

DES COMPÉTENCES CLÉS

LIGHTHOUSE

DES PARTENARIATS POUR UNE TUNISIE ANIMÉE PAR L'ESPRIT D'ENTREPRISE
ENTREPRENEURIAL



Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de la Fondation européenne pour la formation (ETF) et ne reflète pas nécessairement les points de vue des institutions de l'Union européenne.

© Fondation européenne pour la formation, 2023

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Préface

Le présent rapport est dédié à toutes celles et tous ceux qui s'efforcent de penser et d'agir davantage de façon entrepreneuriale, afin de rendre leurs organisations et leurs communautés plus souples et plus créatives. Il résume l'expérience d'un grand groupe d'acteurs innovants dont la collaboration a commencé il y a sept ans pour mettre en place un système de formation professionnelle entrepreneuriale en Tunisie. Notre objectif est de partager les enseignements tirés de cette expérience avec celles et ceux qui se lancent dans la même aventure.

Durant ces sept dernières années, le ministère tunisien de l'emploi et de la formation professionnelle et la Fondation européenne pour la formation ont coopéré avec de nombreux acteurs issus de l'ensemble du système de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP). Le présent rapport expose les perspectives et les enseignements tirés de 2015 à 2021 en ce qui concerne l'élaboration de politiques et de pratiques: tout d'abord, pour faire évoluer l'offre et l'évaluation de la formation professionnelle au niveau systémique; puis, pour insuffler un changement culturel au niveau des centres d'EFP. Il souligne l'approche intégrée adoptée, en rassemblant les mesures prises en matière d'élaboration des politiques, de conception des programmes d'enseignement/de formation et de gouvernance. Nettement inspiré par le modèle EntreComp¹, il montre clairement que l'accent n'est désormais plus placé sur l'entrepreneuriat considéré (uniquement) comme une compétence technique visant la création d'entreprises, mais plus largement sur l'esprit entrepreneurial considéré comme une compétence clé et comme un état d'esprit qu'il faut posséder dans l'enseignement, tout au long de la vie et au travail. Tel est le résultat de l'approche bien établie qui consiste à considérer un ensemble de compétences clés comme les compétences centrales indispensables tout au long de la vie et au travail, que l'Union européenne a élaborée en 2006².

Ce rapport a été élaboré dans le cadre de l'initiative de l'ETF «Creating New Learning» (Créer de nouveaux apprentissages - CNL)³. Il vise à aider les experts des pays voisins de l'Union européenne (UE) à interpréter et à mettre en application l'esprit entrepreneurial en tant que compétence clé en donnant des informations sur les réformes engagées très récemment en Tunisie que l'ETF a soutenues. L'étude donne aux décideurs politiques et aux responsables et professionnels de l'enseignement un aperçu des mesures adoptées en Tunisie et elle en tire des leçons afin d'aider celles et ceux qui empruntent des itinéraires similaires dans d'autres pays.

À l'instar du précédent phare des compétences clés, qui portait sur les réformes fondées sur les compétences clés menées en Ukraine et en Géorgie⁴, cette étude n'entend pas fournir un ensemble de recommandations prescriptives. Au contraire, elle se veut source d'inspiration et d'orientation en partageant des expériences pratiques du développement de la compétence clé que constitue l'esprit entrepreneurial dans l'EFP tunisien.

Le rapport se compose de six chapitres.

Le chapitre 1 expose les moteurs du changement en Tunisie. Il explique pourquoi et comment le développement d'un esprit entrepreneurial est devenu une priorité politique dans le domaine de l'EFP et il expose l'approche inclusive adoptée en vue d'assurer la participation de l'ensemble des acteurs du système d'EFP.

¹ Pour en savoir plus sur EntreComp, voir [le cadre européen des compétences entrepreneuriales \(EntreComp\) - Emploi, affaires sociales & Inclusion - Commission européenne \(europa.eu\)](#)

² Pour en savoir plus sur le cadre européen des compétences clés, voir <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/improving-quality/key-competences>

³ Pour en savoir plus sur l'initiative de l'ETF «Creating New Learning», voir <https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/creating-new-learning>

⁴ La première édition du phare des compétences clés de l'ETF portait sur la situation en Ukraine et en Géorgie. Pour en savoir plus, voir [Le phare des compétences clés: les réformes fondées sur les compétences clés menées en Ukraine et en Géorgie | ETF \(europa.eu\)](#) (en anglais)

Le chapitre 2 explique pourquoi il est utile d'utiliser EntreComp comme une boussole afin de guider le développement de l'esprit entrepreneurial en tant que compétence clé au sein de l'EFPP et il décrit comment des mesures politiques phares de l'UE soutiennent cette approche.

