

**AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL
AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT – MAGHREB
PROGRAMME DE COOPÉRATION RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE
DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Analyse de la réforme de la Formation professionnelle
et technique (FPT) en République Algérienne
Démocratique et Populaire**

**Rapport de mission dans le cadre de la
validation du rapport de la mission d'identification
et de planification des actions privilégiées**

Paul INCHAUSPÉ
Guy PELLETIER
Consultants en éducation

Le 1^{er} novembre 2002

Table des matières

1.0	Introduction	4
2.0	Objectif et résultats attendus	6
2.1	Au regard des résultats attendus	6
2.2	Au regard des éléments de synergie	9
3.0	Le contexte dans lequel se déroulera le projet	11
3.1	Contexte des orientations canadiennes en coopération en RADP	11
3.2	Contexte des réformes en enseignement professionnel en RADP	12
4.0	Nature et description du projet d'appui	16
4.1	Les caractéristiques formelles du projet	16
4.1	La description du projet d'appui	18
5.0	Les résultats attendus par suite de la réalisation du projet.....	22
5.1	Résultats à court terme.....	22
5.2	Résultats à moyen terme	23
5.3	Résultats à long terme	23
6.0	Examen des risques du projet d'appui	25
6.1	La réussite du projet dépend de la réalisation d'hypothèses.....	25
6.2	La réalisation du projet bénéficie de certains atouts.....	26
6.3	La réalisation du projet présente certains risques	26
7.0	Conclusion	31
Annexe 1	Liste des personnes et des institutions rencontrées	32
Annexe 2	Résumé du rapport de l'analyse diagnostique et des pistes d'action	33
Annexe 3	Évolution du contexte historico-politique et économique	52

Liste des principaux sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
ANEFA	Association nationale des établissements de formation agréés
ANEM	Agence nationale pour l'emploi et la main-d'œuvre
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
ADS	Agence de développement social
CAAL	Centre d'animation de l'apprentissage au niveau local
CAAN	Centre d'animation de l'apprentissage au niveau national
CERPEQ	Centre d'études et de recherches sur les professions et les qualifications
CFPA	Centre de formation professionnelle et d'apprentissage
CNAC	Caisse nationale d'assurance-chômage
CNES	Conseil national économique et social
CNEPD	Centre national d'enseignement professionnel à distance
CNFP	Conseil national de la formation professionnelle
CNRS	Commission nationale de la réforme du système éducatif
EST	Enseignement secondaire technique
FNAC	Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue
FOD	Formation ouverte et à distance
FP	Formation professionnelle
FPT	Formation professionnelle et technique
IFP	Institut de formation professionnelle
INDEFOC	Institut national de développement et de promotion de la formation continue
INSFP	Institut national spécialisé de formation professionnelle
INFP	Institut national de formation professionnelle
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MFEP	Ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels
MFP	Ministère de la Formation professionnelle (ancienne appellation)
ONS	Office national des statistiques
PME	Petite et moyenne entreprise
TUP-HUMO	Travaux d'utilité publique à haute intensité de main-d'œuvre
UGP	Unité de gestion de projet
UST	Université de sciences et de technologies

1.0 Introduction

Le Canada contribue depuis plusieurs années aux efforts de mise à niveau de la formation professionnelle au Maghreb. Les apprentissages communs réalisés lors des projets antérieurs ont démontré la nécessité d'une action structurante au niveau des politiques et des stratégies de réforme de la Formation professionnelle et technique (FPT) afin d'assurer la portée et la durabilité des partenariats dans ce domaine. L'intervention canadienne privilégie donc les actions structurantes qui s'inscrivent dans un développement durable et qui sont réalisées en partenariat étroit avec les gouvernements concernés. C'est dans un tel cadre que les autorités algériennes ont exprimé leur intérêt de réaliser une collaboration significative avec le Canada dans la conduite de la réforme de la FPT de leur pays.

Une première mission canadienne, réalisée du 13 avril au 8 mai, a permis de réaliser un premier état des lieux de la situation générale de la FPT en Algérie, de la nature de la réforme engagée et d'identifier les principaux défis auxquels elle est confrontée. Cette mission a aussi formulé un certain nombre de pistes d'action qui ont été soumises aux autorités algériennes.

Une deuxième mission, réalisée du 20 septembre au 9 octobre 2002, a permis de valider auprès des autorités concernées le diagnostic réalisé et a permis d'élaborer le projet d'expérimentation présenté dans ce rapport de mission

Dans le cadre de ce cahier de mission, nous présentons, dans un premier temps, les objectifs et les résultats attendus de la mission, suivi de l'analyse des trois grandes pistes d'action proposées dans le rapport précédent. Puis, dans un second temps, nous présentons un projet d'expérimentation de l'approche par compétence en élaboration de programme qui a retenu l'intérêt des partenaires concernés et qui peut se réaliser à court terme. Ce projet se réalisant sur une période deux années pourrait constituer une première phase signifiante de l'intervention canadienne dans l'appui à la réforme de la FPT en RADP.

Enfin, le rapport se termine en indiquant les résultats attendus par suite de la réalisation du projet d'appui et l'analyse des facteurs de risques inhérents à la réalisation de celui-ci.

Le rapport est complété de trois annexes. La première indique les personnes et les institutions rencontrées lors de la réalisation de la deuxième mission. La seconde constitue un résumé des éléments majeurs du premier rapport. Ainsi, une personne qui n'aurait pas eu l'occasion de lire celui-ci retrouvera l'essentiel de l'analyse réalisée et des pistes d'action qui ont été validées lors de la cette mission. La troisième annexe présente, de façon succincte, l'évolution historico-politique et économique de la RADP au cours des dernières décennies. Elle a été conçue pour les experts canadiens susceptibles d'intervenir dans le cadre des projets de l'ACDI.

2.0 Objectif et résultats attendus

L'objectif premier de la mission était de procéder à la validation, auprès des autorités responsables, du rapport d'état des lieux et des pistes d'action, identifiées lors de la mission précédente, et d'en traduire leur réalisation dans des interventions canadiennes se déroulant tant à court terme qu'à long terme.

2.1 Au regard des résultats attendus

La mission s'est déroulée suivant la planification annoncée et il a été possible de répondre à l'ensemble des éléments du mandat reçu. Dans le cadre des prochaines lignes, nous présentons de façon synthétique la démarche réalisée et les résultats obtenus.

Le rapport de la mission précédente a été distribué de façon inégale avant notre arrivée. Cette situation s'expliquerait par différentes raisons associées à la période des vacances, de la rentrée scolaire, du changement de garde à la direction ministérielle, etc. Dès notre arrivée, nous avons procédé à l'impression de plusieurs copies de qualité afin d'en assurer une plus grande diffusion auprès des autorités concernées. Par ailleurs, nous avons présenté les éléments essentiels du rapport à valider dans le cahier de mission de cette deuxième série de rencontres et ce cahier de mission avait été plus largement diffusé.

Le diagnostic de la situation actuelle de la FPT en RADP, présenté dans le premier rapport, ne fut pas remis en question. De fait, nos interlocuteurs ministériels furent particulièrement intéressés par les pistes d'action proposées, jugeant ces dernières très pertinentes au regard des problèmes actuels. Signalons qu'un résumé du diagnostic réalisé et des pistes d'action proposées est disponible à l'annexe 2.

L'analyse conjointe et partagée des trois grandes pistes d'action proposées ont permis la formulation d'un projet d'expérimentation qui sera présenté dans le cadre de la quatrième section. Mais, d'abord rappelons les pistes d'action proposées. Ces dernières se regroupaient sous trois grandes thématiques :

- L'aide au pilotage ;
- Le soutien au renforcement de l'ingénierie pédagogique ;
- Le soutien à la mise en œuvre d'un modèle de grappes partenariales « établissements-entreprises ».

2.1.1 L'aide au pilotage

La proposition d'une aide au pilotage fut bien accueillie. Toutefois, il nous est apparu assez tôt que l'évolution récente de la situation de la FPT en RADP rendait difficile une intervention à court terme à ce niveau. Ainsi, depuis notre mission précédente, la haute direction du ministère avait été changée (Ministre et Secrétaire Général), l'ensemble des directions ministérielles était au seuil d'une réorganisation qualifiée de majeure¹ (nouvel organigramme), le projet de Bacpro avait été lancé et mobilisait beaucoup d'attention, etc. À cette situation, il faut aussi rappeler tous les changements réalisés et en cours dans la structuration du secteur qui ont été signalés dans le rapport précédent. Somme toute, il est préférable d'attendre que le système actuel retrouve une forme de stabilisation assurant une meilleure guidance de la conduite d'une réforme en profondeur.

Une contribution structurante d'aide au pilotage de la part de l'ACDI nous est apparue davantage pertinente dans la phase ultérieure du projet présenté. Toutefois, la présence régulière du responsable de la FPT de l'ACDI sur site ainsi que celle des experts canadiens ne seront pas sans contribuer à une forme tacite mais réelle d'accompagnement au pilotage. Enfin, certains éléments que nous avons identifiés à l'aide au pilotage, comme la réalisation de colloques ont été intégrés, au projet expérimental proposé.

¹ De fait, à sa mission première de Formation professionnelle, le ministère vient de se voir ajouter celle de l'Enseignement professionnel. Dans un tel contexte, les énergies seront davantage mobilisées par des préoccupations de réorganisation des activités que dans celles de pilotage du système.

2.1.2 Soutien au renforcement de l'ingénierie pédagogique

L'appui à l'ingénierie pédagogique dans l'élaboration des programmes par compétence a suscité un intérêt définitif. De fait, rappelons que l'expertise canadienne en développement de programmes par compétence est connue et appréciée en RADP.

Par ailleurs, il est possible d'entrevoir des opérations dans ce domaine sur des plages de temps variées. Ainsi, dans les suites des rencontres réalisées, quatre secteurs d'élaboration de programmes ont été identifiés. Ces derniers permettent la réalisation d'actions de formation à très court terme. Il est donc possible de réaliser, dans une première phase, une expérimentation dans quatre secteurs et, si l'intérêt est maintenu par les autorités algériennes, de procéder à une généralisation de l'approche dans l'ensemble des autres secteurs.

2.1.3 Soutien à la mise en œuvre d'un modèle de grappes partenariales « établissements-entreprises »

Ce volet de notre proposition a aussi été très apprécié. Tout comme l'aide au pilotage, la mise en place de grappes partenariales s'inscrit dans un moyen terme de l'intervention canadienne. Toutefois, dès maintenant, il est possible de conduire des actions permettant la mise en place progressive de ce projet.

À cette fin, dans le cadre de la présente mission, nous avons identifié quatre secteurs où l'existence de telles grappes serait possible et souhaitable. Ces secteurs sont le froid et la climatisation, les arts et les industries graphiques, la maintenance automobile et la gestion des eaux. En conséquence, ces secteurs ont été choisis pour la réalisation des programmes d'études selon l'approche par les compétences. En définitive, la formation-action en ingénierie de la formation permettra d'élaborer des programmes d'études qui seront mis en valeur au sein des établissements engagés dans les grappes partenariales.

2.2 Au regard des éléments de synergie

La mission précédente avait mis en lumière la participation d'autres bailleurs de fonds dans la relance de la FPT en RADP. Ces derniers sont principalement : la Commission européenne ; la Coopération bilatérale avec l'Allemagne ; la Coopération avec la France ; la Banque Mondiale et le PNUD.

