

Réforme du système éducatif de la Tunisie

« L'amélioration de la qualité de l'éducation constitue l'un des défis les plus importants et les plus urgents de la Tunisie. C'est la mère de toutes les réformes que le pays doit entreprendre avec le plus de détermination et de conviction »

C'est en ces termes que Hedi Larbi ancien ministre, professeur de politique publique à Science Po (Paris) et South Med University (Tunis) avait introduit un excellent article publié dans « Leaders » le 10 septembre 2022, traitant de la situation critique du secteur de l'éducation et de l'enseignement supérieur en Tunisie.

Compte tenu de la qualité du document et de la pertinence des propositions, nous produisons dans ce qui suit la partie relative à la stratégie de réforme du système éducatif en tant qu'article de référence du mois d'août du Forum Ibn Khaldoun pour le développement

Stratégie de réforme du système éducatif

I. Objectifs et démarche

« Le principal objectif de la réforme proposée est d'améliorer la qualité du système éducatif et de former un capital humain de qualité. Cet objectif est une urgence et une obligation morales pour la Tunisie.

C'est une urgence pour la Tunisie car la vitesse de dégradation de la qualité de l'éducation et de la formation s'accélère alors que notre économie, à l'instar de celles de nos partenaires, devient de plus en plus diversifiée, exigeante en compétences et en savoir-faire pour soutenir sa compétitivité et mieux s'intégrer dans l'économie mondiale.

C'est une obligation morale vis-à-vis de nos jeunes d'aujourd'hui et des futures générations. Une éducation de qualité demeure le meilleur moyen d'épanouissement et de promotion sociale, surtout pour les classes moyenne ou à faible revenu. C'est aussi la meilleure garantie pour un emploi et une protection sociale décentes, préservant ainsi la dignité des personnes.

Une démarche stratégique, une participation citoyenne et un leadership déterminé sont nécessaires pour bien conduire et mettre en œuvre la réforme du système éducatif. La revue des expériences internationales montre que la réforme de l'éducation est la tâche la plus difficile non seulement techniquement mais surtout politiquement. La résistance au changement, les droits acquis et le manque de détermination du politique ou des décideurs, et la faiblesse des institutions de l'État pour mener des transformations structurelles profondes et pour bien gérer les résistances finissent souvent par décourager les bonnes volontés et faire avorter de nombreux projets de réformes. Les rares expériences réussies en matière de réforme de l'éducation permettent d'identifier les quelques leçons suivantes. Une bonne stratégie de réforme doit : s'appuyer sur un diagnostic solide expliqué et partagé avec les parties prenantes ; fixer des objectifs clairs en matière de qualité et de performances du système (mesurables et réalistes) ; limiter le nombre d'actions de réformes à celles dont l'impact attendu serait très

important (priorités à l'amélioration de la qualité des enseignants, aux méthodes pédagogiques, à la modernisation des programmes, à la gouvernance) ; disposer d'une excellente capacité de mise en œuvre pour réussir les réformes ; mobiliser un leadership engagé, stratégique et résilient ; s'appuyer sur un processus participatif mais responsable et efficace. Il va sans dire que sans un système d'évaluation fiable et indépendant, aucune réforme ne peut réussir.

II. Les axes stratégiques de la réforme

La modernisation du système éducatif se focalisera sur le rétablissement de son rôle d'ascenseur social et d'outil d'épanouissement du citoyen. La démarche décrite ci-dessus est celle que nous proposons pour conduire la réforme du secteur de l'éducation. Nous proposons sept axes de transformation stratégiques pour guider le développement d'un plan de modernisation du secteur de l'éducation en coopération avec les principales parties prenantes du secteur.

1 • Moderniser la gouvernance et renforcer la capacité de gestion des institutions du système éducatif

La gouvernance du système éducatif doit être totalement modernisée dans le sens d'une plus grande autonomie des établissements éducatifs, une évaluation indépendante et régulière des performances du système à tous les niveaux, et enfin un renforcement conséquent de la capacité de planification et de gestion des institutions publiques du secteur. A cet effet, il faudra :

