

Réflexions sur l'amélioration des compétences et l'accélération de l'opérationnalité

Par Salah Hannachi

Le défi de l'emploi, de l'employabilité et de l'opérationnalité des jeunes et surtout des ressortissants de l'université a été toujours un défi majeur pour l'Etat et pour la société en Tunisie. Il existe un arriéré énorme de demandes d'emploi, dans toutes les régions et toutes les catégories sociales. Ce défi n'est pas seulement un défi social. Il représente « un manque à développer » et une perte économique énormes, surtout pour les diplômés de l'université sans emploi représentant une grande ressource en jachère.

La liberté d'expression et de manifestation qui a suivi la transition démocratique du 14 janvier 2011 a tourné ce défi en une priorité économique et politique nationale majeure.

La pandémie du COVID-19 de 2020 et la dépression économique qu'elle fait peser sur le pays, les urgences multiples et contradictoires, les priorités et les arbitrages quelle pose entre l'impératif de sauvegarde des vies et l'impératif d'une relance rapide, forte et généralisée, font du défi de l'emploi un défi économique et politique redoutable.

L'amélioration des compétences par des formations complémentaires est l'une des solutions proposées pour relever le défi. Des subventions sont proposées directement aux jeunes concernés ou à des institutions pour mettre en vigueur cette solution.

Cependant, l'amélioration de compétences en elle-même ne garantit pas l'emploi. Le problème de l'emploi se poserait à la fin du cycle de formation comme il s'est posé à la fin du curriculum universitaire. Seule l'ouverture sur l'étranger, par la meilleure maîtrise des langues et l'internationalisation de la tournure d'esprit, sans garantir l'emploi, peut améliorer sensiblement les opportunités d'emploi.

Cette note discute des limites de la formation professionnelle classique pour l'amélioration des compétences comme moyen d'amélioration de l'employabilité et de l'opérationnalité. Elle propose la méthode de « internat » pratiquée en médecine et dans les professions libérales, en droit, en comptabilité, etc.

Cette note discute aussi de l'importance de l'engagement civil, de la citoyenneté et du volontariat dans l'éducation des jeunes, dans l'amélioration de leurs compétences et dans « l'augmentation » de la capacité de l'Etat pour faire face aux pandémies et aux catastrophes naturelles.

La note propose enfin d'élargir la mission de l'ATCT, l'Agence Tunisienne de Coopération Technique, pour faire de l'agence non seulement une agence de coopération internationale, mais aussi une « académie » d'engagement civil, de volontariat et « d'augmentation » de la capacité de l'Etat à faire face aux pandémies et aux catastrophes naturelles, à l'image du Peace Corps et de VISTA aux USA, et dans d'autres pays. L'ATCT deviendrait ainsi un « internat » pour l'amélioration des compétences des jeunes et des demandeurs d'emploi, l'opérationnalisation et l'internationalisation de leur profil,

d'augmentation de leurs chances d'emploi et de transition vers la vie pratique professionnelle en Tunisie et à l'étranger.

1. Formation complémentaire pour l'amélioration des compétences pour l'emploi et l'employabilité

L'amélioration de compétences par une formation complémentaire qui reste dans sa méthodologie actuelle, essentiellement livresque et scolastique, ne suffit pas pour améliorer significativement l'employabilité. Elle doit-être accompagnée par une formation-action réalisée de manière à se rapprocher progressivement jusqu'à l'atteindre de la pratique réelle. Dans la pyramide de l'apprentissage, il est reconnu que la formation-action est la forme la plus efficace de l'apprentissage. Le paradigme de l'apprentissage de la conduite de voiture illustre ce point. L'apprentissage des règles de conduite par le manuel de conduite est nécessaire mais insuffisant. L'amélioration de l'apprentissage du manuel ou même du manuel lui-même ne suffit pas. Il faut des leçons de conduite en double embrayage puis de conduite libre accompagnée, enfin la conduite autonome. Cette vérité simple est reconnue dans les études de médecine. On n'imagine pas un chirurgien passer à l'exercice de son métier sans passer par un « internat » dans un CHU, un Centre Hospitalo-Universitaire. Cette vérité est aussi reconnue dans les études des professions libérales comme le droit, la comptabilité, l'architecture, etc. Elle n'est pas pleinement reconnue dans les études d'ingénierie, de gestion ou d'économie, dans les humanités, etc.