De ces partenaires, la Commission européenne est celle qui interviendra le plus massivement dans le soutien au développement du secteur. En effet, dans le cadre de la création de la zone de libre-échange euro-méditerranéenne, elle amorcera au cours des prochains mois un important projet d'appui à la mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie. Le programme est d'une durée de six ans. Son coût total est estimé à 109 millions d'€. Ce projet s'inscrit dans les programmes bilatéraux MEDA. Il est complémentaire aux deux autres projets MEDA actuellement en cours : le Programme d'appui à la privatisation et le Programme d'appui au PME/PMI.

La contribution de la Commission européenne pour le soutien à la FP est d'un montant maximum de 60 millions d'€. Il s'agit du principal bailleur de fonds international en FP pour les prochaines années.

Lors de notre première mission, le projet d'intervention venait d'être paraphé par les autorités concernées et une cellule d'exécution (UGP) était pour se mettre en place. Lors de la présente mission, nous avons pu rencontrer, M. Jean-Marc Castejon, responsable du suivi de ce dossier pour la Commission européenne.

Le report du démarrage des activités de l'UGP nous a été confirmé. Par ailleurs, nous avons aussi eu l'assurance qu'une attention particulière sera accordée par le MEDA pour la mise en synergie de ses activités avec celles des autres bailleurs de fonds. À cet effet, rappelons que, lors du rapport précédent, nous avons souligné les importantes plages de complémentarité entre les activités du MEDA et de celles d'une éventuelle participation de l'ACDI.

La Coopération française interviendra aussi dans le cadre de l'ingénierie de formation en FPT. En conséquence, il y aura un important travail de coordination à

réaliser sur site entre les mandataires de l'ACDI, ceux des autres bailleurs de fonds et les autorités algériennes.

3.0 Le contexte dans lequel se déroulera le projet

Dans le cadre de cette partie, dans un premier temps, nous rappelons les nouvelles orientations de l'ACDI en matière de développement international, puis, dans un second temps, nous signalons les principaux enjeux qui accompagnent les réformes de la FPT en RADP.

3.1 Contexte des orientations canadiennes en coopération en RADP

Dans le cadre des nouvelles politiques de développement de la coopération canadienne, les interventions privilégiées sont celles qui viennent **en appui aux réformes** entreprises par les pays qui sollicitent cette coopération. La nature de cette coopération peut reposer sur l'aide au pilotage des réformes ainsi que sur des projets structurants ayant une action durable : transfert d'expertises à une masse critique suffisante, réingénierie de systèmes, etc.

Or, il y a six ans, le Canada avait signé avec l'Algérie un programme de coopération, le PRICAL, dont l'orientation était toute autre. Ce programme, dont l'enveloppe budgétaire était de près de 15 Millions de dollars canadiens, pouvait être constitué d'une myriade de projets de coopération d'institutions ou d'établissements algériens avec des homologues canadiens. Pour diverses raisons, ce programme n'a pu être réalisé

- Cette situation crée les difficultés suivantes :
- il y a une pression algérienne (Ministère des Affaires étrangères et quelques structures algériennes) pour relancer le modèle du PRICAL et non celui de projets structurants selon les nouvelles orientations de l'ACDI ;
 - il y a des attentes algériennes, notamment de la part du ministère des Affaires étrangères, pour une relance très rapide de la coopération et pour une annonce immédiate du montant global de ce que serait l'effort canadien (qui devrait, somme toute, être du même ordre).

Suivant notre analyse, la forme d'intervention que privilégie dorénavant l'ACDI ne permet pas de répondre entièrement à ces deux attentes.

3.2 Contexte des réformes en enseignement professionnel en RADP

Les transformations économiques actuellement souhaitées et mises en œuvre par l'Algérie rendent urgente la réforme du système éducatif, plus particulièrement celle de la formation professionnelle.

L'Algérie est dans une période de transition vers une économie ouverte de marché qui aura des implications économiques et sociales importantes. Des actions et des dispositions sont déjà été entreprises pour aller dans cette direction : amélioration des équilibres macro-économiques ; restructuration des entreprises publiques ; soutien à l'émergence de secteurs économiques privés, etc. Ces transformations n'ont pas atteint les vitesses de croisière et les rythmes de développement souhaités, mais un nouveau coup d'accélérateur à ce processus de transformation est donné par l'entente de libre-échange entre l'Algérie et la Communauté européenne.

Dans ce nouveau contexte de marché², il y aura un développement majeur du secteur privé et les entreprises devront, dans ce jeu de la compétitivité, s'améliorer pour ne pas disparaître. **Une formation professionnelle pertinente de qualité devient alors une des clefs du succès**, la qualité des ressources humaines constituant un élément fondamental dans un environnement concurrentiel et en changement accéléré.

Mais la tâche du couplage nécessaire entre besoins de l'emploi et l'offre de formation que suppose cet enjeu est une tâche qui demande des **transformations profondes dans les pratiques et les systèmes de formation de la RADP**. En effet, le système actuel présente deux caractéristiques qui, malgré les bonnes intentions et les efforts, rendent difficiles l'ajustement des formations professionnelles aux réels besoins de l'emploi. Ce sont les suivants :

² À titre d'illustration de la transition de l'Algérie vers une économie de marché, signalons qu'en 2001, le port d'Alger a reçu 2 700 navires et 330 000 conteneurs alors qu'en 1995, il n'a reçu que 40 000 conteneurs. La croissance prévue en 2002 devrait atteindre 4 %.

- la **préoccupation de la régulation des flux** est **constante** dans le système éducatif au point que la formation professionnelle est d'abord vue comme solution à ce problème de régulation et accessoirement comme formation répondant à des besoins de l'emploi.

Le pays a connu une transition démographique rapide. La population a triplé entre 1962 et 1998. Le taux de croissance démographique était de 2,3 % au cours de la période 1988-1998. Ces dernières années, le taux de croissance a ralenti de façon significative, il est aujourd'hui de 1,5 % par année. Toutefois, le développement économique n'a pas suivi, au contraire la situation s'est dégradée dans les années 90. Une jeunesse nombreuse, en difficulté d'insertion à l'emploi, est dans le système éducatif. 50 % de la population a moins de 25 ans et 80 % des demandeurs d'emploi ont moins de 30 ans. D'où, des problèmes de régulation de flux et de capacités d'accueil des infrastructures actuelles. Pour les résoudre, on recourt à la sélection par l'échec.

Dans ce contexte, les formations professionnelles et techniques tendent à servir d'abord de réceptacle pour ceux et celles qui n'ont pu continuer leurs études. Elles sont choisies « par défaut ». Pour pallier à ce manque de prestige et attirer les jeunes elles tendent à copier les formations générales centrées sur la poursuite des études.

- à l'intérieur du système scolaire, **les formations à finalité professionnelle dérivent vers des formations de type scolaire**. Des formations voulues pour l'insertion à l'emploi ne produisent pas suffisamment d'effets positifs et la valorisation recherchée du secteur repose sur la recherche de passerelles avec le cursus scolaire traditionnel.

Les formations professionnelles, placées sous la responsabilité d'un ministère distinct de celui de l'éducation devraient plus facilement échapper à cette dérive, mais elles ont du mal à le faire. En effet, c'est le système éducatif qui tend à imposer aux formations professionnelles ou techniques ses modèles de référence (conception des programmes d'études à partir des grades et diplômes, organisation des cours, régime d'études, règles d'admission, modes d'évaluation,

grades et diplômes, règles administratives, règles budgétaires, statut des professeurs, relations avec l'environnement...). Ces règles sont d'abord construites pour un enseignement qui doit conduire à d'autres études et non à l'emploi.

Cette **difficulté de concevoir** et de mettre en œuvre **un autre modèle que le modèle scolaire pour assurer la formation pour l'emploi** se vérifie dans un certain nombre de dispositions dont l'objectif annoncé est pourtant un *recentrage de la formation professionnelle dans sa vocation première, la formation pour l'emploi*. Ainsi, par exemple :

- la réforme du système éducatif mise en œuvre a maintenu un ministère pour la Formation professionnelle, mais en lui ajoutant celle de *l'enseignement* professionnel ;
- six baccalauréats professionnels (froid industriel et climatisation, arts et industries graphiques, maintenance des systèmes informatiques, maintenance industrielle, maintenance automobile, fabrication mécanique) sont créés et mis en œuvre dans des INSFP dès octobre 2002. Ces baccalauréats veulent témoigner des orientations nouvelles pour la formation à l'emploi de la formation professionnelle, mais ils servent surtout à valoriser la formation professionnelle par le prestige du titre de baccalauréat. Ce faisant, ils complètent le dispositif vertical de formation de la formation professionnelle. Il semble même que l'ajout de *l'enseignement* professionnel comme responsabilité du ministère de la Formation professionnelle a été fait pour pouvoir mettre en œuvre les Bacs Pro. Ce qui indique bien l'orientation choisie. On veut relancer la Formation professionnelle, on ne cherche pas à le relancer d'abord par une plus grande adéquation des formations par rapport aux réalités de l'emploi, mais en lui donnant le lustre de formations (les Bacs Pro) du type même de *l'enseignement*, le Baccalauréat, le sésame de l'entrée à l'université. Conséquence de cette décision, dans ces secteurs de formation, il pourrait désormais y avoir jusqu'à cinq niveaux de diplômes : CAP, CMP, BT, Baccalauréat, BTS. Or, une analyse rigoureuse de la structure et des besoins de l'emploi dans ces secteurs, et non une analyse qui conduit à remplir des niveaux de diplôme, conduirait-elle à trouver cinq niveaux de complexité de tâches justifiant 5 niveaux de formation, justifiant cinq niveaux de diplômes ?

- l'INFP, pour élaborer des programmes de formation utilise la « méthode des compétences ». Ce faisant, elle vise à élaborer des programmes selon les besoins de l'emploi. Mais, la base actuelle de ses travaux n'est pas une nomenclature des *emplois*, mais une nomenclature des *spécialités* enseignées. Cette nomenclature est étroitement associée à la structure de l'emploi au sein d'une fonction publique élargie où le statut est associé aux diplômes obtenus lors de l'entrée en fonction. Car, il n'existe pas pour l'instant en RADP une nomenclature des métiers et des professions qui soit d'abord basée sur la structure des pratiques professionnelles.

4.0 Nature et description du projet d'appui

Le projet présenté dans cette section repose sur les travaux réalisés dans le cadre de la première mission, sur ceux réalisés au cours de la mission de validation et, enfin, sur l'évolution des éléments de contexte signalés au cours de la section précédente. Dans ce cadre général, avant de présenter le projet, il nous apparaît essentiel d'en signaler les principales prémises. À quelles caractéristiques formelles doit répondre le projet d'appui ?