Le chapitre 3 présente la feuille de route du voyage entrepris en Tunisie afin d'élaborer la vision politique et il expose la participation des différentes parties prenantes pour soutenir la transition culturelle vers une approche fondée sur la compétence clé que constitue l'esprit entrepreneurial, qui s'attache désormais aux aptitudes et à l'état d'esprit. Il souligne l'importance que revêt la participation par l'intermédiaire du forum annuel et partage des informations sur les principales actions engagées afin d'établir une pratique de référence dans le pays, ainsi que les premières mesures adoptées pour aider les formateurs à dispenser un apprentissage sur l'esprit entrepreneurial.

Le chapitre 4 expose l'étape suivante de la feuille de route, lors de laquelle la vision politique se concrétise en une stratégie et en des actions nationales mises en œuvre dans l'ensemble du système d'EFPP en Tunisie. Il décrit un ensemble de jalons en matière d'aide à l'enseignement et à l'apprentissage, notamment un soutien et des formations à l'intention des formateurs, la boîte à outils de l'évaluation et l'introduction d'un module obligatoire pour tous les apprenants de l'EFPP initial. L'étape suivante est marquée par une évolution vers une approche intégrée focalisée sur les centres d'EFPP, avec le développement d'un cadre conceptuel pour les centres d'EFPP entreprenants en Tunisie fondé sur des contributions de parties intéressées de l'ensemble du pays. Le rapport décrit la façon dont ce cadre est utilisé à l'appui d'un label national visant à reconnaître les centres d'EFPP entreprenants en Tunisie, l'attribution du prélabel ayant été testée en 2021. Toutes ces mesures sont soutenues par une série de forums annuels afin d'assurer la participation des acteurs de l'EFPP et de les inspirer.

Le chapitre 5 identifie les mesures que la Tunisie prend actuellement pour tirer parti des travaux élaborés pendant les sept dernières années et souligne les domaines dans lesquels les mesures pourraient éventuellement être renforcées et consolidées.

Le chapitre 6 résume les enseignements tirés, de manière à fournir aux lecteurs d'autres pays des sources d'information ou d'inspiration pour leur propre contexte. Répartis en différents domaines d'action, tous ces enseignements recensent, tour à tour, les priorités clés et en expliquent la raison d'être.

Différentes annexes détaillées viennent compléter le document. Elles incluent tout d'abord des copies de tous les documents et instruments essentiels élaborés au cours de ces sept années, comme indiqué dans les différents chapitres. Puis elles rassemblent des résumés et analyses utiles, qui ont été assemblés et développés tout au long du processus de recherche et qui apportent un éclairage précieux sur la politique et le contexte de la Tunisie et de l'UE.

Synthèse

L'évolution des compétences pour la vie et le travail

La vie change de façon exponentielle au XXI^e siècle, tout comme les compétences indispensables pour pouvoir organiser son avenir sur le plan personnel, communautaire et professionnel.

L'apprentissage tout au long de la vie occupe le devant de la scène alors que la reconversion et le perfectionnement professionnels se généralisent face à l'évolution de la société et du marché du travail; ce phénomène remet également fondamentalement en question les compétences qu'il est nécessaire de développer par l'enseignement et la formation formels et toutes les formes d'apprentissage non-formel et informel tout au long de la vie.

Dans le monde entier, les communautés constatent qu'elles ont désormais besoin de jeunes dotés de la capacité d'entreprendre pour proposer des idées et faire évoluer nos sociétés. Les politiques européennes et internationales accordent une priorité aux compétences liées à la transition numérique et écologique. Parallèlement, les pouvoirs publics intègrent les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) dans leur culture, leurs travaux et leur impact. Les employeurs prennent de plus en plus conscience que les travailleurs ont besoin de compétences entrepreneuriales (telles que la capacité à élaborer une vision, la créativité, l'initiative, le travail d'équipe et la planification) pour assurer la survie et la prospérité des petites et moyennes entreprises (PME) et des commerces dans les réalités sociales, environnementales et économiques difficiles qui sont les nôtres. Le recrutement évolue, alors que les entreprises internationales rendent les diplômes officiels non essentiels, donnent la priorité aux compétences clés et aux aptitudes transversales, et mettent en place des formations professionnelles en interne afin de développer les talents⁵.

Cette étude donne aux lecteurs un aperçu des mesures mises en œuvre par la Tunisie pour intégrer l'esprit entrepreneurial en tant que compétence clé, au moyen d'une nouvelle culture et de nouveaux programmes axés sur l'esprit entrepreneurial au sein de l'enseignement et de la formation professionnels, afin de répondre à la nature changeante des compétences indispensables pour la vie et pour le travail.

