

TEXTES DU CENTRE DE DEVELOPPEMENT



LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI EN TUNISIE

PAR
JACQUES CHARMES
JULIEN CONDÉ
BERNARD SALOMÉ



PARIS 1985

TEXTES DU CENTRE DE DEVELOPPEMENT

LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI EN TUNISIE

PAR
JACQUES CHARMES
JULIEN CONDÉ
BERNARD SALOMÉ

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ORGANISATION
DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

En vertu de l'article 1er de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays Membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ;
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays Membres, ainsi que non membres, en voie de développement économique ;
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.

Les signataires de la Convention relative à l'OCDE sont : la République Fédérale d'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les Etats-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Norvège, la Suède, la Suisse et la Turquie. Les pays suivants ont adhéré ultérieurement à cette Convention (les dates sont celles du dépôt des instruments d'adhésion) : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971) et la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973).

La République socialiste fédérative de Yougoslavie prend part à certains travaux de l'OCDE (accord du 28 octobre 1961).

*
* * *

Le Centre de Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques a été créé par décision du Conseil de l'OCDE, en date du 23 octobre 1962.

Il a pour objet de rassembler les connaissances et données d'expériences disponibles dans les pays Membres, tant en matière de développement économique qu'en ce qui concerne l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques générales d'aide économique ; d'adapter ces connaissances et ces données d'expériences aux besoins concrets des pays et régions en voie de développement et de les mettre à la disposition des pays intéressés, par des moyens appropriés.

Le Centre occupe, au sein de l'OCDE, une situation particulière et autonome qui lui assure son indépendance scientifique dans l'exécution de ses tâches. Il bénéficie pleinement, néanmoins, de l'expérience et des connaissances déjà acquises par l'OCDE dans le domaine du développement.

OCDE
2, rue André Pascal
75775 Paris Cedex 16
France

LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI EN TUNISIE

par

Jacques CHARMES, Julien CONDE, Bernard SALOME

Cette étude est la première d'une série d'études de cas entreprises par le Centre de Développement dans le cadre de son programme de recherche sur "la formation en cours d'emploi, instrument de mise en valeur des ressources humaines dans les pays en développement". Elle avait pour objectif de tester la pertinence et l'intérêt de la méthodologie avant même d'entreprendre les études de cas ultérieures.

Il est prévu de réaliser de telles études en Asie et, éventuellement, en Amérique Latine et en Afrique afin de posséder un panorama complet des politiques et des pratiques de formation en cours d'emploi et d'en déduire des recommandations et des suggestions pour les décideurs du Nord et du Sud.

Les idées exprimées et les faits exposés dans ce document le sont sous la seule responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux de l'OCDE.

Cette étude peut être obtenue sur simple demande au service Information-Publications du Centre de Développement de l'OCDE.

Centre de Développement de l'OCDE
94 rue Chardon-Lagache
75016 PARIS (France)

26950

Copyright OCDE 1985

Remerciements

Cette étude n'aurait jamais pu voir le jour sans la participation active des Autorités tunisiennes, en particulier des cadres de la Direction des Ressources Humaines du Ministère du Plan, et de la Direction de la Formation en Entreprise de l'Office des Travailleurs Tunisiens à l'étranger, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (OTTEEPF).

A l'issue des travaux, la Commission du Plan chargée de la formation professionnelle a bien voulu nous faire part de ses critiques constructives, dont nous nous sommes efforcés de tenir compte dans la version finale présentée ici.

Il convient également de remercier l'Institut Français de Recherche pour la Coopération et le Développement (ORSTOM -- France) qui a accepté que l'un de ses chercheurs, Monsieur Jacques CHARMES, participe au projet.

Enfin, plusieurs stagiaires du Centre de Développement ont contribué à rassembler la documentation et établir la bibliographie : Madame Sandra PRALONG, Monsieur Michel DORESCA et Mesdemoiselles Soraya ALI et Cécile BERTHAUD. Qu'ils en soient remerciés.

TABLE DES MATIERES

Préface	7
Résumé des conclusions et recommandations.	9

Chapitre Introductif

HISTORIQUE DE LA RECHERCHE ET DE L'ETUDE PILOTE

A. Présentation et justification d'une étude sur la formation en cours d'emploi	13
1. Objectifs	14
2. Démarche	16
3. Méthodologie et hypothèses	18
B. Présentation de l'étude pilote	21
1. Choix de la Tunisie	21
2. Choix de l'échantillon	22
3. Enquête sur le terrain	24
4. Enseignements tirés de l'enquête pilote	24

Chapitre I

ECONOMIE ET EDUCATION EN TUNISIE

A. Principaux progrès sur le plan économique depuis l'Indépendance	26
1. Investissement et croissance	26
2. Niveau de vie	27
3. Les contraintes du développement	28
B. L'Emploi	30
C. Le système d'éducation et de formation professionnelle	33

Chapitre II

LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI : OBJECTIFS, MOYENS ET RESULTATS

A. Justification de la formation en cours d'emploi	38
1. Le coût de l'éducation et de la formation	39
2. L'adéquation entre la formation et l'emploi	40

B. Objectifs et moyens de la formation en cours d'emploi	42
1. La formation en début d'emploi : apprentissage, contrat emploi-formation, adaptation au moment de l'embauche	42
2. La formation en cours d'emploi au sens strict : formation continue, recyclage, perfectionnement	45
3. Le décret 79.140 du 12 février 1979 relatif à la promotion de la formation professionnelle en entreprise	55
C. Résultats acquis dans le domaine de la formation en cours de l'emploi	58
1. Les résultats de la formation en cours d'emploi d'après l'analyse de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle	59
2. Résultats statistiques de certains modes de formation	65

Chapitre III

LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES VIS-A-VIS DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

A. Attitudes, comportements et stratégies des entreprises tunisiennes à l'égard de la formation en cours d'emploi	71
1. Le rôle des entreprises publiques et des centres intégrés	71
2. Le rôle des entreprises privées du secteur moderne	74
3. La formation sur le tas dans le secteur non structuré	79
B. Obstacles et incitations à la formation en cours d'emploi	82
1. Le marché du travail en Tunisie	82
2. La liaison entre formation et promotion	86

Chapitre IV

SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION

A. Contexte de la formation	92
1. Formation continue et réforme du système éducatif	92
2. Formation en cours d'emploi et gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre	92
B. Suggestions et recommandations	93
1. Contexte légal et institutionnel	94
2. Besoins spécifiques par secteurs et par niveaux	97
3. Mesures d'ordre pratique	100
4. Recommandations générales	103
Notes et références	106
Annexes	110
Bibliographie	145

PREFACE

Depuis le début des années 60, l'importance du facteur humain a été reconnue dans la croissance et le développement économique. Les travaux d'émigrants spécialistes tels que Schultz et Vaizey ont permis de prendre pleinement conscience du rôle joué par ce que l'on a appelé le "troisième facteur" ou le "facteur résiduel". Au sein même des pays de l'OCDE, un projet de recherche majeur a été lancé, intitulé le "Projet régional méditerranéen" qui a permis de faire des prévisions à long terme sur les besoins en main-d'oeuvre qualifiée et non qualifiée pour les pays composant la zone méditerranéenne. Les travaux de prévision ont ensuite été appliqués à d'autres pays, et repris sous une forme ou sous une autre par le Pakistan et le Nigéria, par exemple, dans le cadre de leurs plans de développement. Une des conclusions auxquelles permettent d'aboutir de tels travaux, et que confirme l'expérience de certains pays en développement appartenant au groupe des Pays Nouvellement Industrialisés (NPI), est que le processus d'acquisition des connaissances nécessaires au développement se déroule en partie hors du lieu dévolu théoriquement à cette tâche, c'est-à-dire le milieu scolaire. D'autres formes d'éducation et de formation font concurrence, et ce, avec succès, aux formes traditionnelles.

Cette conclusion est fondamentale non seulement en vue de comprendre et d'influer sur les possibilités de développement, mais aussi en termes d'action quotidienne des gouvernements des pays en développement. Elle questionne le décideur et l'oblige à restructurer ses priorités. En effet, jusqu'à une époque relativement récente, le moyen considéré comme le plus efficace pour la mise en valeur des ressources humaines dans les pays en développement paraissait lié à la mise en place ou à la consolidation d'un système de formation scolaire généralisé. Dans de nombreux cas, non seulement ce but n'a pu être atteint, pour des raisons qu'il n'est pas utile de discuter ici mais, de plus, la formation scolaire est apparue trop souvent comme coupée des réalités quotidiennes, incapable de fournir la main-d'oeuvre adaptée aux exigences du développement, et comme un mécanisme autoreproducteur accaparant des ressources budgétaires rares. Il est donc clair, que dans le long terme, la solution du mal développement ne peut exclusivement emprunter cette voie.

C'est pourquoi l'attention des décideurs et des chercheurs s'est portée sur les voies alternatives d'éducation et de formation dont la principale, en dehors du milieu social et familial d'origine, semble être la formation en cours d'emploi. (La formation en cours d'emploi peut être définie comme un processus d'acquisition et de transmission d'une série de connaissances professionnelles et de connaissances à caractère non cognitif, se déroulant au cours de la vie active soit sur le lieu du travail soit dans des établissements spécialisés).

Partant de ce constat, le Centre de Développement s'est proposé d'analyser dans quelle mesure, de quelle manière et dans quelles circonstances, la formation en cours d'emploi peut être considérée comme un complément ou un substitut efficace à la formation scolaire traditionnelle (générale, technique et professionnelle). Pour ce faire, et après une étude de la littérature disponible et la réalisation d'interviews de spécialistes de la formation en cours d'emploi, en particulier au sein de firmes multinationales confrontées à de difficiles problèmes de gestion de main-d'oeuvre dans un grand nombre de pays en développement, le Centre a entrepris de lancer un programme de recherches portant sur la formation en cours d'emploi émanant principalement de l'initiative des entreprises.

Afin de recueillir les données de base indispensables à une telle recherche, une étude pilote a été entreprise dans un pays dont le niveau d'éducation était considéré comme représentatif de beaucoup d'autres pays en développement à revenu intermédiaire, la Tunisie. Cette étude, dont les résultats, conclusions et recommandations forment la substance de ce rapport, doit être suivie dans un deuxième temps par un certain nombre d'études de cas qui permettront d'étendre et de généraliser les conclusions.

Le Centre de Développement espère que ces études de cas, et les enseignements qui en seront tirés, permettront aux décideurs, tant des pays en développement que des agences d'aide de prendre les mesures correctrices qui s'imposent afin de mettre en valeur une des ressources les plus importantes de l'avenir, à savoir la Ressource Humaine.

Just Faaland
Président du Centre de Développement
novembre 1984

RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Depuis de nombreuses années déjà, la Tunisie a institué une procédure de ristourne sur la taxe de formation professionnelle prélevée sur les salaires, afin d'inciter les entreprises à prendre en charge les formations en cours d'emploi dont elles ressentent la nécessité. Il semble cependant que jusqu'à aujourd'hui, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des espérances. Seules 250 entreprises, publiques et de grande taille pour la plupart, présentent chaque année leur plan de formation au bénéfice de la ristourne, et ces entreprises ne représentent guère plus de 60 pour cent de la masse totale de la TFP collectée.

Il semble donc qu'un nombre important d'entreprises susceptibles de jouer un rôle dans la formation en cours d'emploi ne voient pas l'intérêt de dépenser en formations des sommes qui, de toute façon, leur seront prélevées par le fisc. Quant à celles qui participent à la procédure de ristourne, on ne peut dire qu'elles poursuivent toujours des objectifs d'amélioration de la productivité, et l'on peut penser qu'une proportion non négligeable des dépenses de formation ont surtout été engagées afin d'améliorer le climat social dans les entreprises.

Initialement, et pour des raisons historiques, ce sont les Centres intégrés des grandes entreprises publiques qui ont joué le rôle le plus important en matière de formation, et en particulier dans les secteurs des Transports, de l'Energie et des Mines : en raison de l'importance de l'infrastructure et du matériel mis en oeuvre, ces trois secteurs occupent, en effet, une position-clé dans la formation de nombreuses spécialités et qualifications. C'est pourquoi, dès l'origine, les Centres intégrés des entreprises publiques de ces secteurs ont joué le rôle de dispensateurs de formations pour le secteur privé. Progressivement, ces centres de formation initiales se sont réorientés vers des formations de recyclage et de perfectionnement, afin de faciliter la promotion interne du personnel, prévue par les statuts des entreprises publiques et la loi des cadres.

Ainsi les entreprises publiques ont sans doute été l'agent économique le plus actif en matière de formation en cours d'emploi, essentiellement mais pas uniquement à travers les Centres intégrés. Elles n'ont pu jouer ce rôle que dans le cadre d'une politique délibérée des pouvoirs publics qui leur ont assigné une tâche de diffusion des qualifications dans le reste de l'économie, en leur permettant d'embaucher des effectifs en surnombre et en organisant de façon systématique la promotion interne du personnel, deux éléments qui expliquent aussi, dans une certaine mesure et paradoxalement, la faiblesse des résultats de ces entreprises en matière de productivité. A l'heure actuelle, toutefois, l'action des entreprises publiques dans le domaine de la formation

apparaît plus comme une conséquence du rôle social imparté à ces entreprises dans le domaine de l'emploi et du développement régional, que comme une volonté délibérée de favoriser la formation, ainsi que cela était le cas dans les années qui ont suivi l'Indépendance.

Le secteur privé moderne, quant à lui, semble ne pas faire de la formation en cours d'emploi un élément essentiel de sa stratégie de développement et de modernisation. La pratique courante du débauchage permet d'élever le niveau de formation initiale de la main-d'oeuvre tout en évacuant la question de l'entretien du capital humain. Une cause, mais aussi une conséquence de ce faible intérêt pour la formation, est le privilège accordé de plus en plus, dans les choix technologiques, au capital physique : l'acquisition d'équipements et de technologies de plus en plus capitalistiques polarise dès lors la question de la formation vers la maintenance et l'entretien où se révèlent de nouvelles et graves pénuries, cependant que la rigidité des contraintes sociales freine le renouvellement d'une main-d'oeuvre ancienne et peu productive, "intouchable" par la formation en cours d'emploi.

On observe ainsi que la formation n'est généralement pas considérée comme un moyen de maintenir et d'adapter une main-d'oeuvre déjà ancienne, mais plutôt comme une méthode permettant d'adapter à l'entreprise des personnels recrutés selon des critères nouveaux, et dont le niveau de formation est supérieur à ce qu'il était auparavant.

Enfin, le secteur non structuré qui, par l'apprentissage sur le tas, a joué un rôle primordial dans l'absorption et la formation des jeunes défail-lants du système scolaire primaire et dans leur insertion sur le marché du travail, voit progressivement son rôle se transformer, corrélativement à l'élévation générale du niveau de la main-d'oeuvre. Mais ce ne sont plus seulement les défail-lants qu'il absorbe, mais bien les diplômés du système de formation professionnelle que le secteur moderne semble réticent à embaucher, malgré les encouragements qu'il reçoit de la part des pouvoirs publics.

Les caractéristiques du marché du travail (extension des effectifs en surnombre, élément en principe favorable au développement de la formation en cours d'emploi, forte mobilité de l'encadrement et de la main-d'oeuvre qualifiée, élément défavorable) jouent en sens inverse, mais leur résultante reste, semble-t-il, défavorable à la formation : l'entrepreneur qui investit dans la formation de son capital humain va être tenté d'amortir cet investissement en sous-payant la main-d'oeuvre qu'il a formée, pendant les premières années où celle-ci va commencer à être productive. Il va s'ensuivre une double frustration : chez l'ouvrier, une incompréhension devant le non-paiement de sa productivité accrue ; chez l'entrepreneur, un refus de la formation devant la perte d'un ouvrier dont il avait accepté une productivité faible ou nulle pendant une période plus ou moins longue, et qu'aucune réglementation contractuelle ne peut attacher à l'entreprise.

Mais si aucune règle contractuelle ne peut assurer cette stabilité nécessaire de la main-d'oeuvre formée, c'est la promotion professionnelle, l'organisation d'une liaison reconnue entre formation et promotion qui sont seules susceptibles d'assurer à la fois la motivation nécessaire au travailleur pour qu'il reste dans son entreprise, et le gain de productivité qui convaincra l'employeur de l'intérêt de la formation.

Or la promotion professionnelle doit être organisée de façon équilibrée : elle ne peut se limiter à la seule promotion verticale dont la loi des cadres dans les entreprises publiques, montre bien les limites ; elle ne peut non plus se limiter à la seule promotion horizontale trop liée à l'économie.

S'il est clair que c'est bien la liaison formation-promotion qui conditionne tout développement de la formation en cours d'emploi et tout accroissement de productivité dans l'entreprise, alors c'est bien sur l'organisation de cette liaison que doit porter l'effort de réflexion, et que doivent être présentées les principales recommandations.

En particulier, et de façon essentielle, l'organisation de la liaison formation-promotion doit passer par le préalable indispensable de la définition des besoins en formations dans l'entreprise : monographies professionnelles, étude des postes et des normes de production doivent permettre de définir les critères de recrutement et de recyclage, les possibilités de promotion interne et les profils de carrière proposés aux travailleurs, et de faire de la formation un instrument efficace de la politique de gestion du personnel. Mais dans les entreprises tunisiennes, tout est à faire en ce domaine, et ce devrait être le rôle de l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de préparer, d'organiser et de suivre cette phase initiale des actions de formation, en incitant les autres opérateurs de formation à agir dans ce sens.

Parallèlement, et afin que l'organisation de la liaison soit reconnue par tous les partenaires, c'est à dire qu'elle soit inscrite dans les conventions collectives, l'inventaire, l'évaluation et l'homologation de toutes les actions de formation, doivent pouvoir être réalisés par l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. La récente restructuration de l'Office devrait d'ailleurs permettre de redéfinir ces tâches urgentes dans le cadre de la mission qui lui est dévolue.

Pour fournir au lecteur, homme d'action ou chercheur, l'ensemble des données permettant de juger de ce travail, il a été décidé de présenter en détail les objectifs du programme de recherche, la méthodologie et les outils d'analyses retenus, les difficultés rencontrées, les étapes prévues ainsi que la justification du choix de la Tunisie comme pays faisant l'objet de l'étude pilote : l'ensemble de ces données constituera le Chapitre introductif.

Dans le but de re-situer la formation en cours d'emploi dans le contexte global de l'économie et du système d'éducation tunisien, le Chapitre 1 tente une description, qui se veut brève, des grandes évolutions de la Tunisie sur le plan de l'économie et de l'éducation. Il est en effet clair, et les recherches pédagogiques les plus récentes l'ont pleinement confirmé (1), qu'un système de formation spécialisé (tel, par définition, la formation en cours d'emploi) est d'autant plus efficace et souple qu'il peut s'appuyer sur une population ayant déjà acquis les mécanismes de base de l'apprentissage (2).

Sur ce point, la Tunisie, qui a réalisé d'immenses progrès sur la voie de la scolarisation depuis 30 ans, semble tout particulièrement indiquée.

Dans le Chapitre 2, les objectifs, moyens et résultats de la formation en cours d'emploi dans le contexte tunisien sont présentés puis, dans le Chapitre 3, les attitudes et comportements des chefs d'entreprise, des acteurs

institutionnels et des bénéficiaires de la formation sont analysés et commentés, à la lumière des analyses précédentes.

Enfin, le Chapitre final permet de dégager un ensemble cohérent de recommandations et de suggestions susceptibles d'accélérer la mise en valeur des ressources humaines par la formation en cours d'emploi en Tunisie.

Chapitre Introductif

HISTORIQUE DE LA RECHERCHE ET DE L'ETUDE PILOTE

A. PRESENTATION ET JUSTIFICATION D'UNE ETUDE SUR LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

En 1960, à l'époque où tous les espoirs semblaient s'offrir au monde industrialisé et en développement, d'ambitieux plans de scolarisation ont été conçus, avec comme postulat le développement économique s'appuyant sur une main-d'oeuvre alphabétisée, correctement instruite et à même d'agir sur son environnement. Dans de nombreux pays en développement, le problème était bien entendu souvent exacerbé par les difficultés rencontrées après l'indépendance pour faire face à leurs besoins en main-d'oeuvre qualifiée.

Une génération plus tard, on peut tenter de dresser un bilan d'une telle politique.

Sur le plan des succès, il est clair que de nombreux pays ont gagné en grande partie leur pari d'alphabétisation et de scolarisation, au prix toutefois d'une croissance rapide des budgets d'éducation. Dans les pays nouvellement industrialisés tels la Corée du Sud et le Brésil, la croissance économique s'est accélérée et a atteint des taux bien supérieurs à ceux enregistrés dans le monde industrialisé, à l'exception du Japon.

Quelques échecs ont néanmoins été enregistrés, et, en particulier, dans les pays appartenant au groupe des "Pays les Moins Avancés" (3) qui n'ont pas réussi à alphabétiser plus de 20 pour cent de leur population, en dehors de quelques cas. Toutefois, et cela s'avère plus grave, même dans les cas où le pari d'alphabétisation a été en partie tenu, cela n'a généralement pas débouché sur une réelle adéquation entre le monde de la production et celui de la formation. Bien sûr, ce problème ne peut pas être considéré comme uniquement spécifique aux pays en développement puisque à des degrés divers, il se retrouve aussi dans les pays industrialisés, et, ne serait-ce qu'en France, un grand nombre de réformes ont été adoptées afin de rapprocher ces deux mondes, grâce à une plus grande professionnalisation des études, et à l'organisation de liaisons entre entreprises et universités, entreprises et recherche (4).

Les progrès de la pédagogie ont permis de déterminer que les systèmes d'éducation et de formation devaient être conçus d'une manière qui autorise souplesse et adaptation. Cela implique que le passage entre le monde de l'éducation et celui de la production ne se fasse pas brutalement mais que, au

contraire, l'ensemble de la vie s'intègre dans un processus d'apprentissage continu qui, par sa souplesse, est le seul garant de la promotion individuelle et de l'efficacité du système économique. Le graphique ci-après permet de visualiser les différentes structures du système de transmission des connaissances présentes dans l'ensemble des pays (5).

Ce graphique, qui ne doit pas être interprété comme une description de voies alternatives, mais plutôt de voies complémentaires ou de substitution, fait apparaître le rôle que peut jouer la formation en cours d'emploi dans ce système. Bien entendu, ce rôle de la formation en cours d'emploi a été historiquement très important puisque jusqu'aux débuts de la révolution industrielle par exemple, il n'existait quasiment pas d'autre voie de transmission des connaissances dans les corporations de métiers.

Toutefois, depuis quelques années, son importance et son influence avaient reculé au profit des autres modes de formation. Il convient donc de réhabiliter cette voie d'acquisition des connaissances pour aboutir à une meilleure adéquation formation/emploi dans les pays en développement.

Dans un certain nombre de pays industrialisés tels par exemple, la France, l'Italie et la Yougoslavie, cela est passé entre autres par la création d'une Taxe de Formation Professionnelle (TFP), généralement d'un montant de 1 à 2 pour cent prélevé sur la masse salariale et qui permet, soit de fournir des ressources à l'Etat afin qu'il assure la formation professionnelle, soit de faire prendre en charge par les entreprises elles-mêmes l'effort de formation de leur personnel qualifié (dans ce cas, une procédure de remboursement de la TFP est prévue, afin d'encourager de telles initiatives).

Quelques pays en développement ont suivi par la suite cette voie, comme la Tunisie, pays qui fait l'objet de ce rapport.

La TFP ne représente qu'une des multiples facettes du processus de formation en cours d'emploi, processus qui n'est encore que très imparfaitement connu, limitant par là-même les possibilités d'action et de prise de conscience.

1. Objectifs

Afin d'explorer les potentialités qu'offrait cette voie, le Centre de Développement a lancé un programme de recherches, afin d'analyser dans quelle mesure, de quelle manière et dans quelles circonstances, la formation en cours d'emploi peut être considérée comme un complément ou un substitut efficace à la formation scolaire traditionnelle (générale, technique et professionnelle) dans les pays en développement (6).

Le présent rapport présente les analyses, conclusions et recommandations faisant suite à l'étude pilote. Cette étude traite principalement de la formation en cours d'emploi lorsque celle-ci émane de l'initiative des entreprises. Cependant, elle tient également compte des actions de formation des différentes firmes lorsque celles-ci agissent en réponse aux diverses incitations, contraintes ou pressions émanant des autres acteurs institutionnels (ex : contraintes légales imposées par le gouvernement).

Pour obtenir une vision d'ensemble du processus, la formation en cours d'emploi se devait d'être re-située dans son contexte d'ensemble, à savoir le contexte économique ainsi que le système d'éducation et de formation (technique et professionnelle) tout en tenant compte des questions liées à l'adéquation entre la formation et l'emploi.

Dans ce but, il s'est avéré nécessaire de déterminer les critères permettant d'évaluer l'efficacité (ou l'insuffisance) des actions de formation en cours d'emploi, en fonction de l'optique décisionnelle de chacun des acteurs concernés (Gouvernements, entreprises, associations de chefs d'entreprises ou de travailleurs, agences d'aide, etc...).

Le problème de la formation en cours d'emploi a de ce fait été étudié selon une démarche permettant de proposer des scénarii d'aide à la prise de décision utilisables par les différents acteurs en matière de formation en cours d'emploi :

- Le gouvernement et les institutions d'éducation et de formation en Tunisie.
- Les chefs d'entreprises et les responsables de formation en Tunisie.
- Les agences d'aide des pays de l'OCDE qui pourraient renforcer leurs actions de mise en valeur des ressources humaines, en particulier à travers leurs projets dans les pays en développement.
- Les entreprises des pays de l'OCDE qui ont des filiales dans les pays en voie de développement et qui souhaitent pouvoir disposer d'une main-d'oeuvre qualifiée.
- Les pays en développement qui seraient en mesure, d'une part, d'accroître la valeur de leur potentiel humain et d'autre part, de résoudre les problèmes de main-d'oeuvre (adéquation formation/emploi).
- Les centres de recherche qui disposeraient d'une nouvelle méthodologie pour l'étude des ressources humaines.

2. Démarche

Au départ de la réflexion, le Centre de Développement a invité un groupe d'experts à se pencher sur la question de l'accélération de la mise en valeur des ressources humaines dans les pays en développement (7).

A la suite de cette réunion, il fut décidé de poursuivre la réflexion sur les voies alternatives de mise en valeur des ressources humaines et, tout particulièrement sur la question de la formation en cours d'emploi. Les efforts ont donc porté sur l'établissement d'un état de la question à partir des travaux déjà existants dans ce domaine. Cet état de la question a débouché sur l'établissement d'un tableau synoptique des différentes variables influençant la nature et les pratiques de la formation en cours d'emploi, et sur l'élaboration d'une typologie regroupant les différentes méthodes de formation ; ces deux tableaux sont reportés en annexe.

En fait, cet état de la question montre que les pratiques de formation

en cours d'emploi sont très peu répandues dans les pays en développement, à l'exception de quelques actions ponctuelles des firmes multinationales, alors que depuis quelques années, le lancinant problème de l'adéquation formation/emploi est une des principales priorités poursuivies par les plans de développement : la formation en cours d'emploi est donc au centre de telles préoccupations puisque les réformes des systèmes d'éducation et de formation traditionnels sont toujours difficiles et longues à mettre en oeuvre et à aboutir. Toutefois, l'absence d'études et d'enquêtes approfondies sur ce sujet rend délicates les prises de décision, tant pour les entrepreneurs qui ne veulent pas risquer des expériences dont par méconnaissance, ils ignorent ou sous-estiment les résultats, que pour les pouvoirs publics qui ignorent les besoins exprimés des entrepreneurs pour la mise en valeur des ressources humaines.

L'étude de la littérature révèle le peu de données de première main existant sur la question de la formation en cours d'emploi dans les pays en développement, bien que cette question soit relativement bien connue dans le cas de certains pays Membres de l'OCDE.

De ce fait, il s'avérerait nécessaire d'entreprendre des études de cas sur le terrain afin de générer les données nécessaires à l'analyse. Toutefois, avant même d'entreprendre de telles enquêtes, il est apparu important d'acquérir une connaissance plus concrète des différentes pratiques de formation mises en place par les firmes multinationales dans les pays en développement.

En effet, ces firmes doivent assurer la gestion d'une main-d'oeuvre étrangère qui généralement n'a pas d'expérience industrielle au départ ou une expérience en lointain rapport avec les exigences précises de la firme. Pour résoudre ce problème, les firmes multinationales ont élaboré une réponse originale qui se fonde sur une délimitation détaillée des tâches pour la main-d'oeuvre d'exécution d'une part, et sur le principe de la formation des cadres à travers la mobilité géographique d'autre part.

De telles expériences, à certaines nuances près, semblaient très utiles à étudier pour les pays en développement ; Le Centre de Développement a donc abordé l'étude de cette question en demandant à quelques-uns des Membres du "Business and Industrial Advisory Committee" de l'OCDE de leur fournir des rapports sur leurs actions de formation respectives. Pour compléter les enseignements tirés de ces rapports, des visites ont été organisées dans quelques firmes multinationales afin d'étudier sur place dans leurs centres intégrés et par des discussions avec les hauts responsables, les modalités pratiques de leur action de formation. Ces contacts ont permis de se rendre compte des difficultés de généralisation de telles expériences dans les pays en développement, car la formation en cours d'emploi dispensée par les firmes multinationales répond aux objectifs et aux exigences de ces firmes, mais peut se révéler assez peu utile pour l'économie dans son ensemble.

Toutefois les modes de formation sont, dans certains cas, très élaborés et quelques-unes des conclusions auxquelles ces visites ont permis d'aboutir ont été intégrées au chapitre sur les recommandations, en fin de ce rapport.

Une étroite collaboration a également été engagée avec le CORT (Cabinet d'Organisation Rationnelle du Travail), firme française de consultants, spécialisée dans les problèmes de formation en cours d'emploi dans les pays en

développement. Celle-ci a établi un rapport sur les résultats de ses activités dans ce domaine dans un pays à revenu intermédiaire, l'Algérie (8).

Pour mieux définir les différentes voies vers lesquelles on pourrait orienter la recherche, une réunion d'experts s'est tenue au Centre de Développement les 5 et 6 mai 1983. Cet échange d'idées a permis de délimiter de manière plus précise le champ de recherche et a posé les bases de la méthodologie à appliquer dans le cadre de l'étude pilote que le Centre a réalisée à l'automne 1983.

Etant donné la multiplicité des facteurs à étudier, la démarche qu'il convenait de suivre était de nature exploratoire et devait tenir compte des composantes sociales, économiques et culturelles des pays. Une telle démarche devait se situer d'abord sur un plan micro-économique (au niveau de l'unité de production), puisque, comme il a déjà été dit, l'absence d'études et de connaissances à ce niveau empêche toute prise de décision visant à diffuser et généraliser les formations en cours d'emploi.

En second plan, une étude plus globale (macro-économique) devait identifier aussi bien le rôle des différents acteurs institutionnels que les liens qui régissent le processus de décision et de mise en application des actions de formation : le contexte politico-institutionnel est en effet un élément déterminant de la forme, du contenu et de l'extension des formations à mettre en place.

La multiplicité des questions à traiter, la diversité des acteurs concernés et le manque de données dont on dispose sur le sujet, nécessitaient une démarche par étapes. Dans un premier temps, le Centre a décidé de réaliser une étude pilote, puis dans un deuxième temps, des études de cas et une synthèse de ces études de cas.

3. Méthodologie et hypothèses

Il apparaît que la formation en cours d'emploi est un complément et/ou un substitut à l'éducation scolaire traditionnelle, de manière différente selon le niveau de développement des pays, le type de branches choisi pour l'analyse, et la structure de l'appareil de production.

Trois critères de sélection s'imposent dans le choix des branches retenues pour l'étude :

- La nécessité de pouvoir effectuer une analyse comparative entre les différents pays retenus lors des études de cas.
- Le besoin d'avoir des indications plus spécifiques par rapport au niveau de développement de chacun de ces pays.
- L'existence, au sein d'une branche, d'une structure suffisamment hétérogène selon les types d'unités de production, les technologies utilisées et les pratiques de formation. En effet, la complémentarité et/ou la concurrence des unités de production au sein d'une même branche d'activité peut entraîner une mobilité différente de la main-d'oeuvre, et peut influencer par conséquent, la formation en cours d'emploi.

Au début de la réflexion, le Centre désirait choisir une branche de base pour tous les pays faisant l'objet des études de cas (la branche agro-alimentaire) et y adjoindre, selon le niveau de développement des pays, d'autres branches considérées comme stratégiquement importantes pour le développement de ces pays, comme par exemple, les branches du bâtiment, des transports, du textile, de la confection, de l'énergie et des industries mécaniques et électriques.

Ce choix a priori s'est révélé peu conforme à la réalité, puisque d'une part, la branche de l'agro-alimentaire est probablement une de celles qui entreprend le moins d'action de formation en cours d'emploi et que, d'autre part, certaines autres branches exclues du choix de départ semblaient beaucoup plus intéressantes à étudier (comme par exemple le secteur du tourisme et celui des Industries Mécaniques et Electriques).

Le choix des branches de l'étude pilote a donc été modifié en gardant présent à l'esprit les actions de formation en cours d'emploi qui sont, dans la pratique, le fait d'une minorité d'entreprises.

Après le choix des branches, il convenait d'opérer le choix des entreprises à étudier. Pour cela, un certain nombre de critères ont été retenus, lesquels apparaissent comme particulièrement significatifs au regard des différences potentielles en matière de formation :

- 1) La propriété du capital (public, privé, semi-public, national, international). En effet, on peut considérer que la provenance de celui-ci, en déterminant dans une large mesure le mode de gestion de la firme, a une influence considérable sur les politiques et les pratiques en matière de recrutement et de formation.

Il semble évident, par exemple, que les priorités en matière d'embauche et de formation de la main-d'oeuvre, diffèrent selon qu'une entreprise appartient au secteur public, ou qu'elle est gérée avec une participation de capitaux étrangers. Il s'agissait donc de déterminer quelles sont les différentes politiques des entreprises et comment elles s'articulent au niveau national. Une autre variable qui a pu être analysée grâce à ce critère est la composante technologique et son rôle dans les différentes pratiques de formation.

- 11) L'organisation interne de la firme, en particulier au regard des politiques de recrutement et de promotion. Selon l'importance accordée par l'entreprise à la mobilité interne ou, au contraire, à la mobilité interfirmes de la main-d'oeuvre, la formation a une toute autre dimension.

Sur ce plan, la recherche a tenu compte en particulier des variables suivantes :

- Structure des qualifications.
- Stabilité de la main-d'oeuvre.
- Présence d'une implantation syndicale.
- Niveau des salaires.

- Existence de centres de formation interne et/ou recours à toutes les possibilités de l'appareil de formation.
- Politique d'embauche.
- Politique de gestion du personnel.

Pour cerner l'ensemble des données nécessaires à une telle étude, il a été nécessaire d'utiliser aussi bien la documentation existante dans le pays (sur la structure éducative et économique) que des données de première main qui ont été recueillies par des enquêtes légères sur le terrain (guides d'entretien). De telles enquêtes apparaissent indispensables afin de répondre à quatre grandes questions que l'on peut énoncer de la manière suivante :

- 1) Est-ce que la répartition de la structure hiérarchique des qualifications en fonction de la formation reçue et requise au moment de l'embauche, et de l'expérience acquise, se rapproche de l'optimum ? C'est à dire d'un système d'organisation de la production permettant les meilleurs résultats productifs ?
 - Si oui, quels sont les critères d'embauche, les formations d'origine, en début, puis en cours d'emploi, qui permettent d'atteindre un tel résultat ?
 - Si non, quelles en sont les raisons, et quels sont les moyens mis en oeuvre par l'employeur pour s'en rapprocher ?
- 1i) Quels sont les liens entre le secteur moderne et le secteur non structuré dans le domaine de la formation ?
- 1ii) Comment s'opère au niveau macro-économique l'adéquation formation/-emploi ?
- 1iv) Quelles sont les mesures à prendre, à court et à moyen terme, pour corriger les éventuelles insuffisances ou défauts du système d'éducation et de formation afin de promouvoir une meilleure utilisation des capacités productives ?

Pour répondre à ces questions, des enquêtes utilisant des questionnaires simples ont été menées à deux niveaux :

- celui de l'unité de production (9), en dégagant les méthodes de formation, leur rôle, et les attentes des employeurs d'une part ; les itinéraires et les demandes (implicites ou explicites) des employés d'autre part.
- celui des acteurs institutionnels (10), en déterminant leur rôle, l'étendue de leur action, ainsi que leur intérêt spécifique à l'existence et à la mise en place d'un système de formation en cours d'emploi, en liaison avec les responsables de formation au sein des unités de production.

Les "acteurs" en question sont les suivants :

- Gouvernement : ministère du Plan, ministère de l'Education, ministère des Affaires sociales, Office de l'Emploi et de la Formation professionnelle.
- Associations de chefs d'entreprises et de travailleurs.
- Institutions de formation nationales et internationales.
- Agences d'aide et organisations internationales.

Cette investigation a permis de mettre en lumière les différentes politiques et actions des participants au système de la formation en cours d'emploi.

Trois catégories de pays devraient être touchées : Pays à Faible Revenu, Pays à Revenu Intermédiaire et Pays Nouvellement Industrialisés (11) afin de dresser un tableau des systèmes de formation en cours d'emploi aussi complet que possible par rapport aux niveaux de développement et de proposer des solutions adaptées à chaque situation, tout en dégagant les principales recommandations d'ensemble qui, a priori, seraient valables quel que soit le pays étudié.

B. PRESENTATION DE L'ETUDE PILOTE

L'étude pilote a été réalisée dans un pays à revenu intermédiaire, la Tunisie. Elle avait pour but :

- De tester la pertinence de la méthodologie, tout en générant de nouvelles hypothèses de travail.
- De déterminer les différents critères selon lesquels serait analysée l'efficacité ou l'inefficacité des actions de formation menées par les différents "acteurs".
- D'identifier les variables internes et externes à l'entreprise qui conditionnent la mise en oeuvre des actions de formation.
- De jeter les bases pour des études de cas ultérieures, lesquelles s'appuieront sur l'expérience acquise grâce à l'étude pilote et sur l'analyse d'autres données et/ou d'autres expériences, recueillies par ailleurs.

1. Choix de la Tunisie

Deux raisons motivaient le choix de la Tunisie :

- D'une part, ce pays a fait de l'adéquation formation/emploi, l'une des priorités de son Plan de Développement. Le ministère du Plan et d'autres départements ministériels se sont déclarés très intéressés par des études visant à mieux appréhender ce problème ; la proposition du Centre de Développement a ainsi suscité l'intérêt par la

complémentarité qu'elle représente, par rapport aux préoccupations actuelles du gouvernement tunisien. Cet intérêt s'est traduit par la réalisation d'une étude conjointe entre le Centre de Développement et le Ministère tunisien du Plan.

- D'autre part, l'information statistique a atteint dans ce pays un niveau tout à fait appréciable, ce qui a permis d'éviter une collecte trop lourde de données quantitatives nécessaires à l'étude : les entreprises industrielles y font l'objet d'une enquête annuelle depuis 1957, et le secteur non structuré y a été recensé et analysé en profondeur lors des enquêtes de 1976-1977 et de 1981-1982. En Tunisie, le secteur non structuré est désormais intégré dans le système de collecte statistique et dans la planification du développement. En particulier, il est reconnu aujourd'hui que ce secteur constitue l'une des voies de formation de la main-d'oeuvre, parallèlement aux institutions de formation officielles ; une telle étude pour être complète se devait donc de prendre en compte ce secteur.

2. Choix de l'échantillon

a) Entreprises :

Le choix des branches d'activité retenues pour l'étude avait fait l'objet de discussions préliminaires lors de la mission préparatoire en septembre 1983, afin d'obtenir un panorama de la réalité de la formation en cours d'emploi en Tunisie.

Au total, les branches d'activité suivantes ont été étudiées (12) :

Entreprises

-- Industries agro-alimentaires	24
-- Matériaux de construction, céramique, verre	3
-- Textile, cuir et chaussures	6
-- Industries mécaniques et électriques	11
-- Industries diverses	3
-- Energie et eau	2
-- Bâtiment et travaux publics	4
-- Transport	3
-- Tourisme	1
-- Assurances	1
	TOTAL
	<u>58</u>

En dehors de ces 58 entreprises, 4 autres avaient été contactées mais n'ont pu être interviewées.

Un échantillon complémentaire de 15 entreprises avait été retenu, afin de pallier les éventuelles défections. Sauf exception, se traduisant par le remplacement d'une entreprise par une autre, en tous points comparables, (taille, appartenance du capital, branche d'activité, localisation géographique), il n'a pas été nécessaire d'utiliser cet échantillon complémentaire.

Bien évidemment, cet échantillon ne vise pas à permettre une extrapolation des résultats qui sont essentiellement qualitatifs. Au demeurant, le faible nombre d'entreprises réalisant des actions de formation en cours d'emploi ne permettait certainement pas d'adopter une approche quantitative. Le choix des entreprises en fonction des divers critères énumérés, visait plutôt à élaborer un échantillon où seraient représentés le plus grand nombre de comportements différents vis-à-vis de la formation.