Il y a enfin le problème des délais d'opérationnalité. Les entreprises qui recrutent les diplômés des écoles d'ingénieurs, même ceux des meilleures écoles, estiment qu'il faut une longue période d'incubation ou d'internat, d'une année à deux années et plus, avant que ces ingénieurs ne deviennent opérationnels. En fait ceci est vrai de la plupart des établissements d'enseignement supérieur et de toutes les disciplines, sauf peut-être encore une fois des facultés de médecine, des écoles d'architecture, des instituts d'expertise comptable et des facultés de droit.

Même les masters professionnels ne donnent pas l'opportunité pour un ingénieur fraîchement sorti de l'école de participer à un travail de dimension réelle de terrain.

2. Impact de l'entrée brusque dans la vie réelle

Les pédagogies actuelles posent aussi le problème de l'entrée brusque dans l'exercice réel des compétences acquises à l'université. Pour les rares qui en ont l'opportunité, la participation immédiatement à la sortie de l'université à un travail de terrain de dimension réelle par exemple dans le cadre d'un chantier de construction de barrage, est un réel baptême du feu.

Ceux qui complètent le chantier s'en sortent avec une connaissance de terrain, un savoir-faire technologique, et un savoir-faire de gestion de chantiers, de normes de sécurité, de délais, de maîtrise de coûts, et de leadership d'équipe extraordinaires. Cependant la brutalité de l'expérience, sans préparation préalable, fait aussi un grand nombre de victimes, i.e. de stagiaires qui ne complètent pas le chantier où s'en sortent déçus.

L'explication est encore une fois que les diplômés des écoles d'ingénieurs, contrairement aux diplômés des facultés de médecine, de droit, et des écoles d'architecture ou de comptabilité, n'ont

pas l'occasion de participer à des travaux, des chantiers ou des dossiers réels dans leurs professions ou leurs métiers.

D'où l'importance d'une préparation préalable et de l'accompagnement des apprenants encadrés par des enseignants et des ingénieurs expérimentés, comme c'est le cas dans les internats dans un CHU (Centre Hospitalo-Universitaire) pour les étudiants de médecine.

3. Le travail d'équipe

Il en est de même du travail d'équipe. Les étudiants ont rarement l'occasion de travailler en équipe au cours de leurs études, ou même de leurs projets de fin d'année ou de fin d'études. Pourtant dans un contexte réel, le travail est impérativement en équipe ou en groupe. De même est-on appelé au sein de l'équipe à recevoir et, tôt ou tard, à donner des ordres qui doivent être exécutés et à assumer la responsabilité de l'animation, du leadership, du moral et de la performance de l'équipe, du groupe ou même de l'institution où l'on travaille. Les étudiants ne reçoivent pratiquement pas de formation les préparant à de telles situations.

4. Apprentissage et Mentoring

Dans certaines professions libérales, il est même exigé un internat d'apprentissage et un mentoring, comme dans les cabinets juridiques ou les cabinets d'expertise comptable.

Il y a lieu de souligner que les traditions d'apprentissage ont existé de tous temps dans toutes les sociétés, et dans beaucoup de métiers, y compris le commerce et les affaires. En Tunisie, l'apprentissage et les relations apprenti-patron chez les commerçants djerbiens et sfaxiens sont des traditions connues et encore vivantes. Elles méritent d'être revisitées.