Les compétences entrepreneuriales et l'esprit entrepreneurial: l'une des solutions aux problématiques sociales et économiques

La Tunisie est confrontée à des problématiques sociales, environnementales et économiques communes à tous les pays du monde, mais celles-ci se manifestent à travers le prisme de la décennie de changement exponentiel qui a fait suite à la révolution de 2011. Les acteurs de la politique nationale et de l'EFP ont adopté un nouvel état d'esprit et se sont dotés d'une énergie et d'une vision pour imaginer une société plus inclusive, dans laquelle tous les jeunes possèderaient les compétences entrepreneuriales et l'état d'esprit indispensables pour assurer leur avenir. La perspective d'offrir une même chance à tous a connu un tournant réel en permettant aux acteurs de la formation professionnelle d'envisager de doter les diplômés des compétences entrepreneuriales et de l'état d'esprit indispensables pour surmonter les réalités parfois difficiles qu'ils connaissent dans la vie et sur le marché du travail: chômage des jeunes élevé, emplois de qualité médiocre, déséquilibres entre hommes et femmes, émigration et absence de correspondance entre l'offre et la demande de compétences.

⁵ Il s'agit d'une tendance mondiale qui se rencontre de plus en plus fréquemment dans des entreprises telles que IBM, Accenture, PWC, etc. Voir *Harvard Business Review on skills-based hiring* à l'adresse suivante: <https://hbr.org/2022/02/skills-based-hiring-is-on-the-rise> ; un article de GALLUP sur la nouvelle approche en matière de recrutement et de perfectionnement professionnel interne à l'adresse suivante: <https://www.gallup.com/workplace/344621/why-ibm-chooses-skills-degrees.aspx>; et la vidéo d'un entretien avec le PDG d'Accenture sur le recrutement fondé sur les compétences à l'adresse suivante: <https://www.youtube.com/watch?v=XjBaqih7yC4>.

Compte tenu de l'impulsion donnée en ce sens par la politique nationale, étayée par des éléments de preuve et des recommandations de l'UE et des institutions internationales, l'intégration du développement des compétences entrepreneuriales et de l'esprit entrepreneurial dans la culture et les programmes du secteur de l'EFPP était la prochaine étape logique. Le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle a débuté les réformes en matière d'EFPP à partir du début des années 2010 et la collaboration croissante avec la Fondation européenne pour la formation à partir de 2015 a ouvert de nouvelles perspectives. La Tunisie est ainsi passée d'une optique commerciale (uniquement) pour l'enseignement en matière d'entrepreneuriat (qui prédominait auparavant dans tous les centres d'EFPP) à une vision plus large des compétences clés, à savoir des compétences entrepreneuriales et un esprit entrepreneurial pour tous.

Cette transition est une réponse civique et politique émergeant d'une prise de conscience nationale collective selon laquelle pour remodeler la Tunisie, il faut veiller à inclure tous les citoyens et pour revitaliser le pays, il est nécessaire de disposer d'un esprit entrepreneurial à l'échelon national: reconstruire une nouvelle démocratie tunisienne à partir de ses origines et créer de meilleures conditions socio-économiques pour tous. Cette transition a été considérée comme une solution susceptible d'aider à créer de nouvelles possibilités pour les jeunes, en contribuant à soutenir leur emploi et en dotant les diplômés de l'EFPP des compétences entrepreneuriales nécessaires pour accéder à des emplois de meilleure qualité et les conserver, ainsi que pour créer leurs propres emplois en mettant sur pied de nouvelles start-up ou pour travailler plus efficacement en tant qu'indépendants.

Le renforcement de la participation des acteurs et des parties intéressées de l'EFPP et les mesures systémiques qui en découlent

La cocréation et la construction d'un sens d'appropriation collective en faveur de ce programme de changement ont été au cœur de tout ce processus. La nature du travail a fait exploser l'approche fondée sur des projets, qui était l'approche escomptée, et a permis de mettre en place une solide collaboration multipartite au niveau national, moteur de changement à l'échelle du système, tout en soulignant les problématiques systémiques existant en matière de gouvernance. L'esprit de cocréation est passé par différentes étapes, consistant notamment à élaborer une vision commune chez les parties prenantes par le biais du cadre politique que représente la première charte en faveur de la promotion de l'esprit entrepreneurial; à soutenir les formateurs et les formations au moyen du module consacré aux projets entrepreneuriaux; à insuffler le changement par la cocréation du cadre conceptuel du centre d'EFPP entreprenant; et à le mettre concrètement en œuvre par l'attribution d'une reconnaissance nationale. Fort de son expertise, l'ETF a accompagné ce voyage de sept ans, pendant lequel il a été essentiel d'assurer une participation renforcée des parties prenantes. Cet objectif a été atteint grâce à l'organisation d'un événement annuel depuis 2015, regroupant des structures publiques et privées, des organisations et des experts dans le cadre du forum annuel pour le développement de l'esprit entrepreneurial. Dirigés par le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et soutenus par les acteurs tunisiens de l'EFPP et par l'ETF, ces forums ont donné aux participants le sentiment d'être fortement impliqués grâce à leur intervention dans le processus de cocréation et de participer véritablement à une vision et à un processus réellement tunisiens. Divers acteurs de l'écosystème de l'EFPP (apprenants, familles, formateurs, responsables de l'EFPP, centres d'EFPP, industrie et PME, réseaux professionnels, partenaires sociaux et secteur public) ont participé aux actions mises en œuvre dans le cadre de ce projet.