Les branches retenues ont été re-situées dans le contexte économique tunisien, ce qui fait l'objet du chapitre suivant. Toutes les données économiques de nature quantitative sur les entreprises étudiées ont été recueillies auprès d'autres sources administratives afin d'alléger l'interview des chefs d'entreprise.

Par contre, le secteur non structuré n'a pas fait l'objet d'une enquête sur le terrain puisque, d'une façon générale, le comportement des employeurs du secteur non structuré à l'égard de l'embauche, de l'apprentissage et de la main-d'oeuvre est relativement bien connu à partir des monographies et des enquêtes antérieures. L'étude du Centre se basera donc sur les monographies d'artisans déjà réalisées par l'Institut National de la Statistique de Tunisie en collaboration avec un organisme français (ORSTOM), monographies contenant de nombreuses informations sur la formation en cours d'emploi.

Il avait été décidé, pour des raisons de coût, de ne pas réaliser des interviews dans le sud de la Tunisie. Par contre, des interviews ont été réalisées à Soliman, Nabeul, Sousse, Bizerte, Menzel-Bourguiba et Béja, ce qui assure une certaine représentativité géographique de l'échantillon, et des potentialités de formation en cours d'emploi.

b) Acteurs institutionnels :

La liste des acteurs institutionnels établie a priori par le Centre de Développement n'était pas totalement conforme à la réalité tunisienne. C'est pourquoi, en accord avec le ministère du Plan, cette liste a été modifiée.

c) Individus :

Il avait été convenu d'accorder un degré de priorité moins élevé à ce travail, compte tenu des difficultés à interviewer des employés durant leur journée de travail et des réticences probables des chefs d'entreprise à de tels entretiens. Une solution indirecte a finalement été retenue consistant à interviewer, d'une part des travailleurs qui suivaient de leur propre initiative des cours en vue d'accéder à l'enseignement supérieur (25 interviews) et d'autre part, des chômeurs ayant une qualification et cherchant du travail

dans un bureau de placement de l'Office de l'Emploi, dans la banlieue de Tunis (10 interviews).

3. Enquête sur le terrain

Comme il en avait été convenu lors de la mission préparatoire effectuée en septembre 1983, les contacts préliminaires ont été pris à l'avance par lettre officielle du ministère du Plan et confirmés ensuite par téléphone avec les chefs d'entreprise ou les responsables de formation. A ce sujet, il faut noter le très grand intérêt qu'a soulevé cette étude pilote. A titre d'exemple, on peut signaler que quelques responsables de formation ont demandé à prolonger la discussion avec l'équipe lors d'une deuxième interview et que tous se sont montrés très intéressés par l'étude ainsi que par les résultats et recommandations à en tirer. Toutes les personnes interviewées, à de très rares exceptions près, ont pleinement coopéré avec l'équipe en répondant sans détour aux questions posées et en fournissant sans difficulté les documents demandés.

La réussite de l'enquête sur le terrain est d'ûe à un certain nombre de facteurs, qu'il est sans doute utile de rappeler pour la suite des travaux.

En effet, initialement le projet de recherche sur la formation en cours d'emploi était un projet OCDE. L'intérêt soulevé en Tunisie par l'étude tant sur le plan des objectifs que de la méthodologie employée, a transformé ce projet en un projet conjoint Ministère du Plan/OCDE. De cette situation découle plusieurs avantages qu'il convient de prendre en compte :

- La participation tunisienne a garanti l'efficacité du travail, du fait de l'intérêt premier des tunisiens à une telle étude.
- La réalisation même des interviews a permis une sensibilisation des personnes interviewées sur les questions de la formation en cours d'emploi et de l'adéquation formation/emploi.
- Le projet du Centre aidera à la mise en place de la composante "formation professionnelle" du 7ème Plan tunisien.

4. Enseignements tirés de l'enquête pilote

L'étude pilote a démontré la nécessité de procéder par enquêtes afin de saisir les liens complexes entre la formation en cours d'emploi, le système éducatif et le système productif. En effet, on assiste à un certain glissement de l'action pour le développement des ressources humaines qui, des mains des gouvernements, des organisations internationales, des agences d'aide, passe aux mains des entreprises. Ce transfert de responsabilités entraîne une atomisation de l'action et donc une certaine perte de cohérence, puisque de telles actions sont alors faites pour répondre aux besoins spécifiques et ponctuels des entreprises.

L'enquête a révélé que les actions de formation en cours d'emploi dépendent essentiellement des besoins et de l'initiative des entreprises. De ce fait, leur diversité n'est pas toujours connue ni prise en compte par les acteurs institutionnels.

Afin de pouvoir assister, dans la pratique, de telles actions, il convient donc de procéder à des interviews en profondeur auprès des principaux intéressés puisqu'aucune autre source d'information n'est disponible.

Les guides d'entretien élaborés au Centre et approuvés par le ministère du Plan après discussion et quelques modifications, se sont révélés pertinents pour les entreprises et les acteurs institutionnels mais tout à fait inadaptés pour les individus. Les interviews les plus importantes ont pu être enregistrées au magnétophone, d'une façon générale.

La méthode de travail retenue qui impliquait une collaboration très étroite avec un organisme officiel semble bien être la solution la meilleure pour une enquête de ce type.

Enfin le Centre a organisé une réunion de présentation des résultats aux autorités et aux acteurs tunisiens. Cette réunion, dont l'objectif était, d'une part, d'obtenir des critiques et suggestions sur le projet du Centre, et, d'autre part, de sensibiliser les participants à notre action, s'est déroulé au mois de juillet 1984.

Chapitre I

ECONOMIE ET EDUCATION EN TUNISIE

L'économie et la société tunisiennes ont connu des mutations profondes depuis l'Indépendance. D'importants progrès ont été réalisés, sous l'effet de politiques de développement mises en oeuvre au moyen des cinq Plans qui se sont succédé entre 1962 et 1981.

A l'heure actuelle, la quasi-totalité de la population est scolarisée, et on assiste à un relèvement du niveau éducatif de base de l'ensemble de la population. Parallèlement, les contraintes internes et externes auxquelles doit faire face la Tunisie entraînent un certain tassement de la croissance de l'emploi.

Si une telle situation se prolongeait, ses effets risqueraient d'entraîner une montée du chômage, avec ses conséquences sociales.

De nouvelles voies sociales et économiques doivent donc être explorées, afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre le monde de l'éducation et de la formation et celui de la production. La formation en cours d'emploi pourrait être l'une de ces voies.

A. PRINCIPAUX PROGRES SUR LE PLAN ECONOMIQUE DEPUIS L'INDEPENDANCE

1. Investissement et croissance

L'Investissement annuel qui ne dépassait pas 23 MD (13) en 1957 (moins de 10 pour cent du PIB) atteignait en 1981, 1 500 MD, soit près de 30 pour cent du PIB.

Cette augmentation en volume s'est, par ailleurs, accompagnée d'une maîtrise progressive de la structure de l'investissement de façon à infléchir les tendances naturelles d'évolution, et orienter ces investissements vers les secteurs prioritaires.

Les investissements réalisés ont permis une croissance régulière de la production de 4.5 pour cent en moyenne par an au cours de la première décennie (1960-1970) et de 7.1 pour cent par an au cours de la seconde (1970-1980).

Cette croissance, variable selon les secteurs d'activité, a entraîné une modification radicale de l'importance relative des différents secteurs. Au début de l'Indépendance, 35 pour cent du PIB provenaient de l'agriculture et des mines alors que cette proportion ne dépasse pas 16 pour cent actuellement ; la part des industries manufacturières et du tourisme est par contre passée de 11 pour cent à 20 pour cent. Cette diversification, qui s'est propagée au niveau des exportations, a diminué la vulnérabilité de l'économie tunisienne.

Les échanges avec l'extérieur se sont sensiblement intensifiés d'une décennie à l'autre, ce qui traduit une accélération du processus d'ouverture de l'économie tunisienne sur l'extérieur. Les exportations de biens et de services représentent en moyenne 34 pour cent du PIB au cours de la période 1972-1981, contre 21 pour cent au cours de la première décennie et les importations de biens et de services 39 pour cent au lieu de 28 pour cent.

Le déficit des opérations courantes avec l'extérieur s'est certes amplifié (144 MD par an au cours de la deuxième décennie, contre 52 MD pour la première), mais la part de ce déficit par rapport au PIB a été ramenée de 9 pour cent à 6.5 pour cent.

2. Niveau de vie :

La croissance économique s'est accompagnée d'une élévation sensible du niveau de vie ; le revenu moyen par habitant atteint 714 dinars en 1983, ce qui place la Tunisie au niveau des pays à revenu intermédiaire.

La croissance du revenu par tête a été particulièrement rapide au cours de la deuxième décennie, en raison d'une politique résolue de réorientation des investissements vers les secteurs directement productifs, et d'une conjoncture économique favorable ; le revenu moyen par habitant a augmenté de 4 pour cent en moyenne par an au cours de la deuxième décennie, contre 1.8 pour cent pour la première décennie.

Cependant, l'observation de l'évolution de la répartition des revenus sur longue période permet d'observer que cette amélioration n'a pas été uniforme ; il ressort des enquêtes de consommation de 1966, 1975 et 1980 :

- un recul de la pauvreté absolue qui apparaît à travers la baisse de la proportion de la population ayant une dépense inférieure à 43 dinars (14) par personne et par an (prix de 1961) ; cette proportion est passée de 73 pour cent en 1961, à 48 pour cent en 1966, à 29 pour cent en 1975 et 21 pour cent en 1980.
- un élargissement de la classe moyenne, puisque cette classe définie comme étant celle qui dépense entre 50 dinars et 400 dinars par personne et par an représente en 1980, 75 pour cent de la population contre 42 pour cent en 1966 et 20 pour cent en 1961.
- une plus grande concentration des revenus au sommet de la hiérarchie. Le groupe le plus aisé qui représente 5 pour cent de la population totale est sans conteste celui qui a le plus profité des avantages de la croissance, puisque sa part dans la masse totale des

dépenses est passée de 18 pour cent en 1966 à 22 pour cent en 1975 pour atteindre 23 pour cent en 1980.

Ces résultats ont été obtenus au prix d'un effort continu d'organisation du développement au moyen d'une planification incitative tout au long des deux décennies.

L'efficacité de cette planification est recherchée à travers la présence d'un secteur public et para public important ; à côté de l'Administration qui occupait en 1981 plus de 190 000 personnes (12 pour cent de la population occupée) s'est développé tout au long des deux décennies passées, un réseau d'entreprises publiques dont le nombre a atteint 297 en 1981 et qui fournissent plus du quart (27 pour cent) du PIB, assurent près des trois-quarts des exportations totales et emploient plus du dixième de la population occupée. Au total, au cours de la période 1962-1981, le secteur public, Administration comprise, a permis de réaliser plus de 60 pour cent du volume global des investissements.

Pour le secteur privé, la planification agit par l'intermédiaire de mesures d'incitations ; une législation d'encouragement aux activités industrielles a été mise sur pied et progressivement adaptée ; il s'agit de la loi 74-74 relative à l'investissement dans les industries manufacturières, qui a été modifiée par la loi 81-56, et la loi 72-38 instituant un régime particulier en faveur des entreprises travaillant exclusivement pour l'exportation, un fonds de promotion et de décentralisation industrielle institué en 1974 ; ces encouragements au secteur privé se sont accompagnés d'une orientation des activités en direction des objectifs fixés et d'un effort de discipline et d'éducation pour que ce secteur accepte, en contrepartie des encouragements qui lui sont prodigués, de remplir spontanément ses obligations essentielles (obligation fiscale, obligation sociale en accordant l'attention nécessaire au facteur humain, obligation économique en accédant aux techniques nouvelles...).

3. Les contraintes du développement pour la troisième décennie et le VIème Plan (1982-1986)

Malgré les résultats enregistrés, la Tunisie aborde la troisième décennie de développement avec un certain nombre de contraintes et de problèmes en suspens.

En tête de ces problèmes figure celui de l'emploi, consécutif à une croissance démographique encore trop élevée, qui se traduit par une demande d'emploi sans cesse croissante ; le taux de croissance démographique n'a que faiblement baissé malgré la réduction sensible du taux de natalité : 2.5 pour cent entre 1972 et 1981, contre 2.8 pour cent entre 1962-1971.

(en pourcentage)	1961	1981
Taux de natalité	46	32.8
Taux de mortalité	18.4	7.6
Taux de croissance démographique	2.76	2.52

Le taux de croissance démographique ne semble pas devoir enregistrer de baisse significative pour la troisième décennie, puisqu'il atteindrait 2.4 pour cent par an.

Cette croissance se retrouve au niveau de la demande d'emploi ; la demande additionnelle a atteint 32 000 en moyenne au cours de la période 1962-1971, 50 000 au cours de la période 1972-1981 et dépasserait en moyenne 66 000 au cours de la décennie 1982-1991.

Mais, compte tenu de l'existence, à la veille de la décennie, de plus de 180 000 personnes à la recherche d'un emploi, la résorption de toute la demande disponible supposerait la création annuelle de 84 000 emplois nouveaux, ce qui correspond à un doublement de la capacité de création d'emploi enregistrée au cours de la deuxième décennie (400 000).

L'objectif de satisfaction de toute la demande disponible est un objectif d'autant plus difficile à réaliser, qu'il correspond à une période qui enregistre une nette réduction des possibilités de placement à l'étranger et un enclenchement du phénomène de retour des travailleurs exerçant à l'étranger.

Parallèlement à l'amplification de l'effort de création d'emplois, la Tunisie doit oeuvrer à la promotion de la production, de l'épargne et des exportations.

La réalisation des montants d'investissement nécessaires pour porter le volume des créations d'emplois à un niveau proche de celui qu'exige la croissance démographique, doit s'accompagner d'une croissance de la production et des exportations, afin de fournir les ressources nécessaires au financement de ces investissements et permettre en même temps une amélioration des revenus et des niveaux de vie de la population occupée.

Par ailleurs, les habitudes de consommation (15) prises au cours de la dernière décennie, et qui ont été rendues possibles par l'aisance des finances extérieures consécutive à l'amélioration des termes de l'échange, risquent, si elles se prolongent, de limiter l'épargne intérieure, d'augmenter les importations et de creuser davantage le déficit extérieur. C'est ainsi que l'un des objectifs poursuivis par le VIème Plan de développement (1982-1986) consiste à limiter le taux de croissance de la consommation, au niveau de celui de la production intérieure brute.

La troisième décennie doit enfin, tout en continuant à rechercher une croissance optimale de la production, accorder une plus grande attention aux déséquilibres sociaux qui existent ou qui peuvent apparaître à l'échelle des groupes d'individus et des différentes régions du pays et mettre l'accent sur la justice sociale, ce qui rendra nécessaire la définition d'une politique appropriée des revenus, des salaires, des prix et de la fiscalité, et d'une planification régionale rationnelle devant aboutir à une Tunisie "remodelée et rééquilibrée ayant mis fin à l'exode rural et à l'émigration vers les côtes Est du pays".

B. L'EMPLOI

Le problème de l'emploi a connu au cours des deux dernières décennies des mutations profondes sous l'effet de facteurs démographiques, économiques et sociaux.

La population active apparaît aujourd'hui plus jeune et mieux instruite : les jeunes de moins de 25 ans représentent en 1980, 31 pour cent des actifs masculins contre 22 pour cent en 1966 et 49 pour cent des sans-travail contre 29 pour cent en 1966 ; par ailleurs, la proportion des actifs ayant atteint le niveau de l'enseignement secondaire ou supérieur est passée de 7 pour cent en 1966 à 14 pour cent en 1975 et à 19 pour cent en 1980.

Sur le plan économique, les différentes mesures de promotion de l'emploi (augmentation du volume des investissements, orientation de ces investissements vers les secteurs créateurs d'emploi, contrôle de l'évolution du coût relatif des facteurs de production...) se sont traduites par la création de 535 000 emplois nouveaux (16) et par une modification de la distribution de l'offre d'emploi selon les secteurs d'activité économique : la part du secteur agricole dans l'emploi total se trouve ramenée de 46 pour cent en 1966 à 37 pour cent en 1975 et à 34 pour cent en 1980 alors que celle de l'industrie manufacturière et du bâtiment/travaux publics est en constante progression : 16.8 pour cent en 1966, 27.9 pour cent en 1975 et 29 pour cent en 1980.

Dans cet effort de création d'emplois, la contribution du secteur public a été importante, ainsi que celle du secteur privé moderne. Les créations d'emplois dans le secteur non structuré n'ont pas été négligeables, de sorte qu'en 1980, la population active occupée non agricole se répartissait en cinq grandes composantes dont les effectifs sont à peu près comparables.

Le tableau 1 donne l'importance respective de chacune de ces grandes composantes de l'emploi en 1980 en faisant ressortir en particulier le rôle du secteur non structuré localisé (constitué par les établissements de moins de 10 emplois) et du secteur non structuré non localisé (travail à domicile ou itinérant, défini par solde).

La principale caractéristique structurelle à ressortir du tableau 1 est qu'en 1980, le secteur non structuré localisé, le secteur privé moderne et le secteur à participation publique ont des effectifs à peu près comparables, représentant chacun un peu plus de 11 pour cent de la population active occupée totale.

C'est là une donnée essentielle de la problématique et de la politique de l'emploi en Tunisie, même si l'on peut contester le fait que le secteur non structuré non localisé soit créateur d'emplois : les emplois dans ce secteur ne seraient-ils pas une simple conséquence de la trop faible création d'emplois (ou de revenus) dans les autres composantes ? On aurait tort toutefois de ne considérer le secteur non localisé que comme une pure réserve de main-d'oeuvre qui se caractériserait par le sous-emploi, ou l'emploi d'appoint. En tout état de cause, cet élément est également important dans la compréhension du phénomène de l'emploi et dans la définition des politiques appropriées, puisque l'une des préoccupations des pouvoirs publics devrait être d'éponger une partie de cette main-d'oeuvre en la transférant vers les autres secteurs.

Tableau 1
LES GRANDES COMPOSANTES DE L'EMPLOI EN 1980

Composantes de l'emploi	Effectifs	%
Agriculture	539 400	34.2
Occasionnels - Temps partiel	51 000	3.2
Secteur non structuré non localisé	195 600	12.4
Secteur non structuré localisé	178 400	11.3
Secteur privé moderne	185 900	11.8
Secteur à participation publique	177 000	11.2
Administration	190 500	12.1
Non déterminé	59 100	3.8

Source : "Place et rôle du secteur non structuré dans la planification du développement et les politiques d'emploi en Tunisie" par Jacques Charmes, Banque Mondiale, novembre 1983.

En définitive, si les créations d'emplois et les placements à l'étranger ont permis de contenir le volume du chômage dans des limites tolérables, les transformations démographiques, éducationnelles et sociales ont abouti à une évolution des structures et de la nature du chômage.

La caractéristique essentielle de l'évolution du chômage, au cours des deux dernières décennies reste l'augmentation relative de la pression des jeunes primo-demandeurs d'emploi sur le marché du travail ; les personnes âgées de moins de 25 ans représentent 49 pour cent du chômage masculin en 1980 contre 29 pour cent en 1966. Ce chômage d'insertion se double de plus en plus d'un chômage de mobilité lié en partie à la recherche d'un meilleur emploi ou à des débauches saisonnières dans les secteurs du bâtiment et de l'agriculture. La durée moyenne du chômage est en baisse constante (10.5 mois pour le recensement de 1975 et 7.7 mois pour l'enquête Emploi 1980), mais le poids des personnes ayant dépassé le seuil d'une année de chômage reste important :

<u>Durée de chômage</u>	Recensement 1975	Enquête 1980
Inférieure à 6 mois	31.4	36.8
6 mois à une année	7.4	19.4
1 année et plus	61.2	43.8
Ensemble	100.0	100.0

Les structures du chômage en Tunisie se caractérisent d'une part par la présence d'un volume de chômeurs difficilement reclassables, ayant dépassé le seuil d'une année de chômage et d'autre part, par de fortes entrées en chômage, compensées par des sorties de même importance de sorte que la durée moyenne de chômage reste relativement modérée.

Le problème de l'emploi au cours des dix prochaines années se pose en termes relativement complexes ; la satisfaction de toute la demande disponible supposerait un doublement de la capacité de l'économie à générer des emplois.

Mais au-delà de ce problème quantitatif, l'analyse de la structure de cette demande selon les niveaux éducatifs permet d'observer qu'elle sera constituée à concurrence de 42 pour cent par des jeunes ayant le niveau du secondaire ou du supérieur, de 52 pour cent de jeunes n'ayant pas dépassé le niveau de l'enseignement primaire et de 6 pour cent d'analphabètes ; cette structure pose le problème de la nature des emplois à créer et plus particulièrement des mesures à concevoir afin d'éviter à une bonne partie des demandeurs d'emploi de se présenter sur le marché du travail sans préparation professionnelle préalable.

La mobilité semble constituer de plus en plus une composante importante du fonctionnement du marché du travail, à laquelle il faut prêter toute l'attention. L'enquête Emploi de 1983 a déjà montré que 115 000 personnes occupées ont changé d'entreprises au cours d'une année, ce qui veut dire que mis à part les changements d'entreprises à cause des à-coups saisonniers (bâtiment, agriculture...) le phénomène de mobilité toucherait entre 4 et 5 pour cent de la population occupée, et représenterait en terme de flux, un volume équivalent à la demande additionnelle. Le problème de l'insertion des jeunes doit donc être analysé en gardant à l'esprit le phénomène de mobilité. Les projections de la demande d'emploi par région montrent, par ailleurs, qu'en cas de prolongation des tendances de migration interne observées au cours de la dernière décennie, la demande d'emploi se concentrera essentiellement dans les régions côtières en général et dans le Nord-Est du pays en particulier ; au cours de la période 1982-1986, la demande additionnelle d'emplois dans la capitale, qui ne dépasserait pas 63 000 en l'absence de migration interne, atteindrait 100 000 en cas de prolongation des tendances migratoires récentes. Pour infléchir ces tendances, il est nécessaire de renforcer l'effort de créations d'emplois dans les régions émettrices de main-d'oeuvre (Nord-Ouest et Sud du pays).

C. LE SYSTEME D'EDUCATION ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Le système éducatif a connu au cours des deux dernières décennies un important développement quantitatif : entre 1962 et 1982, les effectifs inscrits dans l'enseignement primaire ont doublé, ceux de l'enseignement secondaire et supérieur ont été multipliés respectivement par 5 et 12 :

	1962	1972	1982
-- Enseignement Primaire	553 610	896 000	1 150 850
-- Enseignement Secondaire	64 040	196 030	355 260
-- Enseignement Supérieur	2 870	12 200	34 080

Parallèlement à cet effort, les pouvoirs publics ont oeuvré, deux décennies durant, pour accroître l'égalité des chances devant l'éducation, par l'amélioration des taux d'inscription et de scolarisation dans les zones rurales.

Le taux apparent d'inscription (17) se situe actuellement à 100 pour cent pour les garçons et 87 pour cent pour les filles, ce qui signifie théoriquement que tous les enfants qui atteignent 6 ans sont inscrits à l'école. Dans la réalité 20 à 30 000 enfants pour l'essentiel des jeunes filles habitant le milieu rural, atteignent chaque année l'âge de six ans, sans aller à l'école, alors qu'un nombre équivalent d'inscriptions précoces ou tardives sont enregistrées. Des mesures ont été prises pour inciter les parents à envoyer leurs enfants à l'école : densification du réseau d'écoles primaires dans les zones rurales, aides sociales... La législation prévoit même des sanctions à l'encontre des parents qui retirent leurs enfants de l'école (Arrêté n°14-61 du 5 janvier 1961).

Le système éducatif reste par ailleurs caractérisé par un volume important d'interruptions scolaires ; ce problème ne se mesure pas seulement par le nombre élevé de défaillants, mais par la préparation insuffisante des jeunes défaillants à l'entrée dans la vie active. On peut ainsi lire dans le document du Vème Plan que "les cycles actuels du système éducatif aboutissent à des rejets en cours de cycle d'une masse importante de jeunes munis de bouts de formation ne les aidant pas à affronter la vie active".

Sur une cohorte de 1 000 élèves qui s'inscrivent en première année du primaire, 371 accèdent au secondaire, 65 obtiennent le baccalauréat, 38 obtiennent un diplôme d'enseignement supérieur et 62, un diplôme d'enseignement finalisé du secondaire (Brevet d'enseignement secondaire professionnel ou diplôme de technicien).

Le nombre d'interruptions d'études a atteint au cours de la décennie 1972-1981, 97 000 par an, dont 76 000 au niveau du cycle primaire et 21 000 du cycle secondaire ; sur ce total, seuls 40 à 45 pour cent sont récupérés par le système de formation professionnelle, de sorte qu'une grande partie des jeunes affrontent la vie active avec une préparation professionnelle insuffisante. Il

est significatif de remarquer à cet égard que la population en chômage se recrute essentiellement parmi ces jeunes défailants du primaire :

DEGRE D'INSTRUCTION DES CHOMEURS RECENSES
EN 1975 et 1980

	Recensement 1975	Enquête Emploi 1980
Néant, primaire	87.1	88.3
1er cycle secondaire	9.3	7.4
2ème cycle secondaire	3.3	3.0
Supérieur	0.2	0.1
Non déterminé	0.1	1.2
Total	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>

La maîtrise du problème des défaillances scolaires a figuré parmi les priorités du IVème Plan (1973-1976) et surtout du Vème Plan (1977-1981).

L'institution à titre expérimental de la 7ème et de la 8ème année primaire avec une initiation aux travaux manuels a contribué à réduire sensiblement l'acuité du problème, puisque l'effectif annuel de ces interruptions est passé de 100 000 au cours de la période 1972-1976, à 94 000 entre 1977 et 1981.

Ce projet d'institution vise à donner à l'ensemble des jeunes une formation de base minimale et à assurer l'entrée dans la vie active, à l'aide d'une préparation professionnelle.

En dehors de l'amélioration des taux d'inscription, particulièrement en milieu rural, et de la réduction de l'ampleur des interruptions, les objectifs assignés au système éducatif se rapportent à la recherche d'une meilleure adéquation entre la "production" du système éducatif et les besoins de l'économie, et d'une plus grande ouverture du système sur les entreprises et l'environnement de façon générale.

Parallèlement au système éducatif, s'est développé progressivement un appareil de formation professionnelle, dispensée dans des établissements relevant de départements autres que ceux des ministères de l'Education nationale, et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, et dont le but est de satisfaire les besoins de l'économie en main-d'oeuvre qualifiée, d'intervenir efficacement sur le marché du travail et de fournir la possibilité d'une promotion sociale à certaines catégories de personnel.

Très vite, ce système est devenu un instrument de récupération des défailants de l'enseignement primaire et secondaire, et sa capacité d'accueil, sous la pression du nombre de défailants, s'est étendue de manière remarquable : l'effectif en formation ne relevant pas des ministères de l'Education et de l'Enseignement supérieur est passé de 40 000 en 1972 à 66 000 en 1981, enregistrant une augmentation de 60 pour cent imputable pour l'essentiel à la contribution du programme de développement rural institué en 1973, et aux

efforts soutenus des ministères de la Santé publique, de l'Agriculture, ainsi que des institutions privées de formation. L'effectif de 66 000 tient par ailleurs compte des formations de niveau supérieur, dispensées en dehors du ministère de l'Enseignement supérieur, et dont la capacité a augmenté de 4 000 entre le début et la fin de la décennie, grâce notamment à la création d'une dizaine de nouveaux instituts supérieurs de formation.

Le système de formation professionnelle et spécialisée aurait ainsi mis sur le marché du travail, au cours de la période 1972-1981, 282 000 jeunes formés de différents niveaux et dans diverses spécialités (cf. tableau 2).

Le renforcement de la capacité de formation professionnelle s'est accompagné d'une diversification des spécialités, d'un développement des formations dispensées à tous les niveaux, d'une amélioration des méthodes pédagogiques et d'une adaptation du contenu de la formation.

Il faut néanmoins remarquer que certaines insuffisances persistent encore et entravent le fonctionnement normal des institutions. Elles se rapportent au manque de coordination entre les différents intervenants, à une distribution régionale inégale des possibilités de formation, et à une répartition des effectifs par niveau et par spécialité qui ne satisfait pas entièrement les besoins de l'économie :

- Concentration des formations dans un nombre limité de spécialités : la formation dans les cycles professionnels et techniques relève pour 86 pour cent de six spécialités (maçonnerie, mécanique, menuiserie, électricité, charpente et construction métallique, coupe et couture), alors que la formation dispensée dans les centres de l'OTTEFP (18) se concentre pour près de 80 pour cent dans 16 spécialités ; enfin, au PDR et à l'UNFT, 9 personnes formées sur 10, le sont dans la couture, le tissage et le tricotage. Cette situation est symptomatique de la rigidité du système de formation ; au début de la décennie, le développement de certaines spécialités correspondait à des besoins importants exprimés dans les secteurs en croissance rapide (textile, bâtiment) ; cependant, l'économie nationale s'est beaucoup diversifiée depuis et le système de formation n'a pas suivi cette évolution ;
- Répartition régionale inégale des potentialités de la formation : les gouvernorats côtiers de Tunis, Bizerte, Sfax, Sousse et Gabès qui regroupent 41 pour cent de la population active ont participé pour plus de 50 pour cent des effectifs formés, alors que les gouvernorats du Nord-Ouest (le Kef, Jendouba, Siliana, Sidi Bouzid) qui abritent 26 pour cent de la population active n'ont participé qu'à concurrence de 14 pour cent dans l'effort de formation de la dernière décennie ;
- Déséquilibre dans les qualifications et faiblesse de la formation de techniciens et techniciens supérieurs : il ressort de la répartition des effectifs formés par qualification, une pléthore des effectifs aux niveaux bas de la hiérarchie et une pénurie aux niveaux de qualifications élevés.

Ces difficultés proviennent pour l'essentiel de la pression qu'ont exercé et qu'exercent encore les jeunes qui abandonnent l'enseignement

Tableau.2

SORTANTS DES INSTITUTIONS DE FORMATION PROFESSIONNELLE
EN 1972, 1976, 1981 ET AU COURS DE TOUTE LA PERIODE 1972-1981
(non compris l'apprentissage contrôlé)

	Année 1972	Année 1976	Année 1981	Cumul 1972-1981
- Premier Ministère	335	416	300	3 387
- Ministère de l'Agriculture	1 281	1 535	1 800	15 083
- Ministère de la Santé	829	880	1 200	10 501
- Autres ministères	1 110	825	900	9 760
- Office des Travailleurs Tunisiens à l'Etranger, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (OTTEEFP)	4 502	6 128	6 650	58 728
- Union Nationale des Femmes de Tunisie (UNFT)	3 312	1 804	2 100	25 292
- Programme de Développement Rural (PDR)	-	9 324	10 500	83 231
- Institutions privées de formation	3 805	4 561	6 200	52 535
- Office National de l'Artisanat	1 335	900	1 200	12 637
- Autres institutions	1 037	932	1 200	10 714
- Total des formés hors du ministère de l'Education nationale	17 546	27 305	32 050	281 868
- Personnes formées à l'Education nationale : Brevets d'enseignement professionnel et diplômes de techniciens(19)	6 910	13 275	21 000	138 240

Source : OTTEEFP, L'enseignement et la formation professionnelle en Tunisie. Rétrospective décennale 1972-1981, p. 57

Tableau 3

REPARTITION DES EFFECTIFS FORMES ENTRE 1975 ET 1978
EN DEHORS DE L'EDUCATION NATIONALE
(en pourcentage)

-- Demi ouvriers	18
-- Ouvriers	52
-- Ouvriers qualifiés	5
-- Ouvriers hautement qualifiés	1
-- Cadres moyens techniques et assimilés	10
-- Emplois administratifs	14

Source : OTTEEFP, L'enseignement et la formation professionnelle en Tunisie. Rétrospective décennale 1972-1981, p. 36

primaire ou secondaire, sur le système de formation professionnelle et spécialisée. La fonction initiale de ce système a été souvent sacrifiée, au profit d'un objectif de "rétention" et son efficacité a été le plus souvent jugée en terme de taux de récupération des défailtants de l'enseignement secondaire ou des sortants de ce cycle qui n'arrivent pas à s'insérer sur le marché du travail (BESP notamment).

La réforme préconisée dans le VIème Plan (1982-1986) qui consisterait en l'institution d'une Ecole de base de 9 ans, se traduirait par un soulagement du système de formation, de manière à lui permettre de fonctionner dans des conditions optimales et remplir convenablement sa tâche initiale, c'est à dire la satisfaction des besoins de l'économie en main-d'oeuvre de différentes spécialités.

Mesures déjà prises afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre formation et emploi

En définitive, il apparaît à travers les développements précédents qu'on peut classer les mesures prises pour assurer une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi dans sept catégories principales :

-- Les mesures qui visent à rendre l'enseignement primaire plus fonctionnel, qu'elles se rapportent à l'introduction dans le cycle primaire de l'initiation aux travaux manuels (ITM) ou de l'initiation aux travaux manuels agricoles (ITMA) en vue de revaloriser le travail manuel, ou à l'institution de la 7ème et 8ème année primaire comme mode de formation insertion des jeunes.

-- Le renforcement des filières professionnelles et techniques dans le secondaire : 32 pour cent des nouveaux admis en secondaire en juin 1982 sont orientés vers le secondaire professionnel, contre seulement 27 pour cent en 1974. Le développement de l'enseignement technique entre aussi dans le cadre de ces mesures.

-- Le développement d'un système de formation professionnelle et spécialisée et la relative diversification des spécialités relevant de ce système.

-- L'adoption au niveau de l'enseignement supérieur d'un système d'orientation universitaire (l'orientation est fixée de façon contraignante, en fonction des résultats obtenus au baccalauréat).

-- L'introduction de la formation production dans les lycées techniques et professionnels.

-- Le développement de programmes périscolaires destinés à certains groupes qui ne peuvent accéder à ces possibilités de formation : programme de développement rural, système d'apprentissage sur le tas complété par des aspects théoriques dans les Maisons d'apprentis.

-- L'institution d'un système de contrats emploi/formation au profit des sortants du secondaire professionnel ou technique.

Toutefois ces mesures ne sont pas apparues suffisantes et c'est en vue d'aboutir à une adéquation plus fine entre la formation et l'emploi que la Tunisie a décidé d'établir un système de formation en cours d'emploi.

Chapitre II

LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI : OBJECTIFS, MOYENS ET RESULTATS

A. JUSTIFICATION DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Les retards qu'accusait la Tunisie au lendemain de l'Indépendance en matière de scolarisation expliquent la priorité accordée par les premiers Plans au développement de la formation initiale : le taux de scolarisation des enfants âgés de 6 à 14 ans a pu ainsi être porté de 46.3 pour cent en 1961/1962 à 72.4 pour cent en 1971/1972. La deuxième décennie a été mise à profit pour consolider les acquis de la première décennie au niveau de la scolarisation, afin de restructurer et repenser le système éducatif et pour concevoir et mettre sur pied un système de formation professionnelle, dont la fonction essentielle consiste à pourvoir l'économie en main-d'oeuvre de base.

La formation en cours d'emploi ne figurait pas parmi les objectifs des premiers Plans tunisiens, malgré quelques réalisations dans ce domaine (20), et seul le document du Vème Plan (1977-1981) va consacrer des développements conséquents à ce mode de formation. On peut notamment y lire : "la priorité accordée au cours de ces dernières années aux formations initiales devra être soutenue par une politique active de formation continue ; cette politique joue un rôle important dans l'augmentation de la productivité et l'adaptation des travailleurs aux changements dans les processus et les technologies de production". Cette prise de conscience de l'intérêt de la formation continue va être concrétisée dans les faits au cours de cette période : c'est au cours du Vème Plan qu'on enregistrera la première tentative d'organisation de la formation continue par l'élaboration des textes réglementaires relatifs à l'organisation et au financement des actions de formation professionnelle en entreprise (Décret n°79-140 du 12 février 1979 relatif à la formation en entreprise).

Cet intérêt accordé à la formation continue peut se justifier à un double niveau :

- Celui du coût des différents modes d'éducation et de formation ;
- Celui de la recherche d'une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi.

1. Le coût de l'éducation et de la formation :

Les efforts consentis en matière d'éducation et de formation ont occasionné à l'Etat tunisien des dépenses importantes qui ont parfois atteint le quart du budget général. Ce niveau ne pourrait être dépassé sans poser des sérieux problèmes d'allocation des ressources financières et avoir des répercussions négatives sur d'autres objectifs (créations d'emplois, satisfaction d'autres besoins sociaux...). C'est le IVème Plan (1973-1976) qui fera de la "rationalisation des coûts de la formation" (21) un objectif important dans le domaine éducatif.

Le tableau 4 montre que les dépenses d'éducation ont connu une évolution rapide.

Il faut souligner cependant que ces données ne tiennent pas compte des dépenses d'éducation qui émargent sur des budgets autres que ceux de l'Education nationale et de l'enseignement supérieur non plus que des dépenses privées d'éducation.

Tableau 4

EVOLUTION DES DEPENSES D'EDUCATION

	1962-1971	1972-1981	1972-1976	1977-1981	1982
	(en millions de dinars)				
Budget de l'Etat	2 015.0	6 478.8	1 913.3	4 565.5	1 513.0
Titre I	1 256.0	3 575.9	1 113.6	2 462.3	843.0
Titre II	759.0	2 902.9	799.7	2 103.2	670.0
Budget de l'Education (22)	400.1	1 230.2	380.1	850.1	253.8
Titre I	317.3	1 071.9	339.3	732.6	230.1
Titre II	82.8	158.3	40.8	117.5	23.5
Revenu National (Prix courants)	4 645.0	17 756.6	5 999.3	11 757.3	4398.0
	(en pourcentage)				
Part du Budget général consacrée à l'Education	19.8	19.0	19.9	18.6	16.7
Part du Budget de fonctionnement consacrée à l'Education	25.3	30.0	30.5	29.8	27.2
Part des dépenses d'éducation dans le Revenu National	8.6	6.9	6.3	7.2	5.7

Or, l'existence d'un grand nombre d'établissements laisse cependant à penser que ces dépenses sont importantes ; la prise en compte des seules dépenses d'investissement réalisées par ces établissements (près de 55 MD au cours de la décennie 1972-1981) aboutit à une réévaluation de plus du tiers des dépenses d'investissement.

En définitive, les dépenses d'éducation et de formation atteindraient actuellement, selon toute vraisemblance, le quart du budget général de l'Etat (Titre I et II).

Parallèlement à cette évolution, le coût unitaire de formation a enregistré une croissance annuelle de 11.5 pour cent entre 1972-1981, dans le cycle primaire, 7.9 pour cent dans le secondaire et 5.9 pour cent dans le supérieur :

Tableau 5
COUT DE FONCTIONNEMENT PAR ELEVE OU ETUDIANT
(en dinars)

	<u>Primaire</u>	<u>Secondaire</u>	<u>Supérieur</u>	<u>Dépenses d'Administration Centrale</u>
1972	23.5	116.0	715.0	0.737
1977	48.7	219.0	1 165.0	2.157
1981	70.0	248.0	1 273.0 (23)	
1982	84.5	259.0	1 461.0 (23)	

Face à ces évolutions, la maîtrise du coût d'éducation et de formation devient un impératif. Cette maîtrise suppose la recherche de modes de formation plus économes en termes budgétaires et une meilleure répartition des charges de la formation entre Etat et entreprises. A cet égard, la formation en cours d'emploi constitue un mode de formation plus adapté aux objectifs budgétaires et requiert une participation des entreprises aux efforts de formation.

2. L'adéquation entre la formation et l'emploi

L'intérêt porté à la formation en cours d'emploi pourrait aussi se justifier par l'efficacité de ce mode de formation sur le plan de l'adéquation entre la formation et l'emploi.

D'un côté les institutions de formation, bien que nombreuses, ne couvrent pas la totalité des secteurs et des spécialités, ce qui contraint l'entreprise à prendre en charge la formation de certains de ses spécialistes.

D'un autre côté, les "produits" du système d'éducation et de formation peuvent ne pas être tout à fait adaptés aux besoins très spécifiques de l'entreprise. Celle-ci est amenée à parfaire le produit et à l'adapter à ses propres besoins.

En troisième lieu, l'adaptation aux processus technologiques oblige l'entreprise à consentir un effort de formation en vue de perfectionner ou de recycler son personnel.

Enfin, la formation en cours d'emploi peut servir "d'appoint" à la formation initiale ; les travaux préparatoires du VIème Plan, relatifs aux problèmes d'adéquation entre la formation et l'emploi ont montré que malgré les mesures correctives qui seraient prises en matière de développement de la formation technique, le besoin de 2 000 cadres techniques supérieurs et de 4 000 agents de maîtrise resterait insatisfait au cours de la période du VIème Plan (1982-1986).