Ces traditions d'accompagnement ont de plus l'avantage potentiel de rapprocher l'université de la profession et lui permettent de jouer pleinement :

- Son rôle éducatif
- Son rôle de vecteur de changement socio-économique
- Son rôle d'université citoyenne

5. Stages d'insertion à la Vie Professionnelle

Il y a lieu de noter aussi que les stages en entreprise d'insertion à la vie professionnelle, mis en place par le Ministère des Affaires Sociales, ou celui de l'Emploi et de la Formation Professionnelle n'ont souvent joué que très partiellement ce rôle. Il y a essentiellement deux raisons à cela :

- La première est que ces stages ont été conçus et dotés de moyens plus comme des espaces et des temps d'attente de l'emploi que de vrais espaces et de périodes d'internat et de transition vers la pratique professionnelle.
- La deuxième raison est que dans les entreprises privées ou publiques on hésite à donner des dossiers ou des projets importants et motivants à des stagiaires pour des raisons d'importance d'enjeux ou de confidentialité.

Pour optimiser l'encadrement et la réalisation d'objectifs, d'activités et de projets concrets, il faut s'inspirer des méthodes et des stages dans les professions libérales citées plus haut, c'est-à-dire des stages où le stagiaire a l'occasion de travailler en réel sous le mentoring d'un maître de stage confirmé de la profession.

Enfin, comme pour les actions de team building et de construction de groupe, il y a lieu de souligner l'importance de l'apprentissage du volontariat, de la citoyenneté et de l'engagement civil pour augmenter la capacité de l'Etat dans les actions de développement/construction communautaire (machi-zukuri au Japon), dans les actions de lutte contre les pandémies ou de gestion des catastrophes naturelles.

6. L'impératif de l'action conjuguée de l'Etat et des citoyens pour faire face aux catastrophes naturelles

Il n'y a pas de doute que la pandémie COVID-19 a mis à nu les limites de l'Etat. Cependant il faut garder à l'esprit que l'Etat, comme tout système, est dimensionné pour faire face à, et gérer des situations moyennes ou modales, et non pour gérer des situations maximales extrêmes qui n'arrivent que très rarement après des décennies, voir des siècles, comme les inondations de 1969 et les épidémies ou la famine du 19^{ème} siècle en Tunisie, ou la grippe espagnole en 1917 sur le plan international. C'est comme pour le cas du dimensionnement d'un barrage de protection contre les inondations.

COVID-19 a montré l'importance de l'action de l'Etat conjuguée avec l'action et le comportement du secteur privé et de la société civile. Elle a montré le besoin d'un paradigme « à deux mains », pour utiliser la métaphore de Kishore Mahbubani, le fameux auteur, fondateur de l'Institut Lee Kwan Yu de Politique Publique de Singapour, peut-être même trois mains ! Il faut la main invisible d'Adam Smith et celle de l'Etat, et peut-être mieux encore une troisième main, celle de Confucius ! L'Etat a pu compter sur les entreprises mais aussi sur les mêmes traditions confuciennes de discipline, de bienveillance et de solidarité chez les citoyens et l'engagement des acteurs civils.

En effet le suivi international de la pandémie montre un contraste flagrant et étonnant entre les régions et les pays. Par comparaison avec l'Europe et les USA, La Chine, le Japon, la Corée du Sud, le Vietnam, etc., ont tous démontré une capacité étonnante de gestion et de maîtrise de la pandémie malgré les différences d'échelle du défi et de paradigmes politiques. Ce que ces sociétés est-asiatiques ont de commun, ce sont les traditions confuciennes de confiance et de foi du citoyen dans la hiérarchie politique officielle et dans un état fort jouissant « d'un mandat du ciel et du peuple », capable d'anticipation, de mobilisation et d'action. Dans ces pays, l'Etat ou le Gouvernement n'est pas le problème ou l'ennemi, comme l'affirmait Reagan en 1981 dans son discours inaugural à la présidence des USA. Il est la main qui accompagne la main d'Adam et celle de Confucius.

