

**Projet d'initiative
de la Présidence Luxembourgeoise
pour l'emploi des jeunes par la formation
professionnelle dans les pays du Maghreb**

Juin 2015

Projet d'initiative de la Présidence Luxembourgeoise pour l'emploi des jeunes par la formation professionnelle dans les pays du Maghreb

I. Contexte

Une situation de l'emploi des jeunes qui s'est sensiblement détériorée au Nord comme au Sud de la Méditerranée

Parmi les pays Arabes, les pays riverains de la Méditerranée, en particulier ceux du Maghreb, sont particulièrement touchés par le chômage des jeunes, avec des taux qui varient de 20 à 50 %, (24 % en Algérie, 20,1 % au Maroc, 37,6 % en Tunisie), dans un contexte où les taux de participation des jeunes à la population active sont inférieurs à 50 %, du fait de l'inactivité des femmes et de la place du travail informel (c'est le taux de participation de la jeunesse à l'activité le plus bas du monde). Il en résulte qu'au Maghreb, notamment, le chômage des jeunes est trois fois plus élevé que pour les adultes et qu'un jeune sur trois est un « travailleur pauvre ». Paradoxalement, les jeunes diplômés sont plus touchés que les autres par ce fléau, renforçant ainsi le constat qu'en son état actuel la formation ne délivre plus les compétences requises par les entreprises.

De nombreux pays européens ont également de grandes difficultés à insérer leur jeunesse. Il est à souligner, cependant, que l'Europe se caractérise par une grande diversité de situations ce qui offre un important potentiel d'amélioration et de transferts de bonnes pratiques.

C'est ainsi qu'en 2014, près de 5 millions et demi de jeunes Européens (hors étudiants) n'avaient pas d'emploi en Europe. Un peu partout dans l'Union européenne, du Portugal à l'Europe de l'Est, les taux de chômage des moins de 25 ans demeurent élevés. Ce qui représente en moyenne 23 % des jeunes européens (23,7 % dans la zone euro) avec des disparités très fortes selon les pays : l'Espagne et la Grèce sont particulièrement touchées par ce fléau, et enregistrent des taux de l'ordre de 53 % et 56 %. Mais cette situation concerne également la Croatie (49 %), le Portugal (35,4 %), l'Italie (42,7 %), la Slovaquie (32,5 %) et Chypre (43,2 %), alors que l'Allemagne est dans une situation nettement plus favorable avec 7,8 % de jeunes au chômage dans le pays. Cette situation plus favorable concerne également l'Autriche (9,5 %) et les Pays-Bas (11,3 %). Quant à la France avec 23,5 %, elle se situe à un niveau proche de la moyenne européenne.

La désespérance générée par cette situation pèse lourdement sur la stabilité des pays concernés. Le chômage des jeunes qu'ils soient ou non diplômés, qu'ils aient ou non suivi une formation professionnelle qui devrait être qualifiante est un terreau fertile pour les dérives et la marginalisation des populations concernées. Les enjeux sont actuels mais aussi futurs. Les réponses et réformes nécessaires doivent intégrer ces deux dimensions. Il faut rechercher des moyens de faire face à court terme mais aussi créer les conditions pour qu'à plus longue échéance ce décalage entre l'offre et la demande de travail se réduise voire disparaisse.

Une situation qui interpelle particulièrement l'éducation et la formation professionnelle

Tous les pays du Nord ou du Sud de la Méditerranée aujourd'hui sont concernés par cette question qui est désormais placée au cœur des politiques nationales. Celles-ci cherchent à limiter les facteurs qui jouent contre l'emploi des jeunes du côté de la demande en s'intéressant au coût d'embauche, au fonctionnement du marché du travail, aux coûts non salariaux qui engendrent un coin fiscal élevé qui pousse au travail informel. Elles tentent aussi, par une grande variété de mesures, de mener des politiques actives du marché du travail destinées à stimuler l'embauche ou la création d'activités, par des subventions salariales visant des publics, secteurs ou territoires particuliers et par des conditions favorables octroyées aux nouveaux entrepreneurs. Elles cherchent, enfin, à lier ces politiques aux grands programmes de développement à moyen terme centrés sur des secteurs ou opérations d'aménagement spécifiques.