Tableau 6

COMPARAISON DES TAUX D'ENCADREMENT GLOBAUX
(Tunisie 1981 et France 1974)

en pourcentage de la main-d'oeuvre

	Cadres supérieurs		Cadres moyens		Cadres total	
	Tunisie 1981	France 1974	Tunisie 1981	France 1974	Tunisie 1981	France 1974
Sidérurgie	2.8	2.2	0.7	13.7	3.5	15.9
Travail des métaux	2.2	3.0	2.3	6.8	4.5	9.8
Matériaux de construction	2.3	3.3	2.5	5.2	4.8	8.5
Verre	1.4	3.5	3.7	7.2	5.1	10.7
Chimie	4.0	5.6	3.3	12.0	7.3	17.6
I A A	2.5	3.2	2.6	6.8	5.1	10.0
Textile	1.3	2.3	3.1	5.5	4.4	7.8
Habillement	1.4	1.9	1.4	4.2	2.8	6.1
Cuir et peaux	0.5	1.9	1.1	3.1	1.6	5.0
Bois/Ameublement	1.7	2.3	1.6	3.8	3.3	6.1
Presse/Edition	4.0	3.9	4.4	13.5	8.4	17.4
Papier/Carton	1.3	2.6	2.1	6.3	3.4	8.9
Divers	2.4	3.4	2.4	7.2	4.8	10.6
Ensemble/Industrie	2.2	3.5	2.4	8.6	4.6	12.1
Energie	6.7	5.1	2.8	15.1	9.5	20.2
Electr./Gaz/Eau	4.4	4.5	2.5	19.6	6.9	24.1
Hydrocarbures	13.5	14.1	3.7	27.0	17.2	41.1

Source : CNEI, Les besoins en cadres techniques dans l'industrie tunisienne, 1983.

et INSEE, Emplois, qualifications et croissance dans l'industrie. Collection de l'INSEE-E-68-1979.

D'un autre côté le niveau actuel des taux d'encadrement reste faible au regard des taux observés dans certains pays développés ou même à revenus intermédiaires, et n'autorise pas une productivité conforme aux investissements réalisés ; il apparaît à travers le tableau 6 que le taux d'encadrement et particulièrement l'encadrement moyen reste faible par rapport aux taux enregistrés en France en 1974.

La formation en cours d'emploi pourrait permettre de pallier ces déficits car elle constitue un potentiel de formation, facilement "mobilisable" qui ne présente par les rigidités de la formation "formelle", et qui conduit le plus souvent à une amélioration de la productivité des employés.

La formation en cours d'emploi peut jouer un rôle non moins important dans la promotion sociale du travailleur. Elle permet à ce dernier de s'épanouir et se promouvoir, et donne à l'entreprise et à l'employeur de façon générale les moyens de "moraliser" la promotion professionnelle. L'extension de la formation en cours d'emploi peut ainsi contribuer à améliorer le climat social dans l'entreprise.

B. OBJECTIFS ET MOYENS DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

La formation en cours d'emploi, telle qu'on l'entend dans ce rapport, est prise dans une acception très large. Elle concerne toutes les sortes de formation dispensées aux travailleurs, à partir du moment où ils sont entrés dans la vie professionnelle. On peut donc distinguer globalement, les deux modes suivants :

1. La formation en début d'emploi : apprentissage, contrat emploi-formation, adaptation au moment de l'embauche.
2. La formation en cours d'emploi au sens strict : formation continue, recyclage, perfectionnement.

Ces deux types de formation sont susceptibles, à des degrés divers, de bénéficier des avantages de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle prévus par le décret 79.140 du 12 février 1979 (voir plus loin la partie 3) ; à condition, en ce qui concerne la formation d'adaptation en début d'emploi, que des dépenses spécifiques aient été effectuées à cet effet.

1. La formation en début d'emploi : apprentissage, contrat emploi-formation, adaptation au moment de l'embauche

L'apprentissage est un type de formation sur le tas très ancien puisqu'il était utilisé dans les diverses corporations de métiers traditionnels et qu'il constitue encore à l'heure actuelle le mode de formation privilégié et quasi unique dans le secteur non structuré.

La législation qui en fixe les règles à partir de 1972 (Décret n°72-57 du 22 février 1972) va en quelque sorte faire déborder ce type de formation de l'artisanat vers les entreprises modernes.

Le début des années 70, et particulièrement l'année 1972 marquent une date-charnière dans la politique économique de la Tunisie. Après l'échec des coopératives et le coup d'arrêt qui leur est donné, une politique résolument libérale de développement économique va être mise en oeuvre : c'est en 1972 que sont prises les mesures législatives visant à promouvoir les industries exportatrices. C'est cette même année qu'intervient une réforme du système éducatif visant, après la période de généralisation qui suivit l'Indépendance, à rationaliser l'effort poursuivi dans ce domaine en l'adaptant aux capacités nationales de financement, et aux formations requises par les besoins du développement économique, et du développement industriel en particulier. Mais en dépit de cette réforme, le nombre d'abandons est resté élevé, ce qui a nécessité un renforcement des structures de formation professionnelle hors de l'Education nationale, et une réforme de la législation sur l'apprentissage afin de développer les capacités d'accueil du secteur de l'industrie pour les jeunes défaillants du primaire et du secondaire qui n'ont généralement pas atteint l'âge légal du travail et qui doivent pouvoir se former sur le tas aux divers métiers.

Réservé aux jeunes de 14 à 18 ans qui ont abandonné leurs études, l'apprentissage est réglementé :

- Quant à la durée : 1, 2 ou 3 années selon les métiers ou les branches d'activités. La prolongation d'une année est exceptionnelle et doit être autorisée ;
- Quant au contenu : l'employeur est libre de la méthode qu'il entend appliquer, mais l'apprenti est suivi et contrôlé par les conseillers d'apprentissage de l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (OTTEFP), et d'autre part, l'employeur a l'obligation d'autoriser ses apprentis à suivre une ou deux fois par semaine des cours théoriques et pratiques qui leurs sont donnés par l'Office dans des "Maisons de l'Apprenti". Autre façon également de pouvoir contrôler le niveau de la formation dispensée sur le tas.
- Quant à la rémunération : celle-ci est en principe librement fixée sur la base d'un accord entre l'employeur et le jeune apprenti ou plus généralement ses parents : 25 pour cent du SMIG durant les 6 premiers mois, 50 pour cent après 6 mois et 75 pour cent après 1 an ; le bénéfice de la couverture sociale est accordé en exonération de toute cotisation. Cependant certaines conventions collectives ont énoncé des règles dans ce domaine : ainsi la convention collective du Bâtiment (Activité : Maçonnerie générale) et celle de la Conserverie Alimentaire ont fixé la rémunération de l'apprenti à un taux variant (selon les métiers) de 40 à 60 pour cent du SMIG durant le 1er semestre, 50 à 70 pour cent durant le 2ème semestre, 70 à 95 pour cent durant le 3ème et le 4ème semestres.

Ces obligations sont consignées sur un contrat d'apprentissage que doit signer l'employeur avec l'Office et dans lequel il est précisé que le patron doit se comporter vis-à-vis de son apprenti comme un bon père de famille.

Une restriction et une obligation sont en outre ajoutées à cette réglementation de l'apprentissage : dans un atelier ou une entreprise, le nombre

des apprentis ne peut dépasser un certain pourcentage des effectifs d'ouvriers qualifiés : 30 pour cent dans les branches "Menuiserie-Ebénisterie" et "Mécanique", 40 pour cent dans les branches "Cuir-Chaussures" et "Textile-Confection", afin de préserver de bonnes conditions de formation. Mais inversement, la législation prévoit des proportions minimales selon lesquelles l'employeur est tenu de former des apprentis dans la proportion de 15 à 25 pour cent (selon les branches d'activités) de ses effectifs d'ouvriers qualifiés. Ainsi donc cette obligation signifie que les entreprises ont un devoir de formation, ce qui indique bien que, dans l'esprit du législateur, la réglementation de l'apprentissage visait à pallier les insuffisances du système scolaire général, mais aussi professionnel, et en particulier ses déperditions.

Le fait que rien ne vienne limiter dans cette réglementation l'application du système à un certain type d'entreprises, et qu'il soit donc loisible à des entreprises de taille importante d'utiliser ce type de main-d'oeuvre, indique bien également quel est le rôle que l'on entendait faire jouer à l'apprentissage dans la politique de formation et de satisfaction des besoins en main-d'oeuvre requis par le développement industriel et économique en général.

Plus qu'un contrat de travail, l'apprentissage est donc considéré comme un mode de formation. Il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre d'avantages en découlent tant pour l'apprenti que pour l'employeur :

- Pour l'apprenti : outre l'indemnité fixée conventionnellement entre les parties contractantes (24), l'intéressé bénéficie de la gratuité des soins dans les hôpitaux, de l'assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles, des tarifs scolaires pour les titres de transport, et les parents salariés de l'apprenti peuvent continuer à percevoir les allocations familiales.
- Pour l'employeur : les indemnités servies à l'apprenti n'entrent pas en ligne de compte pour quelque prélèvement fiscal, para-fiscal ou social que ce soit ; 50 pour cent des indemnités servies peuvent être remboursées au titre de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle (pour les entreprises soumises à la patente non forfaitaire) ; l'assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles est prise en charge par l'Etat, pour les entreprises de moins de 10 salariés ; enfin l'employeur qui recrute un jeune à l'issue de son contrat d'apprentissage est exonéré pendant un an des cotisations sociales dues à ce titre.

Bien entendu, ces avantages ne sont consentis que pour les contrats contrôlés par l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Progressivement cependant, au cours des années, les lycées techniques se sont mis à déverser sur le marché du travail -- parallèlement aux formations professionnelles dispensées dans les Institutions de l'Office -- des jeunes ayant reçu une formation secondaire professionnelle de trois ans (titulaires du Brevet d'Enseignement Secondaire Professionnel BESP) ou une formation secondaire technique longue (titulaires du Baccalauréat de technicien). Ces effectifs étaient censés répondre aux besoins en main-d'oeuvre spécialisée et qualifiée des entreprises industrielles. Or, il semble que si l'industrie a bien absorbé facilement les jeunes formés dans le secondaire technique (main-d'oeuvre qualifiée), en revanche, les jeunes formés dans le cycle secondaire

professionnel court ont eu plus de difficultés à trouver des emplois. Il ressort d'une enquête réalisée en 1981 et relative à la promotion 1978 des sortants du technique et du professionnel, que 55 pour cent des techniciens diplômés avaient trouvé un emploi au bout d'une année, alors que ce taux n'était que de 32 pour cent pour les brevetés du professionnel. C'est principalement à l'adresse de ces derniers que fut institué en 1981 le contrat emploi-formation. (Loi n°81-75 du 9 août 1981 et décret n°81-1220 du 24 septembre 1981 relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes). L'objectif recherché était de faciliter l'embauche de ces jeunes, en faisant mieux connaître aux entreprises ce type de main-d'oeuvre formé par le système éducatif. Le contrat emploi-formation incite les entreprises à recruter ces jeunes comme stagiaires pendant une année. Ces stages d'adaptation professionnelle visent explicitement les sortants du secondaire professionnel et technique. L'entreprise doit rémunérer le stagiaire selon les réglementations en vigueur (en particulier les conventions collectives), et ne peut recruter plus de 25 pour cent de ses effectifs sous ce type de contrat. La subvention dont bénéficie l'entreprise (500 dinars par personne, dont 200 dinars versés six mois après le recrutement définitif) exclut cette formation du bénéfice de la ristourne. En outre, l'entreprise est dispensée du versement des cotisations sociales patronales, pendant la durée du stage et les trois années qui suivent.

Afin de ne pas désavantager trop fortement les jeunes ayant terminé leur apprentissage, par rapport aux bénéficiaires du contrat emploi-formation, le décret prévoit également une exonération d'un an des cotisations sociales en cas de recrutement d'apprentis formés.

Bien entendu, à côté de ces stages spécifiques donnant lieu au bénéfice de la ristourne, les entreprises font passer leurs nouveaux recrutés par des stages d'initiation à la profession et d'adaptation à l'entreprise, de durées variables. Pour les entreprises publiques, ces stages sont organisés dans les Centres intégrés. Pour les autres entreprises, ces stages ne sont pas le plus souvent formalisés, et ne donnant pas lieu à des dépenses particulières, ne sont pas pris en charge dans les plans de formation.

Dans certains cas, généralement dans le secteur public, l'embauche est conditionnée par la réussite à un examen de fin de stage.

2. La formation en cours d'emploi au sens strict : formation continue, recyclage, perfectionnement.

La formation en cours d'emploi au sens strict du terme, c'est à dire intervenant au bout d'une période de travail plus ou moins longue (mais au moins supérieure à 1 an) obéit à deux objectifs différents qui peuvent être convergents, mais qui, sans être obligatoirement divergents, peuvent aussi rester en parallèle et parfois également entrer en conflit :

- Un objectif de promotion professionnelle et sociale, poursuivi par le travailleur pour son propre compte, et de sa propre initiative,
- Un objectif de productivité poursuivi par l'entreprise, en fonction de ses propres besoins et à son initiative.

Il peut y avoir convergence entre ces objectifs lorsque l'accroissement de productivité passe par la promotion individuelle. Il y aura divergence

lorsque la promotion individuelle passera par la mobilité professionnelle. Et enfin, il peut y avoir indifférence ou parallélisme lorsque l'individu poursuit son objectif de promotion sans lien direct avec la profession ou le métier exercé.

A partir des critères d'objectif et d'initiative de la formation, il est possible de classer les institutions de formation en cours d'emploi, publiques ou privées, en deux catégories principales :

- . Les institutions de formation continue où les travailleurs s'inscrivent de leur propre initiative en vue de poursuivre un objectif personnel de promotion professionnelle et sociale, soit sans liaison directe avec le métier exercé (divergence), soit en liaison avec le métier exercé (convergence).
- . Les institutions de formation de recyclage où les travailleurs s'inscrivent à l'initiative de l'entreprise dont ils sont les salariés, en vue d'améliorer la marche et la productivité de l'entreprise (parallélisme ou convergence).

a) Les institutions de formation continue sont de deux ordres :

- . Sous la tutelle de l'Etat, et plus précisément de l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, elles dispensent une formation générale (à travers les Instituts de Promotion Supérieure du Travail), aussi bien qu'une formation professionnelle (à travers les Centres de Formation professionnelle) ;
- . En tant que Centres intégrés interentreprises, elles assurent une formation à la fois générale et professionnelle, dans les secteurs particuliers des Banques et des Assurances.

1) La formation continue à l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Les Instituts de Promotion Supérieure du Travail sont actuellement au nombre de 5 (Tunis, Sfax, Gabès, Kairouan et Sousse). Une tentative de création à Bizerte s'est soldée par un échec, de même que le projet de transformation de l'IPST de Tunis en Université du Travail. L'IPST de Tunis date de 1963.

Etablissements de formation continue, ils dispensent aux salariés et aux travailleurs en général un enseignement complémentaire leur permettant d'accéder à certains établissements d'enseignement supérieur, et accessoirement, de préparer des concours de promotion professionnelle.

L'enseignement est organisé selon 3 formules : cours du soir, cours par correspondance, cycles de préparation aux examens et concours.

- Les cours du soir sont ouverts à tout travailleur justifiant du niveau de la 6^e année secondaire ou du brevet de technicien, et exerçant effectivement un métier (les chômeurs en sont donc exclus). Ils comprennent deux filières : une filière scientifique, et une filière "économie et gestion". Chaque filière comprend 2 cycles de

2 ans : un cycle préparatoire pour lequel il est prévu deux niveaux, et qui équivaut à l'année terminale de l'enseignement secondaire ; un cycle supérieur à deux niveaux également, équivalant à la première année de l'enseignement supérieur.

L'inscription est personnelle et peu coûteuse (2 dinars par matière et par an) ; les cours sont dispensés le soir, de 18h 30 à 21h, et le samedi matin, de septembre à juillet. Ainsi une année de cours du soir représente un semestre classique.

Les enseignants sont des professeurs de l'Education nationale ou de l'Enseignement supérieur, ou encore des professionnels : la présence de cadres d'entreprise assure une certaine reconnaissance du niveau de l'IPST par les entreprises elles-mêmes, et donne aux cours un caractère plus pratique.

Les cours enseignés touchent les matières essentielles de base (scientifiques, techniques ou économiques) (25) et excluent les matières de culture générale (histoire, géographie, philosophie...). C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles l'homologation avec les diplômes délivrés par l'Education nationale n'est pas reconnue (sauf pour les lauréats du BAC) : l'Ecole Nationale des Ingénieurs de Tunis (ENIT) et l'Institut de Tissage de Ksar Hellal sont les seuls établissements d'enseignement supérieur à reconnaître, dans leurs statuts, l'IPST comme voie de recrutement de leurs élèves. L'accession à l'enseignement supérieur s'effectue néanmoins pour les lauréats, mais sans que l'automaticité en soit reconnue.

- Les cours par correspondance sont destinés aux candidats se trouvant dans l'impossibilité d'assister aux cours du soir. En aucun cas, ils ne peuvent permettre d'accéder à l'Enseignement supérieur : ils sont censés correspondre à une étape vers les 2 années du cycle supérieur des cours du soir.

Les cours comprennent 3 niveaux dont les programmes correspondent à la 5^e, 6^e et 7^e année secondaire. Le programme annuel pour chaque niveau est composé de 9 séries (une série correspondant au travail d'un mois), adressées progressivement aux intéressés et que ces derniers doivent renvoyer régulièrement sous peine de voir leur inscription annulée. Deux examens semestriels se déroulent au cours des mois de février et juin.

- Enfin, sont organisés à l'IPST des cours de préparation à des examens professionnels ou des concours administratifs de promotion interne, sous forme de cycle court (2 mois).

Les Centres de formation professionnelle de l'OTTEFP organisent, parallèlement à des cycles de formation initiale à temps plein, des cours du soir d'initiation ou de perfectionnement, ouverts à tous les travailleurs qui en font la demande individuellement.

Les cycles de cours du soir (18 à 22 heures) durent de 11 à 22 mois et ne s'adressent pas obligatoirement à des personnes travaillant déjà dans la profession. Gratuits et largement ouverts, ils ne visent pas à répondre aux

besoins du marché, mais simplement à produire des formations, sur initiatives individuelles.

Les principaux centres sont les suivants :

- Le Centre d'Instruction et de Perfectionnement en Electrotechnique (CIPE) : radio-TV, réfrigération, électro-ménager, électricité industrielle.
- Le Centre de Perfectionnement en Mécanique automobile et Transport de l'Ariana.
- Le Centre National de Soudure de Sousse.
- Le Centre du Froid de Kairouan.

Les cycles organisés par ces centres peuvent donner lieu à des examens et des attestations de stage, qui ne sont toutefois pas reconnues officiellement.

La formation continue en cours du soir ou par correspondance n'est cependant pas le monopole de l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et des Instituts et Centres qui en dépendent. Certaines professions se sont organisées et ont créé des Centres intégrés qui accueillent en formation des travailleurs de ces entreprises, à la seule initiative de ceux-ci. Il s'agit du secteur bancaire et du secteur des Assurances.

1) La formation continue dans le secteur des Banques et Assurances

A la différence d'autres Centres intégrés, créés par des entreprises publiques ou privées dans d'autres secteurs d'activité, les systèmes de formation continue mis en place par les professions de la Banque et des Assurances ont cherché à satisfaire les besoins de la profession en main-d'oeuvre qualifiée et en encadrement, par l'intégration de la formation de leurs personnels dans une politique organisée de promotion interne, laissée à l'initiative de chacun, limitant la mobilité interentreprises et interbranches, tout en opérant la sélection nécessaire à une élévation des niveaux de qualification.

Si se trouvent ainsi résolus -- de façon pour ainsi dire idéale -- les problèmes principaux que pose tout système de formation en cours d'emploi, il faut dire que ces deux professions présentent deux caractéristiques qui ont largement facilité une telle solution (26) : une grande homogénéité des formations et qualifications d'une entreprise à l'autre, pour des effectifs et un nombre d'entreprises suffisamment important et permettant la rentabilité d'un tel investissement.

Le Centre Professionnel de Formation Bancaire a été créé en 1961, sous l'égide de la Banque Centrale. Depuis 1975, il dépend de l'Association Professionnelle des Banques.

Le Centre assure une formation continue en cours du soir (de 18 à 20 heures) ou en cours par correspondance pour les provinciaux, à l'initiative individuelle des personnels des banques et des institutions financières (les candidatures sont présentées par les banques, mais sans sélection préalable).

Les heures de cours sont payées aux élèves en heures supplémentaires par leur établissement d'origine.

Il existe 3 cycles :

- Un cycle élémentaire de 2 ans, s'adressant à des travailleurs ayant un niveau secondaire (4^e à 7^e année) (27) et débouchant sur un certificat de formation bancaire et une classe d'avancement.
- Un cycle moyen de 4 ans, ouvert aux travailleurs bacheliers, ou ayant effectué le cycle élémentaire et obtenu une moyenne de 12. Ce cycle débouche sur le Diplôme de Formation Bancaire et permet de passer (après examen du dossier) au grade de rédacteur.
- Un cycle supérieur qui consiste, pour les titulaires d'une maîtrise de l'enseignement supérieur ou du diplôme de formation bancaire, à suivre les cours par correspondance de l'Institut de Techniques Bancaires de Paris, avec synthèse le samedi pendant 7 heures, pour présenter le Diplôme Supérieur de Banque. Ce diplôme entraîne automatiquement le passage au grade supérieur (sous-chef de service).

Chaque banque contribue au budget du Centre pour une somme fixe ; le reste du budget est réparti entre les banques au prorata du nombre d'étudiants qu'elles envoient. Ces dépenses sont présentées au bénéfice de la ristourne, mais ce n'est pas le cas pour les heures supplémentaires payées aux personnels.

Secteur des Assurances : l'organisation de la formation continue y est moins ouverte que dans le secteur bancaire.

En effet, l'Institut Africain des Assurances assure un cycle de 5 mois à plein temps à des candidats bacheliers ayant au moins 2 ans d'exercice dans le domaine des assurances, et présentés par une société (28). Les mêmes conditions s'appliquent à l'Institut de Formation de la Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurances (FTUSA) pour lequel un simple avis favorable du chef hiérarchique suffit, mais où les cours sont donnés sur 3 ans à raison de 2 après-midi par semaine et la matinée du samedi (payés en heures supplémentaires).

Les personnels non bacheliers ne peuvent bénéficier d'une formation continue qu'à travers les cours du soir de la STAR (29), à raison de 1 heure et demie par jour (pour moitié prise sur le temps de travail, et pour moitié payée en heures supplémentaires). Au bout d'une année, l'obtention de la moyenne débouche sur le certificat d'Assurances STAR. L'obtention d'une note supérieure à 14 sur 20 permet, sur proposition de l'employeur, d'accéder aux cours de l'Institut Africain des Assurances.

Ainsi la promotion individuelle des travailleurs de l'assurance peut se frayer un chemin à travers les cours du soir, l'IAA, puis la FTUSA, mais semble-t-il de façon plus malthusienne que dans le secteur bancaire.

b) Les formations de recyclage et de perfectionnement

En dehors des actions à l'étranger et dans les Centres intégrés intra ou interentreprises, ce type de formation a surtout pris la forme de

séminaires de courte durée, organisés par des cabinets privés. Ces activités se sont fortement développées à partir de 1975, lorsque le nombre d'entreprises demandant à bénéficier de la ristourne a commencé à devenir relativement important. C'est d'ailleurs pour ne pas laisser le champ entièrement libre aux cabinets privés que l'OTTEFP a relancé en 1977 les activités de son service de perfectionnement des cadres qui avait fonctionné de 1967 à 1970.

1) L'unité de perfectionnement et de recyclage des cadres de l'Institut de Radès (OTTEFP) établit un programme annuel de stages ou de séminaires de 2 à 6 jours s'adressant aux cadres de maîtrise, puis à partir de 1980, aux cadres de direction et au personnel d'exécution, aussi bien qu'aux cadres moyens. S'agissant en effet de renforcer une catégorie intermédiaire dont l'importance est essentielle dans le fonctionnement de l'entreprise et l'obtention de bons résultats en matière de productivité, il fallait bien tenir compte du fait que, le plus souvent, ces cadres de maîtrise étaient issus de la base du personnel d'exécution, et qu'ils continueraient à l'être en raison de leur fonction et de leur position particulières. Mais l'hétérogénéité de la population-cible qui en est résultée n'a pas toujours permis une efficacité avérée des séminaires et n'a pas réellement débouché sur une ouverture vers le personnel d'exécution en tant que tel, puisque les thèmes qui lui sont spécifiquement destinés restent peu nombreux. La difficulté en ce domaine réside dans le niveau éducatif minimum nécessaire pour pouvoir suivre de tels stages (maîtrise du français, possibilité de suivre des cours illustrés par des graphiques...).

Les thèmes proposés portent sur les domaines fonctionnel et technique. Ainsi en 1983, les thèmes fonctionnels portaient sur le management, les techniques humaines de l'entreprise (apprentissage, communication), la gestion du personnel (plan de formation, test), la gestion de la production (approvisionnement), la gestion financière, l'organisation scientifique du travail, le secrétariat. Les thèmes techniques concernaient : l'audiovisuel, l'entretien, la mécanique d'entretien, la mécanique automobile, la soudure, l'électricité industrielle, l'électronique, les arts graphiques, la chaudronnerie.

A l'intérieur de chacun de ces thèmes, l'objet même des séminaires est beaucoup plus pointu et évolutif, tenant ainsi compte des besoins exprimés par les entreprises : le succès obtenu par les séminaires de secrétariat a amené le programme à diversifier les thèmes en 1984 : initiations à la dactylographie arabe, entretien-réparation des machines, rédaction-sténographie, documentation, correspondance commerciale français-anglais. Les programmes sont actualisés régulièrement par l'introduction de techniques de pointe : planification de la production, productivité et normes de production, prévision, gestion de projet, recherche opérationnelle, rentabilité, initiation à l'ergonomie (simplification du travail, économie des mouvements, chrono-analyse), froid (techniques du conditionnement d'air, service après-vente) sont des thèmes nouvellement introduits en 1984.

Les séminaires sont gratuits, mais les candidats doivent être présentés par leur entreprise (qui peut se faire ristourner frais de transport et de séjour). Il en résulte un faible niveau de base et des profils souvent inadaptes qui constituent des handicaps sérieux à la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise.

La rémunération au taux ordinaire de l'heure de cours ne facilite pas la prospection d'animateurs de séminaires parmi les personnes compétentes du secteur privé. De ce fait, la plupart des animateurs sont des agents de l'Office dont la compétence laisse parfois à désirer.

Les cabinets privés sont-ils mieux à même d'éviter de tels handicaps ?

1) Les cabinets privés de formation doivent avoir été agréés par la Direction de la Formation en Entreprise de l'OTTEEF, avant de pouvoir exercer leur activité. L'agrément semble être accordé de façon libérale et c'est principalement la forte concurrence existant sur le marché qui est garante d'une certaine moralisation. L'essentiel du marché de la formation se partage néanmoins entre les quelques gros cabinets que sont la Société Arabo-Africaine de Management, d'Organisation et de Formation (CEGOS-Tunisie), le Bureau de Management et de Formation (BMF) et le Centre International de Formation Technique (CIFTEC) (qui ont tous deux le même président-directeur général), le Cabinet d'Etude, de Formation et d'Organisation (CEFOR) (30), l'Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine (ARFORGH) et une douzaine d'autres cabinets plus spécialisés (sécurité, prévention, psychologie, etc...). Certains de ces cabinets n'en hésitent pas pour autant à demander l'institution de la carte professionnelle, car des initiatives individuelles peuvent toujours se frayer un chemin sur un marché qui ne semble pas encore tout à fait saturé : on cite ainsi l'exemple d'une personne seule qui avait obtenu un agrément pour commercialiser un séminaire sur la loi de Finances, thème aussitôt repris par d'autres cabinets. Mais que la liberté soit totale ou protégée, on pressent le danger qui guette un tel système : un partage organisé ou sauvage de la ristourne dont la formation ne serait que le simple prétexte. Dans ce domaine, plus que dans tout autre, il conviendra d'être à l'écoute des entreprises privées, car l'évaluation du contenu et des effets de ces actions reste difficile, alors que le coût en est relativement élevé.

La CEGOS qui bénéficie d'une expérience déjà ancienne et qui peut s'appuyer sur des activités internationales diversifiées, offre un exemple typique de tous les "produits" que sont susceptibles de proposer les cabinets privés.

Le principe d'action et de pédagogie de la formation que suit la CEGOS consiste en premier lieu à évaluer les besoins de l'entreprise-cliente, ce qui peut même aller jusqu'à l'élaboration du plan de formation, et à une fonction de conseil qui dépasse la tâche de formation. Sur la base de ce diagnostic, sont entreprises des actions de formation de durée plus ou moins longue (de la journée à un mois réparti sur une année) qui s'efforcent d'allier la formation interentreprise, avec l'application intra-entreprise. Enfin, à l'issue de la formation, une évaluation des résultats est proposée. Schéma idéal donc, qui permet à la CEGOS d'accumuler des expériences pratiques, intégrées par la suite dans la formation, mais qui consiste à commercialiser trois produits successifs : le diagnostic des besoins d'abord, la formation ensuite, l'évaluation enfin.

La formation proprement dite consiste en divers modules thématiques allant de la journée technique portant sur un sujet d'actualité (comme la Loi de Finances) une nouvelle technique ou une expérience réussie, jusqu'au stage de 6-12 jours qui consiste à étudier une technique ou un modèle et les modalités de son application dans l'entreprise, en passant par le séminaire classique de 2-3 jours. Ces divers modules thématiques (journée, séminaire, stage) peuvent s'emboîter pour constituer ce que la CEGOS appelle des Instituts,

"cadres pédagogiques dynamiques" plutôt que réelles structures institutionnelles, et dispensant 120 à 200 heures par an réparties en 2-3 jours successifs par mois, ou 3 heures par semaine en cours du soir. Ce sont : l'Institut informatique de formation à la programmation, l'Institut de perfectionnement des agents de maîtrise, l'Institut de perfectionnement aux techniques de secrétariat, l'Institut de perfectionnement à la gestion du personnel, l'Institut de perfectionnement au contrôle de gestion et à la comptabilité analytique d'exploitation, l'Institut de perfectionnement des cadres dirigeants, ce dernier s'adressant aux créateurs d'entreprises mêmes. En fait, ce sont toutes les fonctions de l'entreprise qui font ainsi l'objet de formation (direction, personnel, production, informatique, audit, finance, commerce...). Mais les aspects techniques sont totalement absents.

Les tarifs sont relativement élevés : 90 dinars par personne pour la journée technique, 170 dinars pour un séminaire de 2 jours, 240 dinars pour 3 jours, 400 dinars pour un stage de 5 jours, etc... Pour les Instituts, les tarifs varient de 1 100 dinars à 2 500 dinars.

BMF pratique à peu près les mêmes tarifs pour des thèmes très similaires, mais sans procéder au diagnostic des besoins, ni à l'application pratique et à l'évaluation. Le CIFTEC aborde les thèmes techniques (électromécanique, électronique, froid et climatisation, et aussi ergonomie, sécurité), sous forme de séminaires, mais aussi en formation continue : tous les samedis matin pendant 1, 2 ou 3 mois selon le thème ; les tarifs étant légèrement moins élevés que pour les thèmes fonctionnels.

Le système des "instituts" ou la pratique de la formation continue en cours du soir ou les samedis, permet éventuellement aux cabinets privés de fonctionner comme "écoles" dispensant une formation initiale ou de perfectionnement, et donc de capter une clientèle de particuliers : c'est notamment le cas pour la création d'entreprises, le plan de financement pouvant alors prévoir des coûts de formation pour les principales fonctions de l'entreprise.

La tendance semble donc être celle d'une présence -- sinon d'une activité certaine -- sur tous les créneaux du marché de la formation, que l'on s'efforce d'intégrer sous la forme d'un seul produit, susceptible d'être scindé en fonction des possibilités du client.

Mais derrière ces schémas apparemment parfaits, demeure la difficulté d'évaluation de l'impact réel des actions ainsi réalisées, sauf peut-être en ce qui concerne l'action intégrée dont le coût reste prohibitif pour bon nombre d'entreprises, à moins d'y voir une fonction de conseil et en quelque sorte une bouée de sauvetage.

Il est clair toutefois que la limitation des activités des cabinets privés aux seuls séminaires interentreprises entraînerait à terme leur disparition. Il est donc normal que les cabinets se préoccupent d'entrer dans l'entreprise pour lui apporter ses conseils. Sur ce plan, l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ne reste pas inactif et procède lui-même à des évaluations de besoins, à l'établissement et la réalisation de plans de formation, et organise le suivi de ces formations : tel a été le cas notamment pour le ministère des Affaires sociales, et l'Office lui-même (en matière de formation de formateurs), mais aussi pour des entreprises comme "Le Confort", Les Mines de Djebel Djerisse, la SAIPEM (gazoduc tuniso-algérien). Ainsi l'Office

ne laisse-t-il pas le champ libre aux cabinets privés et essaie-t-il d'éviter le risque réel d'un partage du marché de la ristourne.

Ce risque est sans doute, entre autres, l'une des raisons qui a poussé le législateur à encourager dès l'origine, la création de centres intégrés intra ou interentreprises : pour les entreprises qui en ont l'initiative, il s'agit en effet de définir une véritable politique de formation à moyen et long terme dont le coût élevé sera nécessairement amorti.

11) Les Centres intégrés inter ou intra-entreprise. Chaque fois que dans une activité déterminée, des effectifs suffisamment nombreux sont employés par une même entreprise (qu'elle soit la seule ou qu'elle exerce une position dominante), ou par un petit nombre d'entreprises aux caractéristiques relativement comparables, les conditions se trouvent alors réunies pour que soit justifiée et rentabilisée la création d'un Centre intégré de formation, parce que les qualifications sont définies de façon suffisamment homogènes pour que les formations le soient également. On a déjà vu qu'il en était ainsi dans le secteur des Banques et des Assurances.

Les autres secteurs d'activité où une telle politique a été mise en oeuvre sont :

- Le secteur des transports (Centres intégrés de Tunis-Air, la SNCFT, la Société Nationale des Transports).
- Le secteur de l'électricité (Centre intégré de la Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz).
- Le secteur de l'industrie pétrolière : recherche, exploitation, raffinage (SITEP, SEREPT, STIR, ETAP).
- Le secteur des Mines (Compagnie des Phosphates de Gafsa).
- Le secteur du tourisme (où le Centre de formation de la société hôtelière et touristique tunisienne SHTT, dispense également des formations en cours d'emploi).
- Le secteur textile (avec la SOGITEX).
- Le secteur chimie (avec les Industries Chimiques Maghrébines).
- Le secteur des industries métalliques (avec la STUMETAL).

Ces Centres intégrés prennent en charge la formation d'adaptation au moment de l'embauche, aussi bien que la formation de recyclage et de perfectionnement en cours d'emploi.

Les modalités de stages sont assez semblables à celles qui sont pratiquées par les cabinets privés : séminaires de 2 jours à plusieurs semaines au centre de la STEG à Khledia par exemple ; les thèmes sont sans doute plus orientés vers la pratique spécifique de l'entreprise, particulièrement dans les domaines techniques ; mais dans les domaines fonctionnels, les différences ne sont pas toujours perceptibles et l'on est amené à suggérer que certains séminaires soient ouverts à des travailleurs d'autres entreprises. On

peut penser que, par rapport aux cabinets privés, le respect des niveaux requis et des profils de postes concernés est plus strict, et que l'efficacité est donc plus grande.

Ce n'est évidemment pas un hasard si toutes les entreprises citées sont des entreprises publiques ou para-publiques. La création d'un Centre intégré est une opération fort coûteuse, et même si ce coût peut être récupéré sur la ristourne, il ne le sera qu'au terme de plusieurs années. D'autre part, une fois que le centre existe, sa rentabilité exige qu'il tourne à plein rendement, ce qui signifie que des effectifs doivent y être envoyés régulièrement en formation. Or, il est clair que la perte de production dûe à l'envoi en formation reste un obstacle prohibitif pour le secteur privé, alors qu'à l'inverse ce sont les sureffectifs des entreprises publiques qui leur ont permis de développer des politiques de formation : ainsi a pu apparaître une contradiction entre formation et rentabilité qui va à l'encontre de la thèse selon laquelle la formation en cours d'emploi est un facteur d'élévation de la productivité. L'un des objectifs de l'analyse du comportement des entreprises devra être précisément de lever le voile sur ce débat.

Il semble désormais que les pouvoirs publics se montrent moins favorables à la création de Centres intégrés : ainsi le projet de la société sidérurgique "El Fouladh" n'a toujours pas été agréé. L'on cherche plutôt à ouvrir les centres vers l'extérieur et à réfléchir à la possibilité de projets régionaux (Maghreb -- Afrique).

L'ensemble des moyens institutionnels ou opérationnels qui viennent d'être passés en revue, s'adressent aux entreprises du secteur économique : l'administration en est exclue, à l'exception toutefois du Programme de Recyclage des Cadres de Radès qui lui est largement ouvert.

L'Administration Publique est en effet un cas spécifique par le fait que, n'étant pas soumise à la taxe de formation professionnelle et donc n'entrant pas dans la procédure de ristourne, elle ne passe pas par les opérateurs habituels de formation qui viennent d'être examinés.

Jusqu'à une date récente, les moyens consacrés par l'Administration sont restés limités : les agents de l'Etat ont cependant pu bénéficier de bourses de formation, sur financements bilatéraux ou multilatéraux, et la liste est longue des centres européens de recyclage des cadres administratifs du Tiers-Monde. Le reproche couramment présenté à l'égard de ce système de bourses de perfectionnement était celui d'une distribution et d'une répartition en fonction de récompenses attendues ou promises, beaucoup plus qu'en fonction des besoins réels des services et des profils véritables des intéressés.

Les circulaires du Premier Ministre du 13 Juillet 1981 et du 1er Avril 1982 vont venir souligner le rôle de la formation continue et du recyclage dans l'Administration Publique, et encourager les divers départements ministériels à prévoir une ligne budgétaire à cet effet. C'est dans ce cadre que le projet des Nations-Unies en Administration Publique a joué un rôle particulièrement important et mérite d'être cité en tant qu'opérateur de formation continue et de perfectionnement.

iv) Le projet des Nations-Unies en Administration Publique s'est ainsi attaché depuis 1979, et dans le cadre de la Direction Générale de la Fonction

publique et du ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative, à recenser les besoins de formation des divers services et départements, aux divers niveaux de qualifications. Le projet a organisé des séminaires interdépartementaux ou spécifiques à des départements particuliers, dans des domaines ou sur des thèmes aussi divers que : les méthodes de gestion du personnel, l'informatisation, les marchés publics, la préparation du budget, la décentralisation, les procédures judiciaires, la préparation des avant-projets routiers, la tarification de services publics, la famille productive (31), etc.

Parallèlement à ces séminaires de durées variables et souvent organisés en dehors de la capitale, des bourses continuent à être distribuées sur des thèmes spécifiques, mais non toujours en Europe.

L'objectif poursuivi est la création et le développement de services de formation dans les divers départements ministériels, et à terme, d'une Direction de la Formation et du Perfectionnement dans le cadre d'un ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative.

Ayant ainsi présenté les divers modes de formation en cours d'emploi et les divers opérateurs de cette formation, on va maintenant passer en revue l'arsenal législatif dans lequel s'inscrit cette action et qui permet aux entreprises de bénéficier de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle.

3. Le décret 79.140 du 12 février 1979 relatif à la promotion de la Formation Professionnelle en Entreprise.

Les entreprises employant une main-d'oeuvre salariée, et soumises à l'imposition sur les bénéfices (à l'exclusion donc des entreprises acquittant la patente forfaitaire) sont tenues d'acquitter une taxe de formation professionnelle équivalente depuis 1966 à 2 pour cent de la masse salariale. Parallèlement, et à condition d'apporter la preuve de la contribution effective à la formation de son personnel, l'entreprise a la possibilité de se faire ristourner tout ou partie des dépenses effectuées dans le domaine de la formation. La philosophie de cette législation est que les entreprises doivent participer financièrement (c'est à dire fiscalement), à l'effort de formation qu'entreprend l'Etat dans leur propre intérêt ; mais si certaines de ces entreprises déchargent l'Etat d'une partie de cette tâche en assurant elles-mêmes la formation de leur personnel, elles doivent être dispensées de cette contribution financière.

Autrement dit, si l'Etat vient se charger de cette tâche, ce n'est que provisoirement et en quelque sorte à son corps défendant. Il ne le fait que dans la mesure où il lui apparaît nécessaire de pallier une insuffisance constatée et caractérisée de la part des entreprises : le but est bien d'inciter les entreprises à se charger de cette mission essentielle au plan économique et social, en leur faisant prendre conscience que c'est également leur propre intérêt bien compris.

La procédure de ristourne, longtemps limitée à un petit nombre d'entreprises, et souvent longue, a été modifiée, abrégée et étendue par le décret 79.140 du 12 février 1979.

L'idée maîtresse du décret est que l'entreprise est la mieux placée -- à condition de pouvoir bénéficier, le cas échéant, d'une assistance -- pour définir le volume et la qualité des formations dont elle a besoin.

