

# Les enjeux de la formation à Statistiques Tunisie

X. Helfenstein, E. Laffiteau et M. Zgoulli\*

---

**Un enjeu majeur de la révision de la loi statistique vise la création d'un centre de formation au sein de l'INS. Cette volonté découle notamment d'une demande accrue de la société tunisienne, depuis la révolution de jasmin de 2011, en statistiques publiques, en particulier régionales. L'Institut a alors été confronté à un double objectif, à savoir assurer le niveau de qualité de ses statistiques dans le cadre de ses nouvelles missions et, dans le même temps, professionnaliser ses nouvelles recrues, souvent sans culture statistique. Dans ce contexte, le comité de direction de l'INS a bénéficié de l'expertise de l'Insee dans le cadre du jumelage pour mettre en œuvre un dispositif visant la création d'un centre de formation autonome. Cet article dresse tout d'abord un état des lieux des ressources humaines de l'INS et identifie les besoins en formation de l'Institut, compte tenu des fortes contraintes budgétaires qu'il rencontre. Il présente également les réalisations, au cours du jumelage, en termes de mise en place de l'unité formation. Ensuite la vision des experts français et de leurs homologues tunisiens, visant à concilier les besoins et contraintes à court terme de l'Institut avec la dynamique souhaitée par le comité de direction, est décrite. Dans sa version la plus aboutie, les objectifs du centre de formation, ses missions, son mode de fonctionnement et ses moyens sont enfin présentés.**

---

## Introduction

Le jumelage européen « Modernisation de l'appareil statistique tunisien » a démarré en février 2016 et s'est achevé en avril 2018. Son objectif principal était de mettre en place un système statistique public plus cohérent et plus performant. Parmi les nombreux travaux et missions réalisés dans ce cadre, certains ont porté sur le dispositif de formation et le renforcement des capacités de l'Institut national de la statistique (INS). Mis en perspective, ce projet a pris la suite d'initiatives antérieures à travers notamment l'évaluation globale avancée de l'Union européenne qui préconisait déjà de renforcer la formation et de créer une unité ainsi qu'une étude du cabinet Aide à la décision économique (ADE) avec un volet formation pour les directions régionales.

Le jumelage s'est déroulé dans un contexte particulier au niveau des ressources humaines de l'INS tunisien suite à la titularisation massive, en 2012, dans les directions régionales, des agents enquêteurs qui étaient jusqu'alors contractualisés ponctuellement par l'INS dans le cadre d'enquêtes spécifiques. Ceci a entraîné une augmentation drastique des effectifs régionaux qui ont plus que doublé.

Cette configuration singulière a donc engendré de nouveaux besoins, notamment en termes de formation, en sus de ceux intrinsèques aux ressources humaines d'un INS d'un pays émergent.

Parmi les réalisations du jumelage, un plan de formation permettant de renforcer les capacités du personnel des directions régionales a été élaboré (voir en annexe). Des cycles de formation ont également été réalisés ; ils ont porté sur le cadre institutionnel, les statistiques descriptives, les indicateurs statistiques, etc. Une feuille de route a enfin pu être établie pour aboutir à la mise en place d'un centre de formation autonome aux missions élargies.

L'objectif de cet article, est tout d'abord de dresser un état des lieux du dispositif de formation au sein de l'INS tunisien à travers la présentation des enjeux inhérents à l'afflux massif de personnels, l'identification des besoins de formation des personnels et les conditions de mise en place de l'unité formation dans le cadre du jumelage. Il s'agira ensuite de décrire la structure cible du projet à savoir un centre de formation autonome en détaillant les acteurs, les objectifs, les missions et les moyens de cette structure.

Xavier Helfenstein était responsable pédagogique au centre de formation de l'Insee à Libourne (CEFIL), xavier.helfenstein@insee.fr, Emilie Laffiteau est consultante dans le secteur des statistiques publiques en Afrique, emilie.laffiteau@gmail.com, Mouna Zgoulli est directrice centrale de l'informatique, la diffusion et la coordination à Statistiques Tunisie, zgoulli.mouna@ins.tn

## Dispositif de formation : enjeux, besoins et mise en place de l'unité formation

Le jumelage a d'abord permis de dresser un état des lieux du personnel de l'INS tunisien, dans un contexte particulier à savoir la titularisation et le recrutement massif de nouvelles recrues au sein des directions régionales (DR) lors de leur réorganisation. Ce chapitre vise à analyser les enjeux de cet afflux de personnel en termes de dispositif de formation, à identifier les besoins réels en formation de l'INS et à présenter les actions réalisées au cours du jumelage autour de l'unité de formation *ad-hoc*.