L'appui du modèle européen EntreComp

Cette dynamique de changement s'est appuyée sur EntreComp, le cadre européen des compétences entrepreneuriales clés⁶. L'utilisation de ce modèle commun, qui prédomine désormais dans les systèmes d'enseignement et les centres d'EFPP dans le monde entier, a apporté des avantages

⁶ Pour en savoir plus, voir le chapitre 2 et les informations de la Commission européenne disponibles à l'adresse suivante: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>

dépasant les attentes et dépassant sa fonction de modèle de compétences pour orienter les mesures adoptées au niveau national. Le chapitre 2 présente EntreComp et explique le modèle et le potentiel qu'il renferme, alors que les chapitres 3 et 4 indiquent comment ce modèle a été adapté et appliqué dans le contexte de la Tunisie.

EntreComp a servi de passerelle, en permettant le partage d'expériences au-delà des frontières, en renforçant la confiance et l'expertise des acteurs tunisiens et en augmentant le potentiel d'internationalisation de l'EFP. L'utilisation de ce modèle a désenclavé l'approche de l'EFP traditionnellement centralisée en permettant aux différents centres d'EFP d'établir des contacts avec des partenaires internationaux et de partager des expériences avec ceux-ci. Cette étude présente la pratique tunisienne au monde et démontre clairement la valeur d'EntreComp comme un moyen pour renforcer la collaboration sur le plan international.

Des enseignements exploitables dans d'autres contextes

Cette étude fournit une feuille de route qui montre le succès des initiatives tunisiennes en recensant les étapes franchies, ponctuées chaque année par le *forum annuel pour le développement de l'esprit entrepreneurial*. Chaque forum illustre l'extension de la portée et de l'étendue de la vision et de l'ambition de ces initiatives (voir les chapitres 3 et 4). L'argumentaire souligne les aspects essentiels qui permettront de se plonger dans des points d'apprentissage clés, en modelant une réflexion finale identifiant l'apprentissage comme une source potentielle d'inspiration pour d'autres.

En effet, des enseignements importants et riches peuvent être tirés pour informer, accélérer et inspirer des actions similaires envisagées dans d'autres contextes nationaux. Ces actions sont recensées dans le dernier chapitre de cette étude et réparties dans des domaines d'action clés incluant des recommandations et des indications quant aux expériences tunisiennes dont elles s'inspirent. Cette section finale du chapitre 6 présente les éléments fondamentaux qui permettront de façonner des parcours dans d'autres pays et d'accélérer leur développement grâce aux enseignements acquis dans le cadre de l'expérience tunisienne. Les cinq domaines d'action sont les suivants:

Domaine d'action n° 1: utiliser EntreComp en tant que modèle de référence reconnu à l'échelle internationale pour la compétence clé que constitue l'esprit entrepreneurial

Cet ensemble de propositions de mesures s'attache à promouvoir EntreComp comme un modèle à suivre pour le travail dans d'autres contextes nationaux.

Domaine d'action n° 2: assurer un engagement politique intergouvernemental en faveur d'un changement durable

Ce domaine d'action présente les mesures nécessaires pour renforcer l'engagement politique et la visibilité, ainsi qu'un cadre pour assurer le progrès et identifier les solutions aux obstacles du point de vue de la politique et de la gouvernance.

Domaine d'action n° 3: faire des centres d'EFP entreprenants des acteurs de premier plan du développement régional

Les perspectives présentées ici soulignent l'importance de permettre aux centres d'EFP de devenir des acteurs du changement, afin de participer à la transformation sociale et économique sur le plan régional.

Domaine d'action n° 4: accorder la priorité au soutien aux formateurs et à la formation

Il est essentiel d'innover et de transformer l'expérience d'apprentissage des apprenants de l'EFP. Cette section souligne les aspects essentiels à prendre en considération pour concrétiser ce changement, notamment les mesures destinées à aider les formateurs ainsi que les modifications à apporter en ce qui concerne l'élaboration des programmes d'enseignement, la pédagogie qu'ils prônent et leur évaluation.