4.1 Les caractéristiques formelles du projet

Le projet retenu pour une intervention canadienne en FPT devrait répondre aux caractéristiques suivantes :

- Le projet ne doit pas avoir les caractéristiques du type PRICAL, c'est-à-dire reposant sur une diversité de projets peu reliés et à finalités dispersées. Il doit être un projet structurant qui aide le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels à initier la *mutation qualitative* qu'il cherche à faire soit *le recentrage de la formation professionnelle dans sa vocation première, la formation pour l'emploi*.
- Le projet ne doit pas intervenir ou interférer dans les changements et les projets entrepris par le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels : mise en œuvre des baccalauréats professionnels, restructuration des services du ministère, mise en œuvre de l'enseignement professionnel. Les orientations dans ces domaines sont déjà tracées. Il faut qu'elles suivent leur chemin.
- Le projet doit se placer au cœur même du dispositif à changer. C'est le *logiciel de pensée* de l'ingénierie de formation qui doit être d'abord changé pour que la formation professionnelle ne fonctionne plus selon une logique de l'offre, mais

selon une logique de la demande. Les changements dans l'ingénierie pédagogique, la reconfiguration du système ou les réorganisations administratives dépendent d'abord du résultat de la transformation de l'ingénierie de formation.

- Le projet doit se réaliser sous le mode de l'expérimentation. Il doit permettre de mieux voir par les acteurs eux-mêmes les caractéristiques et les contraintes d'une ingénierie de formation centrée sur les besoins de l'emploi. Une telle ingénierie doit être expérimentée sans compromission. Elle permettra alors de voir les différences avec les pratiques actuelles et celles générées par l'intégralité de l'approche canadienne. Ce faisant l'expérimentation pourra ainsi aider à changer le *logiciel de pensée* en matière de formation professionnelle.
- Le projet favorisera le transfert d'expertise par l'action de réalisations, accompagnées de formation. Les équipes élaboreront, sous la conduite d'experts, des programmes par compétence. De la formation théorique viendra compléter la formation pratique.
- Le projet doit être relativement limité dans son ampleur et son étalement dans le temps. L'expérimentation a intérêt à se faire dans un champ circonscrit (limitation à quatre programmes, limitation à l'ingénierie de formation). L'ampleur relativement réduite du projet permet d'accélérer sa mise en œuvre.
- Le projet doit être considéré comme une première phase. Après expérimentation et évaluation, des décisions plus éclairées pourront être prises sur les suites (formes, objets) à donner à ce premier projet de coopération qui vise à appuyer la réforme de la formation professionnelle en Algérie. La phase ultérieure dépendra de ce qu'auront convenu les autorités algériennes et celles de l'ACDI, mais il faudra éviter une interruption qui serait le fait d'un retard à amorcer la deuxième phase, voire d'un changement d'orientation des programmes de coopération de l'ACDI.

4.1 La description du projet d'appui

Le projet proposé pourrait avoir le titre suivant : *Appui canadien à l'expérimentation de l'approche par compétence en élaboration de programme en RADP*. Sa durée serait de deux ans et impliquerait six experts techniques.

4.1.1 Objectif de l'expérimentation et résultats attendus

L'objectif poursuivi est, par la réalisation d'une expérimentation dans quatre secteurs, de permettre une appropriation par la partie algérienne de l'ensemble du processus d'élaboration des programmes suivant l'approche canadienne et d'être ainsi davantage en mesure d'en décider sa généralisation.

À cette fin, le projet d'appui devra assurer :

- la formation d'une masse critique suffisante d'experts en élaboration de programmes d'études par compétences ;
- la réalisation des différentes étapes de la mise en place d'un programme de formation par compétences : portrait du secteur, étude préliminaire, analyse des situations de travail, projet de formation, validation du projet de formation, élaboration du programme, élaboration des guides d'organisation pédagogique, d'organisation matérielle et d'évaluation ;
- la maîtrise de l'apport dans les programmes de formation professionnelle élaborés par compétences de l'enseignement modulaire, des pédagogies de l'activité, de l'organisation et de l'encadrement des activités d'apprentissage réalisés en laboratoire, atelier ou stage, types d'évaluation spécifiques à cette approche (résolution de problèmes, portfolio, projets...) modalités de sanction des formations ;
- la réalisation de la nomenclature des métiers et professions dans les quatre secteurs d'emploi/formation retenus ;

- la réalisation des différents programmes de formation propres aux emplois des quatre secteurs et dont la compétence relève de la responsabilité de la FPT.

Enfin, il est essentiel que les personnes formées suivant cette approche puissent, par la suite, remplir des fonctions de formation auprès des cadres et des formateurs qui auront à mettre en œuvre les programmes de formation élaborés suivant l'approche canadienne.

4.1.2 Nature de l'expérimentation

Dans un premier temps, il s'agira dans quatre secteurs d'activités de réaliser le portrait du secteur et les études préliminaires permettant d'établir pour ces secteurs la nomenclature des métiers et des professions.

Dans un deuxième temps, il s'agira de réaliser toutes les étapes de l'ingénierie pédagogique suivant une approche par les compétences de l'analyse des situations de travail à la réalisation différents guides permettant son implantation.

Les quatre secteurs qui ont été retenus dans les suites des échanges avec les autorités algériennes sont :

- Le froid et la climatisation ;
- La maintenance automobile ;
- La fabrication mécanique ;
- La gestion de l'eau.

Ce dernier secteur constitue un chantier nouveau pour le MFEP compte tenu qu'il n'existe pas, pour l'instant, aucun programme de formation dans ce domaine au sein de ce ministère.

4.1.3 Nature des contributions

Deux structures relevant du MFEP sont principalement interpellées par la réalisation du projet d'appui. Il s'agit du :

- Centre d'Études et de Recherche sur les Professions et les Qualifications (CERPEQ) ;
- L'Institut National de la Formation Professionnelle (INFP).

Le CERPEQ œuvre notamment à l'analyse des fonctions de travail et à la constitution d'une nomenclature nationale des emplois et des métiers. L'INFP œuvre au développement de l'ingénierie de formation et à l'élaboration de programmes de formation en FPT. De plus, elle est responsabilisée de la formation des méthodologues dans le domaine.

Le CERPEQ conduira les études dans les quatre secteurs retenus et qui se situent en amont au travail qu'aura à réaliser l'INFP. Par la suite, ce dernier organisme prendra le relais du travail effectué et réalisera toutes les étapes de l'élaboration de programmes par compétence suivant l'approche canadienne jusqu'à son implantation. Cette dernière étape pourra constituer un élément d'une phase ultérieure de l'intervention canadienne.

C'est au sein de l'INFP que seront réalisées les actions de formation conduisant à l'élaboration des programmes. Pour chacun des quatre secteurs d'emploi/formation, il faudrait prévoir :

- Deux à trois méthodologues de l'INFP ;
- Deux méthodologues d'IFP ;
- Deux ou trois formateurs de CFPA ;
- Deux ou trois formateurs d'INSFP de différents statuts.

Il est important que ces personnes puissent se consacrer à temps complet au projet pendant les deux années de la durée de l'expérimentation.

Pour chacun des secteurs d'emploi, un expert canadien accompagnera l'ensemble de la démarche. Un autre expert canadien participera aux travaux du CERPEQ et un dernier expert assumera la coordination des activités pour toute la durée du projet.

Enfin, l'ensemble du projet sera sous la responsabilité directe de l'ACDI qui assumera un suivi constant de l'expérimentation engagée.

En terminant, signalons que dans le cadre de la réalisation du projet, il est prévu un voyage d'études au Canada pour les décideurs ministériels ainsi que la réalisation de trois colloques en RADP.

De plus amples informations sur ces opérations seront disponibles dans le cahier des charges (termes de références) élaboré pour l'appel d'offre auprès d'agences d'exécution canadiennes. En conséquence, le projet d'intervention présenté ici est évolutif et il est à considérer à la lumière des développements nouveaux qui se seront produits depuis notre intervention sur site.

5.0 Les résultats attendus par suite de la réalisation du projet

Au terme des deux années prévues pour la réalisation du projet, la mise en œuvre de ce dernier permettra d'atteindre les résultats suivants :

5.1 Résultats à court terme

- quatre programmes de formation seront élaborés selon la méthode des compétences, ainsi que les guides d'organisation matérielle, d'organisation pédagogique et d'évaluation nécessaires pour la mise en œuvre de ces quatre programmes ;
- un transfert d'expertise en élaboration de programme de formation selon les compétences sera réalisé auprès de près de 50 personnes (responsables méthodologiques de l'INFP et d'IFP, formateurs d'INSFP et de CFPA) ;
- quatre études sectorielles et la description de quatre secteurs d'emplois selon les règles de l'établissement d'une nomenclature des emplois seront réalisées ;
- un transfert d'expertise en étude sectorielle sera réalisé auprès de quatre à huit personnes du CERPEQ ;
- des groupes d'entreprises de quatre secteurs auront participé aux étapes de l'élaboration de programmes de formation selon la méthode des compétences.

5.2 Résultats à moyen terme

- le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels aura un certain nombre de ressources pour répondre à des actions d'élaboration de programmes à réaliser dans le cadre du MEDA. Des programmes de formation doivent être élaborés à partir de *besoins en compétences identifiées*, 100 programmes avant la fin de la troisième année, 150 au terme de ce programme de coopération ;
- le rôle du CERPEQ dans le processus de l'élaboration des programmes de formation selon les compétences (classification des emplois, études sectorielles) sera confirmé ;
- le rôle de l'INFP et des IFP dans l'élaboration des programmes de formation selon les compétences (analyse des fonctions de travail, élaboration et validation du projet de formation, rédaction de guides d'organisation matérielle et de documentation didactique et d'évaluation) sera précisé ;
- les décideurs algériens auront une vue claire de ce qu'implique l'application rigoureuse de la méthode d'élaboration des programmes selon les compétences et pourront décider en connaissance de cause de l'extension qu'ils veulent donner à l'utilisation d'une telle méthode pour établir les programmes de formation ;
- les décideurs algériens et l'ACDI auront des éléments pour établir des projets de coopération future en appui à l'établissement d'une nomenclature des emplois, en appui à l'utilisation de cette nomenclature dans les statistiques relatives à l'emploi, en appui à la poursuite des travaux en ingénierie de formation, en appui à des interventions en ingénierie pédagogique, en appui à des reconfigurations du système de formation professionnelle, en appui à des opérations de réorganisation administrative.

5.3 Résultats à long terme

Dans la mesure où, suite à l'expérimentation de ce projet, le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels décide de se lancer résolument dans une seconde étape qui prolonge et étend ce qui a été expérimenté lors de la première étape, l'Algérie :

- réalisera dans un horizon de 10 ans la *mutation qualitative* de la formation professionnelle qu'elle recherche ;
- aura développé une expertise en mise en œuvre d'un système de formation professionnelle centrée sur l'emploi ;
- pourra transférer à d'autres pays l'expertise qu'elle aura acquise en matière de formation professionnelle.

6.0 Examen des risques du projet d'appui

Pour les besoins de ce rapport, nous présentons, dans un premier temps, un certain nombre d'hypothèses associées à la réussite du projet d'appui, puis, dans un second temps, des facteurs de risques auxquels il y a lieu d'être particulièrement attentif.

6.1 La réussite du projet dépend de la réalisation d'hypothèses.

Ces hypothèses sont les suivantes :

- pour établir des programmes de formation répondant aux besoins de l'emploi en Algérie, la méthode canadienne de l'établissement des compétences est appliquée rigoureusement. Si des ajustements dans la conduite des opérations peuvent être réalisés pour tenir compte de particularités algériennes, aucune des étapes du processus n'est escamotée ;
- l'expérimentation se déroule de façon autonome sans interférence des autres projets de réforme mis en œuvre par le ministère de l'Enseignement et de la Formation professionnels, dont celui du Bacpro ;
- des ressources de qualité, motivées et ayant l'esprit d'entreprise, sont mises par l'Algérie dans le projet. Ces ressources sont de façon constante à la disposition du projet selon les échéanciers des opérations de ce dernier ;
- le responsable algérien du projet est une personne des services de la Formation professionnelle du ministère. De préférence, cette personne provient de la Direction de l'organisation du suivi de la formation professionnelle ;
- les craintes relativement aux conditions de séjour en Algérie n'empêchent pas le recrutement d'experts canadiens de qualité.