- Consolider en un seul ministère l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, et recentrer le rôle du nouveau ministère sur la planification stratégique et la définition des politiques d'éducation et de formation (définition des normes d'apprentissage pour chaque niveau, gestion stratégique de la qualité de l'éducation et de la pertinence de la formation, allocation des ressources par objectif, politique de formation et de recrutement des corps enseignants, promotion de la recherche et de l'innovation en éducation, infrastructure, système d'information, programmes de formation et de perfectionnement continu des enseignants et des managers des établissements, etc.) et le suivi des performances du secteur. Cette consolidation permettra la mise en place d'objectifs et de politiques nationales cohérentes, facilitera la coordination aux points névralgiques de transition d'un sous-système à un autre, et renforcera les ressources humaines du système en associant les universités aux besoins énormes de formation et de certification des enseignants et des formateurs.
- Créer une agence indépendante d'évaluation de la qualité et des performances du système éducatif. Le principal rôle de cette agence est d'évaluer d'une façon régulière les performances des institutions et du système dans sa globalité, par rapport aux normes et objectifs nationaux, et de rendre compte à la communauté nationale et aux décideurs. Cette agence entreprendra également les études et les analyses nécessaires pour informer les autorités et institutions éducatives sur l'impact des politiques éducatives et les ajustements périodiques à mener (qualité des formations, utilisation des ressources, performances des enseignants et des chefs d'établissement, disparités régionales, sociales et de genre, etc.) ainsi que sur l'évolution des besoins en compétences du marché de l'emploi national et international et les adaptations pédagogiques et programmatiques à apporter au système éducatif pour mieux répondre à ces besoins.) ;
- Responsabiliser, à travers une plus grande autonomie et des évaluations régulières, les établissements éducatifs (universités, établissements primaires, secondaires et de formation

professionnelle). Cette autonomie, qui sera différenciée par catégorie et niveau d'établissement, sera fondamentale pour permettre aux responsables des établissements de gérer en fonction des objectifs et des moyens convenus. Ils doivent être appuyés pour préparer leurs plans de développement et améliorer leurs performances éducatives et managériales. De ce fait, la sélection et la préparation des chefs d'établissement recevra une attention particulière pour que chacun d'eux ait les compétences et les qualités de leadership requises. Le degré d'autonomie sera décliné selon les niveaux d'éducation :

- Au niveau de l'enseignement supérieur, les universités seront progressivement dotées d'un statut d'autonomie qui leur donnera un très large contrôle sur leurs ressources humaines et matérielles, ainsi que leur offre de formation et la sélection de leurs enseignants et étudiants. Cette autonomie sera accompagnée par une plus grande responsabilisation sur leurs résultats, en rendant effective l'Assurance Qualité, prévue dans la loi mais non encore mise en œuvre. Il est évident que cette transformation requiert un apprentissage et des ressources, ce qui signifie qu'elle sera graduelle avec des étapes bien définies dans le temps et des ressources suffisantes pour bien la réussir.

- La réforme de la formation professionnelle visera à rehausser l'attractivité et à créer une bonne image de cette filière de formation. A cet effet, une mesure prioritaire consistera à élever le niveau de recrutement des candidats et celui des formateurs, car la qualité et l'adéquation de la formation avec l'emploi ne pourront pas s'améliorer si on continue à n'orienter vers ces établissements que les déperditions de l'enseignement général et à se contenter de formateurs peu compétents. L'équipement et la modernisation des centres se feront en fonction des besoins en formation et seront continuellement adaptés en relation avec les besoins du marché du travail. Cette stratégie de longue haleine requiert de la communication et un travail de large envergure interne au système, mais aussi en rapport avec une meilleure reconnaissance et rémunération des compétences techniques, dans une société qui jusqu'à présent n'a de considération que pour les diplômés supérieurs. De plus, il faut reconnaître que l'emploi salarié n'est plus le débouché prépondérant. Par conséquent, les formations professionnelles doivent enseigner des modules spécifiques à la création et la gestion des petites entreprises, à côté de la maîtrise des aspects techniques des métiers. La consolidation du secteur en un seul ministère facilitera le pilotage stratégique et politique de cette transformation qualitative de la formation professionnelle.

Promouvoir le développement de la société civile, en particulier les associations des parents d'élèves, au sein de chaque établissement scolaire, intéressées par la modernisation du système éducatif et l'amélioration continue de la qualité des ressources humaines en Tunisie. La société civile, moyennant le soutien nécessaire (surtout en formation), et en particulier les associations des parents d'élèves et associations d'étudiants(es), peuvent être d'une grande aide aux autorités dans l'adoption et la mise en œuvre de la stratégie de réforme du système éducatif du pays. Une société civile de qualité et consciencieuse peut faciliter la concertation, mobiliser le soutien nécessaire aux réformes et réduire ainsi la résistance de diverses parties au changement désiré. Elle peut aussi aider à la mobilisation des ressources (capital politique et moral, contributions financières, influence alternative à celle de l'autorité administrative et des syndicats, etc.) nécessaires à la mise en place de la stratégie. Il est utile d'explorer la possibilité de créer, au sein du ministère de l'Éducation, une structure dédiée au développement et à la collaboration avec la société civile afin de définir leurs besoins en développement de capacité, les modalités de coopération, les programmes de travail et les résultats attendus en termes de qualité et d'amélioration des services éducatifs. La priorité devrait être donnée au

développement de la société civile dans les régions défavorisées où les résultats scolaires sont bien en deçà de la moyenne nationale.