### Les enjeux pour l'INS de l'afflux massif de personnels en 2012

L'afflux, à la fois massif et soudain, de personnels au sein des DR offre des opportunités pour l'INS tunisien de se transformer en interne et d'élargir ses missions. Les nouvelles missions attribuées aux DR dans le cadre du développement des statistiques régionales représentent une opportunité pour le personnel d'exercer des missions valorisantes et d'augmenter la motivation et le rendement au sein de l'INS. Mais des contraintes y sont inévitablement associées, au niveau financier mais également en termes d'identification à l'Institut.

#### La titularisation en masse de personnels en région

À partir de 2012, sur la lancée de la révolution de jasmin et dans le cadre des nouvelles missions attribuées aux DR, 500 enquêteurs ont été titularisés en région et 120 autres recrues ont été affectées dans des services dépendant du ministère de tutelle. Le personnel de l'INS<sup>1</sup>, qui comptait jusque-là environ 400 agents, a subitement augmenté : les agents nouvellement recrutés représentent plus de 80 % du total du personnel des DR.

La qualification des titularisés - enquêteurs et personnel de terrain travaillant pour l'Institut sous contrat à durée déterminée depuis plusieurs années - est très hétérogène tant par le niveau d'études qui varie du CAP au master, que par la spécialité des études qui couvrent l'histoire, les arts, la géographie, la chimie, la philosophie, etc. On y trouve très peu de diplômés en statistiques et en informatique qui sont pourtant les profils recherchés par l'Institut ; les techniciens (bac+2/3) représentent 40 % des effectifs des DR, les cadres supérieurs (bac+4/5) environ 30 %.

#### Des compétences renforcées par le nouveau personnel dans les régions

Les DR disposent d'un personnel qui possède une grande connaissance des métiers de la collecte statistique. Les enquêteurs titularisés sont la cheville ouvrière des enquêtes de l'Institut et les avoir intégrés est une force

indéniable. Ce personnel des régions connaît le terrain et ses particularités. Il connaît également les spécificités de chaque enquête et a développé une expérience dans le travail de collecte des informations par questionnaire auprès des ménages et des entreprises. Le niveau de formation initiale des nouvelles recrues est en moyenne plus élevé que le niveau des missions qu'elles ont à exercer (enquêteurs) : la majorité d'entre elles détient un diplôme supérieur (du bac+2 jusqu'au master). Ce niveau académique permet de former plus aisément une partie du personnel pour d'éventuelles nouvelles attributions et missions.

Les nouvelles missions attribuées aux directions régionales dans le cadre du développement des statistiques régionales représentent une opportunité pour le personnel d'exercer de nouvelles missions, d'améliorer leurs savoir-faire et d'élargir leurs champs de compétence. Le jumelage entre l'INS tunisien et les instituts français (Insee), italien (Istat) et lithuanien (Statistics Lithuania) a permis d'explicitier ces missions, qu'il s'agisse des travaux en matière de collecte, de gestion des ressources ou encore de missions de diffusion et communication.

#### Les enjeux liés à l'intégration des nouveaux agents

La majorité des nouvelles recrues a une culture statistique assez faible. En effet, ces agents travaillaient auparavant dans le cadre de contrats à court terme, chaque contrat étant conclu pour la durée d'une enquête. Ils ont par conséquent des compétences indéniables en matière de statistique d'enquête mais manquent, d'une part, de compétences en matière de terminologie statistique, de calculs d'indicateurs et d'indices et, d'autre part, de connaissance du système statistique national (SSN) et sur la déontologie du statisticien.

En outre, l'esprit d'appartenance à l'INS, qui représente un élément important de motivation du personnel, est à renforcer pour les nouvelles recrues. L'offre par l'INS, d'un contrat permanent est d'ores-et-déjà une étape importante pour intégrer ces personnels et leur proposer une reconnaissance professionnelle. Des actions d'intégration ou de communication peuvent également être entreprises pour consolider cette reconnaissance. Le système de management régional<sup>2</sup> et l'organisation des équipes doivent ainsi veiller à prendre en compte leurs attentes afin d'assurer leur rendement et d'encourager les agents à évoluer au sein de l'INS durant leur carrière. Dans cet esprit, il est prévu que la gestion des ressources humaines soit organisée au sein des DR dans une proximité réelle, afin d'apporter notamment des réponses aux questions de procédures administratives sur place.