6.2 La réalisation du projet bénéficie de certains atouts

Ces atouts sont les suivants :

- la pression économique (exemple : accord du libre-échange avec l'Europe), sociale (exemple : réforme du système d'éducation) et politique (exemple : demandes des bailleurs de fond) pour une réorientation des programmes de formation professionnelle en fonction de l'emploi est forte ;
- les décideurs ont une certaine connaissance de la méthode canadienne de l'établissement des programmes de formation par compétences et la demandent ;
- il y a déjà dans les organismes qui seront impliqués dans l'expérimentation (CERPEQ, INFP, IFP) des noyaux d'expertises ;
- l'expérimentation se déroulera dans quatre secteurs au sein desquels la demande de formation est forte, les possibilités d'emploi élevées, le dynamisme des entreprises avéré ;
- le premier cadre administratif, responsable du développement de la formation professionnelle de ces dernières années quitte le ministère. Les équipes des organismes centraux sont disposées à s'investir dans l'expérimentation de nouvelles approches ;
- le ministre de la Formation et de l'Enseignement professionnels est nouveau. Il s'intéresse personnellement à ce projet.

6.3 La réalisation du projet présente certains risques

Ces risques sont les suivants :

- **le risque de contamination.** La pression pour reproduire des projets du type PRICAL continuera à être forte. Il faudra de façon constante et à tous les niveaux d'intervention assurer une vigilance permanente et refuser fermement des projets du type PRICAL. Consentir à une demande de ce type, même serait-elle unique, serait désastreux pour la crédibilité de l'expérimentation en cours. On soutiendrait alors dans les institutions des actions ou des modes d'opération que l'expérimentation en ingénierie de formation devait conduire à changer.

Il faudra aussi résister à des demandes d'aide à l'implantation des baccalauréats professionnels. Trois des programmes qui seront élaborés selon la méthode des compétences sont aussi dans le champ de trois baccalauréats professionnels. Le quatrième, celui du domaine de la gestion de l'eau devait aussi donner lieu à un baccalauréat professionnel. Il ne doit pas y avoir en cours d'expérimentation d'amalgame entre ces projets.

- **le risque produit par l'illusion de connaître** et d'appliquer la méthode canadienne d'élaboration de programmes de formation par compétence. Il y a quelques années, l'INFP s'est initiée avec des experts canadiens à la méthode d'élaboration des programmes par compétence. Toutefois, si la méthode actuelle est appelée *méthode d'élaboration des programmes par compétences*, elle ne comporte que quelques segments de la méthode canadienne. Un certain nombre de personnes risque donc de considérer l'intervention des experts canadiens, comme une aide visant la consolidation de ce qu'ils connaissent déjà, alors qu'il leur faudra désapprendre ou redresser ce qu'ils connaissent. Ce risque doit être d'autant plus évité que l'INFP est responsable de l'orthodoxie de l'application de la méthode d'élaboration des programmes pour l'ensemble de la formation professionnelle.

Pour diminuer ce risque, il faudra constamment veiller à appliquer avec rigueur toutes les étapes de la méthode.

- **le risque de la coordination algérienne du projet.** La réalisation du projet suppose des séquences d'opérations impliquant des personnes et des institutions

ayant des rôles différents. Des personnes provenant du CERPEQ (organisme ne relevant pas de façon directe de la Formation professionnelle), de l'INFP, d'IFP, d'INSFP, de CFPA participeront à l'expérimentation. Actuellement, c'est l'INFP ou une IFP qui sont les maîtres d'œuvre de l'élaboration des programmes. Le maintien dans le cadre de l'expérimentation de la forme de coordination des opérations pratiquée habituellement risque de produire des dysfonctionnements.

On peut diminuer ce risque en confiant la responsabilité algérienne de la coordination à une personne de la Direction de l'organisation et du suivi de la formation professionnelle. C'est d'ailleurs cette direction qui donne déjà actuellement à l'INFP et aux IFP des mandats d'élaboration des programmes au moyen d'un cahier de charges

- **le risque de la coordination canadienne du projet.** Une gestion distante et relâchée peut compromettre les expérimentations d'élaboration des programmes.

Pour diminuer ce risque, il faudra s'assurer que le coordonnateur du projet choisi par l'agent d'exécution pratique une gestion de proximité et qu'il a déjà une connaissance significative du terrain. De plus, les experts canadiens participant au projet devront être placés sous son autorité directe et ne pas relever d'organismes sous contractants à qui l'agence d'exécution aurait eu recours.

- **le risque concernant la qualité des personnes participant au projet.** Les personnes participant à ce projet ne peuvent être médiocres, peu motivés, peu disponibles ou manquant d'assiduité. L'expérimentation ne se réduit pas seulement à l'élaboration de programmes, elle vise un transfert d'expertise à une masse critique suffisante de personnes. Ces personnes constitueront le premier noyau de spécialistes algériens. Elles seront amenées à continuer seules des interventions, à former d'autres spécialistes et à promouvoir auprès de publics divers cette approche d'élaboration de programmes.

La sélection des participants à l'expérimentation devra être soignée. Chaque équipe de programme devra être constituée d'une douzaine de personnes (4 ou 5 méthodologues, 8 professeurs, des professeurs ayant une formation de techniciens ou techniciens supérieurs, des PEP, des PSEP et des ingénieurs). Les personnes choisies ne seront pas en « fin de carrière », elles manifestent des qualités de dynamisme ou d'innovation dans leur milieu. Elles devront être détachées à temps complet pour toute la durée de l'expérimentation. Cette formation devra être reconnue officiellement sous une forme ou une autre.

- **le risque concernant la qualité des experts canadiens.** Les experts choisis ne devront pas seulement diriger des équipes dans les réalisations du projet, ils doivent aussi s'assurer de la profondeur de l'expertise transmise. Les personnes formées seront amenées à en former d'autres par elles-mêmes, et à promouvoir une telle forme d'élaboration de programme. Les experts ne doivent pas seulement savoir, ils doivent savoir transmettre ce savoir de telle façon que ceux à qui ils l'auront transmis soient ensuite capables de le faire à leur tour. Or, les conditions appréhendées du travail en Algérie risquent de restreindre le bassin d'experts compétents recherchés.

Pour diminuer ce risque, il faudra assurer aux experts canadiens un environnement de travail de qualité, sécuritaire et protégé. Les personnes seront regroupées dans le même hôtel. Leur présence en Algérie sera le plus possible simultanée. Les travaux concernant l'élaboration des programmes auront lieu pour les quatre programmes à l'INFP. Un service de voiturage et d'accompagnement logistique de qualité sera assuré.

Enfin, ils participeront à une session de formation portant sur les caractéristiques d'une pratique d'intervention professionnelle en RADP dans le cadre d'une coopération internationale.

- **le risque concernant l'articulation avec des interventions de coopération.** Le MEDA prévoit des opérations d'ingénierie de formation importante selon une approche analogue à celle qui sera expérimentée. Si les programmes à élaborer dans le cadre du MEDA le sont selon la pratique actuelle algérienne, qui ne recourt qu'à certains segments de la méthode canadienne, le travail réalisé dans le projet d'expérimentation sera réduit à néant. Si cent programmes sont revus, dans le cadre du MEDA, selon la pratique actuelle algérienne, comment penser que l'expérimentation d'élaboration de programmes sur d'autres bases puisse voir des applications ?

Pour diminuer ce risque, il faudra s'assurer avec le MEDA plus que de la coordination, mais une véritable concertation.

- **le risque posé par l'élaboration du programme de la gestion de l'eau.** À la différence des trois autres programmes, le programme de gestion de l'eau n'est pas actuellement enseigné. Il n'y a donc pas d'experts de contenu au sein de la Formation professionnelle dans ce domaine.

Il faudra suppléer à ce manque. Une étude particulière sur ce que pourrait être la composition de l'équipe affectée à la gestion de l'eau devra être faite avant le début du projet par la partie algérienne. Si des personnes relevant du ministère responsable de l'eau devaient participer à cette équipe, des ententes devront être prises entre ce ministère et celui de la Formation et de l'Enseignement professionnels afin que ces personnes aient les mêmes disponibilités pour participer au projet que celles relevant de la Formation professionnelle.

7.0 Conclusion

Les travaux conduits lors de la première mission ont permis de réaliser une analyse diagnostique élaborée de la situation de la FPT en RADP et de constater que plusieurs interventions étaient possibles pour la coopération canadienne.

Cette deuxième mission aura permis de réaliser la validation du rapport de la première mission et de mettre en lumière la nature de l'ordonnancement des interventions à réaliser par l'ACDI. Ainsi, il aura été possible de mieux identifier les activités susceptibles d'être conduites à court terme, à moyen terme et à long terme.

Dans cette perspective, un projet d'appui à l'expérimentation de l'approche par compétence en élaboration de programmes dans quatre secteurs d'emploi et de formation a été proposé pour une première phase d'intervention. Ce projet se déroulant sur une période de deux ans peut être amorcé assez tôt et il constitue un préalable incontournable à la réalisation d'un spectre élargi d'interventions canadiennes portant tant sur l'ingénierie de formation que sur l'ingénierie de gestion du système de la Formation professionnelle.

En terminant, rappelons que compte tenu que le projet d'appui déposé constitue une expérimentation dont la conduite et les résultats obtenus détermineront la possibilité de réalisation des phases ultérieures, il est essentiel que l'ACDI accorde la plus haute attention à la qualité des experts retenus pour la réalisation de ce projet d'appui. Somme toute, dans la mesure du possible, il serait souhaitable d'utiliser une voie différente de l'usuelle pour constituer l'équipe d'experts appelés à intervenir dans cette phase expérimentale. Il est aussi essentiel que le projet d'expérimentation soit bien encadré par une gestion vigilante et de proximité. Après des années d'une certaine « mise entre parenthèses » des activités de l'ACDI en RADP, il serait désastreux pour l'image de la coopération canadienne que le projet d'appui proposé ne dispose pas d'un ensemble de conditions nécessaires pour en assurer sa réussite.