Ces traditions confuciennes sont elles-mêmes la cause et l'effet d'un processus darwinien d'adaptation à la fréquence, l'échelle et l'impact des catastrophes naturelles, telles que les typhons, les tsunamis, les tremblements de terre, les éruptions volcaniques, etc. En effet, face à ces grandes crises, l'individu seul, où même l'Etat est impuissant. Les sociétés est-asiatiques ont dû et su développer dans leurs religions et leurs traditions, des valeurs, des réflexes et des bonnes pratiques sociales de solidarité et de discipline, de foi et de confiance réciproque dans la hiérarchie officielle et civile, dans l'Etat, dans la famille, avec le voisin, au sein de la société et dans l'entreprise.

COVID-19 a aussi mis en relief, l'importance de l'existence d'un esprit, voire d'un corps de volontariat mobilisé par un appel national et « une levée en masse » d'une « armée blanche » de volontaires et d'acteurs civils au service civil et social.

A moyens égaux et situations proches, les pays occidentaux qui ont le mieux géré la pandémie sont les pays qui ont cette culture et ces réflexes civiques de discipline, de solidarité sociale, d'action citoyenne, et de volontariat, comme les pays scandinaves, les pays de l'Europe du Nord, semblables à ceux des pays est-asiatiques.

Ces valeurs, ces pratiques et ces réflexes existent dans la culture et les traditions en Tunisie. Elles sont essentielles dans les régions forestières dans la lutte contre les incendies en été. Les autorités régionales et les services forestiers ne pourraient jamais faire face à ces catastrophes, pourtant de dimensions très relatives par rapport à COVID-19, par les moyens ordinaires propres de l'Etat. Le recours à la mobilisation de l'action citoyenne est impératif et constructif. Mais ces réflexes sont spontanés et ne sont pas l'objet d'un effort éducatif volontariste et systématique.

La leçon à tirer est que la confiance du citoyen et sa foi dans l'Etat et dans l'administration doit être cultivée et maintenue comme une valeur et une caractéristique essentielles au bien-être du citoyen et à la performance de l'Etat, de l'économie et de la société, surtout dans des crises de la gravité et de l'échelle du COVID-19.

Il faut veiller à introduire plus systématiquement, dans le curriculum et la pédagogie de l'éducation et de l'enseignement à tous les niveaux d'études par des contenus et des actions pratiques cette culture et ces réflexes et ces compétences de discipline et de solidarité, de service civil, et de volontariat. Il est impératif de réfléchir stratégiquement à la promotion, à l'entretien et à la culture de ces valeurs et de ces bonnes pratiques sociales chez les jeunes, dans les communautés urbaines et rurales et dans tout le corps social de la nation.

7. Le Peace Corps, et VISTA

En 1961, John F. Kennedy, JFK, le charismatique 35^{ème} président des USA, a lancé le programme du Peace Corps, un corps de volontaires pour le service d'aide technique et humanitaire à l'étranger. Le Peace Corps a été un outil efficace de construction d'un capital diplomatique de bonne volonté entre les USA et chaque pays récipiendaire. En 1963, Kennedy a conçu la contrepartie nationale du Peace Corps, VISTA (Volunteers In Service To America). Le concept a été mis en œuvre en 1964, après son assassinat en novembre 1963, par son successeur Lyndon B. Johnson. VISTA a consacré le principe de l'apprentissage du patriotisme et de la citoyenneté ainsi que les valeurs spirituelles de l'engagement dans un service national civil et social.

Les deux concepts ont enthousiasmé les jeunes aux USA et ont beaucoup participé à la naissance de la légende JFK. Ils ont inspiré beaucoup de pays qui ont créé des services et des corps de volontariat similaires aussi bien pour le service national que pour le service international.