#### Les besoins internes en formation de l'INS

L'état des lieux au début du jumelage a permis de clarifier un point : les besoins internes de formation à l'INS ne

*envisagés pour accompagner le système de management régional.*

<sup>1</sup> Sur l'ensemble des personnels de l'INS, 280 sont des cadres et les DR comptent 745 agents.

<sup>2</sup> Des appuis aux directeurs régionaux, par exemple par des formations en management et en communication, peuvent être

portent pas sur la formation initiale mais plutôt sur la formation continue.

Concernant la formation initiale, les cadres en statistique de l'Institut sont issus de l'École supérieure de la statistique et de l'analyse de l'information (ESSAI)<sup>3</sup> pour les ingénieurs et du réseau des Instituts supérieurs des études technologiques (ISET)<sup>4</sup> pour les cadres intermédiaires et les techniciens. Ces institutions assurent jusqu'alors la formation initiale en statistique publique en Tunisie. Cependant, depuis 2012, l'Institut ne recrute pas ou peu de statisticiens issus de ces écoles et les départs d'agents ne sont pas systématiquement remplacés. En outre, il n'existe pas de recrutement spécifique à l'INS, notamment par concours. La politique actuelle de recrutement obéit donc aux contraintes budgétaires de la fonction publique qui sont devenues particulièrement fortes après la vague de titularisation en région de 2012.

Au niveau de la formation continue, l'INS ne propose pas de dispenser aux nouvelles recrues des formations théoriques et pratiques avant leur prise de poste. Quant au personnel déjà en poste, les mobilités au sein de l'Institut sont peu fréquentes, et celles avec les structures statistiques publiques (SSP) le sont encore moins. Ces mouvements, très réduits, n'incitent donc pas l'INS à proposer à son personnel des formations professionnalisantes. Les besoins s'orientent vers des formations professionnelles pointues pour les agents en poste qui sont généralement assurées par des prestataires ou organismes extérieurs.

Les besoins de formation se font également ressentir au niveau des personnels régionaux nouvellement recrutés. Ces personnels, massivement titularisés en région en 2012, maîtrisent déjà les travaux d'enquêtes sur le terrain qu'ils pratiquent de longue date. Le développement d'un dispositif de formation souhaité par l'INS vise donc à leur apporter des connaissances complémentaires favorisant leur intégration et leur implication, par exemple sur l'environnement juridique et statistique, l'organisation du SSN ou sur la déontologie du statisticien. La stratégie est de former d'abord des agents de l'Institut qui, à leur tour, peuvent former les agents en région. À court terme, le centre de formation doit donc assurer la formation continue de publics hétérogènes : principalement les cadres de la direction générale et les formateurs des personnels en région.

À moyen terme, l'INS envisage un élargissement de son champ d'action (voir encadré 1). La loi statistique conforte l'Institut dans une vision plus large de son dispositif de formation. Ainsi, l'INS peut intervenir non seulement en appui technique aux SSP, mais également au niveau de la programmation de leurs travaux statistiques. Dans ce cadre, la programmation des formations est ainsi légitimée. Dès lors, le périmètre du

centre de formation inclurait dans sa version la plus extensive :

- La formation continue de l'ensemble des agents de l'Institut ;
- La formation continue des services extérieurs (SSP, administrations, autres publics) ;
- La formation professionnelle certifiante des statisticiens ;
- La formation initiale en partenariat avec l'ESSAI, des ISET, l'université virtuelle de Tunis et des universités tunisiennes ;
- L'organisation de séminaires régionaux et internationaux.

#### **Encadré 1 : les quatre étapes de l'évolution du centre de formation**

L'INS s'est fixé pour cible la création d'un centre de formation autonome dont la montée en charge se fera progressivement, par paliers. Quatre étapes ont été identifiées :

##### **Étape 1 : unité formation en mode projet**

Cette unité a été créée lors du jumelage. Elle est composée de 3 personnes à temps partiel, aux compétences complémentaires, dont les premières missions étaient de préparer le plan de formation de 2017.

##### **Étape 2 : unité formation opérationnelle**

L'unité devient une entité officielle bénéficiant d'une légitimité et d'une meilleure visibilité. Elle dispose d'une équipe dédiée, formée à l'ingénierie de formation. Elle enrichit son offre de formation.