2 • Améliorer le niveau de qualification et de compétence des enseignants

La qualité des enseignants est la clé de voûte de toute réforme qui vise à améliorer la qualité d'un système d'éducation et de formation ayant pour principal objectif de former des compétences versatiles et capables d'apprendre d'une façon continue pour s'adapter aux changements de la demande des métiers que les économies du savoir exigent. La réforme que nous proposons comprend deux grandes mesures complémentaires.

- La première mesure consiste à redéfinir et à mettre en œuvre rapidement une politique de formation initiale, de certification et de gestion des ressources humaines (primaires, secondaires, supérieures et de formation professionnelle). A cet effet, il faudra établir d'une façon claire les programmes de formation et les établissements diplômants que les futurs enseignants devront suivre pour prétendre à des postes dans le système éducatif. Cet objectif nécessite une coopération très étroite avec les universités. La plupart des pays s'appuient sur des facultés de Sciences de l'éducation qui n'existent pas en Tunisie. La politique de gestion des ressources humaines couvre les modalités de recrutement des enseignants et de leur évaluation continue et les conditions de rémunération en fixant les conditions et les critères de sélection et d'évaluation garantissant le recrutement et la motivation des meilleurs.
- La deuxième mesure consiste à mettre en place un système de formation et de perfectionnement continus des enseignants et à promouvoir leur développement professionnel. Ce système doit être mis en place immédiatement (infrastructure et équipements, formation des formateurs par des enseignants tunisiens et étrangers connus pour leur excellence) pour commencer la formation et le recyclage (pédagogie, motivation des élèves, utilisation du digital dans l'enseignement, etc.). En plus de la formation, il faut veiller à la motivation des enseignants en liant les promotions et les incitations financières aux performances et résultats concrets en termes de qualité d'apprentissage des élèves et des étudiants.

3 • Réformer et adapter régulièrement les programmes et curricula à tous les niveaux

Avec les changements de plus en plus rapides des connaissances, des technologies et des besoins du marché du travail, les élèves ou étudiants doivent être formés à devenir plus productifs, en développant leur esprit critique, leur capacité d'analyser et de résoudre des problèmes complexes, de s'adapter rapidement aux nouveaux métiers qu'offre un marché de l'emploi en perpétuelle évolution, de communiquer clairement et de travailler en équipe, et enfin d'apprendre par soi-même. Ces nouvelles demandes exigent un système éducatif agile et capable de faire évoluer rapidement les curricula des divers cycles pour mieux préparer les élèves à ces changements. En plus des matières et des techniques de base offertes par tout système éducatif, il faut inculquer aux nouvelles générations les compétences de vie, une conscience environnementale et relative au changement climatique, ainsi qu'un sens aigu de la citoyenneté, du civisme et du respect des valeurs de la république et des principes d'une gouvernance démocratique.

- Le contenu des programmes doit assurer le développement des compétences. Un bon programme doit comprendre les objectifs et les résultats d'apprentissage que les apprenants doivent atteindre, le contenu des disciplines à enseigner et les manuels de base à utiliser. Toutefois, il faut laisser suffisamment de latitude aux enseignants pour adapter et enrichir le "contenu" des matières et disciplines ; les devoirs et les projets que les apprenants doivent réaliser ; les manuels, livres et autres documentation et lectures à utiliser ; les tests, devoirs et autres méthodes utilisés pour évaluer les acquis. L'essentiel est de s'assurer que les programmes offrent aux étudiants les aptitudes et les qualifications requises par le marché du travail afin d'améliorer leur employabilité. L'agence indépendante que nous avons proposée ci-dessus aiderait à assurer ce lien entre les programmes et le marché de l'emploi. Il y a un sentiment général dans la plupart des pays que l'utilisation intensive des TIC peut transformer les systèmes éducatifs en termes d'accessibilité et de qualité. Les recherches empiriques ne permettent pas encore de confirmer ce sentiment. Les TIC ne contribuent à l'amélioration de la qualité que dans le cadre d'un effort plus large de réforme de l'ensemble des composantes du système éducatif, et leur adoption ne doit pas être envisagée comme un projet vertical.

