

REPUBLIQUE TUNISIENNE  
.\*.\*.\*  
MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DES RESSOURCES  
HYDRAULIQUES  
.\*.\*.\*  
AGENCE DE LA VULGARISATION  
ET DE LA FORMATION AGRICOLE

**LA MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME  
ET LE DEVELOPPEMENT  
D'UNE DEMARCHE PARTENARIALE DANS  
LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
AGRICOLE**

**Mai 2007**

## I. PRESENTATION DU DISPOSITIF DE FORMATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE

Pour répondre aux exigences du développement du pays, le dispositif formation agricole n'a cessé de se développer et d'évoluer au fil des années. Le nombre d'établissements de formation professionnelle agricole est passé de 09 en 1963 à 37 durant les années 90.

Aujourd'hui, la formation professionnelle intervient par un appareil de 39 établissements répartis sur tout le territoire tunisien. Ces établissements se répartissent comme suit :

- Un Institut National de Pédagogie et de Formation Continue Agricole qui assure:
  - L'élaboration et l'actualisation des programmes de formation, ainsi que la participation à leur implantation dans les établissements de formation.
  - la production des moyens pédagogiques et didactiques nécessaires à une bonne application des programmes de formation
  - la formation technique, pédagogique des personnels de formation et de vulgarisation
  
- 9 centres sectoriels dans les spécialités stratégiques du pays. Ce sont des centres hautement performants par la qualité de leurs équipements, le haut niveau de compétence de leurs ressources humaines et par leur capacité d'adaptation aux innovations technologiques.
  
- 29 centres polyvalents

Tous les établissements assurent :

- une formation initiale pour le niveau B.T.P. (Brevet de Technicien Professionnel) et C.A.P. (Certificat d'Aptitude Professionnelle),
- une formation continue destinée aux différentes catégories exerçant dans le secteur agricole et dans diverses spécialités.

## **II. LA REFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

### **LE CONTEXTE**

Conçue pour répondre aux besoins en qualifications et en compétences des entreprises en prévision du contexte d'ouverture des marchés et d'exaspération de la concurrence internationale, la réforme de la formation professionnelle a eu pour objectif la refondation du dispositif de formation en vue de son articulation aux problématiques et aux exigences de la compétitivité de l'économie tunisienne.

Pour ce faire, la formation professionnelle se devait de redéployer son organisation, ses structures et ses approches pédagogiques et managériales vers les attentes de ses clients que sont les entreprises. La formation professionnelle se devait d'adopter une démarche qualité plaçant ainsi l'ensemble du dispositif aux normes des meilleures pratiques internationales dans ce domaine vital pour la mise à niveau de l'économie nationale.

L'écoute et l'implication du client sont devenues une nécessité absolue pour le dispositif de formation. Sans cette implication, la formation professionnelle ne peut pas être de manière durable au diapason des attentes des entreprises et de leur évolution et ne saurait les accompagner avec succès dans le processus d'amélioration de la productivité et de la compétitivité.

L'originalité de cette réforme, réside en fait dans l'option prise du partenariat avec les branches professionnelles comme cadre systématique pour sa mise en œuvre

### **III. IMPLICATION DE L'AGENCE DE LA VULGARISATION ET DE LA FORMATION AGRICOLES DANS LE PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

L'Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles (AVFA) est le partenaire pour la formation professionnelle dans le secteur de l'agriculture et de la pêche. Une tradition de collaboration est solidement établie entre le Secrétariat d'Etat à la Formation Professionnelle au niveau du Ministère de l'Education et de la Formation, le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation en ce qui concerne l'évolution des modes de formation, l'ingénierie des programmes et la formation des formateurs, et ce en conformité avec les orientations générales de la formation professionnelle, étant donné que l'AVFA est sous tutelle administrative et financière du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques et sous tutelle conjointe de ce même Ministère et du Ministère de l'Education et de la Formation pour les aspects techniques et pédagogiques.

#### **IV. CHAMPS DE PARTENARIAT ET ETAPES FRANCHIES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME**

A partir de 1998, la formation professionnelle agricole a bénéficié d'une stratégie de développement, adoptée en tant que réponse, sur le volet « ressources humaines », au saut qualitatif que devait réaliser le secteur agricole en matière de productivité et en matière de compétitivité de ses différentes activités et productions afin d'assurer la pérennité de son rôle économique, social et environnemental compte tenu des mutations économiques et sociales que vit le pays et qui visent l'intégration de l'économie nationale dans le cycle de l'économie mondiale.

En effet, le secteur agricole joue un rôle important dans l'économie nationale de par sa contribution dans la réalisation des équilibres globaux, l'alimentation de la population et la garantie d'un revenu pour un grand nombre de familles.

L'objectif de cette stratégie est de doter le dispositif d'une capacité de formation flexible, une fois les investissements dans le matériel et dans l'immatériel réalisés et les centres mis en fonctionnement et portés à leur vitesse de croisière.