##### **Étape 3 : unité formation consolidée**

Lorsque la nouvelle loi statistique entre en vigueur, l'INS supervise la programmation de toutes les activités statistiques du SSN en garantissant la qualité de production et en estimant les besoins de formation pour chaque SSP. L'unité formation monte en charge, ses missions sont élargies et ses moyens consolidés. Elle travaille en partenariat avec les SSP.

##### **Étape 4 : centre de formation autonome**

Le centre de formation dispose en propre de moyens humains, logistiques et financiers. Il élargit son champ d'action à la formation initiale et aux séminaires, en visant un public plus large dans les secteurs public et privé. Il propose des modules de formation numériques sur la plateforme digitale.

Le passage d'une étape à l'autre nécessite l'évaluation de l'étape en cours ainsi que des modifications au niveau de l'organigramme et des décisions stratégiques pour la création du centre de formation autonome.

#### **La mise en place d'une unité préfiguratrice du centre de formation**

Selon la démarche entreprise, l'INS a commencé en 2017, lors du jumelage, par créer l'unité formation rattachée à la direction de la coordination. Cette unité est composée d'une équipe de trois personnes à temps partiel, aux compétences différentes mais complémentaires. Ses missions consistent à élaborer le plan de formation annuel de l'Institut, à dresser le bilan des formations en

<sup>3</sup> L'ESSAI est rattachée à l'Université de Carthage. Une convention cadre existe entre l'ESSAI et le Genes (Groupe des écoles nationales d'économie et de statistique) en France, permettant le suivi par des étudiants tunisiens d'un cursus donnant à la fois le diplôme de l'ESSAI et de l'ENSAI (École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information) en

France, ainsi que des appuis pédagogiques et des échanges d'enseignants.

<sup>4</sup> Le réseau se compose de 24 ISET répartis sur toute la Tunisie. Ce sont des établissements universitaires qui proposent une offre de formation initiale diplômante diversifiée et complémentaire. Deux d'entre eux, localisés à Sousse et Sfax, proposent une offre de formation en statistique.

fin d'année, à organiser les formations et à répondre aux demandes éventuelles des SSP.

À son actif, cette unité, préfiguratrice du centre de formation, a déjà produit le plan de formation 2017, le bilan des formations réalisées en 2017 et la conception d'une formation, sur l'exemple de la nomenclature d'activités tunisienne de 2009 (NAT 2009). En ce qui concerne le plan de formation 2017, la méthode a préconisé le recueil des besoins de formation auprès des différentes directions centrales en lien avec les travaux. L'arbitrage a été réalisé au niveau du comité de direction en fonction des moyens humains et financiers. Le bilan des formations réalisées en 2017 a été établi avec l'appui des directions centrales et du jumelage, et a rassemblé les informations de base, à savoir le nombre de stagiaires et la durée de la formation. Des éléments de coût ont également été produits.

L'unité a elle-même suivi une formation-action sur la conception d'une formation, appliquée à un cas réel. L'exemple choisi par l'Institut a été particulièrement intéressant puisqu'il portait sur une formation dispensée dans le cadre des enquêtes NAT 2009. La formation-action, animée par deux experts, a permis à l'équipe de l'unité formation d'« apprendre en faisant », c'est-à-dire d'être capable à l'issue de la formation de mener elle-même un groupe de conception. C'est en effet dans cette phase de conception que l'unité formation peut apporter une plus-value importante, en mettant en relation les différents acteurs (commanditaire, experts, formateurs, utilisateurs), en les guidant et en étant le garant de la qualité des contenus et des méthodes pédagogiques.

Un guide pédagogique a été rédigé à l'issue de ce groupe de conception. Le guide pédagogique permet de capitaliser les travaux : il explique comment dispenser la formation et sur quels supports elle s'appuie (supports stagiaires et supports formateurs). Il permet de dupliquer la formation à l'identique si elle doit être dispensée par plusieurs formateurs. Il permet de la faire évoluer dans le temps ou pour des publics différents, à-travers des adaptations à la marge.

À l'issue du jumelage, l'unité formation dispose également d'une description des processus, faisant apparaître les acteurs, les tâches, les moyens et les délais des activités suivantes : l'élaboration du plan de formation (voir en annexe), la conception d'une nouvelle formation, la mise en place d'une formation existante, l'achat d'une prestation à un prestataire extérieur (appel d'offre, procédure simplifiée), le bilan de l'année écoulée. L'unité formation peut s'appuyer sur ce canevas et compléter les processus en fonction des spécificités de l'Institut.