Annexe 1 Liste des personnes et des institutions rencontrées

Journée du	Organismes	Personnes rencontrées
21 sept. 2002	Ministère de l'Éducation Nationale	M. Farid ADEL, Directeur de l'Enseignement fondamental M. Mohamed ABDELLALI, Directeur de l'Enseignement technique
22 sept. 2002	Institut national de la recherche en éducation (INRE)	M. Ahcène LAGHA, Directeur général
23 sept. 2002	Ambassade du Canada	M. Richard BELLIVEAU, Ambassadeur, Mme Geneviève DIONNE, Deuxième Secrétaire, Coopération et Commerce
24 sept. 2002	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	M. Boualem TATAH, Secrétaire général M. Asdine BRAHIMI, Directeur des Études et de la Coopération Mlle Aïcha SEMSOUM, S/D des Échanges et de la Coopération M. Mohand Cherif ABBAD, S/D Études et Recherche
25 sept. 2002	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	M. Laifa AIT BOUDAUD, Chargé d'études auprès du Secrétaire général
	Établissement National des Équipements Techniques et Pédagogiques de la Formation Professionnelle (ENEFP)	M. HADJERAS, Directeur général
26 sept. 2002	Centre d'Études et de Recherche sur les Professions et les Qualifications (CERPEQ)	M. Mourad CHAMEKH, Directeur général et les membres de l'équipe de direction
28 sept. 2002	Institut National de la Formation Professionnelle (INFP)	M. Nouar BOUROUBA, Directeur général Mme Nouara BOUCHAMA, Directrice des programmes M. AKEB, DFP et leurs collaborateurs
	Institut national spécialisé de formation professionnelle de Beaulieu (ex. ITEEM)	M. Ahmed MEZAOUI, Directeur général et son équipe de direction
	Répondant du projet MEDA	M. Belkacem DJOUDAD, Conseiller au cabinet du MFEP

29 sept. 2002	Institut de formation professionnelle d'Alger	M. Osmane MESLOUH, Directeur général
	Institut national spécialisé de formation professionnelle en froid (ex I.T.F.)	M. Rabah BOUABDALLAH, Directeur général et son équipe de direction
	Institut national spécialisé en industries et arts graphiques	Mme Rachida ALITOCHE, Directrice générale et les membres de son équipe de direction
30 sept. 2002	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	Session de travail continu avec les représentants des différentes directions du ministère
1^{er} oct. 2002	Ambassade du Canada	M. Richard BELLIVEAU, Ambassadeur, Mme Geneviève DIONNE, Deuxième Secrétaire, Coopération et Commerce
2 oct. 2002	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	M. Ablelhamid ABBAD, Ministre de la Formation et de l'Enseignement Professionnels et sa direction de la coopération
	Ministère des Affaires étrangères	M. Dani BENCHAA, Directeur Amériques M. Abdelmadjid M.DRAIA, S/D pour le Canada et le Mexique
4 oct. 2002	Ministère de l'Éducation Nationale	M. Farid ADEL, Directeur de l'Enseignement fondamental
5 oct. 2002	Institut National de la Formation Professionnelle (INFP)	M. Nouar BOUROUBA, Directeur général Mme Nouara BOUCHAMA, Directrice des programmes M. AKEB, DFP et leurs collaborateurs
	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique	M. Djamel FERROUKHI, Directeur des enseignements et de la formation
7 oct. 2002	Commission Européenne – Projet MEDA	M. Jean-Marc CASTEJON, Directeur
8 oct. 2002	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels	Débriefing auprès des responsables ministériels

Annexe 2 Résumé du rapport de l'analyse diagnostique et des pistes d'action

Introduction

En fonction du mandat reçu lors de la mission du printemps 2002, nous cherchions à répondre aux questions suivantes : quel est l'état des lieux du système de formation professionnelle et technique en Algérie ? quel est son repositionnement dans le cadre des réformes économiques en faveur d'une économie de marché ? Quelles sont les activités de restructuration ou de réforme déjà engagées ? Quelle est la nature et la qualité du pilotage de ces réformes ?

Pourquoi ces questions ? L'Algérie et le Canada ont convenu, en 1996, de collaborer au niveau de la coopération institutionnelle dans le cadre d'un programme de renforcement institutionnel. Ce programme, dans les faits, n'a pas vu le jour. Or, la conception de ce type de programme a évolué et ne correspond plus aux orientations actuelles de la coopération canadienne (ni d'ailleurs aux pays qui en ont bénéficié). En matière de formation professionnelle et technique, les programmes de coopération visent dorénavant une action structurante au niveau des politiques et des stratégies de réforme. Il faut donc faire un état des lieux en ayant présente cette nouvelle perspective.

Pour trouver des réponses à ces questions nous avons lu, analysé des statistiques, rencontré les personnes responsables dans les postes-clefs de la Formation professionnelle et du ministère de l'Éducation, mais aussi, et cela nous semblait très important, des responsables de terrain dans les établissements, et non seulement à Alger, mais aussi dans d'autres régions.

La rentrée dans une économie de marché, la toute dernière, pour l'Algérie, d'une succession de « révolutions »

Le 22 avril 2002 l'Algérie, en signant un accord d'association économique avec l'Union européenne, a confirmé officiellement son engagement dans la zone de libre-échange méditerranéenne.

Cela signifie que dans l'économie de marché, les entreprises doivent rapidement se mettre à niveau par le renouvellement des compétences ou la qualification des marchés ou disparaître. C'est là encore une révolution. Pour en comprendre la portée, il faut voir qu'elle succède à une série d'autres vécues en 50 ans.

Depuis les dernières années, plusieurs réformes sont mises en chantier dans les secteurs de l'éducation, de la justice, des banques. Elles invitent à la diversification et à la relance de l'économie par un secteur privé naissant et une ouverture internationale accrue.

Ce contexte général de changement explique deux attitudes à l'égard de la réforme de la formation professionnelle et technique :

- l'injonction à se réformer, dans un délai court, adressée par le système économique au système éducatif crée un stress important ; l'enjeu est national et les résultats se mesureront dans le contexte de la compétition internationale du marché ;
- la récupération des retards implique un saut qualitatif. Le monde n'a pas seulement évolué, mais il a changé qualitativement. Les anciennes manières de faire ne sont pas adaptées aux situations nouvelles. Il faut passer d'un environnement qui s'est créé dans une situation d'économie planifiée à la création d'un environnement propice à une économie de marché. Aussi, la demande du comment faire nouveau, du procédé nouveau, de la technologie nouvelle, du savoir-faire adapté aux situations nouvelles, est permanente.

Le difficile arrimage de la croissance démographique et de la croissance économique

Pour être comprise, la réforme de la formation professionnelle et technique doit être mise en perspective avec un certain nombre de données démographiques, économiques qui conditionnent la structure du marché du travail et de l'emploi.

Des données démographiques

L'Algérie est le premier pays du Maghreb par sa taille et sa population. La population d'un peu plus de 30 millions d'habitants a triplé entre 1962 et 1998, mais la croissance démographique a depuis ralenti significativement.

Des données économiques

Les difficultés économiques des années 1990 ont réduit le pouvoir d'achat des ménages. Elles ont aussi conduit à une crise grave de la sécurité. La situation concernant la sécurité s'est améliorée à la fin de la décennie.

L'Algérie est dans une situation de transition vers une économie ouverte et de marché. Cette situation a des implications profondes sur son économie et sur la société. En économie, le secteur public représente encore plus de la moitié de l'activité économique. La privatisation est dans sa phase initiale. Elle est lente et complexe.

Dans la société, on assiste à un processus ouvert de reconstruction des institutions existantes et de construction de nouvelles institutions politiques, économiques, culturelles, sociales.

Les réformes structurelles économiques entreprises depuis 1990 ont permis une amélioration des équilibres macro-économiques : consolidation fiscale, renforcement de la balance des paiements, réduction de l'inflation, croissance de l'activité économique. Cette croissance reste cependant déficitaire par rapport au taux de croissance de la population, estimée à 7 %.

Le secteur des hydrocarbures reste encore l'élément prédominant de l'économie. Cette situation a des conséquences macro-économiques : on est moins incité à développer d'autres secteurs.

Le secteur industriel est dominé par les entreprises publiques. Elles représentent encore près de 75 % des entreprises. La stratégie choisie en 1994 pour diminuer la part du secteur public a été la restructuration des entreprises plutôt que leur privatisation. Un noyau de nouvelles entreprises privées a cependant vu le jour, mais les données fiables et complètes sur leur nature ne sont pas encore disponibles.

Le secteur agricole demeure important. En 1998, une vaste opération d'expansion des terres cultivables a été lancée.

Le secteur informel de l'économie (services, distribution, etc.) est important, (28 % de la population active), mais demeure difficile à cerner.

Des données sur la structure du marché du travail

Le marché du travail est en transformation, mais le passage d'une économie planifiée à une économie de marché rend complexe l'analyse de l'emploi et du chômage. On peut cependant souligner les faits suivants :

- le secteur tertiaire est en croissance ;
- il y a un accroissement des emplois sans permanence assurée, ce qui devrait inciter à augmenter l'employabilité ;
- la population en recherche d'emploi est estimée dans un créneau se situant entre 27 % et 30 % ; toutefois, suivant certaines analyses qui cherchent à tenir compte du « travail informel » le taux de chômage réel serait de l'ordre de 17,3 % (soit un taux comparable à celui du Maroc et de la Tunisie) ;
- le chômage des jeunes est très élevé : trois demandeurs d'emploi sur quatre ont moins de 29 ans ;
- le chômage est surtout le lot de ceux et celles qui ont les plus faibles niveaux d'instruction ;
- le chômage des diplômés universitaires devient élevé, particulièrement dans les filières qui ne sont pas conçues et orientées en fonction de l'insertion professionnelle ;
- l'adéquation entre les formations dispensées et les besoins de qualification pose problème, l'intégration réelle des diplômés aux fonctions du marché du travail est longue.

Des données sur les mécanismes d'insertion à l'emploi

La crise de l'emploi vécue depuis 1990 a conduit à établir des dispositifs spéciaux de lutte contre le chômage. Ces dispositifs sont nombreux et seraient peu coordonnés. Plusieurs d'entre eux concernent les jeunes. Ces dispositifs sont centrés sur le chômage et non sur l'emploi. Ils répondent aux situations de chômage jugées socialement et

politiquement inacceptables. L'ANEP, elle, est centrée sur l'emploi, mais elle serait plutôt passive ; les agences centrées sur le chômage, elles, sont jugées très actives. Les programmes centrés sur le chômage sont récents. Faute de recul, il n'y a pas encore de validation de données et d'évaluation des résultats.

La relance de la formation professionnelle et technique entreprise se développe, dans ce contexte. Les problèmes posés par les emplois en développement, l'importance du chômage des jeunes, la nécessité d'augmenter l'employabilité, l'inadéquation entre les formations dispensées et les qualifications recherchées, tout cela postule pour sa relance. Mais étant donné l'histoire de la place de cette formation dans le système éducatif, cette relance prend en Algérie une coloration particulière. Elle suppose aussi une réforme de l'architecture générale de son système éducatif.

Les avatars des formations professionnelles et techniques dans le système éducatif algérien

En effet, on ne peut comprendre la manière dont se pose en Algérie la réforme de la formation professionnelle et technique, sans connaître ses avatars, les métamorphoses par lesquels elle est passée, les 50 dernières années. Le rapport relate les principales d'entre elles. Il n'est pas question de les reprendre ici. Mais de cette histoire, on peut dégager trois constats qui expliquent la situation actuelle.

Deux jumeaux dizygotes

Deux systèmes de formation professionnelle et technique se sont développés. L'un au sein du ministère de l'Éducation, *l'enseignement technique*, l'autre au sein du ministère du Travail et des Affaires sociales, *la formation professionnelle*.

Initialement la formation professionnelle ne visait que le recyclage des adultes, mais à un certain moment, elle a été rattachée à l'éducation et s'est ouverte aux jeunes. Puis, elle a été détachée de l'éducation (ce qui est sa situation actuelle), mais s'occupe aussi toujours des jeunes.