Domaine d'action n° 5: faire participer les acteurs de l'EFP au développement de l'apprentissage entrepreneurial

La participation de diverses parties intéressées a joué un rôle moteur dans le développement en Tunisie et ce domaine d'action présente les caractéristiques les plus intéressantes à transférer.

Tirer les enseignements de l'expérience tunisienne

Identifier les principaux éléments à retenir pour l'élaboration de politiques et de pratiques

Les expériences menées en Tunisie depuis 2015 ouvrent d'importantes perspectives d'apprentissage pour d'autres pays, ainsi que pour les organismes européens et internationaux qui souhaitent développer la compétence clé que constitue l'esprit entrepreneurial dans tous les domaines de la politique d'EFP, de l'offre de formation et de la gouvernance. Il est possible de mettre à profit ces enseignements dans d'autres pays, qui serviront de base pour comparer et contraster les idées de développement, accélérer le processus de recherche et fournir des indications sur la meilleure façon d'obtenir un impact.

Domaine d'action n° 1: utiliser EntreComp comme un modèle de référence reconnu à l'échelle internationale pour la compétence clé que constitue l'esprit entrepreneurial

Indicateurs clés de progrès

- **Sensibiliser** aux nouveaux concepts
- **Utiliser une norme directrice internationale** pour élaborer de nouveaux contenus, de nouvelles méthodes et de nouvelles références mondiales
- **Mobiliser un soutien financier international et de bonnes pratiques**
- **Soutenir l'établissement de réseaux** avec des partenaires européens en vue d'une collaboration future

La Tunisie a utilisé EntreComp comme modèle pour son approche du développement de l'esprit entrepreneurial dans le secteur de l'EFP. Ce modèle, qui a représenté un instrument porteur capable de réunir les partenaires tunisiens autour d'une vision commune de l'apprentissage entrepreneurial, a également servi de plateforme qui a permis de présenter le système d'EFP tunisien au monde.

EntreComp est de plus en plus utilisé dans le monde entier pour définir l'approche en matière de compétences clés applicable à l'apprentissage entrepreneurial. L'utilisation de ce modèle commun procure un cadre fondé sur des données probantes pour étayer de nouveaux développements. Il peut également soutenir l'établissement de réseaux et le financement. En Tunisie, CFA Bizerte est désormais représenté dans plusieurs réseaux internationaux menés par l'ETF et il bénéficie de leur appui grâce à l'utilisation qu'ils font d'EntreComp au niveau des centres d'EFP. Il est également évident que les sources de financement européennes, telles qu'Erasmus+⁷ ou l'initiative HEI de l'EIT⁸, valorisent la compréhension d'EntreComp et l'harmonisation avec ce modèle dans le cadre de nouvelles propositions de financement liées à l'apprentissage entrepreneurial. À l'échelle mondiale, la communauté EntreComp⁹ rassemble plus de 1 000 membres dans un seul réseau pour établir des contacts, apprendre les uns des autres et partager des expériences autour de l'utilisation de ce modèle pour étayer l'apprentissage entrepreneurial dans l'EFP et dans tous les domaines de l'apprentissage tout au long de la vie.

⁷ Voir <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

⁸ Voir <https://eit-hei.eu/>

⁹ Voir www.entrecomp.com pour accéder à la communauté EntreComp

Domaine d'action n° 2: assurer un engagement politique interinstitutionnel en faveur d'un changement durable

Indicateurs clés de progrès

- **Identifier le lien politique** pour l'apprentissage entrepreneurial comme point de départ du développement de ce type d'apprentissage, par exemple la politique d'apprentissage tout au long de la vie, le programme de réforme de l'EFP ou la stratégie en faveur de l'esprit entrepreneurial
- **S'assurer un soutien politique interinstitutionnel et de haut niveau** de la part de ministères et d'agences de premier plan et veiller à ce que le potentiel que représente le développement de l'apprentissage entrepreneurial soit clairement en phase avec des priorités politiques ou ministérielles spécifiques
- **Utiliser des facteurs stratégiques extérieurs** pour susciter le changement, comme des données concrètes et l'analyse de politiques, ainsi que des recommandations élaborées conjointement par le gouvernement et les partenaires internationaux lors de dialogues stratégiques dans le cadre de l'indice des politiques en faveur des PME et du processus de Turin de l'ETF
- **Œuvrer au sein d'un cadre politique intergouvernemental ou en faveur d'un tel cadre** afin de rassembler les mesures pertinentes de toutes les stratégies liées à l'apprentissage entrepreneurial, avec des responsabilités claires en matière de prise de décisions politiques
- **Définir les responsables de la prise de décisions politiques et coopérer avec ceux-ci** afin de rassembler les ministères, les organismes et les centres d'EFP actifs dans l'apprentissage et le développement de l'esprit d'entreprise
- **Confirmer les objectifs annuels des actions stratégiques et veiller à ce que des budgets leur soient attribués** par l'intermédiaire des programmes annuels de travail de chaque ministère
- **Donner la priorité au suivi et à l'évaluation** pour comprendre la valeur de référence et évaluer les progrès accomplis