Des documents types ont été mis au point avec l'unité préfiguratrice sur toutes les étapes de l'ingénierie de formation : annonce, fiche d'inscription, convocation, questionnaire d'évaluation, lettre de mission d'un groupe de conception, guide pédagogique. Une fiche-type de commande de formation a été produite avec la participation des directeurs centraux. Chaque fiche de commande, remplie par un directeur central dans la phase de constitution du plan, doit apporter un maximum

d'information à l'unité formation chargée de la mise en œuvre. Lorsque le plan est arbitré et définitif, les différentes fiches peuvent être rassemblées pour constituer le catalogue des formations que l'Institut diffuse. L'unité formation dispose également d'une note type à l'attention des commanditaires et d'une grille d'entretien pour leur faire préciser leur demande de formation. Enfin l'unité formation a apporté des éléments de coûts unitaires permettant de chiffrer un budget prévisionnel.

L'unité formation a donc été sensibilisée à la professionnalisation des responsables formation : elle connaît les enjeux de la formation ; elle a en main les processus, les outils et les savoir-faire. Par la pratique, elle a déjà acquis une expérience concrète par l'implémentation du plan de formation de l'année 2017 et son évaluation.

Ce bilan recense 41 formations dispensées en 2017, au bénéfice des agents de l'INS. Elles représentent 1 697 jours de formation, soit presque 2 jours par agent. Pour mesurer l'effort de formation de l'INS, il conviendrait d'ajouter les formations dans le cadre des travaux de collecte et de saisie, d'autant que le personnel en région représente 70 % des effectifs de l'INS.

---

## La structure cible : un centre de formation autonome

---

À partir de l'état des lieux, des préconisations ont été formulées, lors du jumelage, pour la création du centre de formation. Elles portent sur la mise en place d'un système de gouvernance du futur dispositif de formation et proposent les missions, les champs d'actions et les modes de fonctionnement des différents acteurs.

### Les acteurs de la gouvernance du dispositif de formation

Un préalable important à la mise en place d'un centre de formation autonome est la définition et l'instauration d'un système de gouvernance. Cette dernière est ici entendue comme un système d'acteurs formant le dispositif de formation. Chaque acteur est clairement identifié et a un rôle bien déterminé. C'est l'interaction entre ces différents acteurs qui assure le bon fonctionnement du système et assure sa pérennité.

Le premier acteur est le comité de direction de l'INS. Cet acteur, légitime dans le dispositif de formation, a un rôle crucial. S'agissant de la formation, ses missions consistent à :

- Définir les orientations stratégiques de l'Institut ; de ces orientations, pouvant être pluriannuelles, découlent les objectifs annuels du centre de formation ;
- Arbitrer sur les moyens, humains et financiers du centre de formation ;
- Évaluer l'activité du centre de formation.

Le deuxième acteur est le comité de pilotage de la formation. Il est chargé de piloter le dispositif de formation de l'Institut, avec pour missions de :

- Fixer les objectifs annuels du centre de formation, découlant des orientations stratégiques de l'Institut ;
- Valider le plan de formation pour l'année à venir, proposé par le centre de formation ;
- Évaluer et valider le bilan des formations de l'année écoulée.

Le troisième acteur de la gouvernance est constitué des utilisateurs du centre de formation. Dans la structure cible, le centre de formation continue à former le personnel de l'Institut pour le faire monter en compétence et répondre aux nouvelles demandes du corps social vis-à-vis de l'Institut (par exemple, la diffusion de résultats statistiques au niveau de chaque gouvernorat). Mais il apparaît aussi comme un acteur naturel pour proposer et dispenser des formations à l'ensemble des agents des services statistiques publics de Tunisie, de l'administration, mais aussi aux étudiants, et au secteur privé. Dans la perspective d'une participation aux relations internationales de l'Institut, des représentants d'organismes internationaux peuvent également participer aux formations de l'INS, présentées dans le cadre de séminaires.

### Les objectifs du centre de formation

Le centre de formation deviendrait l'acteur central de la gouvernance de la formation. Il ressort des discussions engagées lors du jumelage que ses objectifs, assignés par l'Institut, sont de :

- Diffuser la culture professionnelle de l'INS ;
- Développer les compétences des stagiaires et ainsi participer à l'amélioration de la qualité des processus de production et de diffusion des données ;
- Permettre une adéquation des compétences et des métiers face aux évolutions des environnements de travail ;
- Donner des perspectives aux agents de l'Institut.