Mais la clé d'un succès durable de toutes ces politiques est finalement la qualité de la ressource humaine qui peut être mobilisée. Sans qualification reconnue aux différents niveaux, sans dynamisme entrepreneurial et créativité, toutes les politiques incitatives constitueront des solutions temporaires qui ne permettront pas de modifier durablement le paysage de l'emploi de la jeunesse en Méditerranée.

De façon immédiate il faut trouver les voies et moyens de palier ou tout au moins de réduire le plus rapidement possible les décalages entre demandes et offre d'emplois.

Depuis les années 1960 les États arabes ont investi une grande partie de leurs ressources dans l'éducation. Cela a permis de créer des infrastructures posant les bases d'une éducation ouverte à tous, touchant une grande partie de la population sans discrimination de genre.

Aujourd'hui, ce travail a permis aux pays de la zone Afrique du Nord – Moyen-Orient d'atteindre les objectifs en termes de nombre d'élèves et de diplômés qui se situent dans la moyenne des pays à économie moyenne supérieure. Les disparités entre hommes et femmes dans l'accès à l'éducation ont également baissé et, dans l'éducation supérieure, le nombre de

femmes est supérieur à celui des hommes dans la plupart des pays. Mais pour ces dernières l'effet éducation joue moins car l'accès au travail s'effectue plus difficilement.

Toutefois, l'éducation reste un défi majeur pour les pays arabes. Le problème principal est lié à la qualité de l'éducation, qui ne permet pas encore le développement des compétences essentielles à la vie, à la citoyenneté et à l'insertion sur le marché du travail. Les enfants issus des ménages les plus démunis et ceux qui vivent dans le monde rural ou les régions excentrées sont les plus désavantagés par les faibles opportunités qui s'offrent à eux.

D'autre part, il y a une inadéquation grandissante entre les produits de l'éducation et les besoins du marché du travail, conduisant de nombreux jeunes à se sentir exclus, voire marginalisés. Il y a également le défi d'améliorer la gouvernance pour permettre une participation plus importante des bénéficiaires de l'éducation et responsabiliser davantage les institutions éducatives.

Enfin, il faut noter que les dépenses d'éducation des pays Arabes, en moyenne 5,3 % de leur PIB, sont supérieures aux dépenses des pays similaires, ce qui suggère que le niveau d'investissement n'est pas le problème principal.

On peut même penser que loin de renforcer l'égalité des chances, son fonctionnement endogène joue un rôle dans l'accroissement des inégalités et de l'exclusion sociale. Et ici le développement très rapide des écoles privées dans certains pays a un rôle contrasté car s'il aspire les meilleurs élèves et engendre une élite nouvelle, il a, par contre, l'inconvénient d'enfermer l'école publique dans le cercle vicieux de la diminution endogène de la qualité. Le nouveau défi consiste donc à passer d'une « éducation pour tous » à un « apprentissage pour tous » pour que la formation soit une source d'inclusion et de compétitivité pour pays méditerranéens.

II. Devant l'échec répété des tentatives de réformes au Sud quel peut être l'apport d'une initiative de l'UE appuyée par les IFI ?

Depuis le début des années 2000 et avec l'aide de leurs partenaires techniques et financiers (qu'il s'agisse de l'aide bilatérale ou d'institutions multilatérales de développement) les pays du Sud de la Méditerranée ont tenté à de nombreuses reprises de pallier aux déficiences de leurs systèmes éducatifs. Ils ont relativement bien réussi à accroître l'accès et à réduire le fossé qui existait entre les hommes et les femmes, mais n'ont pas pu relever le pari de la qualité de l'éducation et de la formation. Les raisons de ces résultats insuffisants sont dues à des rigidités politiques, puisque l'éducation était au centre du contrat social, mais aussi à l'absence d'étalon international (benchmarking) et de références en matière de contenu, de pédagogie et de développement institutionnel qui permet, en particulier, de meilleures connections avec les employeurs. À cela s'ajoute le fait que la formation des enseignants et des formateurs n'a pas été suffisamment prise en compte dans les politiques éducatives.

Les pays ainsi que les institutions de développement qui les ont accompagnés reconnaissent aujourd'hui la limite des modèles qui sont en place, et sont à la recherche d'une démarche nouvelle, où le changement n'est pas imposé de haut en bas, mais se construit à l'échelle des institutions et dans le cadre de réseaux qui favorisent le partage des solutions. Pour les pays d'Afrique du Nord notamment, les normes, l'assurance qualité et la certification des apprentissages doivent nécessairement tenir compte de celles du partenaire commercial le plus important, qui est l'Europe.