Le Japon par exemple a créé la JICA, pour la coopération internationale mais aussi un corps de volontaires, JOCV, Japanese Overseas Corps of Volunteers au sein de la JICA en 1965, juste deux ans après la création du Peace Corps. Il y a lieu de noter que la JICA offre des opportunités de volontariat aussi bien au champ national au Japon qu'à l'étranger. De même, y-a-t-il lieu de noter que le travail

de volontariat est offert aussi bien aux jeunes, qu'aux adultes confirmés, qu'aux retraités. Enfin il y a lieu de noter que la Corée du Sud (KOIKA), la Thaïlande, etc., se sont inspirés du modèle Japonais pour créer des agences de coopération et des corps de volontariat similaires. La Turquie, plus récemment, a créé récemment sa TICA.

Ces programmes ont rempli le rôle « d'académies » de service civil, d'un internat dans un CHU, c'est-à-dire un espace de travaux pratiques en réel, de perfectionnement et d'opérationnalisation de compétences, d'amélioration et d'internationalisation de l'employabilité, d'accélération de la transition et de l'insertion dans la vie professionnelle, sous le mentoring et la supervision de maîtres confirmés.

8. Conclusion : L'ATCT, un CHU pour les diplômés de l'Université

L'ATCT, l'Agence Tunisienne de Coopération Technique, a une grande expérience à l'international. Elle jouit d'une bonne réputation dans quelques pays en Afrique et au Moyen Orient et dans beaucoup d'autres pays où elle a dispatché des coopérants tunisiens.

Un élargissement de la mission de l'ATCT s'inspirant à la fois de la mission du Peace Corps et celle de VISTA, ou celle de la GIZ, la JICA, KOIKA, TICA, etc., permettrait de faire de l'agence ' Une Académie Tunisienne de la Coopération Internationale et du Service Civil » et d'inclure le champ national. Il lui permettrait aussi d'accepter non seulement les fonctionnaires confirmés en exercice, mais aussi les retraités, et les diplômés fraîchement sortis de l'université après une formation préalable semblable à celle qui est donnée par la JICA, le Peace Corps ou la GIZ.

L'ATCT serait alors en mesure de remplir le rôle d'un espace réel de transition vers la vie pratique en Tunisie ou à l'étranger, à l'image d'un CHU (Centre Hospitalo-Universitaire) pour les facultés de médecine, ou d'un cabinet professionnel de droit, d'expertise comptable, d'architecture, etc. Elle offrirait, à tous les jeunes tunisiens dont les diplômés de l'université, comme l'Armée Nationale, l'occasion de servir et aussi de compléter et pratiquer leurs connaissances et leurs compétences dans le cadre de projets ou de programmes réels, sous la forme d'un un internat programme dont les objectifs généraux seraient :

- Amélioration de l'employabilité
- Accélération de l'opérationnalité
- Apprentissage du travail d'équipe
- Perfectionnement des langues
- Internationalisation de la mentalité et des références
- Développement et réalisation du sens et du potentiel d'entrepreneurship et de leadership
- Approfondissement de l'intelligence émotionnelle, sociale, politique, et culturelle, et de la citoyenneté territoriale, nationale et internationale par la connaissance de soi, des autres, et du terrain

Le stage internat-programme serait un lieu de formation-action pratique en réel sur des projets ou sur des programmes avec les étudiants, les enseignants et les chercheurs d'autres établissements de l'Université ou même d'autres universités. Le stage-internat serait équivalent à l'internat pratique

dans un CHU. Il peut-être aussi assimilé aux leçons de conduite après ou en parallèle avec l'apprentissage du code de conduite d'un véhicule. Il serait ainsi l'occasion de :

- Acquérir une formation-action pratique
- Connaître le terrain, national ou étranger, physique, économique, social, politique et culturel
- Découvrir le potentiel, la praxis et la problématique du développement,
- Perfectionner les langues par la pratique sur le terrain et la rédaction de rapports
- Apprendre le travail en équipe,
- Apprendre la formation d'une équipe (team-building), la conduite d'une équipe, i.e. le leadership
- Apprendre la construction communautaire
- Apprendre à travailler en projet ou en programme
- Apprendre à travailler en multidisciplinaire
- Approfondir le savoir être, le savoir survivre et le savoir vivre

Salah Hannachi le 19 /05/2020