

Résumé de l'évaluation externe

Experte principale : Fatma M'Selmi

Expert technique : Walter Bich

Développement de compétences en matière d'assurance qualité pour l'export

Pays | Région : Tunisie

Numéro de projet : 95096 - 2013.2463.1
Durée du projet : 2014-2019 (5 années)

Responsables politiques : Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises
Organismes d'exécution : TUNAC, LCAE, INRAP, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi

PTB | Groupe de travail : 9.34
PTB | Coordinatrice de projet : Iris NADOLNY

Date : 18 Mars 2019

La présente évaluation est une expertise indépendante. Son contenu reflète la perception des expert(e)s qui n'est pas forcément en adéquation avec celle du PTB.

Index des abréviations

ACAA	Accord sur l'évaluation de la conformité et l'acceptation des produits industriels
AFRIMETS	Système Intra-Africain de Métrologie
ANM	Agence Nationale de Métrologie
BMZ	Ministère Fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CCQM	Comité consultatif pour la quantité de matière du Bureau international des Poids et Mesures (BIPM)
CMC	Compatibilité d'un Moyen de Mesure
CME	Centre de Métrologie (du LCAE)
CNS	Comité National Sectoriel
CoPil	Comité de Pilotage
CTS	Centres Techniques Sectoriels
ENI-Carthage	Ecole Nationale d'Ingénieurs de Carthage
ENISO	Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sousse
ENIT	École Nationale d'Ingénieurs de Tunis
ESST-HS	Ecole Supérieure des Sciences et de Technologie de Hammam Sousse
FSB	Faculté des Sciences de Bizerte
GIZ	Coopération Allemande au Développement
INM	Institut National de Métrologie
INRAP	Institut National de Recherche et d'Analyse Physico-Chimique
INSAT	Institut National des Sciences Appliquées et de la Technologie

IQ	Infrastructure Qualité
LCAE	Laboratoire Central d'Analyses et d'Essais
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MIPME	Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises
OCIL	Organisateur de Comparaisons Inter-Laboratoires
OMC	l'Organisation Mondiale du Commerce
PCAM	Programme d'appui à la Compétitivité de l'entreprise et à la facilitation d'Accès au Marché
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMN	Programme de Mise à Niveau
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
PV	Procès-Verbal
QM	Quality Management
TUNAC	Tunisian Accreditation Council (Conseil National d'Accréditation Tunisien)
UE	Union Européenne
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
4C	Centres de Carrières et de Certification des Compétences

1. Résumé

Le présent rapport présente une évaluation externe par des experts indépendants du projet « Développement de compétences en matière d'assurance qualité pour l'export » qui a été menée en étroite collaboration entre le PTB, le MIPME et les organismes partenaires de mise en œuvre ; le TUNAC, le LCAE, l'INRAP, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi. Le projet avait préalablement une durée de 4 ans (de 2014 à 2018) et a été, par la suite, prolongé d'une année tout en gardant le même budget (2.000.000 euro).

La présente mission d'évaluation du projet vise l'amélioration continue des actions du PTB ainsi que leurs valorisations au niveau des partenaires.

Au moment de la mise en place du projet, la situation politique en Tunisie n'était pas claire, ce qui a eu pour conséquence un ajournement des décisions politiques, ce qui a également touché, à son tour, le système national de métrologie. Une stratégie politique claire qui soit soutenue par tous les ministères responsables de la métrologie et qui définit clairement les fonctions et responsabilités des diverses institutions spécialisées n'était pas encore existante. Ainsi, les impacts prévus ne sauront être atteints de manière efficace qu'avec un minimum d'équipement et de personnel.

Egalement, la situation de départ au niveau du secteur de la métrologie montre que les PME tunisiennes dépendent de prestations de laboratoires accrédités et de la qualification d'experts en métrologie étrangers. Faire étalonner les instruments à l'étranger (la plupart du temps en Europe) représente non seulement d'importantes contraintes financières, mais aussi d'importantes pertes de temps. En raison du manque d'opportunités de qualification, le potentiel de développement du secteur de la métrologie ainsi que des prestations y étant liées reste en partie inexploité. Les décideurs ne prennent que lentement conscience de l'importance de la métrologie.

Ainsi, le problème central abordé par le projet est que le système métrologique tunisien n'est pas encore capable de couvrir en temps voulu et à un bon rapport coût/efficacité les besoins de l'industrie en prestations et en personnel, que ce soit du point de vue de la qualité ou de la quantité.