Enfin, le présent programme doit être conçu comme une innovation qui aurait deux composantes principales : (i) innovation dans les modes d'intervention des IFI qui auraient à soutenir un programme régional important fondé sur l'immatériel, mené sous le contrôle et l'évaluation des institutions officielles, mais fondé pour l'essentiel sur le dynamisme d'opérateurs sélectionnés constitués en réseaux et dotés d'une importante marge d'autonomie ; (ii) innovation dans les contenus, méthodes pédagogiques, modes de relations entre la formation et monde professionnel, accréditation.

La valeur ajoutée d'une action régionale impliquant l'Europe et, dans un premier temps, les pays du Maghreb, pourrait avoir quatre effets décisifs, dont toutes les études s'accordent à souligner l'importance :

Le premier effet, concernerait les tensions liées à la situation de ceux et celles qui sont en quelque sorte laissés pour compte par les dispositifs actuels. Une approche concertée des institutions partenaires des états du Maghreb, traduirait la volonté d'apporter des réponses dans des délais rapides en donnant à cette approche un surcroit de crédibilité.

Le second effet, concerne la disposition des jeunes à s'orienter vers la formation technique et professionnelle. Dans un contexte où la jeunesse préfère souvent sous la pression familiale, s'orienter vers les formations générales avec l'idée de s'insérer dans l'administration, offrir une marque régionale à des formations techniques et professionnelles à différents niveaux dans le cadre de réseaux avec des institutions de formation européennes sera un puissant moyen pour modifier les choix d'orientation, Pour valoriser les formations professionnelles la création d'un label régional avec l'appui de réseaux de formation européens, sur un certain nombre de niveaux de qualifications serait un véritable atout d'attractivité pour la formation professionnelle.

Le troisième effet, concerne l'amélioration de la qualité des qualifications obtenues par des dispositifs régionaux contribuant à la formation des formateurs, la collaboration sur les programmes, la pédagogie, la disponibilité plus grande d'équipements.

Le quatrième effet, sera la disponibilité d'un cadre évolutif permettant la diffusion des meilleures pratiques, en particulier pour faciliter la création d'entreprises et la mobilisation des milieux professionnels.

Recommandations pour une nouvelle approche

Les mesures multiformes prises par les pays de Maghreb pour la stimulation du développement socio-économique, en renforçant les règles de l'économie de marché, appellent nécessairement un saut qualitatif des dispositifs de formation et d'enseignement professionnels, tous secteurs et statuts confondus. Cette évolution, doit aller de pair avec les grandes tendances mondiales, en matière d'évolution des systèmes de formation et d'enseignement professionnels qui reposent globalement sur deux facteurs intimement liés :

- Le renforcement de la qualité de l'offre de formation et l'ajustement de son dimensionnement à la demande identifiée ;
- Le renforcement de l'expression de la demande de formation chez un ensemble d'acteurs économiques, potentiellement demandeurs, notamment les PME - PMI.

Dans cette nouvelle approche, l'idée force serait d'associer une vision à court terme et celle à moyen- long terme renforcée par une approche concertée des partenaires et en prenant en compte les bonnes pratiques identifiées dans l'ensemble des pays tant au Sud qu'au Nord de la Méditerranée.

Pour ce qui est du volet à court terme, il s'agirait de valoriser et de reproduire en les adaptant des démarches qui répondent aux attentes en matière d'emploi des entreprises des états du Maghreb.

Plus précisément, à l'image de ce qui sera suggéré plus loin dans ce rapport, il convient en premier lieu de choisir les secteurs d'emplois prioritaires pour des actions mises en œuvre le plus rapidement possible. Les emplois verts (y compris dans le domaine de la Construction et du Bâtiment), les services à la personne et les questions relatives aux disciplines de santé à un plus haut niveau, de même que les TIC pourraient constituer ces domaines à traiter en premier lieu).

Quant aux méthodes à mettre en œuvre, les actions prioritaires s'adressant à ceux et celles qui n'ont pas pu/su trouver un emploi en dépit des formations reçues, l'innovation des méthodes et parcours revêt un caractère essentiel. Des expériences fructueuses existent à cet égard, les porteurs de ces savoirs et expériences devraient être associés et mobilisés pour permettre leur mise en œuvre dans le Maghreb (formation alternée, « problem based learning », formation courte sur les TIC en vue de l'acquisition des connaissances pour former des développeurs pourraient être réalisées sur des périodes courtes de 4 à 6 mois....).