Cela s'est traduit par la mise en œuvre simultanée de tout un ensemble d'outils, et de pratiques qui se déploient à divers niveaux du système de la formation, depuis la planification jusqu'au fonctionnement quotidien des centres de formation en passant par l'ingénierie de la formation, c'est-à-dire la définition des objets de la formation, des pratiques et des outils pédagogiques.

##### **4.1 Le partenariat (comme cadre de concertation)**

Un partenariat profond et diversifié a été initié avec le secteur professionnel par la loi d'orientation de la formation professionnelle loi 93-10 du 17 Février 1993 dont l'un parmi ses points forts est l'implication de la profession dans toutes les étapes de la formation depuis l'identification des besoins en quantité et en qualité jusqu'à l'évaluation de la formation et l'intégration des formés dans la vie professionnelle, la profession participe en conséquence au déroulement de la formation.( Voir art 6 loi 93/10 du 17 février 93)

En 1996 et 1998 viennent les décrets n°96-1557 du 9 septembre 1996 et n°98-1531 du 20 juillet 98 pour consolider la réforme engagée à partir de 1993 afin d'asseoir un système de formation moderne capable d'assurer la mise à niveau des ressources humaines en fixant les conditions d'inscription et le régime des études dans les établissements de formation professionnelle agricole. En effet selon les décrets précités la profession est membre du conseil pédagogique, du jury d'examen des établissements de formation et participe à la réalisation des programmes de formation.

Ce partenariat a été concrétisé par la mise en place d'instances de concertation et de coordination impliquant la profession sur les questions de la formation professionnelle et de l'emploi. A travers ces instances, MANFORME aura permis, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Présidentiel, de matérialiser l'engagement effectif de la profession aux côtés de l'Etat pour le développement des compétences.

Le partenariat initié, sur une base contractuelle avec les structures professionnelles, s'est concrétisé par la définition et la négociation d'objectifs d'étape communs et la mise en place de mécanismes de suivi. Il a porté sur tous les aspects qui lient la formation à l'entreprise à savoir les différents volets permettant le développement et la maintenance des compétences des ressources humaines tels la formation initiale, particulièrement avec l'entreprise, la formation continue et l'introduction de méthode managériale rénovée de Gestion des Ressources Humaines. Dès 1998, des conventions cadres ont été signées entre le Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques, le Ministère de l'éducation et de la formation et l'union tunisienne de l'agriculture et de pêche pour le développement et le suivi de la formation.

Ces conventions ont offert un cadre structuré à la participation effective de la profession au pilotage de la plupart des projets. Des procédures ont été mises en place pour définir la place de chaque partenaire dans le processus d'implantation des nouveaux centres de formation

C'est ainsi que huit projets de restructuration de centres sectoriels ont été réalisés au en partenariat avec les fédérations professionnelles concernées et à leur initiative.

Elles ont permis en plus d'assurer la contribution des professionnels au pilotage des centres de formation en application d'un nouveau modèle de gestion partenariale et décentralisée qui vise à doter ces centres d'une de réactivité certaines vis à vis des besoins des entreprises, tout en leur fixant un impératif de redevabilité vis à vis de la tutelle.

Les deux centres de formation professionnelle restructurés au cours du 10<sup>ème</sup> plan et ayant bénéficié des composantes immatérielles de la réforme ont pu mettre en œuvre, grâce au partenariat avec les organisations professionnelles le nouveau modèle d'organisation et de fonctionnement des centres notamment l'essentiel des attributs de l'autonomie, le conseil d'établissement de composition paritaire entre l'administration et la profession, et présidé par l'un des représentants de cette dernière. Cela leur a permis un engagement rapide dans la démarche qualité et ils sont aujourd'hui en phase avancée d'implantation et servent de pilote à un 2<sup>em</sup> lot de 6 centres engagés dans la démarche qualité.

La généralisation de ce modèle reste cependant tributaire d'un aménagement en profondeur du cadre juridique qui régit leur organisation administrative et financière.

L'adoption de ce mode de pilotage de la formation par les besoins de l'économie en qualifications a impliqué des changements majeurs dans la manière de concevoir, de gérer et de sanctionner les formations

## **4.2 Le partenariat (comme cadre de structuration de la demande en compétences grâce à une ingénierie appropriée de la formation).**

La mise en place du partenariat entre le système de formation et les structures professionnelles a permis tout d'abord de structurer la demande en compétences des secteurs productifs et d'aider à son explicitation. Un travail de terrain a permis, en effet, non seulement de diagnostiquer, entre 2004 et 2005, les besoins en compétences des entreprises dans huit secteurs stratégiques en agriculture et pêche et ce à travers un échantillon de 700 entreprises, mais de donner à ces entreprises l'occasion d'acquérir une méthodologie pratique d'identification de leurs propres besoins en compétences et ce par la mise en place « dans le cadre d'un pilote dans quatre régions » d'un système permanent d'identification des besoins en formation. Une vingtaine d'ingénieurs formateurs ont été formés à l'effet de pérenniser ce processus. Les résultats de ce travail servent d'inputs à l'élaboration des programmes de formation permettant ainsi à l'offre de formation de s'organiser en conséquence.