4. Généraliser l'éducation de la petite enfance (ou préscolaire) surtout dans les régions de l'intérieur

L'insuffisance d'investissement dans l'éducation préscolaire est une lacune majeure dans l'édifice éducatif tunisien. Le fait que le préscolaire soit aussi marginal et qu'il ne soit pas une prérogative du ministère de l'Education nationale semble indiquer que la politique éducative nationale ne croit pas à l'importance de l'intégration de ces apprentissages dans le cursus du fondamental, et ne considère pas les années qui correspondent à la petite enfance comme déterminantes pour la préparation des enfants à recevoir les apprentissages scolaires de base et pour maximiser leurs performances scolaires futures. Ceci est bien entendu contredit par la science. Les découvertes scientifiques récentes confirment que l'âge de la petite enfance, entre 3 et 5 ans, représente une période cruciale pour le développement des capacités cognitives, émotionnelles et de socialisation des jeunes enfants. Ils confirment aussi que les investissements publics en éducation à ce niveau sont ceux qui ont le rendement économique et social le plus élevé.

- Nous proposons de combler rapidement cette lacune et offrir aux petits enfants la possibilité de développer leurs capacités cognitives et améliorer leurs chances de réussir dans la vie. L'introduction récente d'une année préparatoire à l'âge de 5 ans ne touche que 45% des enfants avec une distribution régionale très inégale. La plupart des enfants abordent l'enseignement de base mal préparés. Nous proposons de généraliser progressivement l'éducation de la petite enfance dès l'âge de 3 ans et sur tout le territoire national en commençant par les régions de l'intérieur qui souffrent de retards flagrants. Une nouvelle politique sera mise en place comprenant

- (i) les conditions, les objectifs et les normes de développement de l'éducation préscolaire : standards de qualité, programmes, équipements et services, qualification des éducateurs/éducatrices, etc. ;
- (ii) les incitations et l'appui de l'État aux secteurs publics, privés et associatifs pour investir dans ce segment de l'éducation et offrir des services de qualité (lignes de crédit dédiées, aide sociale conditionnée pour les enfants des familles démunies, assistance au montage de projets par des jeunes formés, etc.) ;

- (iii) mise en place d'un programme public de formation diplômante pour éducateurs et éducatrices de la petite enfance. Cette réforme importante pourrait se faire dans le cadre de partenariats public-privé ou du programme de développement de l'économie sociale et solidaire. Elle ouvrira aux jeunes diplômés des opportunités de montage de leur propre projet et de création d'emplois à haute valeur ajoutée sociale.

5 • Encourager la contribution du secteur privé et le partenariat avec le secteur public

Les faiblesses de l'enseignement public ont permis au secteur privé d'évoluer du statut de "moyen de rattrapage" (pour ceux qui ont échoué dans le public) à celui de "vraie alternative" pour pratiquement toutes les couches sociales. Malgré sa faible part dans l'offre d'éducation (moins de 15% dans l'enseignement supérieur et environ 7% dans le reste), à la fois le gouvernement et l'opinion publique ont toujours perçu l'enseignement privé comme une menace contre l'école publique, ainsi que comme une brèche dans les principes d'équité et de gratuité de l'éducation. Dans les années récentes, il est clair que les disparités régionales en matière de qualité et la généralisation des cours particuliers très coûteux pour la classe moyenne et les familles pauvres, et le différentiel de qualité entre les établissements publics et quelques établissements privés battent en brèche les principes d'équité et de gratuité bien plus que ne le fait le secteur privé. Les arguments classiques contre le secteur éducatif privé ne sont donc plus valides, et une politique mieux adaptée aux nouvelles réalités du secteur est devenue nécessaire. En effet, le secteur privé continue à souffrir d'un cadre juridique accablant, ne dispose d'aucune subvention et est soumis non pas à une régulation et une assurance qualité de la part des ministères de tutelle, mais à une foule d'autorisations et de cahiers des charges administratifs qui sont rarement contrôlés par le pouvoir public et probablement ignorés par certains établissements privés. Ces cahiers des charges devront être revus pour devenir une incitation à rehausser la qualité de l'apprentissage, et devront toucher tous les établissements, indépendamment de leur statut public ou privé.