La réussite du projet est appréciée et évaluée sur la base des cinq critères d'évaluation internationaux de l'OCDE/CAD : pertinence, efficacité, impacts, efficience et durabilité. Les facteurs de la conception et de la mise en œuvre qui ont influencé la réussite du projet sont analysés selon les cinq facteurs de réussite suivants : stratégie, coopération, structure de pilotage, processus ainsi que l'apprentissage et innovation. Sur cette base, la mission doit identifier les apprentissages et enseignements acquis basés sur les expériences de la préparation et la mise en œuvre du projet par les différents partenaires et des résultats atteints. L'évaluation est aussi tenue de fournir des orientations qui peuvent servir à planifier et améliorer en cas de besoin un nouveau projet consécutif. La mission a été effectuée par les deux consultants indépendants Walter Bich, senior fellow à l'INRIM comme évaluateur technique et Fatma M'Selmi comme évaluatrice principale.

2. Résultats de l'évaluation selon OCDE-CAD

Pertinence Justification :

- a) Le projet présente encore, à l'heure actuelle la solution pour le problème principal, à savoir ; « le système métrologique tunisien n'est pas encore capable de couvrir en temps voulu et à un bon rapport coût/efficacité les besoins de l'industrie en prestations et en personnel, que ce soit du point de vue de la qualité ou de la quantité ».
- b) L'objectif du projet est en harmonie avec les stratégies de la Tunisie en matière d'assurance qualité pour l'export.
- c) L'objectif du projet est en parfait accord avec les objectifs et directives du BMZ en matière de politique de développement.
- d) L'orientation et le concept de base du projet en matière de politique de développement correspondent aux exigences, connaissances et conditions cadres actuelles. Le projet est toujours d'actualité.

Note : 1

Efficacité Justification :

- a) Une bonne partie des indicateurs visés a été atteinte, d'autres sont en cours et il existe des doutes pour d'autres étant la durée restante avant la fin du projet (2 composantes ; la composante formation continue et sensibilisation et la composante ACAA).
- b) La bonne coopération, la coordination et la réactivité des acteurs ont permis de remplir les indicateurs fixés. Pour les indicateurs fixés et non encore remplis, le « surdimensionnement » de ces indicateurs par rapport au spectre du projet a constitué un obstacle. Il s'agit d'une responsabilité partagée entre les différents partenaires.

Note : 2

Impact Justification :

- a) Dans quelle mesure les impacts de niveau supérieur en matière de politique de développement ont-ils été atteints ? En quoi le module contribue-t-il/a-t-il contribué à des changements ?

Bien qu'il est difficile de dénicher dès à présent les impacts précis du projet puisqu'il n'a pas encore pris fin, il existe une certitude que ses réalisations contribueront fortement à la hausse

des qualités et quantités des produits tunisiens destinés à l'export ainsi qu'à la création de nouveaux postes de travail, etc.

A l'heure actuelle, les résultats suivants ont été atteints grâce au projet ;

- La structure métrologique au service de l'industrie tunisienne a été renforcée
 - Les partenaires sont convaincus de la nécessité de travailler davantage et ensemble sur le développement de compétences en matière de métrologie.
 - La métrologie est devenue « un état d'esprit »
- b) Dans quelle mesure le projet a-t-il servi de modèle, a-t-il servi à mettre en place des structures et/ou a-t-il eu un impact large ?
- Le projet a servi comme modèle à suivre par des partenaires comme le MFPE et l'INRAP qui ont jugé le projet comme primordial et d'une importance majeure.
- c) Quels autres effets (y compris négatifs) ont-ils pu être constatés sur le plan des impacts de niveau supérieur ?
- Des accréditations sont accordées
 - Des révisions de programmes d'enseignement ont été réalisées avec la production de cursus et des fascicules
 - Des demandes de la part d'autres structures telles que l'Université de Marrakech pour mettre en place un mastère en métrologie.
 - Un transfert d'expériences vers d'autres pays (Maroc) est entamé
 - Des compétences sont formées et sont opérationnelles
- d) Qu'est-ce que le projet a changé pour les bénéficiaires ?