Dans la perspective croisée d'un élargissement des activités du centre et de la mise en place du futur statut particulier des agents de l'Institut, le centre de formation pourra dispenser des formations certifiantes, voire des parcours de formation certifiants. Les certificats délivrés par le centre pourront être intégrés aux dossiers des agents pour la promotion dans certains grades. Cela nécessitera une homologation du centre de formation afin de permettre une reconnaissance des certificats dans les critères de décision pour ces promotions.

### Les missions du centre de formation

Le périmètre d'actions et les attributions du centre de formation sont multiples. Ses missions se déclinent à travers les points suivants :

1/ Porter l'identité de l'Institut, diffuser une culture commune, les valeurs de l'Institut dont la rigueur et la déontologie. La diffusion de cette identité a déjà été amorcée depuis 2016, à la suite des préconisations du rapport ADE<sup>5</sup> pour intégrer les personnels régionaux récemment titularisés. Des formations, sur des thèmes tels que l'environnement institutionnel et juridique de l'INS, ou encore les droits et devoirs des agents, ont été mises en œuvre. Ces formations peuvent être réutilisées et adaptées à d'autres publics.

2/ Former les personnels de l'Institut, des SSP, de l'administration, voire des salariés du secteur privé et des étudiants, sur les savoirs, savoir-faire et savoirs comportementaux relatifs aux métiers exercés. Les domaines couverts par les formations sont multiples : environnement institutionnel de la statistique, techniques statistiques, communication écrite ou orale, logiciels, management, langues, etc.

3/ Collecter les besoins en formation. Au sein de l'Institut, une démarche pour collecter les besoins auprès des maîtrises d'ouvrage de l'Institut (les directions centrales) a été mise en œuvre fin 2016. Cette démarche a conduit à un plan de formation à actualiser chaque année. Cette démarche peut être étendue au recueil des besoins en formation de l'ensemble des services statistiques publics.

4/ Concevoir des prestations de formation. Pour répondre aux besoins exprimés par les commanditaires, le centre de formation pourra mettre en place des groupes de conception chargés d'élaborer les formations qui seront dispensées par des agents de l'Institut. Dans le cas des formations métiers, une conception en interne garantit une bonne adéquation aux besoins des agents. De plus, elle permet de valoriser les compétences des experts et des formateurs. Le recours aux prestations externes est limité aux formations généralistes pour lesquelles l'Institut ne peut pas mobiliser de compétences en interne (anglais, management, *media training*, etc.).

5/ Élaborer les cahiers des charges des formations pour lesquelles un prestataire extérieur est sollicité. Le centre de formation est en effet l'acteur le plus indiqué pour renseigner la partie pédagogique du cahier des charges : les enjeux de la formation, le contexte, les objectifs pédagogiques, les modes de réalisation attendus, les évaluations prévues, etc. Il est souhaitable que le cahier des charges comporte des critères de choix faisant intervenir les aspects pédagogiques, en sus des critères de coût, ce qui permet de choisir le « mieux disant » plutôt que le « moins disant ».

6/ Être le centre documentaire de l'Institut, pour toutes les ressources documentaires relatives à la formation. Pour l'ensemble des formations dispensées, y compris celles intégrées dans les processus de collecte (RGPH, enquêtes thématiques, etc.), le centre de formation

<sup>5</sup> « Rapport de l'assistance technique pour le compte de « Statistiques Tunisie » pour l'élaboration d'une stratégie de

développement des statistiques régionales », ADE-GENES-DEVSTAT, juillet 2015.

centralise tous les supports de formation (guides pédagogiques, supports formateurs et stagiaires, résultats des évaluations, etc.). Le centre de formation a l'avantage d'être un acteur facilement identifiable pour accéder aux ressources documentaires relatives à la formation. Les ressources existantes sont ainsi capitalisées et réutilisées selon les besoins ultérieurs.

7/ Assurer un rôle de veille sur l'offre extérieure de formation, que ce soient des formations proposées en Tunisie dans le secteur public ou privé, ou dans des pays étrangers, ou encore dans le cadre de collaborations internationales.

8/ Proposer des offres de formations alternatives aux formations en présentiel. Les formations numériques telles que les formations ouvertes à distance (FOAD), le « *rapid learning* », les e-formations, etc. peuvent être proposées en complément des formations en présentiel. Elles ont l'avantage de permettre aux stagiaires de prolonger leur apprentissage de manière individualisée, tout en minimisant les coûts. Le rôle de veille décrit dans le point précédent rejoint aussi ce champ d'investigation.