La chaîne vertueuse « demande d'emploi-formation-recrutement » devrait aussi être reprise autant que possible dans la définition d'actions destinées aux demandeurs d'emplois jeunes.

Dans certains secteurs, c'est aussi la capacité/compétence entrepreneuriale qui peut être déterminante pour passer du chômage à l'emploi. Les bonnes pratiques tant au sein des états du Maghreb qu'en Europe devraient être identifiées (micro finance, formation à la création d'une TPE, appui...) et reprises en les adaptant.

De façon plus générale, il faut dès le départ de ce projet que celui-ci contribue à ce que l'orientation professionnelle devienne un choix et pas une voie empruntée lors de l'échec scolaire, ce qui suppose de mettre en place des mécanismes pour détecter les jeunes scolarisés à orienter vers la formation professionnelle.

De même, une émulation est nécessaire dans le domaine de la formation elle-même. Il faut, certes, renforcer le secteur public, mais il est fondamental qu'il y ait également un encouragement du secteur privé, donc des centres de formations privés ou intra-entreprises concernés par ce projet.

Un tel projet devra s'appuyer sur une importante campagne d'information reliée par les centres d'orientation, maisons de la formation, cités des métiers, des pays engagés dans ce

programme.

Pour le moyen / long terme, il conviendrait d'installer un nouveau modèle centré principalement sur les institutions de formation technique et professionnelle travaillant en réseaux Nord-Sud.

Ce modèle utilisera la proximité de l'Europe, atout pour une montée en compétences des pays du Sud de la Méditerranée dans une optique d'harmonisation des contenus des formations, d'amélioration de la qualité et de reconnaissance mutuelle des diplômes (ou autres formes d'accréditation). Il devra répondre à ce qui est attendu explicitement du partenariat avec l'UE par les pays du Maghreb en appui à leurs programmes de réformes pour ce qui concerne ce projet :

- Contribution à la formation des formateurs et à l'encadrement managérial ce qui suppose que la coopération dans les différents réseaux aboutisse à former des formateurs, et à une meilleure maîtrise de l'ingénierie de formation ;
- Modernisation des moyens technico – pédagogiques d'appui à la formation ;
- Participation des firmes industrielles européennes dans l'effort de réforme du dispositif d'ingénierie pédagogique et d'accès aux nouveaux savoirs liés aux transformations technologiques.

Les pays concernés insistent donc sur le caractère structurant que devrait avoir ce projet par son impact quantitatif et l'acquisition continue des nouvelles compétences qui accompagnent les changements technologiques et les contraintes de normalisation qui seules permettent aujourd'hui d'accéder aux marchés internationaux, et particulièrement au marché européen. Cette demande conforte la nécessité d'une relative autonomie des réseaux d'institutions de formation installés qui devront pouvoir constituer des ensembles dynamiques multifonctionnels permettant de rehausser la qualité des prestations de chaque participant.

Ce programme devrait donc reposer sur la **création d'un dispositif de réseaux Nord/Sud d'établissements de formation réunissant, sur un spectre de qualifications à différents niveaux et de métiers bien identifiés**, à la fois les centres d'excellence européens de formation professionnelle qui apporteront leur expertise, et des centres de formation du Sud avec un potentiel de développement, en particulier, dans des zones particulièrement touchées par le chômage des jeunes.

Ces réseaux permettraient notamment d'atteindre les objectifs suivants :

- **Mettre à niveau** les méthodes et les programmes sur la base d'une démarche participative impliquant les acteurs publics, le secteur privé et la société civile: ceux-ci

doivent être revus de manière à passer d'une optique de délivrance de notions à celle de montée en compétences à travers le développement d'un **esprit critique, d'analyse et de la créativité**. Tout cela contribue à **stimuler l'innovation et à former des citoyens éveillés** ;