Les bénéficiaires du projet ont acquis :

- Un renforcement des compétences aux niveaux technique et managérial
 - De nouvelles approches de travail (en modération et gestion des réunions, utilisation de la méthode des méta-plans, etc.).
 - Un meilleur réseautage entre les différentes parties prenantes au niveau national ainsi qu'au niveau international
 - La métrologie est devenue un état d'esprit
 - Une meilleure compréhension et implication des différentes parties prenantes du système national de la métrologie
- e) Combien de personnes ont été touchées par composante
- Formation Continue: 18 personnes formées CTS et 250 représentant(e)s d'entreprises sensibilisés
 - Formation académique: 60 personnes ont été formées
 - Formation professionnelles: 135 personnes ont été formées sur des thématiques générales
 - Accréditation: 35 personnes ont été formées
 - Métrologie: 18 personnes ont été formées
 - ACAA: 100 personnes ont bénéficié de visites d'études et de formation

Note : 2

Efficiences Justification :

- a) Les activités ont été, en général, efficaces par rapport à leurs coûts
- b) Une bonne gestion budgétaire
- c) Une bonne partie des objectifs a été atteinte en temps voulu, surtout en ce qui concerne les trois composantes suivantes: Métrologie, Accréditation et formation académique et professionnelle. L'objectif relatif à la composante « sensibilisation et formation continue » est en cours d'atteinte.
- d) Le projet a été exécuté dans la limite des moyens et ressources disponibles.

Note : 1,66

Durabilité Justification :

- a) Plusieurs activités sont d'emblée garanties durables (en relation avec l'accréditation)
- b) La pérennité de quelques actions entreprises a présenté un souci à prendre en compte surtout au niveau de la gestion des connaissances et la rétention du personnel formé et sa motivation

Note : 1,5

3. Évaluation selon Capacity WORKS

Stratégie Justification :

Les différents partenaires impliqués se sont mis d'accord sur une stratégie commune pour achever conjointement l'objectif défini.

« Mise à disposition d'une palette de prestations d'étalonnage fournies par des prestataires tunisiens qualifiés pour une meilleure qualité des exports des entreprises tunisiennes ».

Niveau de réalisation de l'objectif : 86.7%

Coopération Justification :

La coopération a été généralement appréciée par les différents acteurs interviewés, avec la nécessité de clarifier davantage les rôles, responsabilités et les moyens à mettre en œuvre dès le début du projet.

Niveau de réalisation de l'objectif : 80%

Structure de pilotage Justification :

Les acteurs impliqués ont, conjointement, préparé et pris des décisions nécessaires afin de fournir l'orientation et la fiabilité.

Le COPIL a pleinement joué ce rôle dans les limites des contraintes existantes (l'absence d'une stratégie nationale, écrite, partagée et publiée, en métrologie et la multitude d'acteurs avec des perceptions très différentes de leurs positionnements à l'égard du projet, etc.).

Niveau de réalisation de l'objectif : 77.5%

Processus Justification :

Au niveau du projet, plusieurs processus ont été développés et mis en place « processus d'accréditation, avec l'élaboration des guides d'accréditation, etc. », le « processus de révision des programmes », « le processus de conseil des entreprises sur des thématiques spécifiques de la métrologie », etc.

Ces processus sont nombreux ce qui rend leur gestion et suivi un vrai défi face aux ressources disponibles et délais fixés.

Niveau de réalisation de l'objectif : 65%

Apprentissage et innovations Justification :

Des apprentissages et des innovations ont été acquis dans le cadre du projet sur plusieurs niveaux (au niveau individuel, au niveau des partenaires et au niveau du réseau et du système de coopération), à savoir : les acquis en métrologie à travers les formations, les visites d'études à l'étranger, les participations aux réunions du CCQM, les stages, etc. ainsi qu'au niveau de l'adoption, par les partenaires, de nouvelles approches telles que la modération des réunions et l'utilisation de la méthode des méta-plans.

Les apprentissages ont également touché le management de projet, le développement des réseaux de contacts aux niveaux national et international, le développement d'un état d'esprit, etc.

Niveau de réalisation de l'objectif : 63.3%

4. Principales recommandations :

- Définir et signer une « charte de projet » dès le début du projet pour bien délimiter les responsabilités, rôles et engagements des différentes parties prenantes afin d'éviter des malentendus relatifs aux positionnements de ces dernières par rapport au projet.