9/ Former à la préparation des concours internes. Dans la perspective des futurs statuts particuliers des agents, l'Institut dispense un parcours de formation certifiant ouvrant des possibilités de promotion pour les agents.

10/ Accueillir des séminaires internationaux. Le centre de formation met à disposition ses locaux et sa logistique pour organiser des séminaires thématiques à destination d'organismes externes. Le centre de formation participe ainsi à la coordination statistique et aux relations internationales de l'Institut.

## Les moyens du centre de formation

Pour répondre aux objectifs et aux missions énoncés précédemment, le centre de formation doit disposer de moyens suffisants et d'une organisation efficiente. Des préconisations sur les fonctions nécessaires à la bonne marche d'un centre de formation ont été formulées lors du jumelage. Elles portent sur les moyens matériels et les fonctions nécessaires : direction, assistance de gestion, responsabilité des projets de formation, responsabilité informatique. Pour chaque fonction (ou métier) nécessaire à un fonctionnement pérenne du centre, les activités principales et les compétences requises ont été listées.

Dans son fonctionnement, il est préconisé que le centre de formation recoure au vivier des formateurs internes de l'Institut. En effet, une grande partie des formations demandées par les commanditaires (les directions centrales de l'Institut) peuvent être conduites par des groupes de conception et animées par des agents de l'Institut, spécialistes du sujet. La cellule de formation créée en 2017 a déjà recensé un certain nombre de formateurs potentiels. Dans le cadre du jumelage, des formations à la pédagogie pour adultes ont été dispensées, notamment aux directeurs régionaux et chefs des bureaux locaux qui forment les personnels en local. Le centre de formation poursuivra ces actions. Il lancera un appel à candidature auprès de l'Institut pour maintenir un réseau de formateurs en adéquation avec le plan, les dispositifs

de déploiement et la volumétrie (nombre de stagiaires, nombre de sessions). Il veillera à ce que les nouveaux formateurs bénéficient d'une formation à la pédagogie, dans leur intérêt propre comme dans celui des stagiaires.

## Conclusion et perspectives

Un résultat du jumelage, concernant la formation, est la création dès 2017 de l'unité formation, immédiatement opérationnelle, rattachée à la Direction centrale de l'informatique la diffusion et la coordination à l'INS. Cette unité, par son fonctionnement en mode projet notamment, a permis des réalisations concrètes à travers l'élaboration du plan de formation 2017, le renforcement des capacités de son personnel en termes de méthodes d'ingénierie de formation et de méthodes pédagogiques pour la formation continue et la formations des agents de l'INS dans les régions. Les cycles de formation ont porté principalement sur le cadre institutionnel et les statistiques descriptives (750 personnes formées dans ces deux cas). D'autres formations ont eu pour thème les principaux indicateurs diffusés par l'INS et les processus de production associés, la communication des enquêteurs avec les ménages et les entreprises, la pédagogie, les différents types de management et les droits et devoirs des statisticiens.

En 2019, cette équipe est toujours opérationnelle avec une équipe dédiée. Elle fonctionne encore en mode projet, mais a un positionnement officiel dans l'organigramme.

Le jumelage a également permis de proposer une stratégie à moyen terme de montée en charge progressive de l'unité formation afin d'aboutir à un centre de formation autonome de l'INS tunisien avec des missions élargies (cible). Pour cela une feuille de route a été définie lors du jumelage selon une évolution par palier du dispositif de formation. En parallèle de la feuille de route, les experts ont conseillé de mettre en place une évaluation annuelle ou biannuelle des résultats, par le comité de direction, afin de permettre de décider des suites à donner à chaque étape pour atteindre la cible.

Outre ces réalisations, il convient enfin de mettre en perspective, les objectifs du volet formation dans un contexte élargi à savoir :

- La modernisation de l'INS : la formation doit être un des éléments de valorisation de ses ressources humaines ;
- Le renforcement de la visibilité de l'INS dans le SSN : au travers de la formation des cadres des structures statistiques publiques, l'INS peut renforcer son rôle de coordination du SSN tunisien et être le leader dans un processus d'amélioration de la qualité des statistiques produites ;
- Le renforcement de la cohésion au sein de l'INS, notamment entre les DR et la direction centrale, et l'instauration d'une culture d'entreprise favorable à l'amélioration du fonctionnement des DR par la qualification, le renforcement de capacité et la création d'un esprit d'appartenance à un institut statistique des personnels des DR.