La volonté de piloter ainsi la formation par les besoins de l'économie a été concrétisée par l'introduction de l'approche par compétences dans l'élaboration des programmes de formation. Dix programmes élaborés selon cette approche ont été produits, après une formation intensive des cadres de l'AVFA dans le domaine.

Selon cette approche, le point de départ de tout le processus de la formation est devenu ce qu'il est convenu d'appeler « le référentiel emploi ». Ce « référentiel emploi » est la traduction en termes de compétences des exigences d'un emploi donné tel qu'il se pratique par des personnes reconnues les plus qualifiées et les plus performantes dans cet emploi; il est établi et explicité sous la responsabilité des professionnels.

Le second volet de l'approche assure la traduction de ce « référentiel emploi » en programmes et objets de formations, grâce à une méthodologie rigoureuse d'élaboration des programmes. Cette méthode garantit, par les outils qu'elle développe, la conformité des programmes aux référentiels de l'emploi et assure leur mise à jour régulière.

L'adoption de l'approche par compétence a été l'annonce du virage décisif pris dans l'ingénierie des programmes en plaçant les problématiques de l'entreprise et des professionnels au cœur du processus de rénovation pédagogique. Elle a donné un contenu pédagogique au partenariat autour de la formation. Le processus de production des programmes ainsi défini, a donné tout son sens à la logique partenariale et confirmé par la même, sa nécessité.

Sur le plan de la mise en œuvre des formations, L'adoption de l'approche par compétence a enclenché un processus de changement de la position du dispositif de formation professionnelle agricole par rapport aux Entreprises agricoles. Ce dernier a commencé à passer graduellement d'une logique d'offre à une logique de demande (des entreprises) en adoptant une démarche permanente de

prospection, d'identification, d'aide à l'expression des besoins de manière à pouvoir fournir une réponse adaptée.

L'ensemble des programmes de formation des centres relevant de l'AVFA est actuellement en cours de production selon l'approche par compétence. Cette approche est entrain d'être institutionnalisée par la révision du Décret, fixant les conditions d'inscription, le régime des études et la sanction de la formation dans les établissements de formation relevant de l'AVFA.

#### **4.3 Le partenariat comme cadre et moyen de développement de la formation avec l'entreprise.**

L'une des dimensions fondamentales de la réforme de la formation professionnelle a été l'introduction de la formation avec l'entreprise, par alternance et apprentissage. Une Convention-cadre de partenariat pour la formation en alternance entre l'Etat et les partenaires sociaux a été signée en 1995.

La Convention avait pour objectif d'assurer la collaboration des organisations professionnelles afin de procéder, par étape, à la généralisation de la Formation en Alternance en tenant compte du contexte socio-économique et de soutenir activement la réalisation du plan national de la formation en alternance à travers la mobilisation des structures nationales, sectorielles, régionales et locales des organisations professionnelles.

#### **4.4 Le partenariat comme cadre de développement de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines.**

Le partenariat a permis une large mobilisation de la branche professionnelle

La profession agricole tunisienne était invitée à s'impliquer directement dans la réforme de la formation elle est considérée comme clé du succès final dans la mesure où toute la réforme est basée sur une expression construite et effective de la demande de cette dernière

Pour jouer pleinement son rôle de partenaire dans la réforme l'UTAP se devait de consolider sa capacité professionnelle pour répondre aux nouvelles missions liées à l'évolution de l'agriculture tunisienne et serait partie prenante dans la définition et la mise en œuvre des politiques agricoles ceci a été matérialisé l'expression d'une demande de mise à niveau des ses cadres permanents (nationaux et régionaux) et élus des différentes fédérations afin de les rendre opérationnels

Un partenariat inter branches professionnelles UTAP-AMCIDA a été initié en 2000 visant l'appui technique et méthodologique de la profession française à son homologue tunisienne pour le développement l'amélioration des performances des ressources humaines de cette dernière.

Cela c'est traduit par la formation des différents cadres et élus et la mise en place d'une unité chargée de la formation au siège de l'UTAP

## **CONCLUSION**

Depuis 1998, date de début de mise en œuvre de la stratégie de réforme de la formation professionnelle, et à ce jour, certaines activités ont été achevées et les résultats attendus de la réforme qui en découlent ont été atteints, grâce à une implication et un engagement actif de la profession. D'autres résultats différés sont attendus dans un avenir proche. afin d'améliorer encore les performances du dispositif de formation et de renforcer les acquis de la réforme

Les actions à engager sont :

- une mise à niveau accru de tout le dispositif de formation professionnelle agricole
- Le renforcement de la formation avec l'entreprise et,
- l'extension de la démarche qualité à toutes les structures du dispositif.