- **Former les formateurs** de façon continue aux nouvelles techniques ;
- **Contribuer** au renouvellement, à la modernisation des équipements des centres de formation et à la formation du personnel en charge de la maintenance ;
- **Nouer des partenariats avec le secteur privé : l'apprentissage par la pratique** (apprentissage, alternance) doit être encouragé pour que la formation corresponde aux attentes des entreprises et permette une véritable **préparation à l'entrée dans le monde du travail**. Un objectif important serait de faire participer des firmes industrielles européennes à l'effort de modernisation des formations initiales et continues de techniciens et techniciens supérieurs sur les métiers porteurs retenus. On pourrait même envisager préparer ainsi au développement de projets nouveaux pouvant déboucher sur la création de centres d'excellence, pour des formations technologiques et professionnelles ;
- Favoriser les **synergies** entre la formation professionnelle et l'enseignement supérieur à l'image de la démarche européenne visant à créer un espace de compétences et de qualifications (European Area on Skills and Qualifications) ;
- **Certifier** : une fois les nouveaux programmes et méthodes mis en place, la certification permet d'évaluer la qualité de la formation dispensée en répondant aux standards internationaux. Elle permet également de donner aux apprenants un label de qualité sur une base régionale Nord-Sud.

Les actions envisagées pour atteindre ces objectifs sont :

- développer les **échanges entre enseignants** des centres d'excellence européens et des centres de formation du Sud à travers des missions d'assistance technique, l'organisation d'ateliers thématiques, la programmation de visioconférences ;
- favoriser l'échange de **bonnes pratiques** par le biais de séminaires régionaux ouverts dans un premier temps aux centres des réseaux à travers le « networking » et, dans un deuxième temps, à toute école intéressée ;
- **encourager la mobilité des élèves** des centres de formation en diffusant l'information sur les programmes européens et bilatéraux existants.

Toutes ces actions contribuent à la création d'une **communauté de pratiques** au bénéfice des deux rives et permettant des échanges Nord-Sud, Sud-Nord et Sud-Sud.

Sous réserve de confirmation par le travail mené conjointement avec les responsables des pays concernés, ce réseau pourrait, dans un premier temps démarrer sur l'un ou plusieurs parmi les secteurs les plus prometteurs.

III. Comment choisir les cibles de qualifications/métiers sur lesquelles agir ?

Partir des difficultés identifiées aux différents niveaux de l'offre de formation

Comme le but de cette initiative est de contribuer à remédier au chômage des jeunes on suggérera de retenir les points critiques dans les parcours de formation, soit parce qu'ils sont le lieu d'abandons prématurés, soit parce qu'ils sont déficients du point de vue des orientations ou insuffisants en qualité. **À chacun des niveaux concernés correspondent des types d'emplois** à préciser qui doivent faire l'objet de l'attention du programme. Ce premier point vise donc à déterminer les cibles retenues à différents niveaux pour l'offre de formation.

À titre de première illustration (ces cibles devront être choisies par les pays) on pourrait retenir pour cibles :

- Les abandons du premier cycle du collège qui représentent dans certains pays près de 20 % d'une cohorte et qui devraient bénéficier de formations techniques et professionnelles plus attractives, (CAP) ;
- Le deuxième cycle du lycée où l'orientation se concentre sur les formations générales au détriment des filières professionnelles (qui recueillent en général dix fois moins de candidats). Cette modification d'orientation nécessite de présenter des cursus aboutissant à des diplômes professionnels reconnus (techniciens de premier niveau, BTS) ;
- Les diplômés du supérieur des filières générales et ceux des écoles techniques et d'ingénieurs dont le niveau doit être rehaussé et qui doivent préparer à de nouveaux métiers via la formation professionnelle (techniciens supérieurs, ingénieurs, mastères spécialisés) ;
- Les doctorants qui devraient, pour les domaines choisis, pouvoir bénéficier de post docs de façon à permettre un saut qualitatif décisif et presque immédiat de la recherche (avec rapprochement des meilleures équipes de la région dans le domaine concerné) pour que les pays puissent se diriger vers l'économie de la connaissance. Il est à noter que l'objectif d'aller vers une économie de la connaissance est désormais commun à tous les pays de la région. En effet, cette économie fondée sur la productivité et l'innovation permet une meilleure gestion macroéconomique de la

croissance (notamment en permettant des augmentations de salaires liées à la productivité), facilite l'inclusion et encourage l'investissement sans substitution excessive du capital au travail. Aujourd'hui, les pays du Maghreb ont fait un effort sensible dans la recherche qui a mobilisé des moyens budgétaires avoisinant 1,5 % du PIB. Mais pour que ceux-ci suivent le mouvement général des conditions de la recherche (en particulier appliquée) tel qu'il s'est développé ces dix dernières années dans le monde, il est nécessaire de développer les co-tutelles en doctorat et surtout les posts-docs dans les meilleurs laboratoires européens. De ce point de vue, un programme de 1000 posts-docs pour la Maghreb sur les domaines jugés prioritaires finançant le séjour et la formation à l'étranger dans le cadre de contrats impliquant le retour, serait décisif pour répondre aux limites unanimement reconnues des chaînes de valeurs ;