## Annexe

Tableau 1

### Liste des formations effectuées au cours du jumelage

Activité	Date	Nombre de jours	Thème
<b>A : Implémentation de la charte nationale de la statistique</b>	Décembre 2016	3	Formation à la démarche qualité : C. Cuvier
<b>B : Réorganisation de Statistiques Tunisie</b>	Septembre 2016	3	Formation au management : S. Nardon
<b>B : Certification de Statistiques Tunisie</b>	Décembre 2016	3	Formation à la certification ISO 9001 : R. Séon
	Mars 2017	4	Formation à la certification ISO 9001 : R. Séon
	Janvier 2018	4	Formation GSBPM : K. Zaari
	Mars 2018	3	Formation sur la revue des processus : R. Séon
<b>B : Système d'information intégré</b>	Mars 2018	3	Méta-données : C. Vaccari et M. Bruno
<b>B : Centre de formation opérationnel</b>	Avril 2016	4	Centre de formation opérationnel : X. Helfenstein et V. Guihard
	Février 2017	3,5	Centre de formation opérationnel : G. Techer, X. Helfenstein et F. Courtois
	Février 2018	3	Centre de formation opérationnel : X. Helfenstein et V. Guihard
<b>C : Basculement au nouveau système SCN2008 et changement de l'année de base de comptes</b>	Septembre 2017	5	Formation ERETES : S. Bourrel
<b>D : Formation du personnel (en particulier des Directions Régionales)</b>	Septembre 2016	6,5	Formation de formateurs à la pédagogie : S. Nardon
	Septembre 2016	3	Mise en place d'un plan de formation Définir le rôle du responsable de formation : V. Guihard et MF. Tajan
	Décembre 2016	6	Analyse des besoins en formation à la communication : S. Nardon
	Décembre 2016	3	Finalisation du plan prévisionnel de formation 2017 : V. Guihard et MF. Tajan
	Janvier 2017	6	Communication dans le cadre des enquêtes ménages : S. Nardon
	Février 2017	7	Communication dans le cadre des enquêtes entreprises : S. Nardon
	Novembre 2017	4	Formation sur les techniques rédactionnelles : S. Darriné
	Décembre 2017	5	Plan de formation de l'INS, conception d'une formation type : V. Guihard et MF. Tajan
	Janvier 2018	4	Formation sur les techniques rédactionnelles : S. Darriné
	Janvier 2018	1,5	Formation CPOS : Y. Hantala
	Février 2018	5	Méthodologies enquêtes : T. Deroyon
	Février 2018	3	Communication orale sur travaux statistiques : JW. Angel
	Mars 2018	3	Ingénierie de l'information : S. Nardon et MF. Tajan
	<b>E : Normes d'échanges de données (SDMX)</b>	Mars 2016	4
Mai 2016		4,5	Formation SDMX : A. Cardacino
Octobre 2016		4,5	Formation SDMX : A. Cardacino et F. Rizzo
Septembre 2016		5	Formation SDMX : A. Cardacino et F. Rizzo
Mai 2017		4	Formation SDMX : A. Cardacino et F. Rizzo
Août 2017		2,5	Formation SDMX : F. Rizzo et A. Santilli
	Mai 2016	2	Politique d'accès aux micro-données en termes législatif et technique : M. Attias

<b>E : Politique d'accès aux données</b>	Novembre 2016	2,5	Politique d'accès aux micro-données en termes législatif et technique : M. Attias
	Décembre 2016	3	Traitement des micro-données : L. Virgili
	Février 2017	2	Traitement des micro-données : L. Virgili
	Octobre 2017	4	Formation sur « R » : L. Virgili et M. Caputi
	Décembre 2017	2	Formation Tau Argus : L. Virgili et M. Caputi
	Février 2018	3	SDC- micro : L. Virgili et M. Caputi
<b>E : Communication et relation avec les utilisateurs</b>	Avril 2016	3	Communication et relation avec les utilisateurs: F. Dussert et S. Vittozzi
	Novembre 2016	4	Communication et relation avec les utilisateurs: F. Dussert et S. Vittozzi
	Novembre 2017	2	Communication et relation avec les utilisateurs : F.Dussert et S. Vittozzi
	Février 2018	4 (une partie)	Utilisation de Service Desk Plus pour la gestion des demandes des utilisateurs

## Conception d'un plan de formation