Ces deux systèmes ont des caractéristiques différentes (statuts des formateurs, conception des programmes, la formation offre les formations élémentaires que ne fait

plus l'éducation), mais ils chevauchent sur le terrain des missions et sur les formations de niveau plus élevés (niveau 4 et 5).

Mais fait plus grave, un certain nombre de décisions ponctuelles ou sectorielles, obéissant à des logiques parfois contradictoires, ont produit avec le temps une configuration de ces deux systèmes donnant des résultats allant à l'encontre de ce que l'on désirait.

Filet de sécurité ou tremplin pour l'emploi ?

Le système éducatif généralise l'échec. À tous les niveaux du système, non seulement l'échec scolaire paraît inéluctable, mais il apparaît comme une marque de la sélectivité du système. 33 % de ceux qui entrent en première année n'atteignent pas la 9e année et 61 % n'obtiennent pas le Brevet d'Enseignement Fondamental (BEF), 12 % de ceux qui entrent en première année obtiennent le baccalauréat (12^{ième} année) dont 1 % sans redoublement.

Dans ce contexte, les formations professionnelles et techniques tendent à servir d'abord de réceptacle pour ceux et celles qui n'ont pu continuer leurs études. Elles sont choisies « par défaut ». Même si, de nos jours, la formation professionnelle relève d'un ministère distinct de celui de l'éducation, elle est de fait encore souvent considérée comme un appendice du système d'éducation : 80 % des formations qui y sont données le sont en formation initiale pour des jeunes exclus de l'éducation.

Le cocon de l'école ou l'exposition au vent du travail ?

À l'intérieur du système scolaire, les formations à finalité professionnelle dérivent vers des formations scolaires. Le secondaire s'est progressivement transformé en cycle de formation pour l'université. Tout le monde aspire aux baccalauréats permettant l'entrée à l'université. Le rattachement, dans les années 80, de la formation professionnelle au secteur de l'éducation a transformé de fait sa mission. Les formations des instituts à visée professionnelle que l'université a intégrées ont perdu leur caractéristique de formation à visée professionnelle, dans un environnement universitaire dont la culture, les orientations et les pratiques sont autres.

Pourquoi ces dérives constantes ? Le système éducatif tend à imposer aux formations professionnelles ou techniques ses modèles de référence (conception de programmes, organisation des cours, régime d'études, règles d'admission, modes d'évaluation, règles administratives, règles budgétaires, statut des professeurs, relations avec l'environnement...) . Ces règles étant d'abord construites pour un enseignement qui doit conduire à d'autres études et non à l'emploi, les formations à visée professionnelle se font phagocyter par les formations générales.

De tout ceci, il résulte l'installation dans le système de deux cercles vicieux :

- une *formation* ou un *enseignement* professionnel ou technique perçus comme solution à l'échec scolaire se dévalorisent eux-mêmes, s'identifient à l'échec et deviennent peu attirants ;
- un système éducatif qui fait de la *formation* ou de l'*enseignement* professionnel ou technique une solution à son propre échec, renforce le centrage sur soi-même (la réponse aux besoins de scolarisation de ceux que le système lui-même rejette) et ne permet pas que la formation professionnelle ou technique soit centrée sur l'emploi et ses besoins.

Ce cul-de-sac dans lequel se trouvent les formations professionnelles et techniques dépendant de l'architecture générale du système et du rôle de réceptacle de l'échec qu'on a fait jouer aux formations professionnelles et techniques, tout le monde attendait le rapport de la Commission nationale de la réforme du système éducatif pour voir comment il disposerait de la question.

Une orientation claire pour la formation professionnelle : opérer une mutation qualitative

Le suspens est levé. Cinq conseils de ministres se sont penchés sur le rapport. Un sixième lui a été consacré le 30 avril 2002. Depuis lors le rapport peut-être diffusé. Nous n'avons pu nous procurer les jours suivants que quelques pages du rapport. Elles concernaient l'articulation des sous-systèmes de l'enseignement secondaire, et donc traitaient de formation professionnelle et de l'enseignement technique.

Quels changements sont proposés dans l'architecture générale du système ? Les propositions du rapport permettront-elles de résoudre les problèmes de cohabitation des deux jumeaux dizygotes ? ou bien celles qui sont posées par la gestion des échecs scolaires ? Ceux qui sont intéressés aux réponses à ces questions pourront lire l'analyse que nous en faisons dans le rapport (section 6.2.3).

Mais ce qu'il faut retenir, c'est que les perspectives de la réforme voulue dans le champ de la formation professionnelle sont bien campées :

- les finalités de la formation professionnelle sont bien précisées ;
- le sens de la transformation voulue est clairement indiqué : c'est une mutation qualitative qui est recherchée ;
- les dispositifs de mise à niveau sont identifiés. Par exemple, pour les INSFP, il est proposé une mise à niveau portant sur l'actualisation des programmes et des équipements, sur le renforcement *du maillon stratégique* que constitue l'ingénierie pédagogique (élaboration des programmes et formation des formateurs), sur le développement de la formation continue, sur la mise en place de mécanismes de coordination entre INSFP et les établissements d'enseignement secondaire (enseignement professionnel et technique), les établissements du Supérieur, et les secteurs industriels. Ces dispositifs correspondent déjà aux champs de préoccupation et aux actions déjà entreprises par les responsables de la Formation professionnelle.

Atouts et risques de la formation professionnelle dans sa recherche de mutation qualitative

Il est clair que pour la Commission nationale de la réforme du système éducatif le secteur de la Formation professionnelle est actuellement le plus prêt à relever le défi de la mutation qualitative recherchée.

C'est aussi pour nous le secteur où les conditions d'une réforme des formations professionnelles et techniques dans une perspective centrée sur l'emploi sont le mieux réunies.

Des atouts ?

Quelques atouts dans le secteur de la Formation professionnelle

Le secteur de la Formation professionnelle est un secteur imposant³ solide, bien structuré, offrant de nombreuses spécialités, remarquablement distribué dans l'espace, déjà en partie décentralisé, ayant des dirigeants au niveau ministériel et dans certains établissements actifs, entreprenants, visionnaires.

Les Instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle (INSFP) ont un potentiel de réforme rapide. De création récente, ayant des mandats nationaux, jouant moins la fonction de filet social pour l'échec scolaire (il faut avoir complété une 12^{ème} année pour y être admis), offrant des formations de niveau 4 et 5 (techniciens et techniciens supérieurs) qui seront de plus en plus demandées par les entreprises, dirigés par des personnes compétentes et entreprenantes, ils sont les mieux placés pour réaliser à court terme les sauts qualitatifs qu'implique la *mutation qualitative* recherchée.

L'Institut national de formation professionnelle (INFP) et les Instituts de formation professionnelle (IFP) assurent déjà l'élaboration des programmes et les activités de perfectionnement des professeurs. Il y a déjà donc déjà une prise en charge organique de la fonction stratégique de l'ingénierie de formation...

Il y a un important réseau d'organismes de soutien aux missions de la Formation professionnelle. Ces organismes ont un statut d'autonomie, mais ils agissent sous l'égide du ministère de la Formation professionnelle.

Une structure déconcentrée de la Formation professionnelle est en œuvre au niveau des wilayas. Elle joue un rôle important dans la coordination, l'évaluation, le

³ Quelques chiffres : 457 Centres de formation professionnelle et d'apprentissage, 45 Instituts nationaux spécialisés de formation professionnelle, 6 Instituts de formation professionnelle pour le perfectionnement des enseignants, un Institut national de formation professionnelle responsable de l'ingénierie pédagogique, plus de 9 000 enseignants, 300 000 stagiaires, un budget de 10 milliards de dinars.

développement des services de formation professionnelle et dans l'établissement de la carte de la formation professionnelle de la wilaya.

Quelques atouts dans des secteurs économiques dynamiques

Mais, il ne suffit pas que le système de formation veuille se réformer pour participer à la lutte pour la compétitivité, encore faut-il qu'il y ait aussi des entreprises intéressées à entrer dans les contraintes d'une économie de marché,

Dans le cadre de notre mission, ces questions ont été continuellement présentes à notre esprit, mais les instruments d'observation et d'analyse dont nous disposions (le plus souvent le seul avis des personnes rencontrées) ne nous permettent pas d'avancer des jugements solides sur ces questions.

Cependant, il nous semble :

- que le développement du secteur privé dans le domaine de la production et des services serait encore lent ;
- que la conviction que la formation est la clef de la compétitivité est encore peu présente chez les acteurs économiques de terrain. Cette question fait l'objet de colloques entre universitaires et décideurs institutionnels, mais sa pénétration chez les dirigeants d'entreprise est encore incertaine ;
- qu'il existe des secteurs en émergence plus dynamiques, dont le potentiel de développement par l'entreprise privée est plus élevé. Nous en avons repéré quatre : le secteur agroalimentaire, le secteur de l'édition et de l'imprimerie, le secteur du tourisme, le secteur de l'artisanat ;
- que les opérateurs économiques de ces secteurs sont peu organisés entre eux pour exprimer des besoins communs, défendre leurs intérêts et obtenir un environnement (législatif, réglementaire, fiscal, éducatif) susceptibles d'assurer leur développement. Or, les organisations patronales par branches professionnelles sont pratiquement inexistantes.

La *mutation qualitative* recherchée pour la formation professionnelle passe aussi par le développement et l'organisation d'acteurs économiques entreprenants. Des actions qui permettent le renforcement de tels acteurs économiques devrait donc venir soutenir la réforme qualitative de la formation professionnelle.

Les atouts d'un secteur déjà en chantier

Ce secteur n'a pas attendu les orientations retenues par le rapport de la Commission nationale de la réforme du système éducatif pour bouger. Au contraire le rapport de réforme retient pour ce secteur ce que lui-même avait prévu pour réaliser sa mutation qualitative.

Depuis plusieurs années, ce secteur s'est préoccupé de l'augmentation de la réactivité et de la fluidité du système, afin de mieux tenir compte des situations de l'emploi. Et il a mis, et met en place, des mécanismes d'interface pour assurer un meilleur couplage formation/emploi.

Mais, cette préoccupation s'est exprimée au niveau macroscopique du système. Elle s'est moins exprimée sur les conditions et les changements à faire dans l'environnement organisationnel des établissements pour qu'eux aussi développent une plus grande préoccupation des besoins des secteurs de l'emploi et une meilleure réactivité dans la mise en œuvre des réponses.

Des risques ?

Réussir la mise en ordre des plans de bataille

Le secteur de la Formation professionnelle a entrepris plusieurs chantiers de transformation. Ces chantiers sont à des stades divers : projet, planification, en cours de réalisation. Nous avons ainsi repéré six chantiers.

Ces projets par strates successives ou différentes poseront des problèmes de coordination et de synergie. Toutefois, il était sans doute difficile de procéder autrement dans une situation où l'on attend que l'espace de l'action soit libéré.

Mais, maintenant que les orientations retenues par la Commission nationale de la réforme du système éducatif sont connues, la mise en rang de bataille des différents plans d'action va s'imposer. Il y aurait intérêt à établir à court terme un plan stratégique annonçant les finalités de la réforme, les réalisations déjà entreprises, les actions prioritaires de consolidation, de transformation ou de développement à entreprendre, un échéancier des mesures retenues.

Réussir la mobilisation des acteurs

La mobilisation des acteurs sur le terrain deviendra primordiale, parce qu'ils devront être les porteurs des changements mais aussi parce qu'il faudra vaincre le scepticisme de plusieurs d'entre eux.