Désormais les actions de formation pouvant être présentées au bénéfice de la ristourne doivent faire l'objet d'un plan annuel qui devra avoir reçu l'agrément préalable de la commission de ristourne, avant tout début de réalisation. Cela oblige les entreprises à prévoir à l'avance les actions qui seront entreprises, et à procéder à une réflexion d'ensemble sur la politique à court et à moyen termes en matière de formation. En outre, les entreprises employant plus de 200 personnes ne peuvent bénéficier de la ristourne qu'à la condition d'être dotées d'un service ou d'un responsable de la formation. On a souvent interprété cet alinéa du décret comme faisant obligation pour les grandes entreprises de prévoir dans leur organigramme un service ou un responsable de la formation : mais il n'y a obligation que dans le cas où les entreprises veulent pouvoir bénéficier de la ristourne. Dans le même sens, l'obligation pour le service ou le responsable de la formation de se consacrer exclusivement à la tâche de formation n'existe que pour pouvoir bénéficier d'une ristourne complète des salaires des formateurs et du responsable de la formation.

Le plan de formation doit comprendre :

- Une carte d'identité de l'entreprise avec ses principales caractéristiques.
- La liste des actions de formation programmées, avec leur justification, et à l'exclusion de toute action déjà réalisée.
- La présentation de la politique globale de formation de l'entreprise.

Dans la réalité, la justification des actions est souvent inexistante et la présentation de la politique globale se réduit à quelques phrases qui n'apportent guère de précisions. Seules, quelques grandes entreprises, le plus souvent publiques, présentent des plans de formation dignes de ce nom.

Les dossiers ainsi constitués passent devant une commission d'agrément de l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (OTTEFP) qui accorde les agréments ou demande des compléments d'information dans un délai de 2 mois. Une fois l'agrément obtenu, l'entreprise peut commencer à réaliser les actions de formation qu'elle a programmées, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur (en Tunisie ou à l'étranger). L'Office exerce, en outre, un droit de contrôle pédagogique.

Le plan ayant été présenté et l'agrément ayant été obtenu au cours de l'année n-1, la demande de ristourne a lieu à la fin de l'année n, au plus tard le 31 mars de l'année n+1, sur présentation des pièces justificatives des dépenses engagées.

L'agrément permet de surseoir au paiement de la taxe de formation professionnelle de l'année n, exigible avant le 31 janvier de l'année n+1.

La Commission interministérielle de ristourne (32) étudie les dossiers jusqu'au mois d'octobre de l'année n+1, procédant éventuellement à des déplacements aux fins de vérification. La décision de ristourne étant prise, la

signature du ministre des Affaires sociales est donnée dans le courant du mois de décembre : l'entreprise doit alors payer le reliquat de la Taxe de Formation Professionnelle (montant de la taxe duquel a été défalqué le montant de la ristourne) dans les 15 jours, au plus tard le 31 décembre de l'année n+1 (33).

L'apparence de lourdeur et le caractère laborieux d'une telle procédure ne doivent pas cacher le fait que l'entreprise se trouve ainsi dispensée du paiement de la taxe, et que seul le reliquat devra être acquitté au terme d'une année de sursis.

Or, en principe, depuis 1980, le montant de la ristourne dont est susceptible de bénéficier l'entreprise, peut être connu avec une certaine précision, puisque le décret du 12 février 1979 énumère de façon relativement restrictive les dépenses de formation concernées, et que l'arrêté du 28 octobre 1980 fixe le barème de ristourne à appliquer à chaque type de dépense :

- "Les frais engagés et justifiés au bénéfice de la formation pratique des élèves de l'enseignement primaire, secondaire, technique et professionnel" sont remboursés à 50 pour cent au maximum. Ce type de formation concerne les apprentis et les stagiaires. Les stages obligatoires des élèves non boursiers sont remboursés intégralement, ainsi que les rémunérations versées aux stagiaires (jusqu'à concurrence du SMIG) dans le cadre des contrats emploi-formation.
- "Les frais engagés et justifiés au bénéfice des cours professionnels pratiques et théoriques de divers degrés dispensés dans leurs propres établissements ou dans des centres de formation professionnelle intégrés à ces entreprises" sont remboursés à 50 pour cent au maximum.
- "Les bourses octroyées par les entreprises à leur personnel pour des stages de formation ou de perfectionnement en Tunisie et exceptionnellement à l'étranger, ainsi que les frais d'inscription et de voyage lorsque ces stages sont en rapport étroit avec l'objet de l'entreprise" sont remboursés à 100 pour cent pour les travailleurs ayant plus d'un an d'ancienneté dans l'entreprise (sauf cas d'entreprises nouvelles). Les frais d'inscription pour les stages à l'étranger sont remboursés à 100 pour cent, à condition de ne pas dépasser le quart du budget de formation de l'entreprise. Les frais de déplacement et d'inscription aux cours du soir et aux cours par correspondance sont remboursés à 100 pour cent ; les frais de participation pour les séminaires organisés en Tunisie sont remboursés à 50 pour cent, sans pouvoir dépasser le tiers du budget de formation de l'entreprise.
- "Les salaires du responsable de formation et des formateurs qui sont chargés, à l'exclusion de tout autre travail, de l'encadrement et de la formation des stagiaires et apprentis" sont remboursés à 100 pour cent.
- "Les salaires payés aux représentants des entreprises pendant la durée de leur participation aux comités directeurs des établissements publics de formation professionnelle, aux examens de fin de stage ou à l'homologation des programmes de formation dans ces

établissements", sont remboursés à 100 pour cent. Il s'agit bien ici de la participation à l'organisation de la formation dans le secteur public, et non pas de la participation à la formation elle-même.

"Les dépenses de construction et d'équipement engagées par une entreprise ou un groupe d'entreprises en vue d'organiser un système de formation intégrée préalablement approuvé" sont intégralement ristournées, mais sans pouvoir alors être prises en compte dans le calcul des amortissements de l'entreprise. Comme ces dépenses ont toute chance de dépasser alors le montant de la taxe de formation professionnelle, l'article 4 du décret prévoit que la différence pourra être déduite des exercices suivants. Quant aux frais de fonctionnement de ces Centres intégrés, ils ne peuvent être ristournés qu'à concurrence de 50 pour cent.

On voit donc que le champ d'application du décret est relativement large. Or, l'examen d'un certain nombre de plans de formation montre que les entreprises ont parfois eu tendance à l'interpréter de façon encore plus large, en particulier dans le domaine des salaires susceptibles d'être ristournés. Les dépenses présentées au bénéfice de la ristourne sont en effet couramment gonflées par l'inclusion des salaires versés aux employés bénéficiant d'une formation, alors que le décret prend bien soin de préciser qu'il ne peut s'agir que de "bourses". De la même façon, les plans ont tendance à soumettre à la ristourne tous les salaires des personnels employés par le service de formation, alors que seuls sont susceptibles d'être ristournés les salaires du responsable et des formateurs qui se consacrent exclusivement à cette tâche. Dès lors, il convient d'interpréter avec prudence l'importance éventuelle des écarts constatés entre les dépenses réalisées en matière de formation, et le montant réel de la ristourne.

C. RESULTATS ACQUIS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Les résultats de la politique de formation en cours d'emploi suivie par les entreprises, peuvent être analysés, à partir de deux sources d'information différentes :

- Par rapport à la demande de ristourne, d'une part : quelle est la structure des dépenses, quelles sont les principales caractéristiques des formations présentées au bénéfice de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle ? Cependant, ce tableau ne donne pas une idée tout à fait exacte de l'effort de formation réalisé dans l'ensemble de l'économie, puisque toutes les actions entreprises ne sont pas toujours intégrées à des plans de formation.
- En relation avec les données statistiques disponibles au niveau de l'économie dans son ensemble, et celles fournies par un certain nombre d'opérateurs institutionnels : les effectifs en apprentissage peuvent ainsi être connus globalement à partir des données de recensements ou d'enquêtes statistiques ; les apprentis sous contrat sont par ailleurs dénombrés par l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; et, c'est encore une proportion moins nombreuse qui est présentée à la ristourne.

1. Les résultats de la formation en cours d'emploi d'après l'analyse de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle

Le tableau 7 permet de suivre l'évolution de la ristourne au cours des 15 dernières années.

Tableau 7

**RISTOURNE ET TAXE DE FORMATION PROFESSIONNELLE DE
1968 A 1982 : EVOLUTION ET NOMBRE D'ENTREPRISES BENEFICIAIRES**

Années	Nombre d'entreprises	Montant ristourne	Montant TFP entreprises ristournées	Montant global TFP	Ristourne /TFP (en pourcentage)	Part des entrepr. dans TFP
1968	9	14 450				
1969	19	47 917		1 312 000	3.6	
1970	27	109 869		1 307 000	8.4	
1971	33	199 987		1 278 000	15.6	
1972	52	298 909		1 453 000	20.6	
1973	82	449 579		1 594 000	28.2	
1974	105	460 796		1 952 000	23.6	
1975	133	370 615	941 390	2 135 000	17.4	44.1
1976	173	1 060 449	1 625 000	2 852 000	37.2	57.0
1977	171	1 205 277	1 949 334	3 477 000	34.7	56.1
1978	207	1 126 660	2 381 783	4 146 000	27.2	57.4
1979	209	1 447 577	2 504 373	4 515 000	32.1	55.5
1980	230	2 203 987	3 527 933	6 150 000	35.8	57.4
1981	250	2 039 004	3 866 784	5 539 000	36.8	69.8
1982	270			6 087 000	31.5	61.3
1983				7 033 000		

Après un démarrage relativement lent, la procédure de ristourne a commencé à avoir un certain poids par rapport au montant de la Taxe de Formation Professionnelle à partir de 1972, date à laquelle les ristournes accordées représentent plus de 20 pour cent de la TFP collectée. En moyenne, au cours des dernières années, près du tiers de la TFP totale est redistribué sous forme de ristournes aux entreprises.

Depuis 1976, le montant de la TFP collectée auprès des entreprises ayant présenté des plans de formation au bénéfice de la ristourne, a plafonné autour de 55 à 60 pour cent du montant global de la TFP. Ce qui signifie que près de 40 à 45 pour cent de la masse disponible ne font pas encore l'objet de demandes de ristourne.

La signification de cette relative stagnation est évidente : les entreprises de petite taille ou de taille moyenne restent largement en dehors du système, par ignorance ou en raison de réticences dues à des procédures ou des formalités trop lourdes et trop complexes. Seulement 10 pour cent des entreprises redevables de la TFP font des demandes de ristourne. De fait, ainsi

qu'il apparaît à travers les statistiques détaillées fournies par la Direction de la Formation en Entreprises de l'OTTEEF pour les années 1977 à 1979, le poids des grandes entreprises, et particulièrement des grandes entreprises publiques disposant de Centres intégrés, est prédominant dans le processus d'attribution de la ristourne.

En 1976, sur les 173 entreprises ayant demandé à bénéficier de la ristourne, 34 employaient plus de 500 personnes et se sont vu attribuer 80 pour cent de la ristourne totale accordée. Parmi les entreprises assujetties à la TFP et employant moins de 20 personnes, 1 sur 1000 avait demandé à bénéficier de la ristourne, et 6 pour cent parmi les entreprises employant de 20 à 500 personnes.

En 1978 et 1979, les entreprises de plus de 200 salariés ayant bénéficié de la ristourne avaient une taille moyenne de 830 employés et représentaient plus de 90 pour cent de la TFP, des dépenses de formation et des ristournes accordées, cependant que les entreprises de moins de 200 salariés se partageaient le reste, avec une taille moyenne de 83 employés.

En 1978, 47 pour cent de la totalité des dépenses effectuées et des ristournes accordées concernaient seulement 7 entreprises publiques : STEG, Tunis-Air, SNT, SNCFT, SOGITEX, SEPA, SHTT.

Il ne fait pas de doute que l'un des objectifs poursuivis par le décret de 1979 était précisément d'étendre à l'ensemble de la population des entreprises tunisiennes le bénéfice de la réglementation, en précisant notamment la matière susceptible de donner lieu à exonération.

Or, la relative irrégularité de la proportion de la ristourne par rapport à la TFP au cours des années 70, traduit le fait que la formation se fait et s'organise au coup par coup, sans planification réelle ni prise en compte des besoins. Surtout, ces années voient la mise en place des Centres intégrés qui prélèvent à eux seuls 30 pour cent de la ristourne.

En tout état de cause, les caractéristiques particulières des entreprises ayant bénéficié de la ristourne expliquent en grande partie la répartition des dépenses entre les divers types de formation, ainsi que le révèlent les statistiques de l'OTTEEF pour 1977, 1978 et 1979.

La Direction de la Formation en Entreprises distingue à cet effet 7 catégories de dépenses correspondant aux diverses matières susceptibles d'être exonérées, selon la législation en vigueur :

- Les dépenses d'apprentissage.
- Les dépenses de formation en Tunisie.
- Les dépenses de formation à l'étranger.
- Les dépenses des Centres intégrés.
- Les dépenses pour l'accueil des stagiaires universitaires et pour la formation professionnelle des adultes.
- Les dépenses de cours et perfectionnement sur le tas.

-- Les frais généraux.

Les principales caractéristiques de ces divers modes de formation et leur évolution sur la période récente, sont présentées dans le tableau 8.

Dans l'ensemble, ces diverses catégories de dépenses ont augmenté de 54 pour cent entre 1977 et 1979, cependant, que les ristournes accordées n'augmentaient que de 20 pour cent durant la même période. L'effectif des bénéficiaires de la formation est passé de 8 400 en 1977 à 13 000 en 1979, mais le nombre de journées de formation par bénéficiaire a fortement décliné, passant de 103 à 60. Si le coût de la formation par bénéficiaire est resté relativement stable, autour de 270 dinars, le montant de la ristourne par personne a été beaucoup plus irrégulier.

Le coût moyen de la journée de formation est passé de 2 dinars 625 à près de 4 dinars 500 entre 1977 et 1979, et la ristourne moyenne par journée est passée de 1 dinar 400 à 1 dinar 860.

L'apprentissage, formation en début d'emploi dispensée à temps plein sur une durée annuelle, est évidemment le mode de formation qui représente le poids le plus élevé pour ce qui concerne le nombre de journées, mais ce poids a eu tendance à régresser entre 1977 et 1979, passant de 63.1 pour cent à 52.1 pour cent. Le nombre de bénéficiaires a augmenté de 2 423 à 2 854, mais moins rapidement que l'ensemble des effectifs en formation, ce qui fait que la proportion des apprentis est passée de 28.8 pour cent à 21.9 pour cent. La part de ce mode de formation dans la ristourne est restée stable autour de 11 pour cent, alors que sa part dans les dépenses engagées déclinait légèrement (passant de 15.7 à 12.2 pour cent). Le rapport de l'OTTEEFP note que sur les 207 entreprises ayant présenté un dossier de ristourne en 1978, 54 n'avaient pratiqué que l'apprentissage comme mode de formation, alors que 79 n'y avaient pas eu recours, ce qui indique bien que cette formation est le fait d'entreprises de taille intermédiaire. La dépense moyenne par apprenti est restée d'autant plus stable que la rémunération versée est fixée par la loi, mais la ristourne n'a pas atteint les 50 pour cent en raison d'un strict contrôle exercé par l'Office sur les conditions de l'apprentissage. Dans l'ensemble, c'est pour ce mode de formation que le coût de la journée est le moins élevé : 656 millimes en 1977 et 1 dinar 052 en 1979.

On notera que les apprentis dont les dépenses sont présentées à la ristourne ne représentent qu'une faible proportion des apprentis contrôlés par l'Office et une proportion plus faible encore de l'ensemble de ce mode de formation qui s'épanouit surtout dans le secteur non structuré, ainsi qu'on le verra plus loin.

La formation en Tunisie recouvre l'activité des cabinets privés de formation, ainsi que le programme de recyclage des cadres de Radès. Il s'agit de séminaires inter ou intra-entreprises, de courte durée, tels qu'ils ont été présentés précédemment. Malgré un coût élevé mais qui a tendance à baisser (de 29 dinars la journée en 1977, soit le coût le plus élevé de toutes les formations, le coût est tombé à 7 dinars 500 en 1979), ce mode de formation a connu une très forte croissance au cours des dernières années : alors qu'il ne concernait que 3.5 pour cent des bénéficiaires de formation et 0.2 pour cent des journées de formation en 1977, il représentait 31.5 pour cent des bénéficiaires et 4.6 pour cent des journées de formation en 1979.

Très prisée par les grandes entreprises, la formation des cabinets privés semble s'être développée alors que parallèlement on assistait à un certain déclin de l'action de l'Office de l'Emploi à Radès (34).

Il convient de noter cependant que c'est probablement l'intégration des séminaires de Radès dans les statistiques de la ristourne qui explique la forte baisse du coût de la journée de formation.

Ce mode de formation représentait 6.2 pour cent de la ristourne en 1979.

La formation à l'étranger est la plus coûteuse : le coût par personne est resté aux alentours de 800 dinars entre 1977 et 1979, alors que la durée moyenne de ces formations diminuait de près des deux tiers entre ces deux dates. Le coût de la journée de formation à l'étranger s'élevait à près de 22 dinars en 1979, ce qui en faisait le mode de formation le plus cher.

Par la diminution de la longueur des stages plus que par la diminution des effectifs, le poids des dépenses occasionnées par ce mode de formation a chuté de 28.3 pour cent en 1977 à 14.4 pour cent en 1979 : la politique d'attribution de la ristourne est d'ailleurs allée dans le même sens, puisque la formation à l'étranger qui représentait 25.7 pour cent de la ristourne en 1977, n'en représentait plus que 13.8 pour cent en 1979. Le taux de ristourne effectif est en effet passé de 48 pour cent à 39 pour cent.

Cependant, même sur ce poste extrêmement coûteux, le montant des dépenses présentées à la ristourne est loin de représenter l'ensemble de la formation réalisée selon cette modalité : un certain nombre de grandes entreprises organisent des formations longues à l'étranger sans en présenter le coût dans leur plan de formation : c'est le cas, par exemple, des filiales de sociétés multinationales, ainsi qu'on le verra plus loin.

La formation en Centres intégrés représente la part la plus importante de la ristourne, et cela s'explique par la possibilité d'obtenir sur ce chapitre une exonération totale de la TFP. Cependant, alors que le nombre et la proportion des bénéficiaires augmentaient (de 21.6 pour cent en 1977 à 24.6 pour cent en 1979), ainsi que le nombre relatif de journées de formation (de 7.5 à 27.8 pour cent) et la durée moyenne de formation (de 36 à 67 jours), le montant des sommes ristournées a plafonné, et la part de ce mode de formation (qui reste le plus important) a diminué entre 1977 et 1979, passant de 33.1 pour cent à 26.6 pour cent. La raison en est que l'investissement et la construction préalables à ce genre de formation ont été progressivement amortis et ont pesé moins lourdement par rapport aux frais de fonctionnement : le coût de la journée de formation qui était de 9 dinars 670 en 1977 est passé à 4 dinars 903 en 1979. Ce mode de formation qui était l'un des plus coûteux en 1977, est ainsi devenu l'un des moins chers en 1979.

Autre raison ayant contribué à diminuer le poids de ce mode de formation : il semble que les agréments nécessaires à la réalisation de centres intégrés aient été accordés de façon moins libérale, ce qui pourrait traduire un changement d'orientation des pouvoirs publics en matière de formation.

Il est à noter enfin que les Centres intégrés organisent prioritairement une formation d'adaptation et d'initiation, en début d'emploi. Peut-être conviendrait-il de leur faire jouer un rôle plus important en matière de recyclage et de perfectionnement ?

La formation de stagiaires universitaires ne représente que 6 pour cent de la ristourne en 1979, et 8.8 pour cent des dépenses des entreprises. Le coût moyen de la journée de formation est passé de 1 dinar 440 en 1977 à 4 dinars 966 en 1979, ce qui est le niveau moyen du coût pour tous les modes de formation.

Les étudiants des écoles supérieures ou de l'université doivent, pour l'obtention de leur diplôme, réaliser un stage en entreprise. Si l'école d'origine ne leur délivre pas de bourse à cette occasion, l'entreprise peut se faire ristourner la somme qu'elle leur verse, à concurrence du SMIG. Il semble qu'en 1978, les pouvoirs publics aient voulu mettre fin à certains abus d'un mode de formation qui ne donnait pas entièrement satisfaction, puisque peu nombreux étaient les stagiaires qui intégraient l'entreprise où ils avaient fait le stage, une fois leur diplôme obtenu.

Les cours et perfectionnement sur le tas qui constituaient l'un des modes de formation les moins coûteux en 1977, sont devenus le plus coûteux après la formation à l'étranger en 1979 (8 dinars 787 la journée contre 3 dinars 236 en 1977). Le nombre de bénéficiaires et le nombre de journées de formation ont fortement diminué entre les deux dates aussi bien en valeur absolue que proportionnellement (de 28.5 pour cent à 9.5 pour cent et de 13.5 à 4.5 pour cent respectivement). Il en a été de même pour les dépenses et le montant de la ristourne. Cette évolution peut paraître étonnante étant donné que le taux de la ristourne pour ce mode de formation est relativement avantageux (55 pour cent des dépenses étaient remboursées) et semblait donc signifier une volonté politique d'en favoriser l'extension. Il n'y a sans doute pas de corrélation entre la hausse du coût de cette formation et sa régression. En fait, on peut penser qu'une modification de son contenu est intervenue au cours des dernières années : d'une part, le développement des Centres intégrés et des stages interentreprises de courte durée organisés par les cabinets privés et le PRC de Radès a probablement tendu à attirer les bénéficiaires habituels de ce mode de formation ; et la hausse du coût traduit d'autre part la pénétration des cabinets privés dans le domaine des stages intra-entreprises.

Les frais généraux qui recouvrent les salaires des responsables de la formation et des formateurs, et les divers frais de fonctionnement et d'équipement, ont connu une très forte augmentation : les dépenses ont plus que quintuplé entre 1977 et 1979, et la ristourne a été multipliée par plus de 7. Le coût de la journée (calculé en rapportant les dépenses au nombre total de journées, toutes formations confondues) est celui qui a connu la plus forte croissance, passant de 129 à 801 millimes. En 1979, les frais généraux représentaient ainsi près de 18 pour cent des dépenses de formation et plus de 24 pour cent de la ristourne. Une telle évolution peut paraître a priori inquiétante, mais on ne sait malheureusement pas comment se répartissent ces frais généraux entre les divers modes de formation.

Les dépenses de formation qui viennent d'être analysées ne représentent pas l'ensemble de l'effort de formation entrepris à l'échelle nationale, puisque l'on sait que le nombre reste minime des entreprises qui présentent un plan au bénéfice de la ristourne : il est possible cependant d'avoir une vue plus globale pour certains modes de formation ou pour certains agents de formation.

Tableau 8

LES DIVERS MODES DE FORMATION PRESENTES A LA RISTOURNE

	Années	Nombre de bénéfi- ciaires	%	Nombre jours (en millier)	%	Nombre/J. bénéfi- ciaire	Dépenses en Dinars	%	Ristournes en Dinars	%	Dépenses par bénéfi- ciaire	Ristourne par bénéfi- ciaire	Coût de la journée (en Millimes)
Formation en apprentissage	1977	2 423	28.8	544	63.1	225	356 723	15.7	132 013	11.0	147	54	0 656
	1978	2 739	23.0	419	57.1	153	403 606	12.2	133 535	11.9	147	49	0 963
	1979	2 854	21.9	406	52.1	142	427 091	12.2	166 479	11.5	150	58	1 052
Formation en Tunisie	1977	296	3.6	2	0.2	7	58 341	2.6	27 430	2.3	197	93	29 171
	1978	2 180	18.3	10	1.4	5	190 907	5.8	74 694	6.6	88	34	19 091
	1979	4 093	31.5	36	4.6	9	270 440	7.7	89 916	6.2	66	22	7 512
Formation à l'étranger	1977	726	8.6	71	8.2	98	641 163	28.3	309 579	25.7	883	426	9 030
	1978	697	5.9	16	2.2	23	613 195	18.6	171 173	15.2	879	246	38 325
	1979	679	5.2	23	3.0	34	503 964	14.4	199 424	13.8	742	293	21 911
Centres intégrés	1977	1 814	21.6	65	7.5	36	628 557	27.8	398 705	33.1	346	220	9 670
	1978	2 249	19.0	139	18.9	62	1 021 778	30.9	369 893	32.8	454	164	7 350
	1979	3 201	24.6	216	27.8	67	1 059 061	30.3	384 552	26.6	331	120	4 903
Stagiaires Universitaires et FPA	1977	751	8.9	65	7.5	87	93 637	4.1	56 445	4.6	125	75	1 440
	1978	540	4.5	41	5.6	76	101 696	3.1	61 128	5.4	188	113	2 480
	1979	949	7.3	62	8.0	65	307 887	8.8	87 301	6.0	324	92	4 966
Cours et Perfectionnement sur le tas	1977	2 396	28.5	116	13.5	48	375 387	16.6	232 376	19.3	157	97	3 236
	1978	3 489	29.3	109	14.8	31	492 515	14.9	249 260	22.1	141	71	4 518
	1979	1 229	9.5	35	4.5	28	307 559	8.8	169 083	11.7	250	137	8 787
Frais Généraux	1977						111 136	4.9	48 729	4.0	13	6	129
	1978						480 406	14.5	66 978	5.9	40	6	655
	1979						623 088	17.8	350 822	24.2	48	27	801
Total Général	1977	8 406	100.0	863	100.0	103	2 264 944	100.0	1 205 277	100.0	269	143	2 625
	1978	11 894	100.0	734	100.0	62	304 103	100.0	1 126 661	100.0	278	95	4 501
	1979	13 005	100.0	778	100.0	60	3 499 090	100.0	1 447 577	100.0	269	111	4 498

2. Résultats statistiques de certains modes de formation

a) Les effectifs en apprentissage peuvent être connus de façon relativement exhaustive à partir des statistiques censitaires ou des enquêtes sur l'emploi auprès des ménages ou des entreprises.

Les apprentis, qui ne constituaient que 0.5 pour cent de la population occupée non agricole en 1966, en représentaient 3.8 pour cent en 1975 et 4.8 pour cent en 1980 (35). Au cours de la période 1975-1980, ils constituent la composante de la population occupée qui a crû le plus rapidement (8.1 pour cent par an). A la fin de cette période, on dénombrait 48 290 jeunes en formation sur le tas, dont près des trois quarts étaient employés par le secteur non structuré, les grandes entreprises semblent avoir de moins en moins recours à ce type de main-d'oeuvre (même dans la branche textile-confection), ainsi que le secteur public (à l'exception notable de l'Office National de l'Artisanat qui continue à former, principalement dans le tissage, des jeunes filles qu'il fera par la suite travailler à domicile pour son compte).

Ainsi, en 1980, sur les 48 290 apprentis, 3 300 étaient en formation à l'ONA, et près de 16 600 étaient sous contrat de l'OTTEFP : plus de 58 pour cent des apprentis en formation n'étaient donc pas contrôlés. Il convient par ailleurs de préciser que le contrôle effectif de l'Office touche un nombre encore plus réduit d'apprentis, et que ces derniers sont peu nombreux à suivre les formations théoriques dispensées dans les Maisons de l'Apprenti.

Un certain nombre d'apprentis sous contrat de l'OTTEFP est employé dans le secteur non structuré et les dépenses occasionnées par leur formation peuvent ne pas être susceptibles d'être présentées à la ristourne, puisqu'il y a peu de chance que les entreprises dont ils dépendent paient la taxe de formation professionnelle.

Si l'on compare les 2 900 apprentis ayant fait l'objet d'une demande de ristourne à l'effectif total de ceux qui sont employés par des entreprises payant la TFP et que l'on peut estimer à près de 12 000, il ressort que 24 pour cent seulement des dépenses réellement engagées dans ce type de formation, et susceptibles d'être ristournées, ont été effectivement présentées dans les plans de formation, ce qui est relativement faible.

b) Le système des contrats emploi-formation a permis après deux ans d'existence légale (août 1981-1983), le placement de 5 512 jeunes ; ces derniers ont pu accéder à une formation adaptée et près des deux tiers d'entre eux ont été embauchés à la fin de la période de stage.

L'effectif des bénéficiaires reste cependant assez faible par rapport aux effectifs qui auraient pu prétendre à cette formule (30 000) et aux objectifs fixés au départ (12 000 par an).

Un certain nombre d'entraves ont contribué à limiter l'extension de cette formule. Il ressort de l'enquête réalisée et d'autres enquêtes antérieures (36) que la mauvaise information des entreprises reste le principal obstacle au développement de cette formule.

Les entreprises estiment par ailleurs les avantages dérisoires dans un système qui les soumet à un contrôle administratif assez strict. L'obligation qui est faite aux entreprises de recruter au moins la moitié des stagiaires placés sous contrat au départ, entraîne une réticence de la part des petites entreprises.

Les avantages accordés ne s'appliquent pas aux entreprises nouvellement créées et qui bénéficient des primes à la création d'emplois prévue par la loi de juin 1981 sur les industries manufacturières. Enfin, pour les petites entreprises, la condition d'affiliation à la CNSS et la concurrence de l'apprentissage, formule moins coûteuse et plus simple, semblent être à l'origine du faible recours à ce système.

c) Le programme de recyclage des cadres de Radès (OTTEEFPP) peut également faire l'objet d'une évaluation particulière, en termes de nombre de personnes formées ; mais cette évaluation dépasse largement les effectifs correspondants dans les plans de formation, puisque les séminaires sont gratuits et qu'un certain nombre d'entreprises pratiquent uniquement ce type de formation.

De 1977 à 1981, les effectifs ont évolué comme suit (voir tableau 9)

Tableau 9

RESULTATS DU PRC DE RADES

	1977	1978	1979	1980	1981
Nombre d'inscrits	2 545	3 924	1 431	1 534	1 856
Nombre de participants	1 784	1 927	1 006	936	1 398
dont : thèmes techniques	812	1022	741	515	461
thèmes fonctionnels	972	905	265	421	937

On voit que malgré la gratuité, les effectifs ont eu tendance à décliner, et tout particulièrement dans les thèmes techniques, ce qui semble prouver que l'OTTEEFPP ne dispose pas, en cette matière plus encore que dans les autres, de formateurs compétents.

Le sursaut de 1981, dû essentiellement au doublement des effectifs dans les thèmes fonctionnels, paraît s'expliquer par la mobilisation du client principal du PRC, à savoir l'Administration qui représentait 35 pour cent des effectifs en 1979 et 45 pour cent en 1981.

Dans ces conditions, l'idée qui avait prévalu lors de la relance du programme en 1977 et qui était de ne pas laisser le champ libre aux cabinets privés, semble de moins en moins d'actualité.

d) Enfin, les résultats de la formation dispensée dans les IPST peuvent, seuls, donner une idée de l'importance de la formation poursuivie sur l'initiative des individus eux-mêmes, puisque, sauf exception, ces dépenses

(par ailleurs minimes), ne sont pas inscrites dans les plans de formation présentés à la ristourne.

Les effectifs inscrits dans les cours du soir ont évolué comme suit :

Tableau 10

INSCRIPTIONS AUX COURS DU SOIR DES IPST

	1964/1965	1971/1972	1977/1978	1980/1981	1982/1983
IPST de TUNIS	412	353	587	650	580
SFAX			63	100	151
GABES				29	103
Ensemble	412	353	650	779	834

Cependant, les inscriptions sont un faible indicateur de l'efficacité du système, puisqu'il apparaît que le nombre des défaillants en cours d'année, est très important : l'assiduité aux cours du soir suivis après la journée de travail est en effet une discipline de longue haleine, difficile à tenir. Le tableau 11 présente, pour l'IPST de Tunis, les taux de participation et de réussite aux examens :

Tableau 11

TAUX DE PARTICIPATION ET DE REUSSITE AUX EXAMENS
A L'IPST DE TUNIS

	Nombre d'inscrits	Présents à l'examen (en pourcentage)	Admis en classe sup. (en pourcentage)
1969/70	552	242	43.8
1970/71	344	165	48.0
1971/72	353	146	41.4
1972/73	357	108	30.2
1973/74	442	97	21.9
1974/75	440	143	32.5
1975/76	493	109	22.1
1976/77	512	144	28.1
1977/78	587	94	16.0
1978/79	842	162	19.2
1979/80	725	149	20.5
1980/81	650	177	27.2
1981/82	560	232	41.4
1982/83	580		

Une partie des abandons peut s'expliquer par le fait que certaines

inscriptions sont simplement motivées par la préparation de concours internes, particulièrement dans l'Administration. Toutefois, les agents de l'Administration publique représentaient en 1980-1981 près de 34.5 pour cent de l'ensemble des présents à l'examen (37).

Si l'on ajoute à ces agents de l'Etat, les personnels de la STEG et de la SNCFT [qui bénéficient de certaines facilités de la part de leur organisme employeur (36)], on arrive à 50 pour cent des présents à l'examen.

Il n'y a pas de doute que c'est parmi cette frange de "privilégiés" que se recrutent les lauréats de l'IPST qui, à l'issue de leurs études, vont pouvoir s'inscrire dans l'enseignement supérieur.

Le tableau 12 donne la répartition de ces lauréats dans les diverses écoles et facultés de l'enseignement supérieur :

Tableau 12

ORIENTATIONS DES LAUREATS DE L'IPST DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

	1981/1982	1982/1983
ENIT	15	17
ENSET	1	2
ENPTT	5	4
Ecole Aviation Civ.	1	2
IHEC	6	8
ISG	2	2
INT	3	-
Autres	-	5
Total TUNIS	33	40
Total SFAX	6	10

En 1982/1983, une trentaine de cadres ayant suivi la filière de l'IPST, ont terminé avec succès leurs études supérieures (10 maîtrises de gestion, et 20 ingénieurs-adjoints et ingénieurs de travaux).

Le niveau des élèves ayant suivi l'IPST est généralement apprécié, parce qu'ils sont très motivés, et ont déjà fait près de 90 pour cent de la 1ère année supérieure. En revanche, appartenant déjà au monde du travail, et bénéficiant de conditions matérielles avantageuses (la STEG par exemple, maintient le niveau du salaire de ses agents en payant le complément de la bourse), ils peuvent avoir des difficultés à s'intégrer dans le milieu étudiant, d'autant plus que ces derniers leur reprochent de ne pas avoir été soumis à l'orientation obligatoire.

Quant aux cours par correspondance, ils touchent en moyenne 200 à 280 personnes par an, les abandons y sont encore plus nombreux et les réussites plus rares.

Telles sont les informations officielles et les connaissances dont on

peut disposer actuellement en Tunisie, pour essayer d'évaluer le contexte, l'importance et les effets de la formation en cours d'emploi. Le cadre législatif et politique mis en place par les pouvoirs publics, et la politique suivie par les divers opérateurs de formation, ne suffisent cependant pas à permettre une meilleure compréhension des obstacles auxquels se heurte la formation, ou des motivations qui la suscitent.

C'est afin de mieux comprendre l'attitude et le comportement des entreprises tunisiennes dans leur diversité, à l'égard de ce type de formation, de recenser les freins qui s'exercent à son encontre ou au contraire, les motivations qui peuvent en accélérer l'extension, tant au sein de l'entreprise que dans son environnement, qu'une enquête qualitative a été réalisée auprès d'une soixantaine d'entreprises tunisiennes, pratiquant ou non la formation en cours d'emploi.

Chapitre III

LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES VIS-A-VIS DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

La problématique de la formation en cours d'emploi s'inscrit, dans un pays comme la Tunisie, dans un double cadre :

- Une situation passée se caractérisant par une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et de cadres, qui va justifier la mise en place d'une infrastructure lourde et d'un arsenal législatif permettant de pallier l'insuffisance momentanée de la production du système éducatif. Le départ massif des étrangers au moment de l'Indépendance, corrélatif à la volonté de développer une industrie nationale, implique qu'une priorité soit donnée à la formation sur le tas organisée dans des Centres intégrés pour répondre à des besoins spécifiques, tout en bénéficiant d'un encadrement de la part des pouvoirs publics. Il s'agit là de formations initiales dispensées en début d'emploi, dans l'entreprise ou dans des Centres intra-entreprises.

Parallèlement, le problème de la pénurie des cadres est réglé par la promotion interne qui permet de mobiliser et d'utiliser les compétences immédiatement disponibles sur place.

- Une situation présente de fortes productions du système éducatif mis en place après l'Indépendance, qui implique que la formation sur le tas soit réorientée vers une formation d'adaptation plutôt que d'acquisition de qualifications, et que la promotion interne soit organisée à travers des formations de recyclage et de perfectionnement, étant désormais réglée par des lois de cadres pour les entreprises publiques, et des conventions collectives dans le secteur privé.

De plus, le développement du secteur non structuré va prendre le relais de la formation sur le tas, permettant ainsi l'insertion dans le système productif des jeunes défailants du système scolaire.

Tels sont les problèmes essentiels que doit prendre en charge la formation en cours d'emploi : adapter l'ancienne génération de travailleurs aux nouvelles exigences de la technologie et de la gestion des entreprises, faciliter l'insertion de la nouvelle génération en lui faisant acquérir initialement les bases de l'expérience, réconcilier la promotion de ces deux catégories de travailleurs en faisant de la formation un critère de cette

promotion. Il s'agit non seulement de poursuivre un objectif de productivité, mais aussi d'atteindre un meilleur climat social dans l'entreprise.

On examinera tout d'abord les comportements et attitudes des entreprises tunisiennes à l'égard de la formation en cours d'emploi, en distinguant le secteur à participation publique, le secteur privé et le secteur non structuré, qui constituent comme on l'a vu, trois composantes à peu près égales de l'emploi total.

On étudiera ensuite les conditions qui induisent ces comportements : conditions tenant au marché du travail, aux changements technologiques, aux structures et à la politique de l'entreprise.

A. ATTITUDES, COMPORTEMENTS ET STRATEGIES DES ENTREPRISES TUNISIENNES A L'EGARD DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

On peut distinguer a priori, et sans préjuger des différences de comportement qui pourraient être observables dans le détail, trois grands types d'attitudes et de stratégies des entreprises, selon qu'elles appartiennent au secteur public ou para-public, que leur statut est de droit privé, ou encore qu'elles appartiennent au secteur non structuré (c'est à dire qu'elles restent largement en dehors des réglementations officielles).

Alors que les premières ont eu, en matière de formation, un rôle initial désintéressé, visant à stimuler le reste de l'économie et à permettre la promotion des individus, souvent au détriment de leurs propres résultats économiques et financiers, les secondes ont longtemps négligé la formation en cours d'emploi, préférant tirer gratuitement les bénéfices de l'action des entreprises publiques et n'envisageant guère aujourd'hui cette formation que comme un instrument permettant d'atteindre des objectifs de productivité, la promotion des individus n'étant pas spécialement recherchée. Quant au secteur non structuré, qui constitue une composante particulière et importante de l'économie tunisienne, il a développé cette modalité de formation sur le tas qu'est l'apprentissage, à la fois décrié pour l'exploitation qu'il risque de permettre, et apprécié pour le rôle de soupape qu'il joue vis-à-vis des défaillements du système scolaire et pour les possibilités de promotion qu'il leur offre.

1. Le rôle des entreprises publiques et des Centres intégrés

Celui-ci a été capital dans un pays ayant suivi une politique économique plutôt libérale. Même si cette option n'était pas aussi marquée dans la période qui a suivi l'Indépendance que durant la décennie 1970-1980, il est évident qu'un pays jeune qui se lance dans une industrialisation volontariste, est amené à user des possibilités que lui offre la disposition de capacités de production devenues vacantes.

a) Les Centres intégrés comme appoints au système éducatif

La création, en 1957, d'un des premiers Centres intégrés de formation,

celui de la SNCFT, vise bien entendu à assurer la relève des départs et le fonctionnement de l'entreprise, mais très rapidement aussi à fournir les autres entreprises en qualifications qui leur font défaut. Car, en raison de l'importance de ses installations et de son parc de matériel, la SNCFT requiert un très grand nombre de qualifications (mécaniciens, soudeurs, ajusteurs, mais aussi menuisiers, coffreurs, etc...). Etant donné que la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée frappait toutes les entreprises tunisiennes, et que les formations du système éducatif étaient encore insuffisantes, on a assisté à une très forte rotation du personnel de la SNCFT (60 pour cent tous les 3 ans, durant les années qui suivirent l'Indépendance), débauché par d'autres entreprises, notamment dans la branche des Industries Métalliques et Mécaniques. Les pouvoirs publics ne cherchèrent pas à y mettre un frein et prirent au contraire la décision de développer fortement la capacité du Centre intégré de la SNCFT qui devint ainsi un pôle important de formation pour l'industrie tunisienne.

Bien que ses besoins aient un caractère plus spécifique (rondiers, monteurs de ligne), la STEG ne va pas plus monopoliser les productions du Centre d'Instruction et de Perfectionnement Electro-technique (CIPE) à la création duquel elle a participé conjointement avec les services spécialisés du ministère des Affaires sociales, en 1959. Très rapidement, le CIPE va déborder les spécialités de la production et du transport d'électricité, vers la distribution et les utilisations (radio-télévision, électro-ménager, froid, etc...), répondant ainsi aux besoins des autres entreprises. De sorte qu'en 1975, la STEG sera amenée à créer son propre Centre intégré, le CIPE se consacrant dès lors aux formations pour le reste de l'économie.

