'envoyer des formateurs en stage en entreprise et/ou à l'étranger ;

Enfin, il devra proposer :

- les ressources humaines nécessaires à l'UDCF en fonction des protocoles de partenariat établis ;
- des lieux de stage de perfectionnement technique des formateurs ;
- les compétences nouvelles à intégrer dans le dispositif d'auto formation technique des formateurs ;
- de nouvelles procédures de collaboration ;
- du matériel nécessaire au perfectionnement technique des formateurs.

Le second permanent aura les mêmes tâches d'exécution, de proposition, de gestion de mise à jour. La tâche de décision du coordinateur sera remplacée par une tâche plus opérationnelle, à savoir, l'évaluation des outils et instruments élaborés dans le cadre de l'UDCF.

NB Il est important que les deux ingénieurs permanents de l'UDCF aient des compétences communes. En termes de gestion de ressource, le coordinateur peut être appelé à être absent pour des raisons diverses (professionnelles ou autres). Les activités de l'UDCF ne peuvent être tributaires de l'expertise du coordinateur.

L'assistante documentaliste devra avoir un diplôme de secrétariat et justifier de 5 ans d'ancienneté au CENAFFIF. Elle aura travaillé avec des ingénieurs de formation dans le département de formation de formateurs. Elle justifiera une maîtrise parfaite de l'informatique et de la gestion d'une base de données. Elle aura un sens de l'organisation et du travail en équipe.

Lieu de travail

La fonction de coordinateur nécessite tant une présence à l'intérieur de l'UDCF qu'à l'extérieur, à savoir chez les différents partenaires opérateurs de formation et les entreprises.

Annexe 4 : Termes de référence pour l'accompagnement et le suivi relatif à la mise en place d'une unité de développement

Annexe 5 : Termes de référence pour la réalisation d'une étude de base et l'évaluation du projet relatif à la mise en place d'une Unité de Développement des Compétences des Formateurs (UDCF) au sein du CENAFFIF en Tunisie