Les points de départ et les domaines porteurs en ce qui concerne ces facteurs clés différeront en fonction des pays. La Tunisie accorde une priorité élevée au développement d'une culture entrepreneuriale, mais rares ont été les éléments démontrant que des stratégies liées étaient coordonnées et cohérentes entre elles. L'engagement durable dont a fait preuve le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle pendant de nombreuses années, soutenu par la collaboration avec l'ETF, a été essentiel au progrès. Les changements constatés au niveau du secteur de la formation professionnelle sont le résultat du rôle de premier plan joué par le ministère depuis 2015, appuyé par un engagement explicite dans ses programmes annuels de travail en faveur de mesures concrètes à adopter chaque année. Des forums annuels successifs ont permis à ce ministère d'apporter un soutien visible, et des instruments politiques internationaux qui se sont succédé, tels que l'indice des politiques en faveur des PME, ont fourni des recommandations d'actions claires.

La priorité devrait être accordée au suivi et à l'évaluation. Dans le précédent Phare des compétences clés, qui était consacré à l'Ukraine et à la Géorgie (ETF 2021a), il s'agissait d'une mesure essentielle pour garantir la disponibilité de données structurées ainsi que de réflexions qualitatives en vue d'améliorer la conception des actions et leur mise en œuvre. Tel n'est pas encore le cas en Tunisie; par exemple, aucune statistique n'est disponible en ce qui concerne la mise en œuvre du nouveau module sur l'esprit entrepreneurial et les données de suivi et d'évaluation relatives à la stratégie nationale en faveur de l'esprit entrepreneurial ne sont pas encore publiées.

Domaine d'action n° 3: faire des centres d'EFP entrepreneurs des acteurs de premier plan du développement régional

Indicateurs clés de progrès

- **Mettre l'accent sur les centres d'EFP en tant que moteurs du développement économique et social**, soutenant l'esprit entrepreneurial au sein des écosystèmes de l'entrepreneuriat régionaux et nationaux
- **Se concentrer sur une approche fondée sur les centres d'EFP entrepreneurs** afin de faire de la culture, des actions et de l'état d'esprit axés sur l'esprit entrepreneurial les principaux moteurs du changement aux niveaux de l'enseignement et de l'apprentissage
- **Utiliser EntreComp comme un modèle commun** pour comprendre plus largement la compétence clé que constitue l'entrepreneuriat et son importance pour appuyer l'élaboration d'une culture axée sur l'esprit entrepreneurial
- **Éliminer les obstacles à l'innovation dans les centres** en identifiant le rôle de chaque acteur au sein d'un centre d'EFP et les mesures qu'il peut prendre pour soutenir le changement entrepreneurial
- **Identifier des solutions à des problématiques liées à la gouvernance** susceptibles de saper les efforts consentis par les centres d'EFP, comme les rendre autonomes ou donner davantage de flexibilité aux programmes d'études

La valeur de l'approche axée sur les centres d'EFP entrepreneuriaux pour développer une culture et un programme pédagogique axés sur l'esprit entrepreneurial dans l'EFP est reconnue dans de nombreux pays et de nombreuses régions¹⁰. Il est possible de s'inspirer des mesures mises en œuvre en Tunisie (voir le chapitre 3) et de la façon dont elles sont adaptées afin de fournir un cadre qui orientera le réseau ENE de l'ETF concernant la dimension entrepreneuriale de l'excellence en matière d'EFP, qui s'inscrit dans l'initiative de l'UE sur les centres d'excellence professionnelle¹¹. Il est également possible de s'inspirer de mesures suggérées dans une seule dimension ou mises en œuvre dans plusieurs, telles que l'introduction de la représentation des étudiants au conseil d'administration du centre ou le renforcement de la participation des parties prenantes à l'évaluation des apprenants.