Certains n'ont vu dans les actions menées que création de structures, d'agences, d'organismes qui augmentent la complexité. Ils doutent de leur efficacité et, de toute façon, leurs effets visibles ne se produiront que bien plus tard.

Ces perceptions négatives sont peut-être erronées et excessives, mais il faut en tenir compte. Pour réussir à mobiliser, il faut réussir à les contredire par les pratiques mêmes des changements qui seront mis en œuvre.

La mutation qualitative recherchée implique la mobilisation des acteurs. Les approches technocratiques ne peuvent donc suffire. Il arrive même qu'elles produisent des effets pervers empêchant la mobilisation nécessaire.

Réussir à rapprocher les mondes de l'entreprise et celui de la formation

Des chefs d'entreprise doutent des possibilités de transformation à court terme de la formation professionnelle. L'image de cette formation est à leurs yeux dégradée : ils la voient comme un réceptacle de l'échec scolaire et ils connaissent peu les actions de mise à niveau dont elle est l'objet.

Pour donner un sens à la nécessité d'un couplage effectif entre les secteurs de l'emploi et les établissements de formation en enseignement professionnel, ce qui est le but visé par les réformes entreprises, il ne faudra pas se contenter d'attendre les effets

des dispositifs formels de rapprochement mis en place. Attentisme, lenteurs et méfiance doivent être contournés rapidement, du moins dans certains secteurs, en rapprochant des acteurs réels : groupes d'entreprises d'un secteur industriel et établissements de formation.

Réussir à relier, à intégrer des opérations, à créer des synergies, à libérer les énergies

Les approches technocratiques donnent beaucoup d'importance aux structures et à la formalisation des processus. Elles sont nécessaires pour organiser de grands ensembles.

Mais ces approches produisent aussi le compartimentage, le manque de communication et de circulation de l'information, la tendance à la dispersion plus qu'à l'intégration, les guerres bureaucratiques, les décisions prises sans séquence logique, la disparition de l'innovation. Des acteurs sur le terrain pensent que ce sont là quelques uns des maux endémiques du système actuel.

La mobilisation des acteurs que suppose la mutation qualitative recherchée passe donc aussi par des changements des manières de faire qui entraîneront des changements de mentalité et la libération des dynamismes.

Des pistes possibles d'intervention

Plusieurs contributeurs interviendront dans la réforme de la Formation professionnelle algérienne. Les interventions que nous proposons d'explorer ne sont pas seulement complémentaires des autres, mais elles sont centrées davantage sur la qualité des processus à mener que sur les opérations à réaliser.

De plus, elles proposent de l'aide dans certains points de difficulté de la mise en œuvre de la réforme que nous entrevoyons (pilotage de la mobilisation des acteurs, mise en place d'approches intégratives, accélération de la visibilité des changements par la mise en place d'expériences-pilotes). Ces pistes d'action sont présentées dans les sections suivantes.

L'apport potentiel de la contribution de l'ACDI

Les contributions potentielles de l'ACDI, identifiées peuvent se regrouper sous trois grandes thématiques :

- L'aide au pilotage ;
- Le soutien au renforcement de l'ingénierie pédagogique ;
- Le soutien à la mise en œuvre d'un modèle de grappes partenariales « établissements-entreprises ».

L'aide au pilotage

Les changements amorcés et à venir dans les secteurs de la Formation professionnelle nécessiteront la mise en place d'opérations complexes de mise en œuvre et de mobilisation des acteurs. Le succès de ces opérations dépend en grande partie de la nature et de la dextérité de leur pilotage.

La coopération canadienne pourrait porter sur une ou plusieurs facettes des actions de pilotage qui seront entreprises.

La liste ci-dessous est indicative des actions qui pourraient être menées.

L'aide au pilotage de la réforme

- sensibilisation des responsables aux contraintes, difficultés et opportunités des réformes en éducation ;
- informations sur les mécanismes de préparation, de mise en place et de suivi de réformes ;
- sensibilisation aux contraintes, difficultés et opportunités des changements qu'impliquent pour les acteurs de terrain les réformes entreprises (résistance, changement de paradigme, engagement, valorisation personnelle et professionnelle) ;
- informations sur des opérations entreprises et qui visaient la mobilisation des acteurs et le changement de valeurs, de procédés, de cultures organisationnelles ;
- aide dans des opérations d'élaboration de plans stratégiques et des plans de communication.

L'aide au pilotage de la mise en place de trois opérations relatives à la mise à niveau du système de formation professionnelle

Ces opérations concernent la mise à niveau :

- des programmes de formation ;
- de la formation des formateurs ;
- du parc d'équipement.

L'aide pourrait porter lors d'opérations concernant :

- l'analyses de besoins ;
- le choix des modèles d'opérations ou d'activités à mener ;
- la planification des activités ou opérations ;
- l'organisation d'activités ou d'opérations ;
- l'évaluation continue des opérations.

L'aide au pilotage d'opérations visant la préparation et le soutien aux changements qu'implique pour les acteurs la réforme entreprise

Ces opérations peuvent être :

- des activités de veille portant sur l'identification des situations critiques dans la mise en place et l'appropriation des éléments de la réforme par les acteurs du terrain ;
- des activités de communication portant sur les réussites ;
- la mise en réseaux d'innovateurs ;
- la mise en place d'un service conseil à distance pour les directions d'établissement ;
- le choix de thèmes de colloques ou de séminaires portant sur l'un ou l'autre élément de la réforme (système qui sous-tend l'élaboration des programmes par compétences, programmes par compétences et pédagogie, formation, clé de la productivité des entreprises, développement de l'entrepreneurship dans les établissements de formation, gestion et mobilisation des personnes, comportement organisationnel dans une situation de changement...) ;
- le soutien stratégique à l'organisation de colloques et de séminaires.

Soutien au renforcement de l'ingénierie pédagogique

Le renforcement de l'ingénierie pédagogique est stratégiquement crucial pour obtenir les changements visés. Or, à maintes reprises, il a été signalé que l'expertise canadienne en développement de programmes par compétences est connue et appréciée.

En tenant compte des réussites et des apprentissages réalisés lors d'expériences antérieures de coopération canadienne dans ce domaine, on peut renforcer l'appropriation par l'Algérie non seulement de la méthode d'élaboration des programmes par compétences, mais aussi du système intégré de gestion et de formation que suppose son utilisation.

Une des difficultés signalées du fonctionnement actuel du système est le manque de communication et d'interaction dynamique entre ses éléments. Une intervention dans l'élaboration des programmes par compétences (dans la mesure où elle ne se contente pas de transmettre l'expertise d'une technique) permet de corriger cette situation, en visant l'intégration d'éléments.

Les actions d'aide en ce domaine pourraient porter :

- sur la formation d'une masse critique suffisante d'experts en élaboration de programmes d'études par compétences ;
- sur la supervision d'opérations d'élaborations de programmes réalisées par les experts en formation ;
- sur la mise en place d'un système intégré de gestion reliant les différentes opérations de la mise en place des programmes d'études : veille sectorielle, portrait du secteur, étude préliminaire, analyse des situations de travail, projet de formation, validation du projet de formation, élaboration du programme, élaboration du guide d'organisation pédagogique, établissement des paramètres du financement, décisions d'implantation, construction ou aménagements, achat d'équipements et de matériels, perfectionnement des personnels ;
- sur la maîtrise des outils et des processus permettant de gérer efficacement ce système intégré de gestion ;
- sur la mise en place du système intégré de formation que commande l'enseignement de programmes élaborés par compétences : enseignement modulaire, pédagogies de l'activité, organisation et encadrement des activités d'apprentissage réalisés en laboratoire, atelier ou stage, types d'évaluation

spécifiques à cette approche (résolution de problèmes, portfolio, projets...)
modalités de sanction des formations ;

- sur la maîtrise des processus de formation que suppose l'enseignement des programmes élaborés sous la forme de compétences ;
- sur la planification et la réalisation d'activités visant la maîtrise de divers éléments de ces systèmes intégrés de gestion et de formation. Compte tenu des actions de formation des formateurs déjà prévues dans la mise à niveau du système, il serait important que les concepteurs de ces formations tiennent compte des programmes élaborés sous la forme de compétences à maîtriser.

Soutien à la mise en œuvre d'un modèle de grappes partenariales « établissements-entreprises »

L'ensemble des dispositifs mis en œuvre dans le cadre de la réforme du secteur de la Formation professionnelle vise le retour de la formation professionnelle à sa mission première, celle de la réponse à la demande économique. Toutefois, l'atteinte du plein effet de ces dispositifs implique aujourd'hui une mutation qualitative :

- de la gestion de l'établissement de formation ;
- de son organisation ;
- de son fonctionnement ;
- de son développement ;
- de ses relations avec les secteurs du monde économique pour lesquels les établissements forment.

Ce retour à la mission première de réponse à la demande économique implique aussi, pour que cette demande s'exprime et puisse être mieux prise en compte, une mutation des attitudes des chefs d'entreprise :

- par rapport à la formation et sa nécessité ;
- par rapport aux capacités de réponse des établissements de formation ;
- par rapport aux partenariats possibles et nécessaires entre entreprises concurrentes pour déterminer leurs besoins communs et défendre leurs intérêts communs ;

- par rapport aux avantages qu'elles peuvent retirer d'une alliance solide avec le secteur de la formation.
-

Pour que de tels changements dans l'ensemble du système se généralisent, il faudra du temps et des opérations de sensibilisation, d'animation et de formation notamment pour les gestionnaires de l'ensemble du secteur de formation professionnelle.

Toutefois, à court terme, il y aurait aussi intérêt à mener une ou deux expériences pilotes permettant de concrétiser ces orientations nouvelles, de déterminer les conditions qui les permettent ou les facilitent et ainsi mieux assurer la généralisation de tels changements. Une contribution canadienne pourrait être portée à la mise en œuvre, à l'expérimentation et à l'évaluation de l'établissement d'un modèle de grappe partenariale « établissements-entreprises ».

La mise en œuvre de ce modèle implique :

- pour le secteur économique choisi, la constitution d'une grappe d'entreprises dynamiques dans un domaine de l'activité économique en développement, entreprises touchées par les changements technologiques et des changements dans l'organisation du travail, entreprises dont le développement est tributaire de ressources humaines qualifiées ;
- pour le ou les établissements de formation, la mise en place d'un système permettant de répondre efficacement aux besoins de perfectionnement du personnel des entreprises, aux besoins de formation de main-d'œuvre qualifiée, autant sous la forme résidentielle que par apprentissage, qu'ils travaillent ensuite dans les entreprises ou créent eux-mêmes leur emploi ;
- un engagement formel des deux partenaires à faire vivre une telle alliance et à procéder conjointement à son évaluation périodique ;
- une identification des éléments sur lesquels devront être opérés des changements dans le système de formation pour permettre cette mutation qualitative.

Annexe 3 Évolution du contexte historico-politique et économique

Pour comprendre et donner sens à une situation existante, il est essentiel d'en circonscrire son contexte historique, social et économique. C'est le but de la présente partie. Elle a été conçue pour les intervenants canadiens susceptibles d'intervenir au sein de projets de l'ACDI.