Si l'on adjoint à ces deux domaines d'élection que sont les Transports (SNCFT, SNT, puis Tunis-Air), et l'Energie (STEG), celui des Mines et du Pétrole (avec la Compagnie des Phosphates de Gafsa, SITEP, SEREPT, STIR), on a les trois pôles de formation que l'on retrouve dans de nombreux pays en développement, et dont la caractéristique commune (importance de l'infrastructure et du matériel mis en oeuvre) a pour résultat la nécessité de disposer de nombreuses spécialités ou qualifications, en particulier dans le domaine de la maintenance et de l'entretien. La diffusion des formations à travers le reste de l'économie a été observée et on peut penser que cette diffusion continue à jouer, quoique de façon atténuée.

Mais l'extension du secteur public en Tunisie ne s'est pas limitée à ces trois secteurs, ni à la seule prise en charge des capacités existantes. Des activités nouvelles ont été entreprises, pour lesquelles la taille des unités de production ne permettait pas que s'exerce une initiative privée nationale encore fragile.

Dans le domaine de la sidérurgie où il n'existait aucune tradition, la main-d'oeuvre déjà qualifiée et issue de l'arsenal put parvenir à la maîtrise de l'outil grâce aux contrats-constructeurs qui prévoyaient la formation d'effectifs importants à l'étranger, ainsi qu'aux services de l'Office de l'Emploi et aux Centres intégrés, chargés de fournir les formations nécessaires. La phase d'assimilation qui suivit devait permettre la confrontation des connaissances théoriques ainsi acquises avec la situation réelle : au cours de cette phase, les cadres supérieurs et moyens formés à l'étranger assurèrent la formation sur le tas du personnel d'exécution. La formation en cours d'emploi pouvait alors devenir un outil de gestion et toucher des effectifs de plus en plus importants, la priorité devant être accordée aux fonctions d'entretien

(électricité, électronique, mécanique et machines-outils) qui, par leur importance (20 pour cent des effectifs totaux) et la forte rotation qu'ils connaissent, doivent faire l'objet d'une attention particulière.

De la même façon, dans l'agro-alimentaire, la Société Tunisienne de Sucre consacre une partie importante de ses effectifs à la fonction entretien.

Progressivement, dans l'ensemble de l'économie tunisienne, les problèmes de maintenance et d'entretien prennent ainsi une place importante.

b) La réorientation des Centres intégrés vers les formations d'adaptation et de perfectionnement

Au fur et à mesure que le système éducatif et professionnel se met à produire les formations dont le système productif a besoin et à atténuer ainsi la pénurie globale de main-d'oeuvre qualifiée, les Centres intégrés qui avaient joué un rôle important dans ce sens se tournent désormais des formations initiales vers les formations d'adaptation, de recyclage et de perfectionnement. L'atténuation de la pénurie globale occulte ainsi l'apparition ou la persistance de pénuries particulières dont les pouvoirs publics ne perçoivent pas immédiatement l'importance, préoccupés qu'ils sont à régler le problème qui résulte de la période antérieure.

Car le système éducatif produit des diplômés qui vont, sur le marché du travail, mais surtout dans les entreprises, se trouver en conflit avec des non diplômés élevés à leur poste par l'expérience sur le tas. Et en cas de compétition entre le diplôme et l'expérience, c'est le diplôme qui l'a emporté dans un certain nombre de cas. Dans une entreprise comme la Société Tunisienne du Sucre, 10 à 12 ans d'expérience n'étaient pas aussi bien rémunérés que le diplôme requis correspondant. Implantée en milieu rural, cette société avait recruté à l'origine son personnel parmi une main-d'oeuvre agricole analphabète "intouchable du point de vue de la formation", et a donc dû profiter des départs en retraite pour régler progressivement le problème du conflit entre diplôme et expérience. Le même phénomène était relevé dans une autre entreprise du secteur agro-alimentaire, où est cité le cas d'un technicien très compétent mais illétré, dont on estimait qu'il aurait dû passer au grade de technicien supérieur, mais qui en était empêché par les statuts et par ses collègues de même rang mais instruits et s'estimant plus aptes. "Il n'est pas possible de reprendre tout depuis le départ ; les stages de formation ne sont pas possibles pour ces gens-là". Si les cas précédents apparaissaient insolubles, il était urgent de prendre des mesures pour assainir le climat social des entreprises et atténuer le conflit entre "diplômés et expérimentés". Constatant le blocage provoqué par les anciens statuts, les responsables de la Société préparaient un nouveau statut où serait prévu le passage d'un grade à l'autre à partir de concours internes où externes, à la suite de stages de longue durée, en cours du jour normalement payés.

Les entreprises publiques organisent en effet la gestion de leur main-d'oeuvre par des lois de cadres qui consistent à déterminer annuellement les besoins et disponibilités, afin de procéder aux recrutements, promotions et mutations nécessaires. Les avancements à l'ancienneté entraînent une concentration des effectifs en haut d'un cadre et un vide relatif en bas du cadre supérieur. La loi des cadres va favoriser la promotion interne en organisant le recrutement dans le cadre inférieur. La mobilité interne est ainsi assurée

par la révision annuelle de l'organigramme, et les postes vacants sont pourvus par voie de concours internes et de tests professionnels. Ainsi, est ouverte la voie de formations de perfectionnement, essentiellement orientées vers la préparation des concours. La cascade de promotions repousse ainsi de plus en plus vers le bas de l'échelle les recrutements externes.

En période de pénurie de cadres et de qualifications, le système permettait de puiser dans la réserve constituée par l'expérience (et d'ailleurs, il en était nécessairement ainsi, même en l'absence de règles établies) ; en période d'excédents, il risque de n'être qu'une nouvelle illustration du principe de Peter, de freiner le renouvellement des compétences, et d'aggraver le chômage des diplômés. Il semble que le système ne fonctionne, comme on le verra plus loin, qu'en raison de l'existence de sureffectifs importants, et dans une perspective orientée vers la promotion individuelle plutôt que vers l'amélioration de la productivité. Mais il est vrai aussi que le secteur public et para-public doit faire face au problème relativement aigu que constitue la mobilité de ses cadres. Dans ces conditions, s'explique et se justifie mieux l'organisation dans le secteur public d'une promotion interne systématique et régulière.

Il semble qu'à l'heure actuelle un certain nombre d'entreprises publiques aient tendance à vouloir créer leurs propres Centres intégrés : c'est le cas notamment de la société sidérurgique El Fouledh de la Société Nationale de Cellulose et de Pate Alfa, de la Société Tunisienne de Sucre. Mais cette tendance semble aller à l'encontre de l'évolution observée qui oriente les Centres intégrés des formations initiales vers les formations d'adaptation et rend plus difficile leur rentabilisation.

En résumé, on peut dire que les entreprises publiques ont sans doute été l'agent économique le plus actif en matière de formation en cours d'emploi, essentiellement mais pas uniquement à travers les Centres intégrés. Elles n'ont pu jouer ce rôle que dans le cadre d'une politique délibérée des pouvoirs publics qui leur ont assigné une tâche de diffusion des qualifications dans le reste de l'économie, en leur permettant d'embaucher des effectifs en surnombre et en organisant de façon systématique la promotion interne du personnel, deux éléments clés pour l'extension du système de formation ; mais deux éléments qui expliquent aussi, dans une certaine mesure et, paradoxalement, la faiblesse des résultats de ces entreprises en matière de productivité. A l'heure actuelle, toutefois, l'action des entreprises publiques dans le domaine de la formation apparaît plus comme une conséquence du rôle social imparté à ces entreprises dans le domaine de l'emploi et du développement régional, que comme une volonté délibérée de favoriser la formation, ainsi que cela était le cas dans les années qui ont suivi l'Indépendance.

2. Le rôle des entreprises privées du secteur moderne

Ceci est beaucoup plus diffus et moins cohérent. On peut distinguer au moins trois types de comportements :

- Certaines entreprises évitent la formation en cours d'emploi, et se contentent de pratiquer un débauchage systématique de personnels dans les autres entreprises.

- D'autres considèrent la formation continue comme un stage d'agrément pour leurs personnels, et une façon de récupérer une partie de la taxe de formation payée.
- Enfin certaines entreprises semblent croire à la formation continue comme un élément fondamental de l'élévation de la productivité, et à la nécessité de l'adaptation du personnel employé aux conditions de production.

Ce mode de recrutement de la main-d'oeuvre par débauchage dans les autres entreprises (ouvriers qualifiés ou cadres "changeant d'entreprise") est cité dans un très grand nombre de cas, parallèlement au recrutement par voie d'apprentissage, de contrat emploi-formation, ou de promotion des manoeuvres. Or, le débauchage est aussi un risque dont les entreprises ne peuvent elles-mêmes se protéger, et qui les incite à ne pas pratiquer de formations coûteuses de leurs personnels. Il est certain que c'est là un frein très important à la formation en cours d'emploi dans le secteur privé.

Nombre d'entreprises ne pratiquent ainsi aucun type de formation en cours d'emploi, et très souvent, la formation d'adaptation est limitée au strict minimum (une semaine à un mois) permettant d'atteindre le niveau normal de production. Un nombre également important d'entreprises ne semble pas connaître les possibilités qu'offre la loi sur la ristourne et la formation professionnelle, alors que certaines de leurs actions pourraient en bénéficier. Un effort d'information semble donc indispensable.

Quelques entreprises semblent présenter des "plans de formation" dans le seul but de récupérer une partie de la ristourne, la formation restant, pour elles, une préoccupation tout à fait secondaire. Un tel comportement est bien entendu insatisfaisant, mais on peut sans doute considérer, avec les responsables de l'Office de l'Emploi, que c'est par là que passe le chemin conduisant les entreprises à une politique de formation bien comprise. Le principe en étant le suivant :

Puisque les sommes versées sous la forme de la TFP, sont de toutes façons dépensées, autant les utiliser en actions de formation ; ce principe pouvant être suivi ultérieurement par la nécessité d'entreprendre des dépenses de formation, de sorte que ces formations améliorent la productivité et, pas seulement le climat social dans l'entreprise.

Dans ces conditions, les types de formation rencontrés dans les entreprises privées sont très spécifiques, dictés par les nécessités immédiates, faisant rarement partie d'un plan d'ensemble ou d'une réflexion approfondie sur la politique en matière de ressources humaines.

a) Les formations aux nouvelles technologies

Elles constituent le cas le plus fréquemment rencontré. Mais ce type de formation est rarement présenté au bénéfice de la ristourne, car il fait de plus en plus souvent partie intégrante des contrats d'achat de matériel, ou bien parce que, réalisé au moment de la création de l'entreprise, il risque d'être exclus de la ristourne. Le phénomène marquant des dernières années est essentiellement, dans ce domaine, la prise de conscience du rôle imparté à la

maintenance et à l'entretien qui se traduit par le passage de la formation d'une main-d'oeuvre banale ou spécialisée dans le fonctionnement des machines, à la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée dans les fonctions mécanique, électricité, électronique pour le montage-démontage-entretien des machines.

C'est ainsi par exemple que le chef d'une manufacture de Produits céramiques a embauché, au moment de la création de son entreprise, la promotion entière d'une section d'électro-mécanique du Lycée technique, parce qu'il avait le pressentiment que des électro-mécaniciens comprenant le système de fonctionnement des machines et ayant participé à leur installation seraient plus capables de comprendre la production de céramique sur machines, que des céramistes proprement dits : "Aujourd'hui, ce sont eux qui font la maintenance et il n'y a nul besoin de faire appel à des techniciens de l'entretien".

Dans le contexte tunisien où, malgré les mesures d'incitation en faveur de la création d'emplois, les choix se portent vers les technologies de pointe économes en main-d'oeuvre, une telle attitude tend à se répandre.

Dans une entreprise des Industries électriques où les derniers équipements achetés sont entièrement automatisés, le personnel d'exécution sera progressivement reclassé et remplacé par des techniciens capables de suivre et de réparer l'équipement de base.

Les entreprises sont en effet devenues conscientes des coûts entraînés par l'immobilisation et la réparation des machines (39), pour lesquelles il est nécessaire d'envoyer des techniciens à l'étranger ou de faire venir des techniciens de l'étranger : de plus en plus, c'est cette dernière solution qui semble privilégiée, et on la met à profit pour former un groupe d'ouvriers, et des formateurs qui seront mieux à même de diffuser les connaissances ainsi assimilées.

A titre d'illustration, en 1979, une entreprise du secteur des Industries mécaniques avait procédé à l'entretien d'une de ses lignes de fabrication à l'aide de techniciens étrangers. Parallèlement, elle avait demandé au Centre de Formation Professionnelle de Gromballia de lui fournir une dizaine d'élèves comme stagiaires afin d'apprendre, avec les techniciens étrangers, à réaliser cette opération d'entretien, opération qui impliquait le démontage et le remontage complet de cette ligne.

Par la suite, quelques-uns de ces stagiaires ont été recrutés et sont actuellement chefs de ligne. Ce sont eux, qui, en 1983, ont procédé à la révision des lignes de fabrication, avec l'assistance d'autres élèves du Centre de Gromballia, et ce, pour un coût très nettement inférieur à la révision de 1979.

Or, paradoxalement, ces formations n'entrent généralement pas dans le cadre de la procédure de ristourne, alors que l'économie tunisienne connaît actuellement une pénurie très importante de qualifications dans ces fonctions d'entretien-maintenance.

Les raisons de cette exclusion sont de deux ordres :

Soit de telles occasions de formation se présentent au moment de la création de l'entreprise : ne pouvant justifier du paiement de la TFP, l'entreprise pense ne pas pouvoir bénéficier de la ristourne ;

en réalité, une entreprise nouvellement créée et ayant moins d'une année d'ancienneté peut envoyer des techniciens à l'étranger et bénéficier de la ristourne : Il lui faut, dès le démarrage, négocier son plan de formation avec l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Mais un grand nombre d'entreprises qui se créent ne connaissent pas cette possibilité.

-- Soit ces formations sont dispensées au moment du renouvellement du matériel et sont considérées comme incluses dans le coût de l'investissement, ou bien si elles ont lieu à l'occasion d'une panne, elles n'ont pu être inscrites dans un plan qui doit être présenté une année à l'avance, ou du moins 2 mois avant la première action prévue.

En fait, il faut dans ce dernier cas pouvoir faire la part de la formation et de la réparation. Certaines entreprises l'ont fait, et un additif au plan de formation présenté initialement est toujours possible. Mais là encore, les entreprises ne sont pas toujours au courant de cette possibilité, et dans ces conditions, les entreprises peuvent être tentées d'envoyer leur personnel en formation à l'étranger, alors qu'il serait moins coûteux d'assurer cette formation sur place, en faisant venir un technicien étranger.

En ces matières, il semble donc que le problème principal soit celui de l'information : les entreprises ne paraissent pas connaître toutes les possibilités qui s'offrent à elles de pouvoir bénéficier de la ristourne dans le cadre de leurs plans de formation.

b) Le renouvellement des cadres et de la main-d'oeuvre qualifiée

Ceci est un problème général sur lequel on a déjà insisté à propos des entreprises publiques. Mais alors que celles-ci se sont efforcées -- sauf pour la main-d'oeuvre analphabète -- d'adapter leurs personnels aux nouvelles conditions de la production en organisant et en liant la formation à la promotion, il semble que les entreprises privées ont opté plus généralement pour le remplacement pur et simple de leur main-d'oeuvre devenue inadaptée. Le cas est évident, lorsqu'il y a changement des technologies mises en oeuvre ; mais le phénomène touche à peu près toutes les catégories de personnel. On peut dire que dans le secteur privé, la formation en cours d'emploi n'est pas considérée comme un moyen de maintenir et d'adapter une main-d'oeuvre déjà ancienne, mais bien comme une méthode permettant d'adapter à l'entreprise des personnels recrutés selon des critères nouveaux, et dont le niveau de formation est supérieur à ce qu'il était auparavant. Ce phénomène semble dû, entre autres raisons, au fait que la formation en cours d'emploi est actuellement conçue pour des individus ayant atteint un niveau scolaire minimum. Encore convient-il de noter que la formation en cours d'emploi n'est utilisée -- dans ce cas de figure -- que par une minorité d'entreprises à participation étrangère, le renouvellement de l'encadrement et de la main-d'oeuvre qualifiée se faisant dans la majorité des cas par la voie du débauchage.

Dans les entreprises à participation étrangère, et en particulier les filiales de firmes multinationales, le renouvellement s'opère de façon progressive, en doublant l'encadrement déjà existant : le recrutement s'opère selon les critères en usage dans les pays industrialisés qui constituent

d'ailleurs souvent le lieu de recrutement, ainsi que le lieu de formation pour les nouveaux recrutés : ces derniers seront pris en charge pendant plusieurs années par les maisons mères ou filiales européennes de ces multinationales. Il est alors évident que ces formations de longue durée ont une signification différente et ne sauraient être présentées à la ristourne.

Dans tous les cas, la volonté de renouvellement de la main-d'oeuvre et de l'encadrement se fait par redoublement et remplacement progressif, et se traduit par un développement des effectifs en surnombre, signe d'une crainte permanente de voir se dégrader le climat social.

On peut percevoir un autre signe de cette politique de renouvellement cherchant à éviter les conflits sociaux tout en éludant la question de la promotion de la main-d'oeuvre ayant déjà une certaine ancienneté : la préférence -- lorsque formation il y a -- est donnée aux séminaires de courte durée qui ne peuvent justifier la revendication d'une promotion et qui apparaissent comme de simples gratifications sans visée véritablement économique.

c) Des formations en cours d'emploi à caractère nécessaire dans certaines entreprises privées

Ainsi, une entreprise de construction métallique organise-t-elle tous les six mois des cours de formation à la soudure. Ces cours qui s'étalent sur une quinzaine de jours, à raison d'une heure par jour (payée en heure supplémentaire à 75 pour cent) sont donnés par un adjoint technique de l'entreprise, chargé du contrôle des soudures, et formé au Centre de soudure de l'OTTEFP à Sousse. Tous les soudeurs de l'entreprise suivent le cycle, quel que soit leur niveau (ouvrier, stagiaire, apprenti), mais l'assiduité ne persiste pas. Ces cours d'ordre théorique (présentation des divers défauts de soudure) et d'ordre pratique avec démonstration, visent en fait à préparer le personnel à passer les tests professionnels organisés par les bureaux APAVE et SUPERVISE en vue de la délivrance par le bureau VERITAS de l'agrément nécessaire à chaque nouveau chantier. C'est donc un problème de sécurité et d'exigence sur la qualité des travaux à effectuer qui conditionne l'organisation d'une formation de la main-d'oeuvre sur le tas, dans l'entreprise même. Il est symptomatique de remarquer que les autres spécialités telles que chaudronnerie et charpente, non soumises à des exigences similaires, ne font pas l'objet de la même attention, alors qu'est reconnue l'existence d'une pénurie dans ces qualifications.

d) L'apprentissage

C'est enfin le mode de formation le plus couramment utilisé par les entreprises privées du secteur moderne, même s'il tend à ne plus être le mode de recrutement principal, certaines entreprises préférant désormais recruter à un niveau de formation initiale plus élevé (Brevet de l'Enseignement Secondaire Professionnel et Baccalauréat Technique (40)). Cependant si un grand nombre d'entreprises néglige de présenter les frais et rémunérations d'apprentissage à la ristourne (41), c'est que ce mode de formation reste en fait un moyen d'employer une main-d'oeuvre productive en dessous de l'âge légal. Dans les industries manufacturières du textile et de la confection notamment, la période de mise en production reste inférieure à la durée légale de l'apprentissage : "l'apprentissage dure 1 an et demi ; 6 à 7 mois suffisent pour

former ces jeunes de 16 ans". De ce point de vue, les entreprises du secteur moderne ont un comportement qui ne se distingue guère de celui du secteur non structuré ; les apprentis formés dans les grandes entreprises subissant en outre, le handicap d'une formation spécialisée qui ne leur permet pas d'acquérir l'ensemble des techniques d'un métier, possibilité qui leur est plus grandement ouverte dans le secteur non structuré.

En résumé, le secteur privé moderne semble ne pas faire de la formation en cours d'emploi un élément essentiel de sa stratégie de développement et de modernisation. La pratique courante du débauchage permet d'élever le niveau de formation initiale de la main-d'oeuvre tout en éludant la question de l'entretien du capital humain. Une cause, mais aussi une conséquence de ce faible intérêt pour la formation, est le privilège accordé de plus en plus, dans les choix technologiques, au capital physique : l'acquisition d'équipements et de technologies de plus en plus capitalistiques polarise dès lors la question de la formation vers la maintenance et l'entretien où se révèlent de nouvelles pénuries, cependant que la rigidité des contraintes sociales freine le renouvellement d'une main-d'oeuvre ancienne et peu productive, "intouchable" par la formation en cours d'emploi.

3. La formation sur le tas dans le secteur non structuré (42)

Le rôle du secteur non structuré dans la formation de la main-d'oeuvre est à la mesure du poids que représente le secteur dans l'emploi global (43) : la formation sur le tas y est généralisée et constitue pratiquement le mode de formation essentiel pour ne pas dire unique, sur la base duquel recrute et se reproduit le secteur non structuré, puisqu'aussi bien les salariés que les patrons, dans leur quasi-totalité, ont reçu une telle formation.

On a déjà indiqué la très forte croissance du nombre des apprentis au cours de la dernière décennie (44), alors que la part de l'emploi salarié dans la population occupée non agricole est passée de 73 à 70 pour cent. Or, cette croissance ne traduit pas seulement le développement de ce type de formation sur le tas, lié à des besoins accrus en main-d'oeuvre qualifiée ; elle traduit également et peut-être même surtout un changement de nature de l'apprentissage qui en fait une main-d'oeuvre de remplacement, recherchée pour son faible coût.

En 1976, 75 pour cent des apprentis recensés travaillaient dans des établissements de moins de 10 emplois, et 50.5 pour cent dans des établissements de moins de 5 emplois. En revanche, c'est dans les établissements de taille 5 à 9 que les apprentis représentaient la plus forte proportion de la main-d'oeuvre (30 à 40 pour cent ; et même plus dans les tailles 8-9).

Les monographies de métiers menées par l'Institut National de la Statistique ont confirmé cette utilisation différente de la main-d'oeuvre en apprentissage en fonction de la taille de l'entreprise, et ont explicité le changement corrélatif du contenu de l'apprentissage :

- Les ateliers de petite taille sont susceptibles de dispenser une formation sur le tas, classique et complète, en ce sens que les apprentis y acquièrent non seulement les techniques du métier, mais aussi les connaissances pratiques (en matière d'approvisionnement et de débouchés) qui les rendront aptes à devenir artisans à leur tour. Le système est très sélectif et la faible rémunération versée à

l'apprenti est le prix que celui-ci doit payer pour apprendre le métier ;

- Les ateliers de taille intermédiaire, au contraire, spécialisent rapidement leurs apprentis dans des tâches parcellisées, ce qui leur permet d'utiliser de façon productive une main-d'oeuvre bon marché. Les rémunérations consenties peuvent alors être plus importantes, mais au prix d'un abandon de l'apprentissage du métier.

Le premier type de comportement, qui est en quelque sorte la persistance de l'apprentissage traditionnel, classique, consiste à rechercher la maximisation de la productivité des apprentis sur longue période, mais le renoncement à la maximisation de la productivité à court terme dans une situation de concurrence effrénée passe par la minimisation du coût de la main-d'oeuvre. Etant donné que la recherche de la productivité à moyen ou long terme implique une certaine stabilité de la main-d'oeuvre, toute la stratégie de l'artisan va consister à faire comprendre à l'apprenti que la faible rémunération qu'il reçoit est le prix à payer pour l'acquisition du métier. Et une formation complète ne sera distillée que très lentement -- ce qui est d'ailleurs un gage de bonne assimilation -- puisqu'il y a un grand risque que l'apprenti quitte son patron dès l'achèvement de cette formation. On assiste dans ce cas à une très forte rotation initiale des apprentis qui recherchent des gains monétaires et qui ne se stabilisent, provisoirement, qu'au moment où ils auront trouvé des patrons adoptant le second type de comportement.

Ce second type de comportement consiste à maximiser la productivité à court terme, par une formation très rapide et spécialisée, ce qui permet de consentir des rémunérations plus élevées. La rotation de cette main-d'oeuvre est alors systématisée en fin d'apprentissage (au bout de 2 ou 3 ans), puisqu'alors, les augmentations nécessaires de rémunérations ne peuvent être compensées par des augmentations de productivité, celle-ci ayant été maximisée dès l'origine.

La formation sur le tas pratiquée dans le secteur non structuré s'adresse essentiellement à des jeunes dont le niveau de formation ne dépasse pas en général la 6ème année primaire du système éducatif, et principalement à des jeunes défailants du primaire.

Les enquêtes de l'INS sur le secteur non structuré du bois, de la mécanique et du cuir ont révélé (cf. tableau 13) que 88 à 91 pour cent de la main-d'oeuvre (patrons compris) avaient un niveau de formation primaire ou inférieur, et que ces taux passaient à 90-94 pour cent pour les apprentis. Un pour cent seulement des ouvriers étaient issus de l'enseignement professionnel dans la mécanique aussi bien que dans le cuir. En revanche on ne relevait pas d'ouvriers ayant suivi cette formation dans le bois. Les patrons ayant suivi cette filière étaient par contre plus nombreux (5 pour cent dans le bois, 6 pour cent dans la mécanique, un pour cent dans le cuir).

Il semble que l'arrivée sur le marché du travail d'un nombre de plus en plus important de jeunes issus du secondaire professionnel (ou technique) risque de modifier dans les années à venir les caractéristiques qui viennent d'être décrites. Une enquête réalisée en 1981 par l'Institut National du Travail et le ministère de l'Education nationale, sur l'insertion des élèves de l'enseignement secondaire professionnel et technique (promotion 1978) a montré que 44 pour cent des jeunes diplômés de l'enseignement professionnel de

sexe masculin, avaient trouvé un emploi dans des établissements de moins de dix emplois, à un salaire inférieur au SMIG (et sur ce nombre, 38 pour cent étaient employés dans des établissements de moins de six emplois).

Tableau 13

NIVEAUX DE FORMATION INITIALE DE LA MAIN-D'OEUVRE DANS LE SECTEUR NON STRUCTURE DU BOIS, DE LA MECANIQUE ET DU CUIR

(en pourcentage)

		Patrons	Ouvriers	Apprentis	Ensemble
Analphabètes Ecole coranique	Bois	30	9	4	15
	Mécanique	23	7	-	10
	Cuir	46	23	10	32
Primaire	Bois	53	81	88	73
	Mécanique	59	81	94	80
	Cuir	47	68	80	59
Secondaire professionnel	Bois	5	-	-	2
	Mécanique	6	1	-	3
	Cuir	1	1	-	1
Secondaire général	Bois	9	7	6	9
	Mécanique	11	11	-	7
	Cuir	6	8	1	7
Non-déclarés	Bois	3	3	2	1
	Mécanique	1	0	6	0
	Cuir	0	0	9	1
Total primaire et moins	Bois	83	90	92	88
	Mécanique	82	88	94	90
	Cuir	93	91	90	91

Source : INS Enquêtes sur le secteur non structuré
 - secteur "Bois - Ameublement" 1977
 - secteur " Réparation mécanique" 1979
 - secteur "Cuir - Chaussures" 1980.

Cette entrée en force dans le secteur non structuré de jeunes diplômés s'explique par le fort taux de chômage qui frappe cette catégorie. Trois ans après leur sortie du système scolaire, selon l'enquête citée ci-dessus, 33 pour cent d'entre eux étaient toujours sans travail. On peut présumer que cette pénétration va peser d'un poids de plus en plus lourd sur l'évolution du secteur non structuré : si en 1977 on n'avait relevé dans le Bois-Ameublement aucun salarié à avoir suivi cette formation (alors que l'enquête de l'Institut National du Travail montre que c'est précisément dans ce secteur que la

pénétration des jeunes diplômés a été particulièrement forte), par contre en 1979 et 1980, on commençait à percevoir cette pénétration dans la mécanique et le cuir.

Le secteur non structuré qui a joué un rôle primordial dans l'absorption et la formation des jeunes défailants du système scolaire primaire et dans leur insertion sur le marché du travail, voit progressivement son rôle se transformer, corrélativement à l'élévation générale du niveau de la main-d'oeuvre. Mais ce ne sont plus seulement les défailants qu'il absorbe, mais bien les diplômés du système de formation professionnelle que le secteur moderne ne peut à lui seul résorber, malgré les encouragements qu'il reçoit de la part des pouvoirs publics.

B. OBSTACLES ET INCITATIONS A LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Les conditions qui induisent les comportements des entrepreneurs à l'égard de la formation en cours d'emploi tiennent à la fois au mode de fonctionnement du marché du travail, et à l'absence d'organisation et de réglementation de la promotion au sein des entreprises.

1. Le marché du travail en Tunisie

Ceci se caractérise par l'existence et peut-être l'accélération de deux phénomènes apparemment contradictoires :

- d'une part, un développement relativement important des effectifs en surnombre dans les entreprises publiques ;
- d'autre part, une grande mobilité de la main-d'oeuvre, plus spécialement dans certaines qualifications, et dans l'encadrement.

a) Les effectifs en surnombre

Ils caractérisent particulièrement les entreprises publiques pour lesquelles est présentée comme un leitmotiv la "dimension sociale" qui leur est conférée. A l'absorption d'une main-d'oeuvre nombreuse après l'Indépendance, ont succédé des "recrutements à outrance par le biais de la révision annuelle des organigrammes". Et si une telle solution au problème de l'emploi a longtemps été admise, elle est aujourd'hui de plus en plus contestée, et les entreprises publiques en ont bien conscience. "Il faut poser la question de savoir si de tels recrutements sont une solution sociale, mais s'ils n'entraînent pas une mort de l'entreprise" en favorisant l'absentéisme, l'indiscipline et la démotivation. "La masse salariale n'a pas de contrepartie économique stricte (en terme de productivité) parce qu'il y a un nombre important de cas sociaux qui ne devraient pas être à la charge de l'entreprise : plus de 10 pour cent des effectifs sont totalement improductifs, et la société est obligée de les garder..."

Cependant les effectifs en surnombre ne sont pas toujours constitués par une main-d'oeuvre parasite et totalement improductive, et un certain

sureffectif de personnel est parfois considéré comme un facteur favorisant le développement de la formation. La condition est également relevée dans le secteur privé où est soulignée, en sens inverse, l'impossibilité d'une formation en l'absence de personnel en surnombre : dans ce cas, il n'est pas pensable de laisser partir une personne.

Dans le secteur privé, ce n'est pas la "dimension sociale" suggérée par les pouvoirs publics, qui débouche sur l'extension des personnels en surnombre, mais une situation historique provenant de la conjugaison de deux facteurs : l'obsolescence du personnel employé et les contraintes de la législation du travail. Le renouvellement des équipements se fait de plus en plus souvent dans le sens de l'automatisation et de la technologie de pointe, économe en main-d'oeuvre :

- "L'investissement de l'entreprise dans des technologies plus avancées vise à une meilleure précision du travail, mais aussi à économiser sur la main-d'oeuvre " (construction métallique).
- "Les machines sont renouvelées tous les cinq ou six ans, et c'est toujours la technologie la plus moderne qui est choisie, car cela permet d'économiser la main-d'oeuvre, et cela permet une production de meilleure qualité, avec moins de déchets" (confection).
- "La nouvelle entreprise aurait pu être créée avec 200 emplois ou avec 30 : c'est une solution moyenne qui a été choisie en fin de compte (110 emplois créés). Le choix technologique est un problème fondamental que les responsables et l'administration tunisienne font semblant d'ignorer et de méconnaître : certes, il y a un problème social de l'emploi, mais plus on fait appel à une main-d'oeuvre abondante, et plus la qualité du produit est touchée. Certains produits comme la céramique ont besoin de mécanisation pour atteindre la perfection. Donc la main-d'oeuvre doit être réduite automatiquement, en dehors de toute considération sociale. Les exemples du Japon et de la Corée du Sud sont tout à fait typiques à cet égard. Et si elle est qualifiée, la main-d'oeuvre n'aura pas de problème d'emploi : elle sera très demandée et trouvera à s'embaucher" (céramique).
- "La concurrence internationale et les exigences de la clientèle orientent l'entreprise dans le sens de l'automatisation : la qualité exige en effet malheureusement que l'on diminue l'intervention humaine ou qu'on la spécialise" (Industrie électrique).

Mais l'économie en main-d'oeuvre ne peut être immédiate en raison de la "contrainte sociale" :

- "Le personnel actuellement en poste n'est pas adapté à l'évolution technologique, car les derniers équipements électroniques achetés sont entièrement automatiques ; les ouvrières d'exécution ne pourront pas travailler au rythme de l'automatisation, elles ne pourront pas réparer les équipements. Il faudra donc reclasser les personnels qui auront atteint leur degré d'incompétence" (Industrie électrique).

On voit, dans l'exemple qui vient d'être cité, où se situe le problème posé par les effectifs en surnombre dans le secteur privé. Il n'est pas question de les recycler, mais de les reclasser, sans qu'une formation soit nécessaire. Car l'écart qui sépare la qualification désormais requise, de la qualification antérieure semble infranchissable. L'automatisation crée un surnombre dans les effectifs de main-d'oeuvre spécialisée (abusivement traitée de "qualifiée"), et une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et hautement qualifiée dans les fonctions de maintenance, entretien, réparation. Le surnombre ne favorise pas alors la formation, cependant que la pénurie provoque une extrême mobilité de la main-d'oeuvre dans les qualifications les plus recherchées.

b) La mobilité de la main-d'oeuvre

Elle est relativement élevée en Tunisie. Selon la dernière enquête sur l'Emploi, elle aurait touché 7.5 pour cent de la population occupée en 1983, ce taux reste de 4 à 5 pour cent si l'on en exclut l'agriculture et le secteur du bâtiment où la mobilité correspond davantage à un phénomène saisonnier touchant une main-d'oeuvre sans qualification.

Cette mobilité s'observe à trois niveaux différents :

- Il existe un flux du secteur public vers le secteur privé dont les effets de diffusion des formations ont déjà été signalés, et que les pouvoirs publics ont, à l'origine, laissé se développer afin de permettre à l'industrie privée d'émerger. Ces flux qui ont pris naissance à partir des pôles de formation que constituent les secteurs des transports, de l'énergie et des mines, ont progressivement permis la constitution du tissu économique de la Tunisie, et se sont par la suite ralentis.

Cependant, ils continuent à persister dans certains secteurs où la volonté politique de décentralisation ne s'est pas accompagnée de mesures adaptées. Dans un contexte qui a radicalement changé, la persistance et l'importance d'une telle mobilité, spécialement au niveau de l'encadrement, deviennent des obstacles à la formation. Dans une grande entreprise publique de l'agro-alimentaire, cadres et techniciens n'arrivent pas à se stabiliser à cause du cadre de vie et de l'environnement extérieur qui ne sont pas attractifs, et de la rémunération qui n'est pas encourageante. Dès lors, les responsables se posent la question de savoir quelles sont les dépenses entraînées par la formation répétitive de l'encadrement. "Le fait de payer un ingénieur pendant deux-trois ans pour le former sur le tas, c'est très important. Si l'on ne vit pas avec l'espoir qu'au bout de la troisième ou quatrième année il va être rentable et qu'il va essayer de diriger l'un des services ou départements de l'entreprise, pourquoi le supporter deux ou trois années sans aucune production ? Il y a dans la société des ingénieurs qui sont simplement en formation : ils compulsent des documents, ils se déplacent, assistent à des réunions sans donner leur avis, cherchant seulement à comprendre les rouages des choses, sans participer. Tout cela, il faut le supporter avec les difficultés tenant aux conflits entre générations, entre compétence et ancienneté. On le supporte dans l'espoir de les voir oeuvrer plus tard dans l'entreprise : c'est plus fatigant que de se contenter de payer les deux pour cent de la taxe de formation professionnelle. Parmi les cadres, certains ne croient plus à la formation, et sont découragés par ces défections : c'est un point

très critique. Un ingénieur coûte 5 000 à 6 000 dinars à l'entreprise. S'il part, il faut recommencer la formation de son successeur, sans contrepartie de productivité, alors qu'on aurait pu utiliser ces 5 000 dinars pour améliorer les salaires de ceux qui restent, afin d'assurer la continuité de l'activité".

On s'explique ainsi les réticences du secteur privé moderne à se lancer dans des formations coûteuses de ses cadres et ingénieurs, et sa préférence pour la pratique du débauchage. Compte tenu du coût de cette main-d'oeuvre, l'entreprise privée qui la recrute, veut en obtenir des résultats immédiats en terme de productivité. Or les chefs d'entreprise sont bien conscients qu'il n'est ni bon ni rentable de jeter directement les nouveaux recrutés sans formation dans l'ambiance de l'usine, car alors ils nouent des rapports qui sont fondés sur autre chose que la compétence.

- La mobilité existant entre les entreprises du secteur privé porte sur tous les niveaux de qualifications : la maîtrise ou l'encadrement, mais aussi la main-d'oeuvre qualifiée ayant trois ou quatre ans d'ancienneté, c'est-à-dire ayant atteint son niveau de productivité maximum. Ce phénomène est strictement identique dans le secteur non structuré. La mobilité porte également de plus en plus sur les spécialités de mécanique, électricité, électronique, automatisme, fonctions liées à la maintenance et à l'entretien.
- Enfin, il ne faut pas négliger une mobilité touchant à la fois le secteur public et le secteur privé, qui consiste pour le salarié à s'installer à son propre compte sur des projets parfois concurrents de l'entreprise où il a été formé. Là encore, il s'agit d'un cas de figure que l'on retrouve fréquemment dans le secteur non structuré.

Quelle que soit sa forme, la mobilité est un obstacle important à la formation de la main-d'oeuvre, car :

- Aucune réglementation contractuelle ne peut la limiter. Même les contrats de durée pluri-annuelle peuvent être rompus avec un court préavis, d'autant plus facilement que l'attrait est fort pour des rémunérations plus élevées.
- L'entrepreneur qui investit dans la formation de son capital humain va être tenté d'amortir cet investissement en sous-payant la main-d'oeuvre qu'il a formée, pendant les premières années où celle-ci va commencer à être productive. Il va s'ensuivre une double frustration : chez l'ouvrier, une incompréhension devant le non-paiement de sa productivité accrue ; chez l'entrepreneur, un refus de la formation devant la perte d'un ouvrier dont il avait accepté une productivité faible ou nulle pendant une période plus ou moins longue.

Ainsi se trouve posé le second obstacle qui entrave la formation en cours d'emploi, et qu'une conception mieux comprise et acceptée, pourrait transformer : la liaison entre formation et promotion.

2. La liaison entre formation et promotion

Elle doit permettre de satisfaire à la fois le désir des agents d'accéder à une promotion individuelle, et le désir du chef d'entreprise d'améliorer la productivité de son activité. La liaison formation-promotion doit être envisagée d'un double point de vue ; il peut s'agir :

- D'une liaison entre formation et promotion verticale.
- D'une liaison entre formation, mobilité horizontale et productivité.

a) La liaison entre formation et promotion verticale

C'est celle-ci qui a été le plus couramment mise en oeuvre dans le secteur public, par le biais de la loi des cadres. Elle permet au personnel de l'entreprise de gravir la pyramide hiérarchique, et d'avoir au départ une espérance de profil de carrière. On a vu que le secteur privé était beaucoup plus réticent à faire de la formation en cours d'emploi un moyen d'améliorer le faible niveau de la formation initiale. Cependant, même dans les entreprises publiques où le système est pratiqué, la liaison formation/promotion est rarement automatique. Ainsi la société sidérurgique El Fouledh qui avait organisé en 1977-1978 des stages de formation à l'étranger assimilés à une formation professionnelle pour la petite et la haute maîtrise, dût supprimer en 1978 cette assimilation et l'automatisme de la promotion qui en résultait, en raison du bouleversement des règles de gestion que cela provoquait au niveau des concours internes. La règle devait être le test professionnel pour tous les candidats. Les actions de formation ne sont donc plus promotionnelles, mais bien entendu le passage des concours internes en est facilité.

Dans la majorité des cas, la liaison formation/promotion est admise sous cet angle, à savoir qu'elle facilite le passage des tests ou des concours.

Pour qu'il en soit autrement, il faudrait que toutes les formations dispensées -- ou du moins les plus courantes -- donnent lieu à délivrance d'un diplôme ou d'une attestation dont l'homologation, sinon l'équivalence avec les diplômes de l'Education nationale serait reconnue par tous les partenaires, et inscrite dans les conventions collectives. Mais l'élaboration de correspondances entre programmes de formation et niveaux de qualification, l'organisation des passages d'un niveau à l'autre, et leur reconnaissance dans les conventions collectives, se heurtent à plusieurs types de problèmes :

- Tout d'abord l'absence d'intérêt des partenaires sociaux et notamment du syndicat de travailleurs vis-à-vis des problèmes de formation, qui se reflète dans les conventions collectives essentiellement focalisées sur les problèmes de salaires.
- Le coût inhérent à toute régulation de cet ordre ; des projets élaborés par l'Office de l'Emploi, ou par l'UGTT, ont été rapidement abandonnés pour cette raison.
- Le risque pour l'employeur de perdre toute maîtrise sur l'évolution de sa pyramide hiérarchique, résultant de l'automatisme de la promotion en fonction de la formation reçue. L'inflation des organigrammes dans le secteur public, malgré le maintien des tests et

concours, est révélatrice à cet égard. Sans doute l'employeur peut-il garder le choix des personnels pour lequel il consent des dépenses de formation, mais il serait dans l'impossibilité de retirer le doigt de l'engrenage si un système formalisé venait à se mettre en place ; ceci explique en partie que le secteur privé ait préféré jusqu'à présent éluder le problème.