Il importe de souligner le rôle du centre d'EFP en tant que moteur de développement social et économique régional. Ce type de centre serait ainsi représenté dans des groupes de pilotage régionaux, des réseaux de compétences des PME, des conseils consultatifs et des pôles économiques régionaux, et il serait reconnu comme un partenaire actif indispensable des actions de développement régional, des stratégies régionales de spécialisation intelligente ou d'autres actions financées par l'État ou par des organismes donateurs. La participation des centres d'EFP peut se révéler essentielle du fait de leur proximité avec l'industrie locale et, partant, de leur compréhension des besoins du marché du travail local, ainsi que du rôle qu'ils jouent pour fournir des parcours d'apprentissage aux jeunes susceptibles d'être des NEET. En Tunisie, les centres auxquels le prélabel de centre d'EFP entrepreneur a été attribué ont expliqué comment ils l'avaient utilisé pour démontrer leur engagement à penser et à agir en faisant preuve d'esprit entrepreneurial, ce qui leur a permis d'accroître leur attractivité en tant que partenaires régionaux dans de nouveaux projets et de nouvelles possibilités de développement.

L'accent placé sur le *centre d'EFP entrepreneur* souligne le travail d'équipe nécessaire entre tous les membres du personnel et toutes les parties intéressées du centre, en donnant à toutes et à tous la

¹⁰ Parmi les exemples plus généraux, citons l'EFTP entrepreneurial de l'UNESCO-UNEVOC - pour en savoir plus, consultez l'adresse suivante: https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf

¹¹ Voir

[https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501#:~:text=Centres%20of%20Vocational%20Excellence%20\(CoVEs,specialisation%20strategies%20and%20social%20inclusion](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501#:~:text=Centres%20of%20Vocational%20Excellence%20(CoVEs,specialisation%20strategies%20and%20social%20inclusion).

même responsabilité de penser et d'agir en faisant preuve d'esprit entrepreneurial dans l'accomplissement de leurs tâches et de soutenir les apprenants. En Tunisie, les centres ont indiqué qu'ils pouvaient ainsi faire participer des membres du personnel pédagogique et non pédagogique dans des actions visant à transformer le centre: tout d'abord par une réflexion impliquant tous les membres du personnel concernés par une candidature à l'attribution du label; puis par le travail sur le changement culturel permanent nécessaire pour devenir un centre d'EFP entreprenant. L'instrument EntreComp peut être utilisé pour aider différents publics à prendre conscience de leur rôle dans le développement des compétences entrepreneuriales et de l'esprit entrepreneurial. Il contribue à faire comprendre ce que faire preuve d'esprit entrepreneurial signifie pour les membres du personnel et les apprenants.

Domaine d'action n° 4: accorder la priorité au soutien aux formateurs et à l'offre, aux contenus et aux méthodes de formation

Indicateurs clés de progrès

- **Fournir des explications et des orientations claires** en matière de pédagogie et d'évaluation de l'esprit entrepreneurial
- **Créer des modèles simples, reproductibles et adaptables** d'apprentissage et d'évaluation de l'esprit entrepreneurial
- **Utiliser la cocréation pour veiller à la pertinence et à l'utilité** des actions mises en œuvre et des outils développés
- **Partager des pratiques sources d'inspiration et célébrer les progrès accomplis**
- **Adopter l'apprentissage par les pairs en tant que méthode d'enseignement et d'apprentissage** pour le personnel et les apprenants
- **Encourager les initiatives terrain et les saluer** afin de soutenir les formateurs et la formation, en particulier lorsque les actions terrain peuvent permettre de surmonter les obstacles liés à la gouvernance qui entravent l'élaboration d'approches nationales de formation des formateurs de l'EFP

La création et le partage d'orientations et d'exemples d'application de méthodes et de pratiques d'apprentissage entrepreneurial peuvent accroître la mise en œuvre pratique par les formateurs, ce que la formation devrait soutenir dans la mesure du possible. Le perfectionnement professionnel de tous les formateurs d'EFP est une tâche considérable dans tout système d'EFP et pourtant, il est possible de cibler la formation d'un noyau de formateurs spécialement sélectionnés afin d'en faire des vecteurs de changement pédagogique au sein des centres ou dans les régions. Si la formation en ligne représente désormais un moyen valable pour appuyer les formateurs, il est également possible d'introduire l'apprentissage entrepreneurial au moyen d'une offre de formation centralisée fournie par les réseaux d'EFP ou au moyen d'une offre de formation préalable pour les nouveaux formateurs d'EFP. En Tunisie, la formation ciblée des formateurs d'EFP a encouragé les formateurs à participer davantage au développement par le biais de la collaboration entre le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et l'ETF. Cependant, les efforts visant à construire des parcours de formation plus durables via le Cenaffif (Le centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation) pourraient être améliorés.

La cocréation peut constituer un instrument porteur pour accroître l'engagement et l'appropriation en faisant des parties intéressées les acteurs de premier plan de la conception de nouvelles actions, de nouvelles initiatives ou de nouveaux outils. En Tunisie, une approche axée sur la cocréation a été appliquée pour concevoir de nouvelles mesures, telles que la boîte à outils de formation de l'enseignant, ou les orientations sur la façon de faire participer les partenaires économiques ou sociaux aux activités des centres d'EFP. Une telle approche peut aussi éliminer les obstacles causés par les problèmes liés à la gouvernance, comme les difficultés à associer les acteurs nationaux

responsables de la formation des formateurs ou de la conception de nouveaux programmes pédagogiques.