Au terme d'un conflit armé qui durera plus de sept années et dont les coûts humains atteindront plusieurs centaines de milliers de victimes, l'Algérie acquiert son indépendance en juillet 1962 après 130 années de présence coloniale française. Les résistances à cette dernière furent nombreuses depuis le début des guerres de conquête, amorcées en 1830, et qui avait conduit à la mise en place d'une société à deux vitesses : celle où les Européens et leurs descendants contrôlaient toutes les richesses du pays, des terres les plus riches à l'ensemble des leviers et mécanismes économiques et celle des algériens musulmans réduits à de seconds rôles peu valorisants et sources de prospérité. Quatre ans après l'indépendance, en 1966, le taux d'analphabétisme était de l'ordre de 75 %.

Dès la création de la République algérienne démocratique et populaire, le Premier Président Ben Bella lance diverses réformes afin de faire décoller une économie malmenée par des années de guerre. Dès son arrivée au pouvoir, en 1966, le Président Boumédiène poursuit le développement économique. L'approche choisie est d'inspiration socialiste, axée sur l'autonomie du pays et s'inscrit au sein d'un panarabisme partagé par plusieurs pays récemment libérés de la présence coloniale. L'approche choisie traduit aussi la volonté de se démarquer du modèle économique des pays colonisateurs (Angleterre et France), la nécessité que l'État supplée à l'absence de forts capitaux entre les mains des communautés du pays et, enfin, à l'obligation d'assurer un important pilotage – donc des pratiques centralisatrices – afin de conduire au succès l'ensemble des réformes engagées à l'échelle du pays. En 1971, la plus importante source de prospérité du pays, l'industrie pétrolière, est nationalisée et le secteur agricole placé sous un régime de propriété collective⁴. En 1976, est adoptée la première Charte nationale fixant le cadre constitutionnel algérien. La même année, la première grande ordonnance portant sur l'organisation de l'éducation et de la formation

⁴ À l'indépendance, 65 % des terres les plus productives n'appartenaient pas aux Algériens.

est promulguée. Ce texte de loi, original et moderne, constitue encore aujourd'hui une référence incontournable dans le domaine.

En 1978, Chadli Bendjedid succède à la présidence à la suite du décès de Boumédiène. Un nouveau gouvernement est formé avec, pour la première fois, un Premier ministre. Son gouvernement cherche à mettre en valeur d'autres orientations présentes chez les partisans qui ont réalisé la libération du pays, notamment ceux pour qui un projet sociétal doit avoir un caractère religieux et ceux pour qui le modèle de l'économie planifiée était à revoir.

Dans la première moitié des années 80, grâce à ses ressources pétrolières, l'Algérie bénéficiait d'une santé financière certaine. Le baril de pétrole monta jusqu'à 43\$US dans les années 1984/85 et l'avenir semblait assuré. En fait, depuis l'accès aux bénéfices pétroliers du début des années 70, l'Algérie a utilisé l'effet de levier de ces derniers pour réaliser des emprunts massifs afin de pouvoir réaliser la modernisation du pays.

Le contrecoup du choc pétrolier plongea le pays dans d'importantes difficultés économiques et financières. En 1985, le gouvernement dut réorienter ses différentes politiques économiques. La chute du cours du pétrole et la hausse des importations des denrées alimentaires inciteront les autorités à libéraliser le secteur agricole. Un vaste processus de réforme du secteur industriel, largement public, est lancé pour favoriser l'émergence d'unités plus petites et plus performantes. Mais, de telles mesures nécessitent de nouveaux emprunts et du temps. En 1986, l'Algérie adopte une nouvelle Charte nationale qui accorde une place plus importante à l'Islam et qui préconise un certain libéralisme économique. Mais, la prospérité collective n'est plus au rendez-vous. Le niveau de vie des Algériens périclité. Le climat social se dégrade. Les émeutes d'octobre 1988 éclatent dans les suites des manifestations de protestation contre la raréfaction des produits de premières nécessités et la hausse généralisée des prix. Les événements firent de nombreuses victimes et la grogne sociale fut récupérée par une opposition montante au gouvernement de l'époque.

À l'échelle de la planète, 1989 fut une année remarquée... Ce fut celle de la chute du mur de Berlin. Pour les pays en émergence qui s'étaient inspirés du modèle économique des « pays de l'Est », cela invitait à une nouvelle révolution, à la nécessité de revoir les alliances des dernières décennies et à établir de nouveaux partenariats.

La Constitution algérienne de 1989 proclame la reconnaissance des grandes libertés, le rôle suprême de la justice, le multipartisme politique et la reconnaissance du rôle du secteur privé dans le développement de l'économie. La même année, l'Algérie

se joint à la Libye, à la Tunisie, au Maroc et à la Mauritanie pour former l'Union du Maghreb Arabe⁵, une organisation destinée à renforcer les liens politico-économiques entre pays nord-africains. Mais, pour l'Algérie, 1989 fut d'abord la négociation d'un moratoire⁶ avec le Fonds Monétaire International (FMI) qui, l'année suivante, se traduit notamment par une loi ouvrant la participation des entreprises étrangères au processus de reconstruction de l'économie nationale.

Entre-temps, la situation sociale se dégrade. En 1990, les premières élections locales sont remportées par le Front islamique du salut (FIS). Au cours de la même année, la crise du golfe contribue à accroître encore davantage les capacités de mobilisation du FIS et ce dernier invite à des élections présidentielles anticipées. Les tensions conflictuelles sont devenues généralisées, y compris au sein des différentes factions politiques nées du multipartisme. La proclamation des résultats officiels du premier tour des élections législatives du 26 décembre 1991 annonce que le FIS est en tête et que 41 % des électeurs ne se sont pas prévalus de leur droit de vote.

La perspective d'une majorité absolue pour le FIS au deuxième tour prévu pour le 16 janvier 1992 suscite de multiples inquiétudes. Le 11 janvier, sous la pression montante, le Président Chadli Bendjedid remet sa démission et le 14 janvier le Haut Comité de Sécurité (HCR), une instance consultative, pallie à l'absence des pouvoirs en procédant à l'installation d'un Haut Comité d'État (HCE). Ce comité extraordinaire, présidé par Mohammed BOUDIAF⁷, est constitué d'une direction mandatée pour une période de transition fixée à trois années. L'analyse de l'interruption du processus électoral et le renforcement qu'il aura apporté aux tenants des factions islamistes armées qui revendiquaient un « djihad immédiat » est un phénomène complexe, beaucoup plus complexe qu'il l'aura souvent été rapporté à l'étranger. Quoi qu'il en soit, sous un fond des « années de braise », l'Algérie allait poursuivre ses réformes et son ouverture internationale.

Le monopole de l'État sur le commerce extérieur est supprimé (février 1991) puis la liberté du commerce extérieur est instaurée. Par la suite, sont promulgués les lois sur

⁵ Le fonctionnement de cet organisme fut sérieusement hypothéqué, dès sa naissance, et cela notamment dû à la mésentente à l'égard de la question du Sahara occidentale. Question toujours l'objet d'un important litige.

⁶ C'est la formule du « Stand-by Agreement » qui permet aux deux parties de procéder à des analyses en profondeur avant d'amorcer les étapes suivantes, c'est-à-dire celles des prêts (Stand-by Loan) et celles des facilités de paiement (Extended Fund Facility). Ces mesures sont soumises à des conditionnalités dont celles des politiques d'ajustements structurels (PAS) qui imposeront des décisions importantes dans la gouverne des activités de l'État.

⁷ Il sera assassiné à Annaba. Il sera remplacé par Ali Kafi, Secrétaire général de l'Organisation des Moudjahidines et membre du HCE.

les prix, sur la monnaie et sur le crédit, sur l'autonomie de la Banque centrale, sur la protection des consommateurs, etc.

Dans un contexte exacerbé par les attentats et les massacres, en janvier 1994, le général Zéroual accède à la tête de l'État. En avril de la même année, le FMI approuve l'octroi d'un troisième prêt suivi, en mai 1995, de mesures de facilité de paiement de 1,8 milliards \$US pour trois ans. Le plan d'ajustement structurel (PAS) consécutif à l'accord avec le FMI de 1994 va entraîner le licenciement collectif de 400 000 travailleurs à la suite de la dissolution de leur entreprise. De plus, on observera la paupérisation accélérée des emplois permanents et l'instauration de la précarité.

Le 16 novembre 1995, le général Zéroual remporte les élections présidentielles avec 61 % des suffrages exprimés puis organise, en novembre 1996, un référendum populaire entérinant l'adoption d'une nouvelle Constitution. Les élections législatives de juin 1997, puis celles locales d'octobre 1997, sont remportées par le Rassemblement National Démocratique (RND), un nouveau parti politique né dans les phalanges du parti historique, le Front de Libération Nationale (FLN).

En mai 1998, les autorités algériennes ne souhaitent pas un rééchelonnement supplémentaire à l'égard du prêt consenti trois années auparavant. La situation des finances publiques s'améliore. Toutefois, en juin 1999, la chute des prix du pétrole, depuis le début de l'année, l'invite à solliciter un prêt de 300 millions \$US auprès du FMI.

Dans les suites de la démission du Président Zéroual, Abdelaziz Bouteflika accède, en 1999, à la Présidence. D'entrée de jeu, il fait de la réconciliation nationale sa première grande priorité et annonce la tenue d'un référendum sur la concorde civile. Il remporte un succès manifeste au référendum, tenu le 16 septembre 1999, et ainsi voit sa légitimité encore renforcée. Dans les suites des élections législatives du 30 mai 2002, un nouveau gouvernement est formé.

En avril 2002, l'Algérie signe un accord de libre échange avec l'Union européenne et se prépare à une adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

En l'espace d'une décennie, dans des conditions éprouvantes, l'Algérie a accompli des progrès remarquables aux plans économique et financier : retour aux grands équilibres macro-économiques, améliorations des soldes commercial et budgétaire, contrôle de l'inflation, améliorations notables de la dette extérieure et des réserves de devises, libéralisations prudentes de l'économie et restructuration progressive du secteur public, notamment des entreprises publiques à caractère économique.

Ces diverses mesures, dont les coûts sociaux ne sont pas à négliger, ont favorisé un retour de la croissance qui devrait se confirmer les années à venir. Les avancées sont significatives, mais demeureront fragiles encore pour un certain temps. Pour l'instant, l'économie algérienne est peu diversifiée et largement dépendante des secteurs agricole et pétrolier. Ce qu'il est convenu d'appeler la « rente du pétrole » a dans le passé été la source de bien des ennuis. Ainsi, l'équilibre macro-économique est étroitement associé à l'évolution du prix du pétrole. Il représente 60 % des revenus du gouvernement, 30 % du PIB et 97 % des exportations de biens.

Les réformes engagées invitent à la diversification et à la relance économique par un secteur privé naissant et une ouverture internationale accrue. Toutefois, le poids de la dette demeure important et, à l'exception du secteur des hydrocarbures, les capitaux étrangers se font rares. La poursuite des réformes engagées s'avère nécessaire afin d'assurer la stabilité politico-économique, source de confiance tant pour les investisseurs locaux qu'étrangers.

Dans un tel contexte, le développement et la mise à niveau des compétences de la ressource humaine du pays constituent un préalable incontournable à l'investissement et à une croissance durable. C'est sous cette toile de fond que la réforme de la Formation professionnelle et technique, notamment au regard d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi, a été mise en priorité par les autorités algériennes.