

ÉVALUATION EXTERNE – RAPPORT DE SYNTHÈSE

Experte principale : Fatma M'Selmi

Expert technique : Walter Bich

Projet : 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 : 26 Novembre 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 et celle des partenaires.

Sommaire

Index des abréviations.....	3
1. Brève description du projet	4
2. Evaluation globale du projet.....	4
2.1 État d'avancement du processus de transformation.....	4
2.2 Facteurs de réussite pour les impacts et les processus de transformation observés	6
3. Processus et expériences d'apprentissage	7
3.1 Processus	7
3.2 Expériences :	7
4. Recommandations.....	8

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. Brève description du projet

Projet	
Durée	2014-2018 planifié pour 4 ans et prolongé sur une année supplémentaire (2019) (sans changement du budget)
Budget	2.000.000 euros
Volume	Cinq Champs d'intervention : Champ d'intervention 1 : Consolidation du système tunisien d'accréditation des laboratoires d'étalonnage Champ d'intervention 2 : Mise en place de compétences permettant d'améliorer les prestations métrologiques pour certaines grandeurs spécifiques dans les laboratoires du LCAE/CME et de l'INRAP Champ d'intervention 3 : Soutien à la formation (professionnelle et académique) Champ d'intervention 4 : Formation continue et sensibilisation Champs d'intervention 5 : Appui à la mise en œuvre du processus ACAA (Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of industrial products)

2. Evaluation globale du projet

Le présent rapport présente une évaluation externe par des experts indépendants du projet « Développement de compétences en matière d'assurance qualité pour l'export ».

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, efficacité 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 d'évaluation a été effectuée par les deux consultants indépendants Walter Bich, senior fellow à l'INRIM¹ comme évaluateur technique et Fatma M'Selmi comme évaluatrice principale.

2.1 État d'avancement du processus de transformation

Pertinence

Justification :

- 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 ».
- L'objectif du projet est en harmonie avec les stratégies de la Tunisie en matière d'assurance qualité pour l'export.
- L'objectif du projet est en parfait accord avec les objectifs et directives du BMZ en matière de politique de développement.
- 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.

Note² : 1

¹ Istituto nazionale di ricerca metrologica, Italie

² L'évaluation globale est effectuée sur la base d'une échelle à six niveaux pour chaque critère :

- Niveau 1. Très bon résultat dépassant sensiblement les attentes
- Niveau 2. Bon résultat répondant pleinement aux attentes, sans déficits majeurs
- Niveau 3. Résultat satisfaisant, en deçà des attentes, mais les résultats positifs dominent

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 soit 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
 - ✓ 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

-
- Niveau 4. Résultat non satisfaisant car nettement en deçà des attentes ; malgré certains résultats positifs perceptibles, les résultats négatifs dominent
 - Niveau 5. Résultat nettement insuffisant : malgré certains résultats partiels positifs, les résultats négatifs dominent nettement
 - Niveau 6. L'action est inutile et/ou la situation s'est plutôt dégradée

- ✓ Formation académique : 60 personnes ont été formées
- ✓ Formation professionnelle : 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.
- a. 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

2.2 Facteurs de réussite pour les impacts et les processus de transformation observés

Stratégie	<p>Justification :</p> <p>Les différents partenaires impliqués se sont mis d'accord sur une stratégie commune pour achever conjointement l'objectif défini.</p> <p>« 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 ».</p> <p>Niveau de réalisation de l'objectif : 86.7%</p>
Coopération	<p>Justification :</p> <p>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.</p> <p>Niveau de réalisation de l'objectif : 80%</p>
Structure de pilotage	<p>Justification :</p> <p>Les acteurs impliqués ont, conjointement, préparé et pris des décisions nécessaires afin de fournir l'orientation et la fiabilité.</p> <p>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.).</p> <p>Niveau de réalisation de l'objectif : 77.5%</p>
Processus	<p>Justification :</p> <p>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</p>

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
innovation

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%

3. Processus et expériences d'apprentissage

Le projet a été conçu d'une manière qui a rendu flexible l'apport de changements et d'adaptations tout au long de son déroulement ce qui a, ainsi, généré des apprentissages qui ont servi et serviront (dans le cadre de futurs projets) à l'équipe du projet ainsi qu'aux différentes parties prenantes intervenantes.

3.1 Processus

Au niveau de la composante accréditation :

- Echanges d'expériences, la gestion des demandes d'accréditation, harmonisation des audits

Au niveau de la composante métrologie :

- Création de nouveaux outils de gestion et leur utilisation, techniques de programmation,

Au niveau de la composante formation académique et professionnelle :

- Conception et intégration de curriculums standards contenant des éléments relevant de la métrologie au niveau de cursus universitaires
- Le réseautage entre enseignants universitaires et formateurs professionnels dans la thématique de la métrologie, ce qui forme un noyau dur en la matière
- L'harmonisation du vocabulaire en métrologie à un niveau international
- La révision de la dimension des activités de formation engagées au niveau de la sous-composante formation professionnelle ainsi que le nombre de secteurs sélectionnés

Au niveau de la composante formation continue et sensibilisation :

- La formation des techniciens des CTS afin d'intégrer un conseil sur des aspects métrologiques dans leurs futures prestations

Au niveau de la composante ACAA :

- Le renforcement des capacités de gestion et de mise en œuvre du Ministère de l'Industrie et de ses groupes de travail

Ces processus déclenchés au niveau des cinq composantes ont été d'une grande utilité et ont permis une mise à niveau du système métrologique tunisien en termes de compétences et d'offres de prestations métrologiques de qualité.

3.2 Expériences :

D'autres connaissances ont été acquises, d'une manière imprévue, dans le cadre du projet à savoir;

- L'adoption de nouvelles aptitudes en termes de techniques de modération, gestion des réunions de planification stratégique, de suivi, d'évaluation, etc.
 - L'utilisation de la méthode méta-plans.
 - Comprendre et utiliser les techniques de définition des indicateurs par composante
- Connaitre et mieux comprendre le modèle de gestion « Capacity Works » adopté par la GIZ en vue de structurer et d'organiser efficacement les systèmes de coopération internationale.

4. 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.
- ✓ 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.