La cocréation de ressources et d'instruments est une méthode qui inclut les différents publics susceptibles d'utiliser ce qui est élaboré ou d'en bénéficier. Les apprenants peuvent fournir un précieux retour d'informations sur le contenu de l'apprentissage et sur leur expérience en la matière. Les membres du personnel et les formateurs peuvent apporter leur concours à l'élaboration d'instruments qui auront une réelle pertinence dans l'enseignement et l'apprentissage. En assurant la participation de la communauté ou des parties intéressées du secteur, on peut garantir l'adaptation au marché du travail local et aux besoins des entreprises, avec l'avantage supplémentaire de rapprocher l'industrie des activités du centre. Le partage de pratiques peut revêtir toute son importance pour montrer les mesures susceptibles d'être adoptées dans des contextes similaires dans d'autres pays. Un appel à pratiques peut être utilisé pour recueillir et partager des pratiques ainsi que pour présenter les progrès réalisés et les actions intéressantes menées dans une région ou dans un pays.

Domaine d'action n° 5: faire participer les acteurs de l'EFP au développement de l'apprentissage entrepreneurial

Indicateurs clés de progrès

- **Mettre en place une collaboration multipartite** pour donner un sens d'ouverture, permettre la compréhension et bâtir une vision politique commune
- **Insister sur une participation à grande échelle** en utilisant des canaux accessibles et transparents tels qu'un forum annuel et des communications numériques
- **Adopter une approche à long terme** pour construire l'écosystème de l'apprentissage entrepreneurial et le mobiliser
- **Fournir des orientations aux centres d'EFP** sur la façon d'associer les parties intéressées à leurs travaux
- **Reconnaître l'excellence** pour donner davantage de moyens et de responsabilités aux acteurs et au réseau de l'EFP par l'intermédiaire de canaux de reconnaissance officiels tels qu'un label de centre d'EFP entreprenant

Le réseau de l'apprentissage entrepreneurial en matière d'EFP est un écosystème de formateurs, de responsables pédagogiques, de centres d'EFP, d'acteurs du secteur et de PME, de réseaux professionnels, de partenaires sociaux et d'acteurs du secteur public. Il est nécessaire de poursuivre le développement de ce réseau année après année en encourageant de plus en plus d'acteurs issus de milieux différents à participer et à s'engager. L'engagement à long terme est primordial. En Tunisie, bien que le paysage politique ait évolué au cours de la période de mise en œuvre du projet, il y a eu une grande cohérence quant aux personnes et aux organisations impliquées dans ces travaux, dirigée par le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle et les principaux réseaux de l'EFP, soutenue par l'ETF et ancrée dans le *forum pour le développement de l'esprit entrepreneurial* organisé chaque année en novembre. Ce forum a fourni un espace de dialogue entre les responsables politiques et les professionnels du secteur, et sa fréquence annuelle a permis de partager les progrès accomplis et de planifier des actions futures dans un environnement marqué par l'ouverture et la transparence avec la participation des représentants de l'écosystème de l'EFP.

L'officialisation de ce réseau peut se révéler très utile pour créer un sentiment d'appropriation; cependant, on risque d'en attendre beaucoup trop des partenaires, raison pour laquelle il convient de rechercher un équilibre. En Tunisie, le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle est l'organisation chef de file. Toutefois, ce ministère et les partenaires de l'EFP, notamment les centres d'EFP qui ont reçu une reconnaissance grâce au label, ont élaboré une charte du réseau des *centres d'EFP entreprenants*, qui sera signée afin de reconnaître d'une façon plus officielle ce réseau et les partenaires du système de l'EFP.

Des canaux clairs et accessibles permettant à divers acteurs de dialoguer sont essentiels pour bâtir la vision commune et élaborer les actions conjointes nécessaires. Des orientations claires sur les parcours que peuvent emprunter les différentes parties intéressées pour participer aident les centres et les encouragent à les faire participer activement au dialogue, notamment en ce qui concerne les acteurs difficiles à atteindre tels que les PME, les partenaires sociaux, voire les apprenants lorsqu'ils ne participent pas à la gouvernance des centres. Les prix de reconnaissance des centres constituent un instrument potentiel. En Tunisie, le label de centre d'EFP entreprenant encourage les centres à accroître la participation des acteurs de l'EFP et à améliorer les relations avec ceux-ci aux niveaux régional, national et international.