Les tentatives d'établir un tableau de correspondances entre les formations assurées par l'Education nationale ou d'autres formations reconnues par les textes, et les diplômes délivrés par l'Office de l'Emploi sont toujours restées velleitaires. L'Office se trouve lui-même dans cette situation pour le moins paradoxale de ne pas reconnaître ses propres diplômes. Rendus prudents, ses responsables souhaitent l'homologation des diplômes et non pas l'équivalence avec ceux de l'Education nationale. Pourtant l'exemple du secteur bancaire (et à un moindre degré du secteur des assurances) devrait montrer qu'un tel système est viable. L'extrême mobilité de la main-d'oeuvre dans les qualifications les plus recherchées s'avère peut-être plus coûteuse pour l'économie dans son ensemble et les entreprises en particulier, qu'une organisation des carrières assurant à la main-d'oeuvre ce qui lui manque sans doute le plus : la motivation, et la perspective d'une promotion en fonction de valeurs objectivement reconnues.

Dans les conditions qui prévalent actuellement dans le secteur privé en Tunisie, la formation continue apparaît comme "une arme à double tranchant : nécessaire pour pallier les déficiences techniques ou d'organisation, elle aboutit à des demandes systématiques d'amélioration de la situation, alors qu'il faudrait qu'elle soit fondamentale et de longue durée pour donner lieu à promotion". A ce point de vue de l'employeur, s'oppose celui de l'employé : "la liaison formation/promotion n'existe pas, et toutes les tentatives pour l'instaurer ont été jusqu'à présent vouées à l'échec, car qui dit formation, dit information et donc dénonciation des procédés autocratiques et remise en cause de la structure".

Cette dernière opinion laisse apparaître le conflit de générations qui sert d'arrière-plan à la formation en cours d'emploi, le conflit entre diplômés et non-diplômés.

C'est aussi la raison pour laquelle les actions de formation en cours d'emploi doivent englober l'entreprise dans son intégralité et doivent déboucher sur un mouvement ascensionnel des différentes composantes de la pyramide, car une intervention limitée à un niveau intermédiaire ne manquerait pas d'entraîner les réticences de ceux qui se trouvent au-dessus.

C'est pourquoi la formation en cours d'emploi implique une véritable volonté politique du chef d'entreprise. C'est pourquoi également elle s'est peu développée et est restée limitée à la promotion horizontale.

b) La liaison entre formation, mobilité horizontale et productivité

Toute action de formation ne peut déboucher automatiquement sur la promotion verticale dans la structure hiérarchique de l'entreprise, car certaines actions visent à pallier un défaut, à éliminer une carence, à améliorer la productivité du travailleur, en vue de lui faire atteindre son niveau normal ; ainsi les normes de production se trouvent liées aux actions de formation.

Dans le domaine commercial par exemple, la société Tunis Air évalue les besoins de formation en fonction des constats d'anomalies recensés lors du contrôle des recettes commerciales. En 1982, les formations ont ainsi porté sur les manipulations de monnaie et les modifications de parcours qui entraînent des pertes importantes pour la société. De la même façon, le nombre d'accidents ou d'incidents permet de choisir les candidats aux stages de perfectionnement, à la Société Nationale de Transport.

Ces cas sont les plus simples puisqu'il y a correspondance entre l'évaluation des besoins et l'évaluation des résultats de la formation. Dans la plupart des cas, l'évaluation des besoins passe par l'étude des postes. Il s'agit d'élaborer des monographies professionnelles et des normes de production, et l'ergonomie se trouve ainsi impliquée dans la définition des politiques de formation ; celle-ci ne vise pas seulement à rapprocher le poste du travailleur, mais aussi à rapprocher le travailleur du poste. La recherche d'une plus grande productivité rend nécessaires des formations au niveau du personnel d'exécution. Mais l'analyse des postes va plus loin, puisqu'elle permet de mettre en évidence une mauvaise répartition du personnel et donc de déterminer les surplus ou les insuffisances. Les formations de recyclage en dépendent, au même titre que les formations de perfectionnement. La mobilité horizontale n'est pas toujours une promotion. En fait, la définition de normes débouche sur l'établissement de primes de productivité ou de rendement : l'aspect de la rémunération a toujours primé dans ce domaine sur l'aspect organisation-formation, dans les discussions avec les syndicats ; raison qui explique sans doute le manque d'intérêt relatif du syndicat des travailleurs pour les questions de formation.

Le risque est alors double d'une formation mal comprise fondée sur des normes de production :

- D'une part, une telle formation risque d'être limitée à son strict minimum. Ainsi, dans une branche des industries agro-alimentaires où "le processus de production nécessite plus de conscience que de connaissance", le chef d'entreprise estimait avoir résolu le problème de la formation "en planifiant à l'avance toutes les opérations nécessaires, sur des documents impérativement tenus à jour par les différents agents participant à la production, et contrôlés par les services techniques".
- D'autre part, une formation tronquée de ce genre risque de ne se traduire que par l'augmentation du rythme de production et des primes qui y sont attachées pour les agents d'exécution, la promotion verticale résultant de l'amélioration du processus dans son ensemble, étant réservée aux échelons supérieurs de la pyramide hiérarchique.

Pour tous les niveaux de qualification, il est donc essentiel de décrire précisément le profil des postes, et parallèlement et de façon non indépendante, le profil de carrière correspondant. Ce n'est qu'à ces conditions que pourront être résolus les problèmes posés par l'absence de motivation et la faiblesse de la productivité, dont l'étroite dépendance est évidente.

On a vu dans l'introduction de ce chapitre, l'importance du contexte historique dans lequel doit être replacée la problématique de la formation en

cours d'emploi, et en particulier l'importance du rôle de la sédimentation des générations de travailleurs dont le niveau de formation initiale a constamment progressé depuis bientôt 25 ans. Cette sédimentation fait que l'on trouve aujourd'hui attachées à des postes déterminés, des qualifications qui ne sont plus tout à fait opérationnelles, ou même qui ne le sont plus du tout.

Si la question des monographies professionnelles, de l'étude des postes et des normes de production se pose aujourd'hui avec une telle acuité, c'est bien parce que, dans les entreprises, on a mis les gens au travail alors qu'il n'y avait pas une organisation, une méthode ou des méthodes de travail auxquelles se référer : ce qui était logique ou du moins incontournable dans la situation de pénurie postérieure à l'Indépendance, devient dans la période actuelle, un obstacle évident à la croissance et au renforcement des potentialités de l'industrie tunisienne. Et face à une telle situation, la formation continue, le perfectionnement et le recyclage ne peuvent être considérés en eux-mêmes comme des panacées universelles : l'évaluation correcte des besoins de formation est une étape indispensable de toute politique bien comprise de l'entreprise dans ce domaine ; il convient donc de partir de la réalité qui existe, "de savoir qui est qui dans l'entreprise, qui fait quoi, qui est responsable de qui et de quoi..."

Ce sont des choses élémentaires, mais jusqu'à présent trop souvent éludées dans les plans de formation. Selon un responsable de l'Office de l'Emploi et de la Formation Professionnelle "l'évaluation des besoins de formation se fait finalement de façon très tronquée, parce qu'il n'y a pas d'objectif... Cela se fait au petit bonheur de la chance ... Je ne citerai pas le nom de cette entreprise qui emploie près de 2 000 personnes, et dont le responsable de la formation n'avait trouvé que deux minutes pour prendre différents prospectus de cabinets privés, de ceux que l'on peut trouver dans les journaux, pour les mettre sur un catalogue à faire circuler dans les bureaux des cadres en général, en demandant à chacun de choisir et de cocher la formation qu'il souhaitait. Voilà le plan de formation ... Ce n'est pas une caricature, c'est la réalité".

Les cabinets privés de formation, du moins les plus importants d'entre eux, proposent d'ailleurs aux entreprises de prendre eux-mêmes cette première étape de l'évaluation des besoins et de l'établissement du plan de formation. Mais dans un nombre non négligeable de cas, le coût de cette première étape (non présentable à la ristourne) décourage l'entreprise de poursuivre la politique de formation ainsi établie.

Dans cette voie, l'Office de l'Emploi a tout récemment proposé d'organiser une formation des responsables de formation en entreprise (à raison de 2 jours par semaine) afin d'exposer à ces agents qui viennent en général de prendre leur poste, le contenu des textes sur la formation, et ce que l'on peut en tirer. Mais il conviendrait d'aller plus loin et de faire inscrire en première ligne des plans de formation, la formation d'une ou deux personnes chargées d'établir la description des tâches dans l'entreprise : étant donné qu'il s'agit là d'une catégorie de qualification qui fait actuellement totalement défaut, il faudrait en envisager la constitution par une formation systématique et assez longue dans un organisme tel que l'IPST par exemple.

Décrire tout d'abord le poste de responsable de formation, et décrire ensuite l'ensemble des postes de l'entreprise, sont les deux éléments-clés qui permettront d'éviter de bâtir sur le sable dans un domaine qui reste, par nature, difficile à appréhender.

C'est une tâche première qui devrait assurer l'extension et le développement de la formation en cours d'emploi. Mais cela introduit déjà aux recommandations et suggestions qu'il est possible de faire en ce sens.

Chapitre IV

SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION

Dans les chapitres précédents, l'accent a été mis sur l'analyse et la description du système de formation en cours d'emploi en Tunisie, sous l'angle institutionnel d'une part et à travers la vision des principaux intéressés, d'autre part. La principale leçon que l'on peut tirer de ce qui précède est que la formation en cours d'emploi en Tunisie recèle beaucoup de potentialités malgré une prise de conscience relativement récente de l'intérêt de ce type de formation. Parallèlement aux modes classiques de transmission des qualifications (apprentissage), certaines réalisations récentes (renforcement des structures de formation professionnelle, révision de la législation sur la ristourne de la TFP, contrats emploi-formation...) sont venues renforcer le dispositif de formation en cours d'emploi. Et une sous-utilisation de ces capacités a même pu être observée dans certains secteurs (Transport, Tourisme...).

Cette faible rentabilisation des potentialités offertes semble s'expliquer par un ensemble d'obstacles qui se rapportent aux comportements des entreprises et à la politique suivie par les divers opérateurs de la formation.

Les objectifs du gouvernement tunisien (croissance, plein emploi, développement régional) ne pourront être atteints que si une politique adaptée et évolutive de mise en valeur des ressources humaines est mise en oeuvre.

On traitera dans ce dernier chapitre des suggestions et recommandations pour l'action susceptibles d'accélérer la mise en oeuvre d'une telle politique. Auparavant, on précisera dans quel cadre d'ensemble doit s'inscrire une politique de formation en cours d'emploi : comme élément de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre, et en liaison avec la réforme envisagée du système éducatif. En annexe à cette étude ont été décrits deux projets-pilotes qui pourraient être présentés au financement d'organismes internationaux et qui pourraient ainsi constituer une mise en pratique de certains résultats et de certaines recommandations de la présente étude.

A. CONTEXTE DE LA FORMATION

1. Formation continue et réforme du système éducatif

L'un des enseignements fondamentaux tirés de l'étude est que l'efficacité de la formation en cours d'emploi reste tributaire d'un niveau éducatif de base minimum. Le système éducatif actuel ne permet pas aux individus qui n'ont pu acquérir initialement ce niveau minimum de réintégrer le système dans le cadre d'une politique d'éducation permanente, adaptée à l'environnement et aux objectifs socio-culturels et aux besoins du développement. La réforme envisagée par le VIème Plan va dans ce sens. Il y est proposé notamment un aménagement des possibilités de retour dans le système éducatif : l'entrée à chacun des cycles secondaire et supérieur se ferait par voie de concours ouverts à tous les candidats (ou selon une autre alternative, à un nombre limité de candidats n'ayant pas obtenu le diplôme du cycle précédent). Il est aussi proposé de multiplier et de varier les enseignements (cours du soir, d'été, par correspondance...) de sanctionner ces enseignements par des diplômes reconnus et d'aider les travailleurs désireux de reprendre les études par l'octroi de bourses de stages ou de congés payés.

La même réforme prévoit également d'ouvrir l'Ecole sur l'environnement et de la mettre à l'écoute et au service de la communauté. L'institution éducative aurait à sa charge l'organisation de programmes spéciaux et de stages ou de séminaires de formation continue, parallèlement à de nouvelles missions en matière d'enseignement décrites plus haut.

2. Formation en cours d'emploi et gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre

Une telle gestion pourrait s'inspirer de l'actuelle loi des cadres en vigueur dans les entreprises du secteur public et para-public, modifiée afin d'établir, à un horizon de cinq ans, les besoins en recrutement et d'assurer le recyclage et le perfectionnement complet du personnel tous les cinq ans ; ainsi pourraient être suivies les évolutions de la technologie et des techniques d'organisation.

Cela permettrait de rationaliser et d'actualiser les résultats de la formation dans le plan de carrière des individus, et de déboucher, à terme, sur un enrichissement et un perfectionnement des tâches. Pour cela, il faut lier la formation, en amont avec le recrutement (tests, concours, examens) et, en aval avec la promotion des individus. Si l'on veut motiver les personnes concernées à l'intérêt de la formation en cours d'emploi, tout en élevant le niveau d'efficacité des structures économiques, il conviendrait toutefois de prévoir systématiquement une composante de liaison entre la promotion et la formation dans les statuts d'entreprises, dans les conventions collectives et dans les lois régissant la formation en cours d'emploi. On pourrait, dans ce but, s'inspirer du nouveau statut de la fonction publique ainsi que de certains statuts d'entreprises publiques. Il est clair que de nombreuses réticences se feront jour à l'encontre d'une telle proposition. Ces réticences se fonderont principalement sur trois critiques, qu'il nous faut présenter ici avant d'y répondre. Tout d'abord, beaucoup de chefs d'entreprises estimeront que les bénéficiaires de formation ne devront se voir accorder de promotion que dans le cas où leur productivité s'accroîtrait. En second lieu, il apparaîtrait que les stages de formation n'ont pas d'utilité immédiate directe pour

l'entreprise et que dans certains cas, même, ils n'ont d'utilité que pour la promotion individuelle de leurs bénéficiaires (45). Enfin, dans les cas où cette liaison promotion/formation a été institutionnalisée, il apparaît que la promotion après formation est plus conçue comme un moyen à bon compte et officiel de satisfaire de manière indirecte aux revendications salariales des syndicats en gardant les mains libres pour l'avenir, plutôt que comme un moyen d'accroître la productivité de l'ensemble de l'entreprise.

Pour éviter de telles critiques, il convient d'insérer la composante de liaison promotion/formation dans une politique d'ensemble de gestion de la main-d'oeuvre. Une telle politique passe par la définition des postes, le recensement précis des besoins en personnel de tous niveaux à un horizon de cinq ans, la planification des recrutements et l'établissement détaillé des besoins en formations d'adaptation, recyclage et perfectionnement tenant compte des potentialités réelles des individus dans l'entreprise.

Ce travail permettrait d'une part, de rationaliser la gestion et, d'autre part, de motiver les personnes en place, ce qui concourt à un accroissement de la productivité d'ensemble. Il pourrait être accompli, éventuellement à l'aide de spécialistes de la gestion de personnel, dont la formation serait assurée soit par l'Université à travers la création d'une filière spécialisée, soit par l'OTTEFP et/ou l'UTICA (qui pourraient former des spécialistes, ou les mettre à la disposition des entreprises).

Toute action de formation serait alors sanctionnée par un certificat, validé ou non par un concours ou examen, ouvrant droit, soit à une augmentation de salaire, soit à une promotion. Afin d'accroître la motivation et rationaliser le système, il conviendrait par la suite de prévoir un système d'équivalence entre les formations reçues en cours d'emploi et les autres systèmes de formation, tels le Baccalauréat ou l'Université. A ce sujet, certains secteurs, tels que la banque et l'assurance, pratiquent depuis longtemps une telle politique dont les autres secteurs pourraient utilement s'inspirer.

Ce qui précède permet de mettre l'accent sur une caractéristique fondamentale d'un système de formation en cours d'emploi bien conçu : à savoir qu'une telle formation n'a pas seulement pour but l'accroissement de la productivité d'ensemble mais doit aussi satisfaire aux objectifs de promotion de l'individu, tout en permettant les développements ultérieurs de l'organisation. Ces deux objectifs ne sont pas contradictoires puisque tout individu ayant atteint son maximum d'efficacité dans un poste pourrait ainsi se voir offrir la possibilité de travailler dans un autre poste après avoir suivi une formation adaptée, et ce dans l'intérêt de l'organisation et de la structure. Dans ce sens, la formation en cours d'emploi atténue la spécialisation excessive des individus qui, après formation, peuvent remplir de nouvelles tâches au sein de la structure.

B. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Ayant ainsi précisé le cadre, il s'agit de présenter la problématique qui se dégage de l'analyse, et que l'on développera dans ces pages. Cette problématique fait ressortir quatre questions essentielles, auxquelles on tentera ici de répondre :

- 1) Quelles actions peut-on entreprendre au niveau légal et institutionnel afin de favoriser le développement de programmes cohérents de formation en cours d'emploi qui puissent aider à la satisfaction des besoins en main-d'oeuvre qualifiée ?
- 11) Quels sont, dans le domaine de la formation en cours d'emploi, les besoins spécifiques des secteurs prioritaires du développement et les possibilités effectives d'accroître leur satisfaction ?
- 111) Que faudrait-il mettre en oeuvre sur un plan strictement pratique, pour améliorer l'efficacité et la portée de la formation en cours d'emploi ?
- 1v) Quelles recommandations générales peut-on faire pour améliorer rapidement la situation actuelle, en référence selon les cas à la coopération technique avec d'autres pays, développés ou non ?

1. Contexte légal et institutionnel

Les textes régissant la formation professionnelle constituent un ensemble cohérent, auquel quelques modifications pourraient être facilement apportées afin d'en accroître l'efficacité.

a) Congé-formation : il s'agirait tout d'abord de prendre un certain nombre de mesures visant à inciter les partenaires sociaux à inscrire dans les conventions collectives par secteur le droit au congé-formation sans solde mais permettant la réintégration au poste d'origine. La durée minimum de ce congé-formation devrait être de trois mois tous les cinq ans, mais, dans l'idéal, elle pourrait être portée à une année tous les cinq ans, renouvelable une fois et, éventuellement sous certaines conditions, cumulable afin de permettre, à un moment donné de la vie professionnelle, la poursuite des études.

Une mesure incitative en ce sens pourrait être la possibilité de présenter à la ristourne la bourse consentie par l'entreprise aux membres de son personnel en congé-formation.

b) Equivalence entre diplômes : une telle équivalence implique, de manière indirecte que les écoles spécialisées et les universités ouvrent plus grandes leurs portes aux personnes en activité, et qu'un mode de financement approprié (bourse ou prêt remboursable) soit prévu pour de telles personnes. De plus, les établissements susceptibles d'accueillir ces personnes devraient réfléchir à des cursus adaptés à des étudiants ayant déjà une expérience professionnelle. De manière générale, un tel système nécessiterait l'établissement et la reconnaissance d'Unités de Valeur pour expérience professionnelle ainsi que le développement de cours du soir ou par correspondance afin de permettre la réintégration à l'Université.

Ces passerelles entre formations, assorties d'un système d'homologation permettraient de parer aux inconvénients posés par la fragmentation des actions de formation en cours d'emploi.

c) Université du travail : dans l'idéal à plus ou moins long terme, les autorités tunisiennes pourraient envisager la création d'une Université du Travail, création qui peut revêtir plusieurs formes.

Premièrement, la transformation d'une institution telle que l'IPST ; cette solution présente l'inconvénient de créer une certaine concurrence avec les Universités actuelles, concurrence qui pourrait déboucher sur une dévalorisation relative de la formation reçue dans une telle institution.

Deuxièmement, l'intégration d'une filière spécifiquement destinée aux personnes en activité au sein des actuelles Ecoles et Universités.

Troisièmement, mise en place d'un Conservatoire National des Arts et Métiers, à l'image de ce qui existe actuellement en France, et dispensant des formations par correspondance de haut niveau, complétée éventuellement par des cours du soir et des séances bloquées le samedi : cette solution peut d'ailleurs être envisagée comme complémentaire d'une des deux solutions précédentes.

d) Heures supplémentaires : Sur ce point, la législation sur la ristourne de la taxe de formation professionnelle devrait être réformée et assouplie afin de permettre le paiement et le remboursement des heures supplémentaires accordées lors de formations se déroulant en dehors des heures de travail. Cette pratique est courante dans le secteur des banques et des assurances et devrait être étendue aux autres secteurs. Afin de ne pas encourager indûment l'assistance à des cours de formation pour des raisons uniques de rémunération, il conviendrait sans doute de ne permettre le paiement en heures supplémentaires au titre de la formation que jusqu'à un plafond, par exemple de 60 pour cent de la rémunération horaire globale, assortie d'une obligation d'assiduité et de réussite aux examens annuels.

e) Liaison éducation/formation/production : il faut rappeler qu'une politique globale de formation en cours d'emploi, pour atteindre sa pleine efficacité, doit être insérée dans une stratégie de promotion des ressources humaines. Cela implique des liaisons à tous les niveaux entre le système éducatif et le système productif afin que les entreprises puissent disposer d'une main-d'oeuvre correctement instruite et prête à apprendre les nouvelles techniques nécessaires au développement.

Dans ce sens, il conviendra de rechercher les moyens permettant d'assurer une meilleure correspondance entre les qualifications requises par le système productif et les formations des diplômés sortant du système d'enseignement. C'est pourquoi, il serait utile d'associer plus étroitement milieux industriels et établissements de formation à l'élaboration et à l'exécution des politiques, plans et programmes d'éducation et de formation, et de garder à l'esprit la nécessité d'établir un système d'éducation et de formation qui s'étale sur l'ensemble de la vie professionnelle.

Cette politique pourrait se traduire par :

- Des périodes de stages et d'exercice en milieu professionnel aussi bien pour les élèves et étudiants que pour les enseignants ;
- Une adaptation des programmes aux exigences de la profession ;
- L'instauration d'une concertation entre le système éducatif et le milieu professionnel pour permettre, outre ce qui précède, de déterminer les besoins des secteurs.

f) Simplification des procédures. Si l'on en croit certains

responsables de formation interviewés lors de l'enquête, l'Office demanderait plusieurs fois les mêmes documents administratifs. A titre d'illustration, tout plan de formation doit être agréé au préalable, mais lors de la réalisation d'un stage à l'étranger, il convient de réintroduire une demande d'agrément, ce qui multiplie inutilement les procédures administratives. Pour les chefs d'entreprise l'Office devrait donc juger du contenu des stages, du niveau et de la qualification des stagiaires et non pas seulement des dates et des lieux. D'après les discussions complémentaires avec l'Office, ce type de problèmes pourrait facilement être résolu grâce une meilleure circulation des informations de part et d'autre.

Enfin, la décentralisation des procédures de ristourne, bien que décidée par les pouvoirs publics, n'est pas encore entrée dans les faits. Il conviendrait de déployer les efforts nécessaires le plus rapidement possible.

g) Analyse des besoins : les réformes seraient accompagnées de la mise en place au sein de l'Office d'une cellule chargée de l'analyse et du suivi systématique de la formation, établissant un rapport annuel détaillé sur les actions de formation en cours d'emploi en Tunisie ayant ou non bénéficié de la ristourne de la TFP. De telles études entreprises actuellement, de manière épisodique, font cruellement défaut aux planificateurs tunisiens. Cette cellule pourrait par la suite être transformée en un Centre d'Information, d'Etudes et de Recherches sur la formation en cours d'emploi, si le besoin d'une nouvelle structure se faisait réellement sentir.

L'Office, en liaison avec toutes les parties concernées, devrait créer un tel Centre qui permettrait non seulement aux entrepreneurs et aux personnes de s'informer à titre individuel sur les possibilités de formation, mais aussi d'assurer les liaisons emploi/formation.

Ce Centre pourrait utilement s'inspirer du Centre Inter-Africain pour le Développement et la Formation Professionnelle (CIADFOP) créé en 1978, regroupant 19 pays africains membres et recevant l'assistance du BIT et du PNUD. Dans ce centre, les spécialistes africains travaillent dans plusieurs domaines :

- Recherche sur l'organisation de la formation professionnelle ;
- Adaptation, production et diffusion de matériel didactique ;
- Information sur tous les aspects de la formation professionnelle ;
- Publication d'un bulletin périodique ;
- Mise en place d'un centre de documentation.

Ainsi, par exemple, les résultats de la politique de formation en cours d'emploi pourraient être suivis grâce aux renseignements extrêmement précieux mais actuellement sous-exploités que constituent les dossiers d'agrément pour la ristourne de la TFP. Il semble que cette analyse a été menée de 1977 à 1979, mais n'a pu être continuée par la suite, faute de moyens.

2. Besoins spécifiques par secteurs et par niveaux

Conformément aux orientations du Plan et compte tenu des besoins futurs entraînés par le développement, certains secteurs de l'économie tunisienne doivent faire l'objet d'une attention toute particulière tandis que pour l'ensemble de l'économie, les insuffisances en formateurs, cadres moyens et spécialistes en entretien et maintenance préventifs doivent être levées.

Les secteurs prioritaires semblent être ceux des Industries mécaniques et électriques, des Industries agro-alimentaires et enfin du Secteur non structuré.

a) Formation de cadres moyens et de formateurs : comme dans beaucoup d'autres pays en développement (et plus particulièrement en Afrique), si la formation de personnel de niveau supérieur n'a pas été négligée, il n'en est pas de même au niveau moyen. Or, comme l'indiquent toutes les études entreprises sur les taux d'encadrement, il faut pouvoir disposer en moyenne de cinq techniciens de niveau intermédiaire pour assister un ingénieur ou un cadre dirigeant.

La formation de personnel au niveau moyen est donc un élément clé et constitue une priorité de tout programme de développement. Bien entendu, la formation en cours d'emploi ne peut à elle seule résoudre ce problème en Tunisie, mais elle peut y contribuer puissamment, grâce au perfectionnement de personnes actuellement en activité.

Dans ce sens, la formation des formateurs apparaît comme l'une des plus grandes priorités ainsi que celle de responsables de la formation. L'un des projets-pilotes présentés en annexe porte d'ailleurs sur ce domaine. Il convient d'exercer un contrôle pédagogique assez strict sur la qualité des formateurs qui devraient obligatoirement avoir reçu une formation solide, attestée par un certificat validé au plan national, auprès d'un organisme de formation des formateurs.

Il faut citer à cet égard l'expérience de l'Institut Supérieur de l'Education et de la Formation Continue, dépendant de l'Université de Tunis, qui assure la formation continue des enseignants du secondaire.

b) Instituts polyvalents d'entretien et de maintenance industrielle : compte tenu des besoins qui existent dans ce domaine, les pouvoirs publics devraient envisager la création de tels Instituts à l'image de ce qui existe déjà à Sousse, sous l'égide des actuels centres régionaux de Formation Professionnelle, qui seraient capables d'assurer des tâches de formation, de recherche, de conseil et d'assistance en matière d'entretien des équipements industriels, ainsi que la fabrication de certaines pièces de rechange, actuellement très coûteuses en devises. Toutefois, il faut se garder de créer de tels Instituts sans une étude soignée des besoins et des possibilités de formation déjà disponibles par ailleurs. A titre d'exemple, la création d'un centre de Régulation et d'Automatismes, proposée par la STIR doit être coordonnée avec le Centre déjà existant à Radès. L'Office a actuellement l'intention de créer un Centre de maintenance à Gabès (avec l'aide de la coopération belge) et un autre à Nabeul (avec l'aide de la coopération des communautés européennes).

c) Centres interentreprises

Sur le plan qui intéresse ici, une des solutions consisterait à favoriser la création de centres interentreprises qui pourraient assurer la formation du personnel pour l'ensemble du secteur. Une telle action conjuguée permettrait d'alimenter toutes les entreprises d'un secteur en main-d'oeuvre qualifiée à un moindre coût unitaire. Le budget d'un tel Centre serait alimenté par des contributions obligatoires d'une part, et des contributions au prorata des personnes formées par le Centre, d'autre part (toutes sommes qui ouvriraient le droit à la ristourne de la Taxe sur la Formation Professionnelle). De plus, le gouvernement pourrait sans doute contribuer aux investissements de départ, dans le cadre de sa politique globale d'éducation et de formation. Ces Centres devraient être largement ouverts sur l'extérieur, et éventuellement même sur l'étranger, ce qui permettrait à la Tunisie de devenir à terme un prestataire de services dans le domaine de la formation dans les pays en développement. Toutefois, cette ouverture vers l'extérieur ne doit pas entraîner une volonté de rentabiliser à tout prix les structures de formation, rentabilisation qui se ferait au détriment de l'efficacité pédagogique.

A titre d'illustration, l'Institut des Transports, proposé par la SNCFT (46) pourrait être utilisé non seulement par celle-ci mais aussi par la SNT, la SMT ainsi que par les sociétés régionales de transport. Actuellement, il existe un suréquipement en matière de formation puisque chacune des entreprises du secteur possède son propre Centre intégré. Par la suite, un tel Centre pourrait même servir de lieu de formation pour le personnel du secteur des transports de certains pays d'Afrique francophone (tels que mécaniciens, fraiseurs, dieselistes et, en général, toutes les spécialités spécifiques au secteur des transports).

La création d'un Institut des Industries agro-alimentaires permettrait de pourvoir aux besoins de main-d'oeuvre qualifiée d'un secteur vital pour le développement de la Tunisie compte tenu de ses avantages comparatifs sur le marché mondial. Il existe actuellement une école de formation à l'agro-alimentaire (deux années d'études supérieures) mais les profils sont limités et, de plus, l'école n'est pas implantée près des usines mais à Tunis. Un tel Institut devrait être implanté dans le triangle Béja, Mateur, Jendouba, afin de rayonner sur l'environnement industriel par les stages et la recherche sur les problèmes spécifiques des entreprises du secteur menés par les enseignants.

De même, l'Institut de régulation et d'automatismes proposé par la STIR pourrait non seulement servir aux entreprises du secteur énergétique mais aussi, dans un sens plus large, à toutes les entreprises tunisiennes utilisant des procédés de régulation et d'automatisation.

Pour cela, il conviendrait de modifier les règles actuelles concernant la ristourne, afin de ne pas limiter au plafond de 2 pour cent de la masse salariale le remboursement des dépenses de fonctionnement occasionnées par la formation dans les Centres intégrés ou les centres sectoriels qui seraient ouverts à toutes les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, qui désireraient bénéficier de telles formations. Cela se justifie aisément puisque de telles formations accroissent le potentiel de main-d'oeuvre qualifiée au sein de l'économie et sont donc bénéfiques à l'ensemble des secteurs. Il est juste de favoriser les efforts de formation spécifiques à certains secteurs, dont le financement est obtenu grâce aux

entreprises payant la TFP mais n'ayant pas d'actions de formation et ne demandant donc pas la ristourne.

d) Développement régional : on assiste actuellement à une concentration des possibilités de formation en cours d'emploi à Tunis et dans sa banlieue. Or, dans le cadre de la politique de développement régional, il conviendrait de procéder à une décentralisation de la formation, comme par exemple dans le cas de l'Institut de l'Agro-Alimentaire. Dans ce cadre, la formation professionnelle est l'un des moyens pour faire accéder un plus grand nombre de demandeurs d'emploi à une activité rémunérée et représente un élément d'incitation à l'investissement et d'encouragement à la décentralisation. Cela constitue un problème majeur de la politique de développement régional puisque l'on a pu constater que plusieurs industriels subordonnaient le lancement ou la décentralisation de leurs activités à la disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée au même titre qu'aux autres contraintes. Ces points devraient être étudiés entre les représentants des professions et le Commissariat général au Développement régional. Il serait sans doute utile de prévoir des programmes de formation à la gestion pour les futurs promoteurs, artisans et hommes de métier afin de développer, dans la mesure du possible, l'esprit d'initiative et les qualités requises à d'un chef d'entreprise. Ceci est d'autant plus important que certains projets de développement régional n'ont pu être entrepris du fait de l'insuffisance de promoteurs et de l'encadrement.

e) Secteur non structuré : ce secteur a de plus en plus tendance à absorber les jeunes diplômés de l'Enseignement secondaire professionnel. Pour le Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers, cette catégorie de travailleurs constitue sans aucun doute une population-cible, prioritaire même sur les simples sortants du système scolaire non encore intégrés dans la vie professionnelle. Bénéficiant de la formation sur le tas dispensée dans le secteur non structuré (dont on a souligné le caractère positif dans la perspective de la création d'entreprises), disposant d'un bon niveau de formation théorique, ces jeunes peuvent être avantageusement aidés à créer leur propre entreprise en minimisant les risques d'échecs. Pour cela, des formations continues en matière de gestion et d'organisation pourraient leur être utilement dispensées, et la formation professionnelle pourrait être orientée vers la gestion, favorisant l'installation des jeunes à leur compte, et du même coup, le développement régional.

Par ailleurs, il serait important de rentabiliser le réseau des Maisons de l'Apprenti dont le but est de consolider et d'accompagner la formation sur le tas des jeunes défailants du système scolaire et, par la suite, de procéder éventuellement à de nouvelles ouvertures.

f) Formation dans l'administration : les activités menées dans le cadre du projet du PNUD et décrites dans le rapport devaient être étendues à tous les ministères. Elle implique, en particulier, la création et le développement de services de formation dans les divers départements ministériels et à terme, l'élargissement des attributions de la Direction de la formation et du perfectionnement dans le cadre du ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative.

3. Mesures d'ordre pratique

a) Maîtrise de la technologie : Une des contraintes les plus sévères auxquelles font face les entreprises de pays en développement est celle de la maîtrise de la technologie (en particulier au niveau des savoir-faire quotidiens et de l'entretien maintenance). Pour la lever à court terme, les entreprises tunisiennes ont deux alternatives : soit la formation de leur personnel, soit l'appel à des techniciens étrangers.

Dans le premier cas, lorsque la formation est acquise par des stages à l'étranger, il convient d'envoyer systématiquement avec les stagiaires un formateur spécialisé, qui soit à la fois technicien et susceptible de diffuser par la suite la formation acquise. Pour assurer à cette action son maximum d'efficacité, le formateur doit à son retour, formaliser l'expérience acquise, laquelle doit ensuite être validée par les autres stagiaires, avant même qu'une action de diffusion de la formation soit entreprise.

Dans le second cas, lors de la venue de techniciens étrangers sur place, il faut insister auprès du constructeur étranger pour que soient envoyés des techniciens réellement capables d'enseigner et de diffuser leurs connaissances.

Dans les deux cas, tout contrat passé avec des constructeurs étrangers doit explicitement et dès le départ, inclure une composante de formation complète de la main-d'oeuvre appelée à travailler sur les équipements importés, formation qui devrait alors pouvoir bénéficier de la ristourne, même dans le cas de création de nouvelles entreprises. Il est clair que cela ne résout pas complètement le problème de la diffusion de la technologie, qui ne peut l'être à terme que par la création d'une capacité scientifique et technologique endogène.

De ce qui précède, il apparaît qu'un certain nombre de points doivent être obligatoirement inclus dans tout contrat passé entre un entrepreneur tunisien et un constructeur étranger :

- Détermination des savoir-faire et des connaissances nécessaires au bon fonctionnement des matériels achetés.
- Définition précise de la formation assurée dans le cadre du point 1.
- Détermination de la propriété du matériel didactique de formation, y compris après la fin de la formation.
- Détermination des responsabilités respectives de chaque co-contractant pour l'élaboration du programme de formation, des niveaux de formation et de la formation des formateurs. Importance relative des formations théoriques et pratiques.
- Détermination du nombre de personnes formées en tenant compte des départs éventuels après formation.
- Modalités de recrutement des personnes formées et méthodes de sélection. Définition précise des qualifications de base requises pour faire partie du programme de formation.

- Procédures de suivi et d'évaluation de la formation, et détermination de l'entretien et de la maintenance.

b) Activités des cabinets privés de formation : A terme, il s'agirait de "moraliser" l'activité des cabinets privés de formation en instituant une carte professionnelle, en augmentant les contrôles pédagogiques sur leurs programmes et en vérifiant leur réelle adéquation aux besoins, en surveillant l'accroissement de leurs tarifs et en les incitant à se diversifier plutôt vers la formation opérationnelle que fonctionnelle. Pour éviter les doubles emplois, on pourrait, par exemple, décider de diminuer progressivement les barèmes de ristourne des frais occasionnés par un stage qui aurait pu se dérouler dans un des séminaires de l'office, tels que le Programme de Recyclage des Cadres de Radès. (Par la suite en fonction de l'accroissement des activités de l'Office, on pourrait décider de supprimer totalement la ristourne). Une telle mesure, pour être efficace, doit être compensée par une dynamisation des activités de recyclage et de perfectionnement de l'Office, dont les programmes selon plusieurs interlocuteurs, n'auraient pas été remis à jour depuis plusieurs années, et souffrent d'une absence de renouvellement.

c) Méthodes pédagogiques adaptées

Ce point est tout particulièrement difficile à résoudre car l'efficacité de toute formation est conditionnée par l'adéquation du contenu, mais aussi de la forme (telle que la langue de travail) aux objectifs de formation visés.

L'une des meilleures formules sur ce plan consiste à procéder à une étude in situ des difficultés à résoudre, à l'aide d'une analyse et d'interviews en profondeur des personnes rencontrant ces difficultés, afin de définir en commun, la manière la plus efficace de résoudre les problèmes rencontrés.

On pourrait s'inspirer, par exemple, du projet d'entretien et de maintenance industrielles de l'AFPA-CORT, actuellement en cours, qui comporte les phrases suivantes :

- Enquête auprès des entreprises pour déterminer, dans chaque cas, un problème spécifique d'entretien ou de maintenance.
- Sélection de deux agents de maîtrise par entreprise.
- Formation sur deux mois des agents sélectionnés dans les diverses entreprises dans un centre de formation, grâce au concours d'ingénieurs spécialisés.
- Retour des agents de maîtrise sur place pour résoudre les cas pratiques de maintenance et d'entretien relatifs à leur entreprise.

Toutefois, il conviendrait d'examiner en détail les résultats de ce projet avant d'envisager son extension.

d) Suivi et évaluation de la formation : Un des problèmes les plus

fréquemment cités par les chefs d'entreprise est l'absence de suivi et d'évaluation des actions de formation. Or, sans cela, il paraît clair que l'on peut difficilement juger de l'intérêt de formations en cours d'emploi, en particulier, sur le plan de l'augmentation de la productivité.

L'Office devrait donc réfléchir à une standardisation des mécanismes d'évaluation et insister, dans le cadre des procédures de ristourne, sur l'importance des sessions de suivi de la formation, lesquelles permettent les actions correctrices nécessaires.

Dans un premier temps, les entreprises devraient exiger un rapport de stage de leur personnel ayant suivi des séminaires, contenant des objectifs précis pour l'amélioration. Ce rapport serait discuté après le stage entre le service de la formation, l'intéressé et son chef et rediscuté quelques mois plus tard pour contrôler la progression.

e) Formation inter et intra-entreprises : A l'exception des Centres intégrés et par secteurs, il est clair que la formation intra-entreprise constitue la solution la plus adaptée aux problèmes spécifiques des entreprises. Une des solutions, par exemple, est celle des camions ateliers. Les formations intra-entreprises, qu'elles soient réalisées par l'Office ou par les Cabinets privés de formation, doivent être précédées d'une analyse des besoins et des potentialités, et suivies, dans l'idéal d'une réorganisation de l'entreprise. Dans la pratique, cela n'est pas toujours possible, mais il conviendrait de tendre vers cet objectif.

f) Conditions de succès d'une formation reçue à l'extérieur d'une entreprise : Si l'on analyse ces conditions à la lumière de l'enquête et d'autres expériences, il semble que le succès d'une formation reçue à l'extérieur d'une entreprise dépende d'un certain nombre de contraintes qu'il faut impérativement respecter :

- Sélection et préparation du stagiaire : celui-ci doit être tout à fait disposé à apprendre et comprendre l'importance de sa formation ;
- Sélection et préparation de l'instructeur : dans le cas d'un instructeur étranger, celui-ci doit pouvoir enseigner à des stagiaires venant d'un autre pays, et être capable d'adapter ses attitudes et ses méthodes pour tenir compte des différences linguistiques et culturelles ;
- Adaptation du contenu de la formation qui doit être d'une réelle utilité au stagiaire dans son entreprise d'origine. Cela implique une formation en général plus axée sur la pratique que sur la théorie ;
- Solution des problèmes matériels, afin d'éviter au stagiaire de distraire son attention des questions de formation ;
- Supervision et suivi du stagiaire, afin d'encourager et de contrôler sa progression ; cela implique, entre autres, des contacts réguliers avec l'employeur du stagiaire ;

- Délivrance d'un certificat de fin de stage, dont la valeur doit être reconnue afin d'éviter une formation "au rabais", et de garantir une certaine promotion au stagiaire à son retour dans son entreprise ;

Au retour du stagiaire, un effort particulier doit être fait afin de :

- Discuter du programme de formation, de son utilité et de sa pertinence, de l'intérêt d'envoyer d'autres stagiaires en formation.
- Déterminer l'utilisation qui sera faite de la formation, et fournir au stagiaire support et encouragement.
- Suivre les progrès réalisés quelques mois plus tard, pour juger avec le recul de l'intérêt de la formation reçue.