- Bien que notre priorité et nos efforts soient dirigés vers l'amélioration de l'éducation publique, il faut aussi encourager le secteur privé à continuer à innover et à contribuer davantage à l'effort national d'amélioration de la qualité. Ce choix d'ouverture et de partenariat avec le secteur privé a pour objectif d'offrir à la population tunisienne qui le souhaite la possibilité de choisir entre les deux secteurs, mais aussi et surtout pour exploiter le dynamisme commercial du secteur privé, en faisant de la Tunisie une destination régionale pour l'éducation d'excellence et l'exportation des services à haute valeur ajoutée. La nouvelle politique que nous proposons comprendra :

- (i) la mise en place d'un cadre réglementaire souple et incitatif,
- (ii) un contrôle systématique devant assujettir les établissements privés à l'assurance qualité au même titre que les institutions publiques, avec une obligation d'action pour le gouvernement au cas où des institutions ne se conformeraient pas aux normes qui régissent la qualité de l'infrastructure et l'attribution des diplômes et certificats à l'échelle nationale,
- (iii) l'ouverture sociale de ces institutions en offrant des bourses de mérite et en négociant avec elles un quota pour des étudiants issus de classes sociales non privilégiées.

6 • Améliorer l'infrastructure, les équipements et l'environnement de travail dans tous les établissements d'éducation

Malgré les énormes efforts consentis en matière d'investissement et ce, pendant des décennies, la plupart des bâtiments et des équipements des établissements scolaires de tous les niveaux, y compris universitaires et de formation professionnelle, souffrent d'un manque d'entretien et de renouvellement, offrant des environnements de travail décourageants aussi bien pour les apprenants que pour les enseignants. Il est paradoxal d'entendre des politiques discourir sur la nécessité d'énormes investissements dans les TIC et l'enseignement électronique à distance (e-éducation) quand les programmes existants et les méthodes pédagogiques sont dépassés et que le strict minimum en matière de confort physique pour les enseignants et les élèves/ étudiants fait défaut. Il faut aussi renforcer la capacité des départements publics à bien planifier, programmer et exécuter (dans des délais et des coûts raisonnables) les projets de réhabilitation et d'entretien ainsi que le maintien en bon état de tous les actifs du secteur.

- Mettre à niveau les équipements mobiliers et immobiliers du système éducatif et les maintenir d'une façon permanente dans des états normaux de fonctionnement. A cet effet, nous proposons un plan d'action qui traite des opérations lourdes complétant les mesures d'urgence annoncées auparavant :

- (i) définir et mettre en œuvre un programme national de réparation, de réhabilitation et de modernisation de l'infrastructure et des équipements de tous les établissements d'éducation ;
- (ii) prévoir une composante modernisation comprenant, entre autres, la connexion à des réseaux haut débit, l'aménagement de salles équipées de postes informatiques d'accès continu et assisté par des instructeurs confirmés pour former et encadrer les apprenants désireux de développer des projets ; l'installation de bibliothèques bien équipées en ouvrages et en espaces de travail et connectées aux bibliothèques publiques de nombreux autres pays pour bénéficier des ressources disponibles ailleurs ; la formation des enseignants et du personnel de management de l'établissement qui le souhaite au bon usage des TIC dans le domaine de l'éducation (recherche, développement de projet, programmation, gestion de base de données, etc.) ;
- (iii) mise à niveau et équipement des laboratoires et autres installations des établissements universitaires et ceux de formation technique (professionnelle et autres). A moyen terme, il faut se résoudre au fait que le problème de la maintenance ne peut être résolu que dans une démarche de décentralisation plus poussée et des procédures plus souples au niveau des régions et des districts.

7 • Renforcer la capacité de gestion des établissements d'éducation et de formation

Pour mettre en œuvre le plan d'action ci-dessus, maintenir les équipements scolaires dans un bon état de fonctionnement et enraciner la culture de maintenance et de qualité de service rendu aux apprenants et aux enseignants, nous proposons de :

- (i) décentraliser la gestion des établissements et de leurs équipements (administration, entretien courant) au niveau de l'établissement lui-même. Une assistance technique permanente sera mise en place à partir des directions régionales de l'enseignement ;
- (ii) renforcer les effectifs des établissements et des directions régionales en personnel technique et de management et former périodiquement les chefs d'établissement, le

personnel des directions régionales et des établissements aux méthodes et outils de gestion des établissements de l'éducation ;

- (iii) confier la mise en œuvre du plan d'action de modernisation aux directions régionales appuyées par une assistance technique des bureaux d'études tunisiens et le ministère de l'Équipement (supervision et qualité), et enfin
- (iv) allouer aux établissements un budget annuel pour l'entretien et le maintien en état de fonctionnement des équipements des établissements. Ces budgets sont établis et gérés par chaque établissement sous la supervision et le contrôle (a posteriori) de la direction régionale »

Hedi Larbi

Forum Ibn Khaldoun pour le développement le 5 aout 2023