- Mutualiser les efforts au niveau de toutes les parties prenantes tout en veillant à consolider les acquis, compléter ce qui manque, partager les rôles et éviter le dédoublement.
- Une définition plus réfléchie des indicateurs en fonction du spectre du projet est à réaliser ainsi qu'une définition des volumes d'activités plus réfléchie, qui tient compte des délais à respecter, est recommandée.
- Impliquer davantage des industriels au niveau des activités du projet et à travers des actions pilotes.
- Poursuivre la logique d'apprentissage, autonomisation et appropriation pour le futur projet et prévoir les moyens nécessaires dès le début du projet pour la concrétisation de cette approche (voir critère durabilité au niveau du paragraphe 5.1.5).
- Chaque partie prenante est responsable de la création d'un environnement favorable pour atténuer la perte des personnes formées et leur motivation. Cette recommandation est valable pour toutes les composantes afin de mieux garantir l'impact des différentes activités menées.
- Consolider davantage les apprentissages et innovations générés par le projet à travers un accompagnement des acteurs par le PTB et un système de documentation consultable par les différentes parties prenantes, même après l'achèvement du projet : « Un coffret de savoir » accessible sur CD également pourrait être développé. Ce coffret sera organisé en deux types. Un premier type qui sera accessible au grand public et aux bailleurs de fonds, etc. Il contiendra les fiches d'impact, à raison d'une page par composante ainsi que les fiches d'outils qui ont été développés dans le cadre du projet (telle que la formation des formateurs, le processus d'intégration des modules de métrologie au niveau des cursus universitaires et au niveau de la formation professionnelle, etc.). Le deuxième type du coffret contiendra en plus des fiches d'impact et d'outils susmentionnées, les rapports d'avancement, les PVs de réunions du COPIL, les différents rapports et études qui ont été faits. Ce deuxième type sera accessible aux membres du COPIL pour préserver la mémoire organisationnelle du projet et s'en servir pour s'inspirer des bonnes pratiques et des leçons apprises lors de futurs projets.

Les thématiques et actions proposées pour un futur projet ont porté principalement sur :

- Garder la composante formation en poursuivant des formations déjà assurées tout en élargissant le spectre des structures cibles à faire bénéficier ; autres écoles d'ingénieurs étatiques et privées et des consultants privés et en proposant de nouvelles thématiques spécifiques et de nouveaux secteurs, autres que les matériaux de construction, le textile et l'électronique. Eviter la formation de masse et procéder par

de petits groupes de formation, par secteur, est fortement recommandé. Les centres de formations professionnelles et les universités peuvent continuer à accueillir ces formations. Il serait, également, opportun de collaborer avec les Centres de Carrières et de Certification des Compétences (4C) au niveau des universités afin de communiquer davantage sur les connaissances acquises par les étudiants en métrologie, dans le cadre des mastères en métrologie au niveau des entreprises

- puisque l'un des rôles des 4C est de faciliter l'insertion des étudiant(e)s sur le marché du travail et faciliter ainsi le recrutement de ces étudiant(e)s.
- Garder la composante métrologie :
 - en poursuivant l'appui à l'INRAP-LNMc, avec l'objectif de publier de nouvelles CMCs en chimie dans le KCDB du BIPM. Les CMCs seront à choisir en tenant compte soit des possibilités de succès à court/moyen terme (le niveau d'avancement du laboratoire dans la grandeur envisagée, la disponibilité d'ILC, etc.) soit des nécessités du pays, celles-ci sont à identifier sur la base d'un diagnostic effectué au préalable;
 - en soutenant la mise en place d'un organisateur de comparaisons inter-laboratoires (OCIL) à travers l'organisation de réunions avec les partenaires du nouveau projet pour en discuter l'intérêt, la formation et l'échange d'expériences (la visite d'un OCIL étranger) et surtout la rationalisation, harmonisation et exploitation des capacités et compétences déjà en place (LCAE-CME, INRAP-LNMc). Il s'agit à ce niveau d'un projet pilote qui servira d'un cas d'étude pour de futurs OCIL en Tunisie.
- Mettre en place des actions pilotes au profit d'entreprises industrielles pour les soutenir en matière de métrologie et communiquer davantage sur les structures nationales qui peuvent les appuyer à cet égard tout en développant des outils tels qu'un diagnostic des besoins en métrologie. L'idée derrière est que, parfois, les entreprises ne savent pas identifier leurs besoins en métrologie. Les consultants qui interviendront, à ce sujet, doivent être également formés sur ce diagnostic „standardisé“. Une formation-action pourrait être la mieux adaptée à ce genre d'actions. Egalement, une formule d'intervention en binôme d'un expert privé et un expert du centre technique sectoriel au niveau de l'entreprise aidera à mettre à niveau les connaissances de l'un et de l'autre et à conseiller et accompagner l'entreprise d'une manière optimale.

Mentions légales

Éditeur

Physikalisch-Technische Bundesanstalt
Bundesallee 100
38116 Braunschweig
Allemagne

Responsable

9.01 Processus de Coopération Internationale
evaluierung-9.3@ptb.de
www.evaluierung.ptb.de