4. Recommandations générales

Des actions de sensibilisation, de promotion et de coordination doivent être mises en oeuvre afin d'accroître l'intérêt et les potentialités de la formation en cours d'emploi.

Il convient de déterminer avec précision le public qui serait visé par de telles actions. Ce sont :

- Les décideurs.
- Les chefs d'entreprise, les chefs de personnel et de la formation.
- Les dirigeants d'institutions de formation professionnelle.
- Les représentants de syndicats du patronat et des travailleurs.
- Les instructeurs, formateurs et conseillers d'orientation.
- Les chercheurs, planificateurs et responsables de l'information en matière de formation professionnelle.

Les actions à entreprendre sont les suivantes :

a) Rôle de l'Office : La première des recommandations consisterait à transformer l'Office en un agent de promotion plutôt qu'en un simple contrôleur de la formation en cours d'emploi. Le récent éclatement de l'OTTEEF en deux offices, l'Office de la Formation et de la Promotion Professionnelles et l'Office de l'Emploi va probablement dans ce sens. De plus, l'Office pourrait mieux assister les entreprises pour l'établissement, entre autres, de leurs plans et de leurs programmes détaillés de formation. Cela impliquerait certainement le recyclage d'une partie du personnel actuel pour en faire des spécialistes d'étude de postes de la productivité et de la formation.

Il conviendrait d'assurer une meilleure liaison entre les Centres de l'Office et les entreprises. Ceci passe bien sûr par l'organisation de la concertation entre l'Office, le patronat et les salariés, tant au niveau national

que régional. Cela pourrait aussi éventuellement passer par la transformation des Centres en prestataires de services, ce qui assurerait leur autonomie financière et garantirait l'adéquation des formations dispensées aux besoins des entreprises. De ce fait, les règles de gestion des centres devront être modifiées, si les entreprises acceptent de "jouer le jeu". Dans l'avenir, la création de centres de l'Office serait planifiée en fonction des besoins réels en personnel qualifié des entreprises, lesquels seraient connus grâce à une enquête annuelle réalisée par l'Office.

b) Rôle des syndicats : syndicats ont un rôle important à jouer dans le domaine de la formation en cours d'emploi, rôles qu'ils n'assument pas réellement à l'heure actuelle.

L'UTICA pourrait continuer et surtout étendre la série de séminaires de formation à la gestion des chefs d'entreprises (en particulier pour les PME) et inclure une formation spécifique à la fonction de Chef de service de la formation.

Les syndicats ouvriers pourront jouer, sans nul doute, un rôle fondamental dans la sensibilisation du personnel. Ainsi, même du point de vue de la revendication salariale, il est clair que la formation en cours d'emploi permet d'augmenter, à moyen et long terme, les revenus des individus concernés. En effet, la formation, tout en assurant la promotion sociale des individus, accroît la productivité de l'entreprise et donc, à long terme, la sauvegarde de leur emploi.

c) Séminaires de sensibilisation : Des séminaires et des colloques de sensibilisation sur l'intérêt de la formation devraient être organisés, réunissant chefs d'entreprise, syndicalistes et représentants de l'Office. Ceci pourrait être complété par des campagnes d'information menées à l'aide de divers organismes (radio, télévision et presse écrite).

d) Associations de formation : Il existe actuellement au niveau national et régional un Conseil National de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, dont il conviendrait de dynamiser l'action et les activités. De plus, il serait souhaitable de favoriser la création d'associations de formation, qui seraient chargées de sensibiliser les entreprises et les employés sur les actions de formation.

Actuellement, le cadre incitatif et législatif mis en place semble influencer de manière limitée les entreprises du secteur privé. Cette situation, si elle n'est pas due à la mauvaise volonté des entrepreneurs tunisiens, est plutôt la conséquence de leur mauvaise information et de leur manque d'intérêt pour les questions de formation, dont ils ne perçoivent pas les bénéfices à long terme. L'ensemble de mesures qui précède permettrait de remédier en partie à cette situation.

e) Coopération avec d'autres pays : Il faut tout d'abord souligner les avantages d'une coopération entre la Tunisie et d'autres pays en développement (plus particulièrement le Maghreb, mais aussi les pays d'Afrique francophone) ainsi qu'avec les pays développés, tels la France ou l'Italie avec qui la

Tunisie entretient, de longue date, des rapports d'amitié et de coopération. Toutefois, dans le domaine de la formation professionnelle, les bénéfices mutuels sont sans doute plus grands dans le cas de formation de tunisiens dans les autres pays en développement. En effet, une telle formation répond mieux aux besoins de la Tunisie, elle est plus adaptée à l'environnement et elle permet des contacts fructueux entre personnes confrontées à des problèmes similaires.

Les moyens à utiliser pour de telles actions peuvent être, selon les cas, les suivants :

- Bourses pour les spécialisations de haut niveau.
- Séminaires et ateliers entre cadres de différents pays afin de confronter des expériences réelles.
- Cours et mises en situation dans des institutions ou des usines d'autres pays.
- Eventuellement, création de "centres d'excellence", correspondant à des instituts de formation entreprise pilotes, à un niveau régional (exemple : pour les pays du Maghreb).

Il convient néanmoins d'être très prudent quant aux possibilités d'application d'expériences réussies ailleurs dans d'autres pays en développement.

En ce qui concerne les entreprises-écoles, on peut craindre, à la lumière d'autres expériences, qu'elle ne tombe dans deux travers : si de telles entreprises ont une forme privée, il y a un certain risque de détournement de la formation vers la production. Inversement, si l'entreprise-école a un statut public, on peut craindre que l'aspect production ne disparaisse derrière l'aspect formation.

La coopération avec d'autres pays pourrait consister en la formation en commun des formateurs ou en l'échange de matériel didactique, de programmes, de publications, de résultats de recherche, de rapports techniques et ce, afin d'éviter les doubles ou triples efforts.

De même, on pourrait également envisager des échanges d'instructeurs entre institutions de formation, c'est-à-dire l'utilisation collective et complémentaire des ressources humaines et matérielles entre pays.

L'assistance technique étrangère pourrait si le besoin s'en fait sentir participer activement à la mise en place de telles actions, dont l'intérêt est évident.

NOTES ET REFERENCES

1. Dans le cas des enseignants, par exemple, on pourra se référer à : Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement, *l'Innovation dans la formation en cours de service des enseignants, pratique et théorie*, OCDE, Paris, 1978.
2. Puisque l'on peut admettre que la principale fonction d'un système d'éducation et de formation, à l'heure actuelle, est celui "d'apprendre à apprendre".
3. Voir par exemple : UNESCO, *Situation et perspectives prioritaires du développement de l'éducation dans les Pays les Moins Avancés*, Paris, 20-24 septembre 1982.
4. Une telle constatation entraîne à la prudence et à la modestie quant aux conclusions et aux recommandations que l'on peut être amené à tirer de l'analyse de ce problème puisque l'on relève ici que même dans le cas des pays industrialisés, les liaisons éducation/formation/emploi sont loin d'être satisfaisantes.
5. On a exclu de ce graphique les modes de transmission de connaissances en dehors de toute structure éducative et formation formelle telle l'apprentissage social et familial, ou encore la religion qui fut historiquement au confluent du formel et de l'informel. De même sont exclues les formations individuelles (ex : apprentissage d'une langue à l'aide d'une méthode individuelle ou l'écoute de la radio et de la télévision).
6. Certaines de ces analyses et des conclusions présentées ici peuvent toutefois s'appliquer aussi, sous certaines réserves, dans le cas de certains pays de l'OCDE, tels par exemple la Grèce, l'Espagne, le Portugal ou la Turquie.
7. Voir le "compte rendu succinct des travaux du groupe de réflexion informel sur le développement des Ressources Humaines" tenu au Centre de Développement à Paris, les 24, 25 et 26 novembre 1981.
8. *L'Institut de Technologie d'entretien électro-mécanique d'El Harrach. Contribution du CORT dans le cadre de la coopération franco-algérienne*, Paris, CORT-Centre de Développement, 25 mai 1983, (pp. 151 et suivantes).
9. Voir en annexe le guide d'entretien auprès des entreprises utilisé lors de l'enquête pilote en novembre-décembre 1983, (pp. 151 et suivantes).

10. Voir en annexe le guide d'entretien auprès des acteurs institutionnels utilisé lors de l'enquête pilote en novembre-décembre 1983, (pp. 159 et suivantes).
11. Toutefois, la suite des travaux permettra de déterminer la pertinence d'une telle classification de pays en fonction de l'objectif octroyé à la recherche.
12. Voir en annexe le tableau récapitulatif de l'échantillon.
13. MD : Millions de dinars Tunisiens.
14. 43 dinars au prix de 1961, équivalent à 70 dinars au prix de 1975 et à 100 dinars au prix de 1980.
15. Entre 1972 et 1981, la croissance annuelle de la consommation à prix constants a atteint 8.2 pour cent, alors que celle du PIB ne dépassait pas 7.3 pour cent.
16. 135 000 emplois nouveaux ont été créés au cours de la première décennie et 400 000 au cours de la seconde.
17. Le taux apparent d'inscription est le rapport entre le nombre d'élèves nouvellement inscrits quel que soit leur âge et la population âgée de six ans.
18. L'Office des Travailleurs Tunisiens à l'Etranger, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (OTTEFP) a été scindé en 1984, et a donné naissance à un office chargé de la formation et un office chargé de l'emploi et de l'émigration.
19. Les cycles professionnel et technique de l'Education nationale sont souvent assimilés à un "produit finalisé", au même titre que les sortants des institutions de formation professionnelle.
20. La création de l'Institut de Promotion Supérieure du Travail et de l'Institut de Radès en est un exemple..
21. IVème Plan du Développement économique et social (1973-1976) de la République de Tunisie, Tunis 1973 (chapitre XI).
22. Le Budget de l'Education est le cumul du budget de l'Education nationale et de celui de l'Enseignement supérieur et la Recherche scientifique.
23. Ces chiffres tiennent compte des dépenses d'Administration centrale.
24. L'indemnité versée aux apprentis reste faible. L'Enquête nationale sur les Activités Economiques, réalisée par l'Institut national de la Statistique, révèle qu'en 1981, dans les branches manufacturières un apprenti ne touchait en moyenne que 21 dinars par mois, soit 32 pour cent de SMIG.

25. L'IPST a essayé d'organiser les cours du soir sous forme d'un système de modules au choix. Mais compte tenu des moyens nécessaires, il a fallu revenir à un système de modules obligatoires qui permet d'orienter plus facilement les élèves à la fin du cycle.
26. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si ce système de formation existe et est internationalement rôdé dans ces deux professions.
27. Ou à défaut, ayant fait une année préparatoire.
28. Cette condition est d'autant plus nécessaire que le candidat doit être pris en charge par sa société, sauf à obtenir une bourse.
29. Société Tunisienne d'Assurances et de Réassurances.
30. BMF, CIFTEC, CEFOR ont été créés par d'anciens collaborateurs de la CEGOS :phénomène symptomatique d'un marché en expansion.
31. La famille productive est une action sociale en faveur des familles les plus démunies et consistant en la mise à disposition d'un petit capital (métier à tisser, petit élevage) et la formation correspondant à la mise en oeuvre de ce capital.
32. Cette Commission comprend, outre le Ministre des Affaires sociales et le Commissaire général de l'OTTEFP, 8 représentants des principaux départements ministériels, un représentant de la Banque Centrale, et un représentant du syndicat des travailleurs (UGTT) et des syndicats des employeurs (UTICA et UNA).
33. Au cas, rare, où le montant de la ristourne dépasserait le montant de la TFP, l'excédent pourrait être reporté sur les exercices suivants.
34. On examinera plus loin les résultats du PRC de Radès.
35. Enquête réalisée dans le cadre de l'étude sur la création d'emploi réalisée conjointement par la Banque Mondiale et le ministère tunisien du Plan.
36. Sources : Recensement général de la population de 1966.
Recensement général de la population de 1975.
INS : enquête Population-Emploi de 1980.
37. Cf. Ben Hamida Nour El Houda : l'expérience tunisienne en matière de formation continue. Mémoire de DEA. Université des Sciences Sociales de Toulouse. Octobre 1982, 171 p. (voir pp. 65-66)
38. Pour l'année 1983, la STEG a présenté 50 inscriptions et la SNCFT, 70.
39. Une enquête réalisée par le CORT et l'AFPA (Projet de perfectionnement de la formation maintenance industrielle en Tunisie. 1983, 33 p.) montre ainsi que le ratio coût d'entretien/valeur des immobilisations atteint un niveau plus élevé en Tunisie qu'en Europe.
40. Niveaux qui ouvrent droit au bénéfice des contrats emploi-formation.

41. Nous avons vu, au chapitre II, que seulement 24 pour cent des apprentis employés par les entreprises payant la TFP, étaient présentes dans les plans de formation. Et cependant, en 1978, 54 entreprises sur 207 ne présentaient que ce type de formation.
42. Pour plus de détails, on pourra se reporter à : Jacques Charmes "apprentissage sur le tas dans le secteur non structuré en Tunisie", in La politique d'emploi-formation au Maghreb. 1970-1980. Annuaire de l'Afrique du Nord, vol. XIX, 1980, p. 357-395.
43. cf. chapitre I, tableau n°1.
44. cf. chapitre II, section III, paragraphe 2.a
45. On peut considérer par exemple que les effectifs en formation en cours du soir à l'IPST de Tunis entrent dans cette catégorie.
46. Cette suggestion a fait l'objet d'un rapport établi par la SNCFT proposé au Ministère des Transports en 1976. Le BIT, l'Union Africaine des Chemins de Fer ainsi que la Société Nationale des Chemins de Fer Français ont appuyé fortement cette idée.

Annexes

1.	Tableau schématique de quelques caractéristiques de la formation en cours d'emploi	111
2.	Facteurs influençant la formation en cours d'emploi pouvant être pris en considération pour la recherche	114
3.	Guide d'entretien pour les entreprises	117
4.	Guide d'entretien pour les acteurs institutionnels	122
5.	Tableau récapitulatif de l'échantillon	125
6.	Noms et branches d'activité des entreprises enquêtées	126
7.	Décret N°79.140 du 12 février 1979, relatif à la promotion de la Formation Professionnelle en Entreprise	129
8.	Arrêté du 28 octobre 1980 fixant le barème des exonérations ou ristournes sur la Taxe de Formation Professionnelle	135
9.	Projets pilotes en matière de formation en cours d'emploi	138
10.	Liste des sigles	144

Tableau Annexe 1

TABLEAU SCHEMATIQUE DE QUELQUES CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

TYPE OU METHODE DE FORMATION		"SUR LE TAS" ("on-the-job")
1. Nature de la formation	Structuré	- Séance de démonstration faites par un employé/Instructeur aux nouveaux employés
	Non structuré	- Apprentissage "sur le tas" des opérations, observation des collègues, contacts individuels avec supérieurs/Chefs d'équipe
2. Endroit où peut avoir lieu la formation	Dans le pays	- Sur le lieu de travail : entreprise/usine/atelier
	A l'étranger	- Dans une entreprise apparentée/succursale - Dans une usine (pilot plant)
3. Financement	Public	- Allocation à l'entreprise d'une partie du fonds destiné à la formation
	Privé	- Cotisations des entreprises au fonds de formation - Fonds des Entreprises - Dons d'organismes privés ou internationaux
Avantages	Pour l'employé	- Possibilité d'avoir un emploi et un revenu fixe - Possibilité de promotion (?) - Acquisition des connaissances à son propre rythme - (Grande) maîtrise de sa tâche
	Pour l'employeur	- Coût moins élevé - Réduction risques de former à des techniques inutilisées - Spécificité de la formation -- inutilisable ailleurs par concurrence - Contribution du stagiaire (trainée) à la production pendant la formation
Inconvénients	Pour l'employé	- Flexibilité réduite sur le marché du travail car connaissances trop spécifiques - Connaissances générales théoriques limitées - Risque de sur-spécialisation dans un domaine trop spécifique
	Pour l'employeur	- Sous-utilisation partielle de l'équipement de production - Rendement et productivité réduite des employés-formateurs - Manque de flexibilité et de connaissances générales de la main-d'oeuvre

Tableau Annexe 1 (suite 1)

TYPE OU METHODE DE FORMATION		FORMATION HORS DU POSTE DE TRAVAIL("OFF THE JOB")
1. Nature de la formation	Structurée	- Dans des salles de classe ou ateliers spéciaux par des cours techniques + généraux
	Non structuré	- Visites d'entreprises/ateliers/usines - Séminaires - Conférences
2. Endroit où peut avoir lieu la formation	Dans le pays	- Dans un centre de formation spécialisé - Dans une école publique - Dans une école privée
	A l'étranger	- Dans l'entreprise elle-même/Maison mère ou succursales
3. Financement	Public	- Mise à disposition des locaux pour la formation - Financement de programmes publics de formation - Contribution aux Institutions privées de formation - Cotisations des entreprises au fonds de formation
	Privé	- Allocation de ressources budgétaires spécifiques - Récupération d'une partie des cotisations faites au fonds public de formation - Cotisations des autres entreprises pour la mise en place d'un programme de formation - Frais de "scolarité"/(formation)
Avantages	Pour l'employé	- Connaissances générales sur les techniques et fonctionnement des machines - Possibilité d'utiliser les connaissances dans d'autres domaines/tâches - Modalité fonctionnelle (intra et interentreprises) accrue - Accroissement du bagage des connaissances "académiques"
	Pour l'employeur	- Flexibilité dans l'emploi des personnes formées - Niveau général des connaissances plus élevé - Possibilité de former plus de personnes à la fois qu'avec la formation "sur le tas"
Inconvénients	Pour l'employé	- Nécessité d'avoir une scolarité avancée avant la formation - Coûts de la formation - (Selon cas) difficulté de se réadapter à l'emploi à la fin de la période de formation
	Pour l'employeur	- Coûts élevés - Nécessité d'avoir des instructeurs compétents et pédagogues - Formation (trop) générale et souvent inapplicable sans complément "sur le tas"

Tableau Annexe 1 (suite 2)

TYPE OU METHODE DE FORMATION	FORMATION COMBINEE	
1. Nature de la formation	Structurée	a) Apprentissage (contrat) b) Sur le tas (on-the-job) plus cours spécifiques en dehors des heures de travail
	Non structurée	c) Programmes "coopératifs" entre écoles et employeurs ("School-work programmes")
2. Endroit où peut avoir lieu la formation	Dans le pays	- En alternance entre le lieu de travail et les cours à l'extérieur
	A l'étranger	
3. Financement	Public	- Subsidés à la formation - Mise à disposition des locaux - Prise en charge par le gouvernement des frais de "scolarité"
	Privé	- Cotisations des entreprises - Allocation des ressources spécifiques aux programmes de formation par les entreprises
Avantages	Pour l'employé	- Obtention d'un certificat reconnu (cas : apprentissage) - Combinaison des avantages précédents - Plus possibilités de continuer une scolarité (limiter les abandons (cas : c)
	Pour l'employeur	- Formation complète (générale + spécifique) - Coûts plus bas que dans le cas de la formation hors du poste de travail (off-the-job)
Inconvénients	Pour l'employé	- Durée de la formation souvent trop grande - Risque de ne pas se sentir intégré et responsable
	Pour l'employeur	- Utilisation possible par les Syndicats du système d'apprentissage pour limiter l'offre d'ouvriers qualifiés

Tableau Annexe 2 (Suite 1)

DOMAINES	DIRECTEMENT	INDIRECTEMENT
<u>Niveau macro-économique - B</u>		
B-1 Nature de l'entreprise	B.1.1. Type (MNE, secteur public, semi-public, privé) B.1.2. Taille (employés + C.A.) B.1.3. Capital (étranger, local, joint) B.1.4. Nature du produit B.1.5. Ratio : -- à forte intensité de capital -- à forte intensité de travail B.1.6. Situation : secteur -- formel -- informel	B.1.a. Politique en matière de gestion du personnel Politique commerciale (compétitivité sur prix, qualité) B.1.b. Politique d'expansion sur le marché -- interne -- externe B.1.c. Problèmes de sous-traitance et entreprises impliquées dans la production
B-2 Politique de l'entreprise en matière d'emploi	B.2.1. Politique en matière de -- recrutement -- promotion B.2.2. Modèle (orientation par rapport au marché du travail) -- compétitif (inter-firmes) -- interne (intra-firmes) B.2.3. Politique en matière de formation des cadres et ouvriers B.2.4. Politique salariale B.2.5. "A forte intensité de capital ou de travail" B.2.6. Obligation de cotiser à un fonds d'instruction (financement de la formation)	B.2.a. Législation et réglementation sur l'emploi (ex. oes étrangers) B.2.b. Rapports avec l'administration (en matière de formation) et les syndicats
B-3 Technologie utilisée	B.3.1. Type de pointe, intermédiaire, appropriée) B.3.2. Provenance de la technologie -- étranger (type de contrat lors du transfert) -- locale -- interne (Centre de R & D)	B.3.a. Facteurs influençant le choix des techniques -- salaires, crédit, information, formation du personnel B.3.b. Evaluation des effets à long terme en fonction de la technique utilisée (compétitivité à long terme par rapport au choix intensité de capital ou intensité de travail.

Tableau Annexe 2 (Suite 2)

DOMAINES	DIRECTEMENT	INDIRECTEMENT
<u>Données démographiques, sociales et culturelles - C</u>		
C-1 Individuelles	C.1.1. Personnelles : âge, sexe, état civil, milieu (urbain, rural) à la naissance et après la formation C.1.2. Scolaires : formation suivie, itinéraire C.1.3. Professionnelle : activités antérieures	C.1.a. Appartenance ethnique et milieu familial C.1.b. Emploi et formation (?) des parents ou membres de la famille
C-2 Collectives	C.2.1. Caractéristiques de la société traditionnelle C.2.2. Attitudes face au travail salarié C.2.3. (Attitudes face à l'insertion dans les secteurs structuré ou non structuré (urbain ou rural) C.2.4. Propension à l'encouragement de l'esprit d'entreprise (auto-emploi)	C.2.a. Héritage historique et colonial C.2.b. Problèmes linguistiques et conflits ethniques
<u>Coopération internationale - D</u>		
D-1 Organisations internationales	D.1.1. Politique en matière de formation D.1.2. Projets spécifiques d'industrialisation D.1.3. Activités directes en matière de formation -- indépendantes -- dans le cadre de projets industriels	D.1.a. Financement des projets D.1.b. Rapports avec le gouvernement (Ministère compétent : industrie, éducation)
D-2 Rapports bilatéraux ou multilatéraux	D.2.1. Existence de projets d'industrialisation comprenant volet de formation D.2.2. Financement d'écoles professionnelles ou des programmes de formation	D.2.a. Domaines de coopération D.2.b. Financement des projets D.2.c. Rapports avec le gouvernement
D-3 Donneurs d'aide	D.3.1. Fonds d'aide pour projets d'industrialisation D.3.2. Fonds pour la formation -- création d'écoles professionnelles -- formation en cours d'emploi	D.3.a. Politique générale en matière de formation D.3.b. Types de projets financés

Annexe 3

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTREPRISES

Le thème de l'étude proprement dit fait l'objet du guide d'entretien suivant, qui sera enregistré au magnétophone, après accord de l'interlocuteur : l'obtention de cet accord suppose donc évidemment une discussion préalable sur l'objet de l'entretien et une mise en confiance de la personne interrogée. Que l'enregistrement ait lieu ou non, celui des deux enquêteurs qui n'aura pas posé la question, prendra des notes détaillées.

(Les questions à poser sont soulignées. Les passages non soulignés servent à guider l'enquêteur, au cas où il estimerait la réponse non satisfaisante ou incomplète, ou encore au cas où la question aurait été mal comprise).

I - Biographie du chef d'entreprise

Formation, expérience et itinéraire professionnel.

II - Structure hiérarchique des qualifications et niveau de formation

1) Quel est le niveau de formation requis habituellement, et quels sont les critères de recrutement habituels, pour la catégorie de qualification suivante... ?

-- Critères de qualification : on pose la question en commençant par la plus basse et en remontant vers la plus haute.

Dans les entreprises de petite taille et de taille intermédiaire, cette nomenclature se limitera aux 3 dernières catégories. Dans certaines grandes entreprises, elle pourra, au contraire, être plus détaillée.

-- Niveaux de formation : il s'agit de la formation reçue dans le système scolaire et universitaire, ou dans d'autres institutions officielles.

-- Critères de recrutement : leur importance respective sera discutée.

2) Pour ce même niveau de qualification..., la formation reçue dans l'enseignement et requise pour le recrutement, est-elle satisfaisante ?

-- Aspects positifs, aspects négatifs, propositions.

-- Face aux aspects négatifs, que faites-vous pour y remédier ?

3) Pour ce même niveau de qualification, vous arrive-t-il de recruter en dessous ou en dessus de ce niveau de formation ? Pourquoi ?

-- Aspects positifs et aspects négatifs.

Quelles mesures prenez-vous alors pour remédier à cette sous-qualification ou sur-qualification ?

Remarque : il se peut que les questions 2 et 3 aient été abordées au cours de la discussion. (Ne pas oublier de reposer cette série de trois questions pour chaque catégorie de qualification).

4) Structure actuelle des qualifications et des formations.

On s'efforcera ici d'obtenir le tableau de répartition du personnel de l'entreprise en fonction du niveau de formation et de la catégorie de qualification : autrement dit, il s'agit de la statistique réelle de la discussion qui vient d'avoir lieu. Cependant, dans la pratique, ce tableau sera très difficile à obtenir (pour les grandes entreprises), pour cette raison simple qu'il obligerait le patron de l'entreprise, ou son chef du personnel, à opérer un traitement de l'information contenue dans le fichier du personnel.

Dans les questions qui précèdent, on s'est efforcé de connaître quelle était la politique actuelle de l'entreprise à l'égard de la formation de départ, mais la structure réelle est aussi la résultante de situations antérieures bien différentes, de sorte qu'elle peut permettre de mieux comprendre les problèmes de formation en cours d'emploi auxquels l'entreprise a pu et peut se trouver confrontée.

5) S'il existe un écart entre la structure réelle des qualifications, formations, et les formations actuellement requises au recrutement, estimez-vous que l'expérience acquise comble cet écart ? Dans toutes les catégories de qualifications ? Si non, quelles sont les conséquences ? (Différences de rémunération et de promotion, ou nécessité de formations en cours d'emploi).

III - Formation dispensée par l'entreprise à ses employés

1) Critères de sélection des candidats à la formation

-- Niveau d'éducation à l'embauche

-- Expérience acquise

-- Autres critères de sélection pour cette formation.

2) Quelles formations l'entreprise dispense-t-elle en début d'emploi ?

-- (dans l'entreprise et hors de l'entreprise ?)

-- apprentis

-- autres catégories de qualifications.

Décrire avec précision les spécialités concernées et les effectifs formés concernés au cours de l'année écoulée, la durée de l'apprentissage ou de la formation, le contenu de ces formations.

3) L'entreprise dispense-t-elle, favorise-t-elle ou autorise-t-elle des formations en cours d'emploi ?

-- Si non, pourquoi ?

S'il y avait des mesures d'incitation de la part de l'Etat, l'entreprise accepterait-elle d'organiser ou de participer à de telles formations ? Comment ? Dans quelles conditions et dans quel but ?

Si oui,

Depuis quand l'entreprise organise-t-elle des formations en cours d'emploi ? La politique de l'entreprise a-t-elle varié à ce sujet au cours de ces années ? Pourquoi et en quel sens ?

L'entreprise accorde-t-elle des facilités (horaires souples, participation aux frais), à ceux de ses employés qui cherchent de leur propre initiative à améliorer leur formation ?

Quelles sont les motivations de la formation en cours d'emploi ? (par ordre d'importance)

Productivité, concurrence, changements de technologies, promotion interne, promotion sociale réclamée par les intéressés, les syndicats, ou préconisée par les pouvoirs publics, effet de démonstration d'autres entreprises nationales ou étrangères...

Quelles sont les caractéristiques de ces formations ?

Besoins ayant suscité la formation, catégories de qualification et spécialités concernées, information et sélection des intéressés.

Contenu des formations : description détaillée.

Modalités : localisation, calendrier, durée, horaires, maître-d'oeuvre, facilités financières ou matérielles consenties aux salariés par l'entreprise, subventions de l'Etat...

Quels en sont les résultats ?

Effet sur la productivité : l'entreprise peut-elle en donner une mesure ?

La formation entraîne-t-elle automatiquement une augmentation de la rémunération (et de la productivité) ? ou un changement de statut ou de responsabilité ? Donner des exemples précis.

La formation en cours d'emploi diffuse-t-elle autour de celui qui en a bénéficié, ou au contraire, constate-t-on une rétention des connaissances acquises ?

Au total, la formation en cours d'emploi a-t-elle des effets largement ou plutôt positifs, largement ou plutôt négatifs ?

Suggestions éventuelles :

Y-a-t-il des besoins nécessitant des formations auxquelles l'entreprise n'est pas en mesure de faire face (pourquoi ?) et pour lesquelles elle souhaiterait des aides (lesquelles ?) Quel serait alors son apport ?

IV - Main-d'oeuvre, rémunérations

1) L'entreprise connaît-elle des difficultés de recrutement pour certaines catégories de personnel ? Lesquelles ? Pourquoi ? Comment y remédie-t-elle ? L'entreprise a-t-elle du personnel en surnombre ? Dans quelles catégories et pourquoi ?

2) Combien d'apprentis l'entreprise forme-t-elle par an ? Combien restent dans l'entreprise à l'issue de l'apprentissage ? Que deviennent ceux qui quittent ? Existe-t-il des contrats les obligeant à rester durant une période donnée dans l'entreprise ?

3) La majorité des entreprises rencontrent une certaine instabilité de leur personnel. L'entreprise constate-t-elle une certaine mobilité de la main-d'oeuvre ? Dans quelles catégories de qualifications, et dans quelles proportions au cours de l'année écoulée ? Quelles sont les raisons de cette mobilité ? Comment vous efforcez-vous d'y pallier ? (apprentissage, formation, promotion interne,...)

4) Pour chaque catégorie de qualification, quels sont les critères de promotion interne (par ordre d'importance) ?

Ancienneté, productivité, niveau de formation initial, niveau de formation acquis, expérience professionnelle, esprit d'entreprise, sens des responsabilités, etc...

5) Pour chaque catégorie de qualification, pouvez-vous donner l'éventail des rémunérations (mini, maxi, moyenne) ?

Modalités de rémunérations (semaine de 40 ou 48 heures, salaires aux pièces).

Éléments de la rémunération : primes, 13^e mois, etc...

L'entreprise connaît-elle le coût salarial d'une unité de produit ?

V - Technologie

1) Quelles sont les principales technologies mises en oeuvre par l'entreprise ?

-- Brève description, ancienneté, origine, acteur de choix.

Mode d'acquisition : savoir-faire propre, licence, copie, assistance technique, sous-traitance, usine clé en main.

Avez-vous procédé à certaines adaptations ou innovations ? Lesquelles et pourquoi ?

2) Quels sont les principaux critères de choix des équipements ? (Classer par ordre d'importance).

L'économie de main d'oeuvre et le degré de qualification de la main-d'oeuvre disponible sont-ils des critères importants ?

3) L'introduction de nouvelles technologies a-t-elle donné lieu à l'utilisation d'une assistance technique (nationale ou étrangère) ?

Modalités de cette assistance technique (durée, périodicité...)

Y-a-t-il eu récemment des techniciens ou des ouvriers de l'entreprise en formation ? Effectifs et qualifications concernés. Contenu et modalités de cette formation. Objectifs de cette formation (mise en route, maintenance, réparation,...)

Evaluation de cette formation : insuffisance ou autonomie dans la maîtrise technologique ; y-a-t-il diffusion spontanée ou organisée auprès des autres employés ?

Suggestions éventuelles en vue d'améliorer ce type de formation.

Annexe 4

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ACTEURS INSTITUTIONNELS

A - Pouvoirs publics

1. Planification et politique de formation

- Quelles sont les priorités de la politique éducative ? (alphabétisation, scolarité primaire, secondaire, supérieure, formation professionnelle)
- L'ajustement éducation/formation est-il satisfaisant ? Sinon à quel niveau dans les structures éducatives, se situe la "faille" ?
- Quelles sont les mesures prises pendant les 5-10 dernières années pour y remédier ?
 - . Ces mesures s'avèrent-elles efficaces ?
 - . Comment se mesure leur efficacité et leur impact ?
- Quelles sont les institutions/établissements offrant une formation professionnelle, de qui dépendent-ils administrativement et financièrement ?
- Quels sont les domaines/professions auxquels sont préparés les étudiants de ces écoles ?
- Quelles sont les branches/domaines/professions pour lesquels il y a demande de formation la plus forte ?
- L'offre (infrastructure, enseignants, matériel) est-elle satisfaisante ? Sinon, quelles sont les lacunes et comment sont-elles comblées ?
- Quel est le rôle joué par les autres ministères dans la planification de l'éducation ?
- Quel rôle jouent les entreprises (publiques/privées/nationales/étrangères) dans cette planification ?

2. Marché du travail

- Quelle est l'évolution du marché du travail depuis 5-10 ans ?
- A quoi est due cette évolution ?
- Quels sont les domaines dans lesquels il y a/il n'y a pas d'ajustement entre l'offre et la demande de la main-d'oeuvre ?
- Quelles sont les raisons des mauvais ajustements, quels sont les moyens utilisés pour y remédier ?
- Quelle est la/les branche(s) pour laquelle (lesquelles) l'offre est la plus importante ? (même chose pour la demande) ?

3. Emploi

- Quel est le pourcentage de la population active sans emploi ?
- Quelles sont les mesures prises par le gouvernement pour réduire le chômage ?
- Quelles sont les mesures prises en faveur des chômeurs non qualifiés ? Si oui, dans quels domaines ?

4. Financement de la formation

- Quelle est la participation du ministère dans le financement et la conception des programmes de formation/écoles professionnelles/institutions spécialisées ?
- Le ministère accorde-t-il aux entreprises des subsides pour la formation ?

5. Législation sur la formation et l'emploi

- Quelles sont les dispositions légales régissant la formation ?
- Quelles sont les dispositions légales concernant les activités des étrangers ?
- Y-a-t-il une politique suivie en matière d'indigenisation de la main-d'oeuvre travaillant dans les firmes étrangères ?
- La législation sur les salaires favorise-t-elle la formation en cours d'emploi ?
- Existe-t-il l'obligation pour certaines entreprises de cotiser à un fonds de formation ? Si oui, sous quelles conditions ? Comment est géré ce fonds ?

6. Secteur public

- Comment s'effectue le recrutement et la formation dans la fonction publique ?
- Comment est gérée la formation dans le secteur public, qui en a la charge, quels sont les moyens mis en oeuvre, quelles sont les actions spécifiques et leurs résultats ?
- Quelle est la proportion respective de la formation avant et en cours d'emploi dans le secteur public ?
- Comment est évalué l'impact de ces actions, quels sont les facteurs pris en compte dans l'analyse coût/bénéfice pour les actions de formation ?
- Quels sont les pourcentages de personnes employées dans la fonction publique ayant achevé leur scolarité primaire, secondaire, supérieure ? Quel est le type d'emploi correspondant à chaque étape de la scolarité ?

B - Partenaires sociaux

Syndicats

- Quelle est l'attitude du Syndicat devant la formation en cours d'emploi ? De quelle façon cette attitude est-elle concrétisée ?
- Le Syndicat intervient-il dans la sélection des candidats à la formation ?
- Quels sont les critères retenus par le Syndicat pour désigner ces candidats ?
- Le Syndicat organise-t-il lui même des cours de formation ? Si oui, lesquels, durée, contenu et modalités.
- Quel est le rôle joué par les associations patronales (s'il y en a) dans la mise en place de programmes de Formation en cours d'emploi ? (UTICA).
- Y-a-t-il des écoles professionnelles ou des Centres de formation ?

Annexe 5

TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ECHANTILLON

Echantillon	Entreprises de 500 emplois et +		Entreprises de 200 à 500		Entreprises de 100 à 200		Entreprises inférieures à 100		Ensemble	
	Nombre	Effectif	Nombre	Effectif	Nombre	Effectif	Nombre	Effectif	Nombre	Effectif
Textile, cuirs et chaussures	1	15 160	2	664	1	179	2	136	6	16 139
Industries agricoles alimentaires	3	5 655	6	2 029	4	502	11	729	24	8 915
Industries mécaniques et électriques	4	5 298	1	233	3	509	3	163	11	6 205
Matériaux de construction céramique, verre	2	1 309	1	256	-	-	-	-	3	1 565
Bâtiment/Travaux publics	1	1 200	-	-	-	-	3	259	4	1 459
Transport	3	15 848	-	-	-	-	-	-	3	15 848
Energie eau	1	4 746	1	435	-	-	-	-	2	5 181
Tourisme	-	-	-	-	-	-	-1	70	1	70
Assurances	1	500	-	-	-	-	-	-	1	500
Industries diverses (1)	-	-	-	-	2	267	1	85	3	352
Ensemble	16	49 716	11	3 619	10	1 457	21	1 442	58	56 234

125

1. Compte non tenu de l'entreprise Atlas peinture.

Annexe 6

NOMS ET BRANCHES D'ACTIVITE DES ENTREPRISES ENQUETEES

<u>ENTREPRISES</u>	<u>BRANCHE D'ACTIVITE(1)</u>
1. CITT	Textiles
2. Filature Centrale	Textiles
3. Entreprise Bouzgenda Moncef	BTP
4. Compagnie Tunisienne de Semoulerie	IAA
5. Société de Boulangerie Hammam Lif	IAA
6. Café Bondin	IAA
7. STUCOM	IME
8. Ksontini Frères	BTP
9. SIDPAD	IAA
10. Société Tunisienne des Industries Meunières	IAA
11. Le Confort	IME
12. PEPSI	IAA
13. Société Tunisienne Frigorifique de Brasserie	IAA
14. SOSTEM	IAA
15. Manufacture des Produits Céramiques	MCCV
16. STIL PACNA	IAA
17. Hôtel Miramar	Tourisme
18. SIMET	IME
19. Société Tunisienne d'Achèvement	BTP
20. Grande Fabrique de Confiserie	IAA

-
1. BTP : Batiments et Travaux Publics
IAA : Industrie Agro-Alimentaire
IME : Industrie Mécanique et Electrique
MCCV : Matériaux de Construction Céramique et Verre

ENTREPRISEBRANCHE D'ACTIVITE(1)

21.	Etablissement YET	Textiles
22.	SOCOMENA	IME
23.	Ciment de Bizerte	MCCV
24.	SOTUCHOC	IAA
25.	El Fouladh	IME
26.	ONA	Textiles
27.	Pâte Pola Pula	IAA
28.	STIR	Energie
29.	Société Tunisienne de Levure	IAA
30.	OMP	MCCV
31.	STS	IAA
32.	TUCAL	IAA
33.	NOUR	IME
34.	AMS	IME
35.	Tunisie Lait	IAA
36.	BATA	Cuir et Chaussures
37.	SPIPA	IAA
38.	Majoul et Compagnie	Cuir et Chaussures
39.	Société Tunisienne des Lampes	IME
40.	RNTA	IAA
41.	SNCFT	Transports
42.	SNT	Transports
43.	Manufacture Tunisienne de Ressort	IME
44.	TUNIS AIR	Transports
45.	IZDIHAR	IAA
46.	RECTIF	Industries diverses
47.	SOTUMOUS	Industries diverses
48.	Plastic Tunisie	Industries diverses
49.	Renault Tunisie	IME

- 1. IME : Industrie Mécanique et Electrique
 MCCV : Matériaux de construction, céramique et verre
 IAA : Industrie Agro-Alimentaire

ENTREPRISE**BRANCHE D'ACTIVITE(1)**

50.	Poulina	IAA
51.	STAR	Assurance
52.	STEG	Energie
53.	Société Tunisienne Alimentaire	IAA
54.	Pâtisserie Ben Yedder	IAA
55.	Couscous Drapeau	IAA

ECHANTILLON TEST

56.	EL ESKAN	BTP
57.	Tunis Acier	IME
58.	Grands Moulins de Tunis	IAA

-
1. IAA : Industrie Agro-Alimentaire
BTP : Bâtiments et Travaux Publics
IME : Industrie Mécanique et Electrique

Annexe 7

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES FORMATION PROFESSIONNELLE

Décret n°79-140 du 12 février 1979, relatif à la Promotion de la Formation Professionnelle en Entreprise.