- Par ailleurs, il faudrait donner dans tous les cursus et en particulier à la fin de la scolarité obligatoire et dans les filières universitaires les éléments minima (via un module d'enseignement, un outil numérique) permettant de créer une entreprise et de développer un business plan.

Les exemples précédents très provisoires soulignent une particularité importante du programme envisagé, en ce qu'il concerne tous les niveaux de qualification et qu'il vise à développer dans la jeunesse l'envie d'entreprendre et de créer son activité. C'est cette particularité qui devrait lui permettre, en cas de succès, de diffuser dans l'ensemble du système de formation des pays concernés.

Privilégier certaines formations à partir de la demande de travail anticipée

Il s'agira ici de cibler les domaines d'activité et les qualifications demandées. On impliquera pour ce faire les directions de l'emploi (qui connaissent les offres d'emplois non satisfaites) mais également les directions ministérielles chargées des grands projets industriels et d'aménagement, ainsi que les représentants des entreprises des secteurs concernés.

Ici seront déterminées les orientations sectorielles de l'initiative et son ambition quantitative. À titre tout à fait provisoire, on indiquera un certain nombre de secteurs qui semblent émerger des premiers entretiens qu'a eu la mission :

- Le secteur des énergies alternatives ainsi que de l'environnement et, plus généralement, les métiers « verts » ;
- Le secteur de la santé (paramédical, pharmacie) les services à la personne ;
- L'agroalimentaire ;
- Le secteur du tourisme ;

- Le secteur des TIC ;
- Le secteur des industries culturelles liées au TIC ;
- Le secteur mécanique et électronique ;
- Le BTP ;
- L'artisanat.

À cela s'ajoute, comme on l'a dit, une formation à la création d'entreprise qui pourrait irriguer toutes les filières par un ou plusieurs modules complémentaires.

IV. Par quel processus adapter l'offre et la demande ?

Si l'on retient l'idée de créer des pôles régionaux de formations professionnelles d'excellence identifiables à travers un label unique et reconnu aussi bien au Nord qu'au Sud c'est clairement faire un saut qualitatif important en faveur de la consolidation du capital humain dans la région. Ce programme deviendrait sans doute aussi un premier pas dans la mise en place d'un marché du travail régional (en permettant de progresser par une démarche remontante partant des opérateurs sur des questions difficiles à régler par le haut, en particulier l'harmonisation des grilles de qualification).

Cet objectif ne pourra être satisfait que si deux conditions sont remplies :

La première est qu'un partenariat entre Institutions des pays du Maghreb et des pays européens concernés, doté d'un secrétariat, comme organe de coordination central et d'évaluation, soit constitué au sein de l'UpM. Un tel cadre associerait les instances officielles des états, les IFI, des représentants des parties prenantes (entreprises, centres de formation notamment). Ce partenariat aurait en charge la définition et la formulation de la stratégie, sur la base d'une étude préalable menée à partir des propositions des ministres du travail des pays concernés. Compte tenu du fait que dans plusieurs pays la formation professionnelle est de la compétence des échelons régionaux, la coopération décentralisée entre régions pourrait utilement être associée à ce dispositif ;

La seconde, est de mettre en place un programme opérationnel (que pourrait piloter le CMI/Banque Mondiale sollicité par l'UpM dans le cadre de la convention qui les lie) afin de créer et financer pour les secteurs concernés des réseaux (ou pôles régionaux associant les entreprises) désireux de collaborer et qui deviendraient les éléments actifs du projet. Ceux-ci seraient dotés d'une grande autonomie de fonctionnement. Pourraient être concernés ici les

centres de formation professionnelle, mais également les différents dispositifs des politiques actives de l'emploi susceptibles de bénéficier d'une coopération internationale (en particulier les dispositifs d'aide à la création d'entreprises) et l'artisanat.

Le choix des secteurs et des niveaux de qualification devrait faire l'objet d'une analyse conduite dans chaque pays par le ministère du travail et ses directions. Charge à lui d'identifier les meilleurs centres ou Instituts de formation pour chaque groupe de qualifications ou métiers. Ceux-ci doivent participer via des networks Nord-Sud constitués par domaine et groupe de métiers. Ces networks doivent être composés des centres du Nord et du Sud les plus compétents et coopérer sur :

- la formation des apprenants : programmes, pédagogie, mise à disposition d'équipements, installation d'un dispositif de téléconférence, mobilité ;
- la formation de formateurs qui est absolument nécessaire ;
- l'accréditation de façon qu'il y ait un label commun ;
- la recherche de stages ou de contrats d'alternance et d'apprentissage, voire d'emplois, dans les firmes associées.

En résumé, ce programme repose : (i) sur une stratégie d'ensemble définie et évaluée par un organe de coordination dépendant du conseil des ministres du travail chargé de fédérer les autres ministères ; (ii) sur l'efficacité et l'engagement de réseaux de centres Nord-Sud qui auraient à former, à accréditer, mais aussi à participer à l'insertion de leurs apprenants en développant des relations avec les entreprises des secteurs concernés et à évoluer en fonction des conditions d'emploi dans leur secteur.

V. La clé du succès : instaurer une coopération entre les bailleurs et les parties prenantes pour la sélection et le financement de réseaux d'opérateurs proposés par les parties prenantes et susceptibles de traiter le stock et le flux de qualifications indispensables dans les activités retenues

Ce programme doit s'inspirer du constat généralement fait (notamment dans le partenariat de Deauville) sur la nécessité d'une coopération plus poussée entre les pays partenaires, les organisations financières internationales / les fonds régionaux et les agences de coopération multilatérales et bilatérales mais aussi adopter une logique « bottom up » qui donne aux opérateurs de terrain la possibilité de proposer des initiatives.

Sans une intervention significative menée notamment par l'UE, la Banque Mondiale, la BEI, et

appuyée par les agences de coopération bilatérale l'initiative européenne proposée ne pourra prendre sa pleine mesure. Mettre en place aujourd'hui un projet régional sur la formation professionnelle et la création d'entreprise constituerait un important pas en avant dans la consolidation du partenariat régional. Une coopération régionale de ce type réunissant toutes les forces vives de la région (public, privé, société civile) et appuyée par toutes les institutions (Commission européenne, Banque mondiale, Banque européenne d'investissement, etc.) pourrait constituer un puissant moyen pour changer l'image négative de la formation professionnelle au Maghreb.

D'un point de vue plus technique, ce programme devrait, après avoir installé les mécanismes permettant de participer au choix des métiers, des niveaux de qualifications pertinents et des networks d'institutions de formation, financer le fonctionnement de ces networks : déplacements, réunions communes, formation de formateurs, stages (du primaire aux posts-docs, alternance) et participer au financement de l'équipement (grandement défaillant).

Des expériences existent dans les pays, des programmes sont développés dans la coopération bilatérale et multilatérale (Swing, MedNC, HOMERe, programme GIZ en Tunisie, etc.) mais ne paraissent pas aujourd'hui, faute de développement suffisant, à la hauteur des enjeux. Par ailleurs, certains sont trop récents pour être évalués et les autres, en général nationaux, n'ont pas fait l'objet d'une évaluation systématique. Il est clair, cependant, que le projet concerné devra prévoir pour les domaines retenus la généralisation des meilleures pratiques identifiées.

Bien qu'une opération pilote soit envisageable, une taille convaincante pour le projet serait d'installer au minimum dix réseaux sectoriels comprenant chacun d'environ dix-quinze centres de formation parmi les meilleurs de l'espace Europe-Maghreb et pouvant couvrir toute la hiérarchie des qualifications (du CAP au post doc) compte tenu des besoins identifiés.

L'enjeu est de faire admettre qu'un programme de ce type sur les qualifications les plus importantes puisse être financé par une action régionale au même titre qu'un barrage ou 50 km d'autoroute. L'idéal serait de pouvoir envisager un programme de l'ordre de 150-200 millions d'euros sur les trois prochaines années.

* * *