Nous, HABIB BOURGUIBA, Président de la République Tunisienne :

Vu le code du travail promulgué par la loi n°66-27 du 30 avril 1966 et notamment le chapitre X de son livre VII ;

Vu la loi n°66-79 du 29 décembre 1966, portant loi de finances pour la gestion 1967 et notamment ses articles 16 et 17 ;

Vu la loi n°67-11 du 8 mars 1967, portant création de l'Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi modifiée par la loi n°73-6 du 31 janvier 1973 ;

Vu la loi n°72-7 du 15 février 1972, relative à l'apprentissage ;

Vu le décret du 16 janvier 1967, fixant le taux, les modalités d'établissement, de recouvrement et de contrôle de la taxe de formation professionnelle et l'affectation de son produit tel qu'il a été complété et modifié par les décrets n°64-234 du 9 juillet 1964 et n°66-527 du 24 décembre 1966 ;

Vu le décret n°67-190 du 26 juin 1967, fixant les conditions d'attribution d'une bourse de formation et de perfectionnement professionnels au profit des techniciens, cadres moyens et travailleurs en emploi tel qu'il a été modifié par le décret n°69-177 du 8 mai 1969 ;

Vu le décret n°72-57 du 22 février 1972, portant organisation de l'apprentissage en entreprise ;

Vu le décret n°72-58 du 22 février 1972, portant organisation des stages en entreprises ;

Vu l'arrêté du 28 décembre 1974, organisant le Comité Consultatif des ristournes sur la taxe de formation professionnelle ;

Vu l'avis du Ministre des Finances ;

Sur la proposition du Ministre des Affaires sociales ;

Vu l'avis du Tribunal administratif ;

DECRETONS

ARTICLE PREMIER

La taxe de formation professionnelle est assise sur le montant total des appointements, salaires ou rétributions quelconques payés par les personnes physiques ou morales visées à l'article 364 du Code du Travail.

La taxe de formation professionnelle est perçue au profit du budget de l'Etat au taux de 2 pour cent.

ARTICLE DEUX

La taxe de formation professionnelle est due au 1er janvier de chaque année à raison des appointements, salaires ou rétributions payés au cours de l'année précédente.

La perception de la taxe, la répression des infractions, l'exécution des poursuites, l'instruction et le jugement des instances sont effectués comme en matière de patente.

ARTICLE TROIS

Le paiement de la taxe s'effectue au comptant simultanément avec le dépôt par le redevable, à la Recette des Finances compétente, de la déclaration imposée aux employeurs par l'article 13 du décret du 19 mars 1945 relatif à l'impôt sur les traitements publics et privés ; indemnités et émoluments, salaires, pensions et rentes viagères.

Toutefois, en ce qui concerne les rémunérations non imposables à l'impôt sur les traitements et salaires mais soumises à la présente taxe, les employeurs doivent souscrire et déposer une déclaration soit qu'ils versent des rémunérations soumises à l'impôt sur les traitements et salaires, compléter la déclaration visée plus haut, et ce dans les conditions et formes prescrites ci-dessus.

Dans les cas de cession ou de cessation d'activité, les salaires, appointements et rétributions quelconques versés depuis le 1er janvier de l'année considérée jusqu'à la date de cession ou de cessation devront être déclarés dans un délai de 30 jours.

ARTICLE QUATRE

Des exonérations ou des ristournes peuvent être accordées aux assujettis, considération des dispositions prises par eux en vue de promouvoir la formation professionnelle au sein de l'entreprise soit par leurs propres moyens, soit par l'intermédiaire d'une autre entreprise ou d'un groupe

d'entreprises, des organisations patronales, des chambres économiques et de toutes institutions de formation agréées.

Les dépenses de formation professionnelle engagées par une entreprise au cours d'un exercice sont déductibles du produit de la taxe de formation professionnelle au titre de même exercice. Cependant, dans le cas où ces dépenses sont supérieures au produit de la taxe, la différence pourra être déduite de cette même taxe au titre des exercices suivants.

Il est tenu compte, au moment du paiement, par voie de déduction opérée sur la taxe due, du montant des exonérations obtenues, dûment justifiées par les bénéficiaires.

ARTICLE CINQ

Le paiement de la taxe de formation professionnelle visé à l'article 2 précédent doit être effectué dans les 15 jours de la date de signification de la décision d'exonération ou de ristourne pour les entreprises ayant mis en oeuvre un programme de formation agréé, et déposer une demande de ristourne auprès des services compétents.

ARTICLE SIX

Peuvent être retenus comme éléments susceptibles de justifier les exonérations ou ristournes prévues à l'article 4 du présent décret.

- Les frais engagés et justifiés par les entreprises au bénéfice des cours professionnels pratiques et théoriques de divers degrés dispensés dans leurs propres établissements ou dans des centres de formation professionnelle intégrés à ces entreprises.
- Les frais engagés et justifiés au bénéfice de la formation pratique des élèves de l'enseignement primaire, secondaire technique et professionnel.
- Les salaires du responsable de formation et des formateurs, qui sont chargés, à l'exclusion de tout autre travail, de l'encadrement et de la formation des stagiaires et apprentis.
- Les salaires payés aux représentants des entreprises pendant la durée de leur participation au comité directeur des établissements publics de formation professionnelle, aux examens de fin de stage ou à l'homologation des programmes de formation dans ces établissements.
- Les bourses octroyées par les entreprises à leur personnel pour des stages de formation ou de perfectionnement en Tunisie et exceptionnellement à l'étranger ainsi que les frais d'inscription et de voyage lorsque ces stages sont en rapport étroit avec l'objet de l'entreprise.
- Les dépenses de construction et d'équipement engagées par une entreprise ou un groupe d'entreprises en vue d'organiser un système de formation intégrée préalablement approuvé. Ces dépenses ne sont

prises en considération pour le calcul des amortissements, dans les comptes de l'entreprise.

ARTICLE SEPT

Le barème des exonérations ou ristournes applicable à l'ensemble de ces éléments visés à l'article 6 précédent et fixé par arrêté conjoint des Ministres des Finances et des Affaires sociales, sur proposition de la commission nationale de la formation en entreprise prévue à l'article 9 du présent décret.

ARTICLE HUIT

L'obtention des exonérations ou ristournes prévue à l'article 4 du présent décret est subordonnée à l'agrément préalable d'un plan de formation. En outre, les entreprises employant 200 personnes et plus, doivent, pour bénéficier de ces exonérations ou ristournes, être dotées d'un service ou d'un responsable de formation en mesure d'élaborer ou de collaborer à l'élaboration des plans de formation.

ARTICLE NEUF

Les exonérations ou ristournes sont accordées par le Ministre des Affaires sociales sur proposition de la commission nationale de la formation en entreprise dont l'action est relayée à l'échelon régional par des commissions régionales.

ARTICLE DIX

La Commission nationale de la formation professionnelle en entreprise a notamment pour mission de statuer sur les demandes d'exonération ou ristourne et de donner son avis sur toute question relative à la taxe de formation professionnelle et les conditions d'octroi des exonérations et des ristournes.

ARTICLE ONZE

La commission régionale de la formation professionnelle est compétente pour statuer sur les demandes d'agrément des plans de formation des entreprises de la région et d'accomplir toute mission qui lui est confiée par la commission nationale.

L'agrément ou le rejet motivé d'un plan de formation sont notifiés à l'entreprise dans un délai ne dépassant pas deux mois à compter de la date du dépôt du dossier auprès du centre de formation professionnelle territorialement compétent, désigné par le Ministre des Affaires sociales.

Au-delà de ce délai, et à défaut de notification, le plan de formation est réputé agréé.

ARTICLE DOUZE

La composition et les règles de fonctionnement de la Commission nationale et des Commissions de la formation en entreprise sont fixées par arrêté du Ministre des Affaires sociales.

ARTICLE TREIZE

Des conventions de coopération en matière de formation professionnelle peuvent être conclues entre l'OTTEEF et les entreprises ou institutions organisant la formation chaque fois qu'il sera jugé nécessaire.

Ces conventions sont soumises à l'approbation du Ministre des Affaires sociales.

ARTICLE QUATORZE

L'Office des Travailleurs Tunisiens à l'Etranger, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle peut, dans le cadre de ces conventions, accorder son assistance technique aux entreprises dans la réalisation de leur action de formation professionnelle.

Cette assistance est apportée selon les besoins de l'entreprise et en fonction d'un programme annuel d'action.

Elle consiste notamment dans la contribution :

- L'élaboration des plans de formation.
- La mise en place des structures de formation.
- La sélection psychotechnique des candidats à la formation.
- La formation pédagogique des formateurs.
- L'organisation des examens de fin de formation.
- L'évaluation de l'efficacité des actions réalisées.

ARTICLE QUINZE

Les services de l'OTTEEF sont chargés du contrôle technique, pédagogique et financier de l'ensemble des actions de formation au cours et à la fin de leur déroulement. Ils ont accès à tous les documents financiers techniques et pédagogiques afférents à l'action de formation.

ARTICLE SEIZE

L'agrément ou la convention de coopération peuvent être retirés ou dénoncés dans le cas où l'opérateur de la formation modifie unilatéralement le programme de formation arrêté.

ARRETE DIX-SEPT

Sont abrogés :

- Le décret du 16 janvier 1957, fixant le taux, les modalités d'établissement, de recouvrement et le contrôle de la taxe à la formation professionnelle et l'affectation de son produit et textes subséquents.
- L'article 10 du décret N°72-58 du 22 février 1972, portant sur l'organisation des stages en entreprises.
- L'arrêté du 28 décembre 1974, organisant le comité consultatif des ristournes sur la taxe de formation professionnelle.

ARTICLE DIX-HUIT

Les Ministres des Finances et des Affaires sociales sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Fait à Tunis, le 13 février 1979
P. Le Président de la République Tunisienne et
par délégation Le Premier Ministre HEDI NOUIRA

Annexe 8

TAXE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

ARRETE DES MINISTRES DU PLAN ET DES FINANCES ET DES AFFAIRES SOCIALES
DU 28 OCTOBRE 1980, FIXANT LE BAREME DES EXONERATIONS OU RISTOURNES SUR
LA TAXE DE FORMATION PROFESSIONNELLE.

LES MINISTRES DU PLAN ET DES FINANCES ET DES AFFAIRES SOCIALES ;

Vu le décret N°79-140 du 12 février 1979 relatif à la promotion de la
formation professionnelle en entreprise et notamment son article 7 :

Vu la proposition de la commission nationale de la formation en entre-
prise ;

ARRETERENT :

ARTICLE UNIQUE : Le barème des exonérations ou ristournes sur la taxe
de formation professionnelle est fixé comme suit :

1. FORMATION ASSUREE AU SEIN DE L'ENTREPRISE OU DANS UN CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE INTEGRE :

A. APPRENTISSAGE :	Taux maximum de remboursement
-- Indemnités servies à l'apprenti durant la période légale de l'apprentissage	50 %
-- Frais de formation engagés et justifiés (matières d'oeuvres, fournitures)	50 %
-- Frais complémentaires (transport, nourriture, tenue vestimentaire, assurance)	50 %
B. STAGES PRATIQUES OBLIGATOIRES :	
-- Indemnités servies aux élèves stagiaires non boursiers par l'entreprise durant la période du stage	100 % avec un maximum le SMIG

- Frais de formation engagés et justifiés (matières d'oeuvres, fournitures) 50 %
- C. COURS PROFESSIONNELS ET SEMINAIRES ORGANISES PAR L'ENTREPRISE :
- Frais de formation engagés et justifiés (matières d'oeuvre, fournitures) 50 %
 - Honoraires des animateurs 50 % avec un maximum 2 fois le SMIG mensuel par journée et par animateur
- D. RESPONSABLES DE FORMATION :
- Salaire et charges sociales du responsable de formation :
 - . à plein temps
 - . à temps partiel 100 % au prorata
- E. FORMATEURS :
- Salaire et charges sociales du formateur :
 - . à plein temps
 - . à temps partiel 100 % au prorata
- F. DEPENSES EN VUE D'ORGANISER UN SYSTEME DE FORMATION INTEGREE A L'ENTREPRISE OU UN GROUPE D'ENTREPRISES :
- Dépenses de construction et d'équipement du centre de formation 100 %
 - Frais de fonctionnement du centre de formation (eau, électricité etc...) 50 %
2. FORMATION ASSUREE EN DEHORS DE L'ENTREPRISE :
- A. SEMINAIRE EN TUNISIE :
- Frais de participation 50 % à concurrence de 1/3 du budget de formation de l'entreprise
 - Frais de déplacement du participant 100 % du taux légal
- B. STAGES EN TUNISIE ET A L'ETRANGER :

STAGES EN TUNISIE

- Frais d'inscription 100 %
- Frais de déplacement et de séjour ou bourse octroyée au travailleur par l'entreprise (à condition d'avoir exercé au moins une année dans l'entreprise exception faite des entreprises nouvelles) 100 % du taux légal

STAGES A L'ETRANGER

- Frais d'inscription 100 % à concurrence de 1/4 du budget de formation de l'entreprise
- Frais de transport et de séjour ou bourse octroyée au travailleur par l'entreprise (à condition d'avoir exercé au moins une année dans l'entreprise exception faite des entreprises nouvelles) 100 % du taux légal

C. COURS DU SOIR ET COURS PAR CORRESPONDANCE :

- Frais d'inscription 100 %
- Frais de déplacement 100 %

3. REPRESENTATION DES ENTREPRISES :

- Salaire payé par l'entreprise à son représentant pendant la durée de sa participation aux comités directeurs des établissements publics de formation professionnelle, aux examens de fin de stage ou à l'homologation des programmes de formation dans ces établissements. 100 %

Tunis, le 28 octobre 1980
Le Ministre du Plan et des Finances
MANSOUR MOALLA
Le Ministre des Affaires sociales
MOHAMED ENNACEUR

Annexe 9

PROJETS-PILOTES EN MATIERE DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI

A la suite de cette étude, il a été proposé de mettre en oeuvre des actions pilotes en matière de formation en cours d'emploi, afin de traduire en termes concrets les analyses contenues dans l'étude d'une part, et, de démontrer l'intérêt de telles actions en termes d'accroissement de la productivité et d'amélioration du climat social dans l'entreprise d'autre part.

Schématiquement, le projet se présentera en plusieurs phases dont les principales sont les suivantes :

- Détermination et évaluation des besoins.
- Elaboration du Plan de formation.
- Mise en oeuvre des actions de formation.
- Suivi.
- Evaluation.

Chacune de ces phases devra être évaluée sur le plan financier et les responsabilités des différents acteurs devront être définies avec précision.

Le schéma ci-joint permet de visualiser les différentes étapes qu'il conviendra de suivre pour la réalisation des projets-pilotes.

Le schéma sera traduit en termes financiers afin d'en estimer le coût global (et permettre d'aboutir à une analyse coûts-avantages détaillée) et de déterminer les responsabilités entre les différents acteurs (entreprise, Office de la Formation et de la Promotion Professionnelle, Programme des Nations Unies pour le Développement et intervenants extérieurs tels que cabinets privés de formation). En l'état actuel, il ne correspond qu'à un schéma indicatif d'action et il est donc susceptible d'être modifié en fonction des besoins.

L'étape N°1 précise que de telles actions pourront être mises en oeuvre dans une ou plusieurs entreprises privées et dans une ou plusieurs entreprises publiques. Ce projet pourra ainsi servir de "vitrine" pour les autres entreprises. Il convient de garder présent à l'esprit que le schéma présenté est à caractère itératif et que certaines étapes se répèteront jusqu'à ce que l'objectif (l'étape finale) soit atteint.

Les objectifs du projet pilote ayant ainsi été définis, l'étape N°2 rappelle que les débuts des actions de formation doivent nécessairement être cohérents avec la politique générale de l'entreprise. En particulier, il

convient de définir avec les responsables la stratégie de développement de l'entreprise (diversification, extension, introduction de nouvelles technologies, recrutements et départs) afin de déterminer à horizon de cinq ans les formations d'adaptation, de recyclage et de perfectionnement que veut mettre en oeuvre l'entreprise compte tenu de ses deux objectifs qui sont l'accroissement de la productivité et l'amélioration du climat social. Cette étape est fondamentale et délicate. Fondamentale, puisque de ces objectifs globaux découlera toute la stratégie de formation, et délicate, puisqu'elle implique une réflexion approfondie sur le devenir de l'entreprise. Or, dans le contexte des pays en développement -- et il en est d'ailleurs de même dans les pays développés -- cette réflexion ne peut généralement avoir lieu du fait des tâches quotidiennes, absorbantes et urgentes, auxquelles font face les responsables.

Au cours de l'étape N°3, il s'agit de traduire les objectifs globaux en objectifs annuels. Cette étape sera susceptible d'être reprise année par année afin de corriger les éventuels glissements du plan global.

L'analyse de la situation actuelle sera réalisée au cours de l'étape N°4. Elle consistera en une photographie de l'entreprise, sur le plan de son fonctionnement réel et des normes actuelles de production, et sur le plan du climat social qui y règne. Elle débouche sur l'étape N°5 qui permet de diviser l'entreprise en un certain nombre de sous-ensembles cohérents qui constitueront les terrains privilégiés des actions de formation. Pour ce faire, il ne faudra pas procéder à une enquête générale par questionnaires qui seraient de toute manière peu fiables et difficiles à exploiter mais, au contraire, adopter une démarche qualitative par entretiens approfondis auprès de responsables soigneusement sélectionnés dans l'entreprise et qui seront, par la suite, chargés du suivi des actions de formation. La comparaison des objectifs et de la situation actuelle permet de déterminer les écarts, écarts qui devront ensuite être analysés en termes de priorités, compte tenu des moyens, par définition limités, dont on disposera pour mettre en oeuvre les actions.

Les étapes N°17, 18 et 19 correspondent à la sortie du système (1). Quand tous les objectifs auront été atteints, il s'agira de diffuser à l'extérieur les résultats de l'action par des moyens appropriés tels que visite de l'entreprise, organisation de conférences et de séminaires pour les chefs d'entreprise, échange de stagiaires, etc...

On pourrait concevoir de réaliser les actions de promotion et de diffusion de manière continue tout au long de la mise en oeuvre des actions de formation.

L'étape N°6 est celle de l'étude des solutions pour supprimer les écarts qui auront été découverts au cours de l'étape N°5. Ici, il faut se poser la question fondamentale suivante : la formation est-elle réellement la

1. Ces étapes se trouvent donc à cet emplacement dans le schéma, parce qu'il se peut que les objectifs intermédiaires annuels que s'est fixés l'entreprise aient été atteints sans qu'il soit nécessaire de mettre en oeuvre des formations complémentaires ou d'autres solutions.

meilleure solution à notre disposition pour diminuer les écarts constatés et donc atteindre les objectifs assignés ?

- Si non, il convient de rechercher d'autres solutions plus adaptées telles que le recrutement, la réorganisation de l'entreprise ou la réaffectation du personnel (étape N°8). Après la mise en place de ces solutions (étape N°9), il convient de recalculer les écarts et reprendre à l'étape N°4 ;
- Si oui, il s'agit alors de recenser et d'étudier le gisement de potentialités existantes dans l'entreprise et, en particulier, sur le plan des stagiaires susceptibles d'être formés (étape N°7).

Cela étant fait on détermine les buts de la formation en fonction des objectifs (définis à l'étape N°3), de la situation actuelle (étape N°4) et des potentialités (étape N°7). On choisit alors les modes de formation, les objectifs et les méthodes pédagogiques, les stagiaires retenus et on détermine les processus d'évaluation (étape N°11).

Compte tenu des objectifs assignés au projet pilote, il s'agit ensuite de mettre en oeuvre des groupes tests et des groupes de contrôle qui permettront de tester l'efficacité de différentes méthodes de formation afin d'aboutir à un même objectif (étape N°12).

L'action peut alors se dérouler et il s'agit à ce niveau de déterminer avec précision le processus de suivi qui sera utilisé (étape N°13).

L'étape N°14 est une étape de feed-back interne.

L'objectif interne assigné au stage a-t-il bien été atteint ?

- Si non, avait-on bien analysé la situation ? (étape N°15) :
 - . Si oui, l'action de formation n'a pas été concluante et il convient donc de mettre en place des actions correctrices (étape N°16) et de recommencer une nouvelle action ;
 - . Si non, il faut rechercher d'autres solutions, ce qui entraîne un retour à l'étape N°8 ;
- Si oui, il convient de repartir à l'étape N°5 afin de mesurer à nouveau les écarts et, donc les progrès accomplis.

Lorsque toutes les actions de formation ont atteint leurs objectifs, l'action pilote est terminée.

Afin de traduire en termes concrets ce qui précède des contacts informels ont été pris avec les différents acteurs concernés. Il en est ressorti deux idées de projets réalisables à moyen terme qui pourront permettre par leur valeur d'exemple, de diffuser auprès des entreprises tunisiennes, les enseignements tirés de l'étude.

Projet 1 : Formation de responsables de la formation en entreprise.

Projet 2 : Productivité et formation.

Projet N°1 : FORMATION DE RESPONSABLES DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

Il s'agirait de mettre en place des sessions de formation destinées aux responsables de formation d'entreprises publiques ou privées. Cette action est pleinement justifiée par les conclusions de l'étude qui montre que la perception de l'intérêt et l'efficacité de la formation est souvent liée à la formation du responsable de la formation.

Ce projet comportera trois volets :

- 1) formation de formateurs de responsables de formation
- 2) organisation de stages à l'intention de responsables de formation en entreprise
- 3) mise en place et suivi d'actions de formation.

1. Formation de formateurs des responsables de formation en entreprise

Il s'agirait ici de former un certain nombre d'experts tunisiens capables de procéder à une analyse en profondeur du fonctionnement et des besoins de l'entreprise, conformément au schéma de projet pilote présenté ci-après.

Cette équipe (d'une dizaine de personnes) serait formée tant en Tunisie (à l'aide, probablement d'experts du BIT) qu'à l'étranger, par une mise en situation réelle dans des entreprises possédant une longue expérience en matière de formation.

Les experts ainsi formés auraient par la suite un rôle de formation mais aussi un rôle de conseiller en matière d'organisation de la production (cette fonction de conseil et d'assistance permettrait sans doute d'accroître l'intérêt des entreprises à participer à ce projet).

Cette étape pourrait se réaliser en six mois.

2. Organisation de stages à l'intention des responsables de formation en entreprise

La première étape achevée, une série de stages serait organisée à l'intention de responsables de formation, qui leur permettrait de répondre aux différentes questions soulevées dans le schéma, et d'y trouver les solutions appropriées.

Ces stages seraient d'assez courte durée (une à deux semaines chacun) et seraient conçus de manière modulaire. Le nombre de participants serait limité et ces stages seraient toujours suivis d'une mise en application concrète des principes découverts durant le stage. Les stages se dérouleraient

tous les trois mois pendant une année et seraient suivis d'un stage de rappel un an plus tard.

3. Mise en place et suivi des actions de formation

Grâce aux nouvelles méthodes d'analyse, de suivi et d'évaluation apprises au cours de la deuxième étape, les actions de formation seraient réalisées par les entreprises. Ces actions seraient essentiellement menées à l'aide des formateurs.

A ce stade, il serait très important de prévoir une procédure d'évaluation de l'efficacité réelle des actions ainsi menées (analyse coût/avantage).

Projet N°2 : PRODUCTIVITE ET FORMATION

La formation joue un rôle fondamental dans l'élévation de la productivité.

Pour pouvoir le démontrer, il convient au préalable de procéder à une analyse en profondeur des postes et des normes de production d'une des fonctions de l'entreprise, quitte à étendre l'analyse ensuite à toutes les fonctions de l'entreprise si l'expérience se révèle concluante.

Une des grandes entreprises publiques de transports tunisienne a montré un intérêt pour un tel projet, en ce qui concerne plus particulièrement la fonction : "entretien et maintenance".

Il conviendrait de former quatre spécialistes d'analyse de poste (électricité/electronique -- mécanique thermique-construction métallique -- soudure) ainsi qu'un psycho-sociologue.

Cette formation se déroulerait sur 2 à 3 semaines en Tunisie et serait complétée d'un stage de 2 à 3 semaines auprès d'une entreprise du même secteur en France.

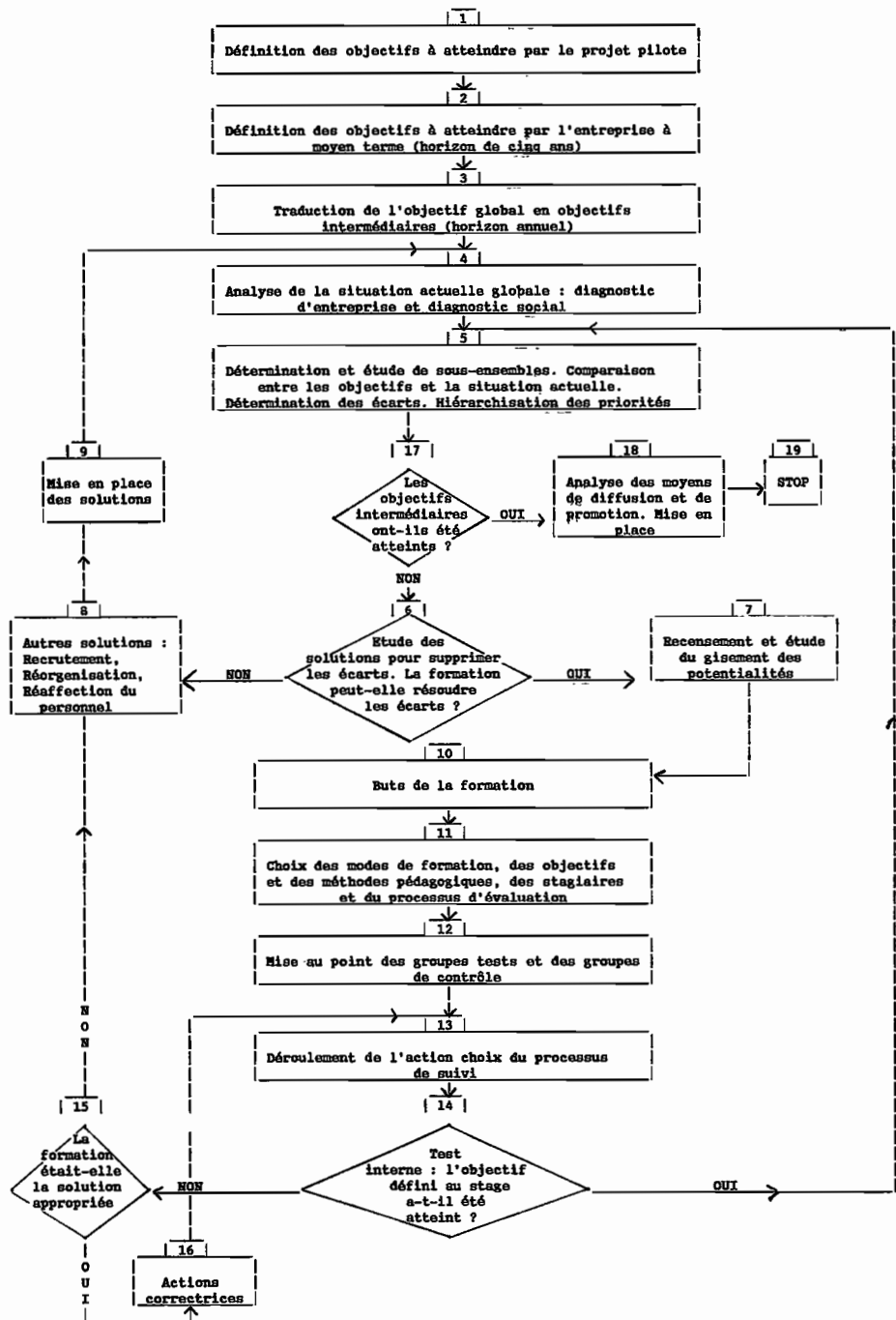
Le choix de ces experts se ferait parmi des ingénieurs travaillant actuellement dans les ateliers dans l'entreprise et connaissant donc parfaitement leur métier.

Trois étapes seraient nécessaires :

- 1) formation des experts de l'entreprise en question
- 2) analyse des postes et des normes de production.
- 3) détermination, mise en place et suivi des actions de formation.

SCHEMA DE PROJET PILOTE

PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI COMME INSTRUMENT DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES



Annexe 10

LISTE DES SIGLES

AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
ARFORGHE	Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans l'Entreprise
BESP	Brevet d'Enseignement Secondaire Professionnel
BMF	Bureau de Management et de Formation
CEFOR	Cabinet d'Etude, de Formation et d'Organisation
CIFTEC	Centre International de Formation Technique
CIPE	Centre d'Instruction et de Perfectionnement Electrotechnique
CNEI	Centre National d'Etudes Industrielles
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CORT	Cabinet d'Organisation Rationnelle du Travail
ENIT	Ecole Nationale des Ingénieurs de Tunisie
ENPTT	Ecole Nationale des Postes, Télégraphes, Téléphones
ENSET	Ecole Nationale Supérieure de l'Enseignement Technique
ETAP	Entreprise Tunisienne d'Activité Pétrolière
FTUSA	Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurances
IAA	Institut Agro-Alimentaire
IHEC	Institut des Hautes Etudes Commerciales
INS	Institut National de la Statistique
INT	Institut National du Travail
IPST	Institut de Promotion Supérieure du Travail
ONA	Office National de l'Artisanat
OTTEFP	Office des Travailleurs Tunisiens à l'Etranger, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PDR	Programme de Développement Rural
SEPA	Société d'Engrais Phosphatés et Azotés
SEREPT	Société d'Exploitation et de Recherche Pétrolière en Tunisie
SHTT	Société Hôtelière et Touristique de Tunisie
SITEP	Société Italo-Tunisienne d'Exploitation Pétrolière
SMT	Société du Métro léger de Tunis
SNCFT	Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens
SNT	Société Nationale des Transports
SOGITEX	Société Générale Industrielle de Textiles
STAR	Société Tunisienne d'Assurances et de Réassurances
STEG	Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz
STIR	Société Tunisienne des Industries de Raffinage
TFP	Taxe de Formation Professionnelle
UGTT	Union Générale des Travailleurs Tunisiens
UNA	Union Nationale des Agriculteurs
UNFT	Union Nationale des Femmes de Tunisie
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat.

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES GENERAUX

NIGERIA, MINISTERE FEDERAL DE L'EDUCATION
Investment in Education: the Report of the Commission on Post-School
certificate and Higer Education in Nigeria
Lagos, 1960, 140p.

OCDE
Le facteur résiduel et le progrès économique
Paris, 1964, 312p.

Id
L'innovation dans la formation en cours de service des enseignants,
pratique et théorie
Paris, 1978, 64p.
(Publication du Centre pour la Recherche et l'Innovation dans
l'Enseignement)

Id
La planification de l'enseignement : vers une ré-évaluation
Paris, 1983, 438p.

Id
Le projet régional méditerranéen : éducation et développement
économique et social
Paris, 1963, 296p.

PAKISTAN, MINISTERE DE L'EDUCATION
Report of the Commission on National Education -- January-August 1959
Karachi, 1961, 370p.

SCHULTZ, Theodore W.
The Economic Value of Education
New York and London, Columbia University Press, 1963, 92p.

UNESCO
Situation et perspectives prioritaires du développement de l'éducation
dans les Pays les Moins avancés
Paris, 1982, 40p.

(ED-82/LDC/3 UNESCO 1982)

VAIZEY, John
Economie de l'Education : Economie et Civilisation IX
Paris, Les éditions ouvrières, 1964, 185p.

2. OUVRAGES SUR LA TUNISIE

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES BANQUES DE TUNISIE (APBT)
Rapport sur l'activité bancaire. 1981, Tunis, s.d., 120 p.

AZAIEZ, Tahar
Relations entre l'enseignement, la formation professionnelle et l'emploi, Tunis, OTTEEF, 1980, 22 p.

BEN HAMIDA, Nour El Houda
L'expérience tunisienne en matière de formation continue, Toulouse, Université des Sciences Sociales, 1982, 171 p., tabl.

BSAIS, A. et MORRISSON, Ch.
Recrutement et emploi dans les entreprises tunisiennes, (enquête de 1971 sur les politiques du personnel des entreprises) in : Annales économiques [de l'Université de Clermont], n°4, 1973, p.8-60.
(Ressources humaines et développement)

Id.
Formation et emploi en Tunisie (Enquête sur la promotion 1967-1968 de l'enseignement secondaire et moyen), Cahiers du CERES, série économique, n°4, juin 1976, 165 p.

CABINET D'ORGANISATION RATIONNELLE DU TRAVAIL (CORT)
L'Institut de technologie d'entretien électro-mécanique d'El Harrach ; contribution de la CORT dans le cadre de la coopération franco-algérienne, Paris, OCDE, Centre de Développement, 1983, 48 p., fig., tabl.

CENTRE NATIONAL D'ETUDES INDUSTRIELLES (CNEI)
Les besoins en cadres techniques et administratifs dans l'industrie tunisienne, Tunis, 1983, 151 p., annexes.

CENTRE DE RECHERCHES ECONOMIQUES SOCIOLOGIQUES ET DE GESTION (CRESGE)
L'immigration tunisienne et la question du retour, Lille, 1982, 200 p., annexes, fig., tabl.

CHARMES, Jacques
L'apprentissage sur le tas dans le secteur non structuré en Tunisie
in : CRESM.CNRS. La politique de l'emploi-formation au Maghreb 1970-1980, s.l., 1980, 472 p.
Collection "Etudes de l'Annuaire de l'Afrique du Nord", [p. 357-396].

CHARMES, Jacques

L'évaluation du secteur non structuré. Méthodes, résultats, analyses. L'exemple de la Tunisie, Paris, INSEE, Ministère de la Coopération, ORSTOM, Groupe de recherche AMIRA, 1982, 210 p.

(Brochure N°37)

CHARMES, Jacques

La mesure de l'emploi dans les entreprises et les établissements en Tunisie. Sources et méthodes. Dossiers de l'Institut National du Travail et du Service Social, Ministère Tunisien des Affaires Sociales, N°1, mai 1981, 159 p.

CHARMES, Jacques

Place et rôle du secteur non structuré dans la planification du développement et les politiques d'emploi en Tunisie.

Rapport pour une mission officielle de la Banque Mondiale à paraître dans le rapport de la BIRD sur la "Politique de création d'emplois en Tunisie", 73 p., multigr.

CHARMES, Jacques

Le secteur non structuré en Tunisie : son importance, ses caractéristiques et ses possibilités de promotion, in : Cahiers ORSTOM, série Sciences Humaines, Vol. XIX, n°1, 1983 p.107-117.

CHARMES, Jacques

Le secteur non structuré et l'économie du développement. Nécessité de sa prise en compte et d'une reconsidération subséquente des théories et des politiques de développement ; communication au séminaire sur "L'économie du développement : analyses en termes réels et monétaires". Sfax, 27-28 avril 1983

in : "Actes du Séminaire International de Sfax" : l'économie du développement. Sfax, Faculté des Sciences Economiques, [1984], 292 p., [p.117-127].

EL MANOUBI, Khaled

Système éducatif, emploi et industrialisation, le cas de la Tunisie, Tunis, Centre d'études, de recherches et de publications de la Faculté de Droit et des Sciences Politiques et Economiques, 1979, 358 p.

Formation Professionnelle en Tunisie (la)

Numéro Spécial (N°42) de : La Tunisie économique, [Revue de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat], décembre 1979.

GHEDEMSI, Mohamed

Recyclage des cadres de maîtrise ; séminaire sur la formation professionnelle au sein des entreprises, Tunis, OTTEFP, s.d., 46 p.

JANKOVIC, Vojislav

La formation continue : rapport établi à l'intention du gouvernement de la Tunisie par l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture, Paris, UNESCO, 1978, 17 p.

(FMR ED SCM 78 137. UNESCO 1978-13)

OUALHA, Mohamed Tijani

La formation professionnelle dans l'entreprise, Tunis, Université de Tunis, 1980, 171 p.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)

Tunisie. Rapport annuel sur l'assistance au développement, (rédigé par le Représentant Résident du PNUD), Tunis, 1982, 71 p., tabl.

Id.

Tunisie. Rapport annuel sur l'assistance au développement (rédigé par le Représentant Résident du PNUD), Tunis, 1984, 80 p., tabl.

PNUD ; PREMIER MINISTERE, DIRECTION GENERALE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Projet des Nations-Unies en administration publique ; rapport général sur les activités du projet, janvier-décembre 1980, (préparé par M. Simon Sukumar), Tunis, s.d., 125 p.

Id.

Projet des Nations-Unies en administration publique ; rapport sur les activités de perfectionnement 1979-1986, Tunis, s.d., 13 p.

ROSIER, Bernard

Choix techniques et stratégies de développement ; réflexion méthodologique et étude de cas : une comparaison Algérie-Tunisie, Paris, UNESCO, 1982, 70 p.

(Etudes/Rapports de l'UNESCO : STY.22F)

TUNISIE, REPUBLIQUE DE

VIè plan de développement économique et social, 1973-1976, Tome 1 et Tome 2, Tunis, 1973, 302 p. et 319 p.

Id.

VIè plan de développement économique et social, 1982-1986; Tome 1 et Tome 2, Tunis, Centre Industriel du Livre, 1983, 307 p. et 140 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, OFFICE TUNISIEN DES TRAVAILLEURS A L'ETRANGER, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (OTTEEFP)

Analyse de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle. 1978, Tunis, 1980, 16 p., annexes.

Id.

Analyse de la ristourne sur la taxe de formation professionnelle. 1979, Tunis, 1981, 8 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, OFFICE TUNISIEN DES TRAVAILLEURS A L'ETRANGER, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (OTTEFP)

Enquête sur l'insertion et le devenir professionnel des jeunes formés, par l'OTTEFP ; promotions 1976-78 ; résultats préliminaires ; Tunis, 1980, 33 p.

Id.

L'enseignement et la formation professionnelle en Tunisie ; rétrospective décennale 1972-1981, Tunis, s.d., 56 p., annexe statistique.

Id.

Etudes sectorielles ; le textile et l'habillement ; emploi et formation, Tunis, 1979, 43 p., annexe statistique.

Id.

La formation professionnelle dans les institutions de l'OTTEFP ; résultats 1980, Tunis, 1981, 26 p., plus annexe statistique (p.27-49).

Id.

La formation professionnelle développée en dehors du système éducatif ; rétrospective décennale 1972-1981, Tunis, s.d., 39 p.

Id.

Perspectives décennales ; orientations et objectifs pour le VI^e Plan en matière de formation professionnelle, Tunis, 1981, 67 p., plus annexe statistique (p.68-82).

Id.

Les problèmes de la formation professionnelle, Tunis, s.d., 103 p.

Id.

Programme national de recyclage des cadres de maîtrise. 1979, Tunis, [1979], 49 p.

Id.

Rapport annuel 1979 et bilan 1977-1978-1979, Tunis, s.d., 40 p.

Id.

Rapport sur l'évaluation et les enseignements de la 2^e décennie 1972-1981 en matière d'emploi et de formation, Tunis, 1980, 73 p., annexes statistiques.

Id.

Répertoire des institutions d'enseignement et de formation professionnelle, Tunis, 1978, 239 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, OFFICE TUNISIEN DES TRAVAILLEURS A L'ETRANGER, DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (OTTEFP)

Le système de formation et d'enseignement en dehors de l'éducation nationale ; données de base 1978, Tunis, 1978, 123 p.

Id.

Unité formation, perfectionnement et recyclage des cadres. Rapport annuel 1981, Tunis, [1982], 40 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, UNICEF
La lutte contre la pauvreté en Tunisie. Le programme Famille productive, Tunis, 1982, 31 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, CENTRE PROFESSIONNEL DE FORMATION BANCAIRE
Règlement général des études, Tunis, Paris, s.d., 16 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DIRECTION DE LA PLANIFICATION, DE LA STATISTIQUE, DE L'ORGANISATION ET DE L'INFORMATIQUE
Education, formation, emploi, Tunis, 1982, 90 p.

Id.

Projet de recherche sur les systèmes de formation professionnelle et technique face aux exigences du développement en Tunisie, Tunis, s.d., 29 p.

Id.

Statistiques de l'enseignement primaire. Année scolaire 1982/1983, Tunis, s.d., 76 p.

Id.

Statistiques de l'enseignement secondaire et normal. Année scolaire 1982/1983, Tunis, s.d., 95 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DU PLAN ET DES FINANCES
Les projections de la population à l'horizon 2000 et pour la période du VIème plan 1982-1986, Tunis, deuxième édition, 1981, 34 p., annexes.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DU PLAN ET DES FINANCES, INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE
Enquête population-emploi 1980, Tunis, s.d., 302 p.

Id.

Enquête sur le secteur non structuré en Tunisie. Bois et ameublement. Production et valeur ajoutée en 1977. Tunis, 1979, 88 p.

Id.

Recensement des établissements en milieu urbain, Tunisie entière 1976-78, Tunis, s.d., 163 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, MINISTERE DU PLAN ET DES FINANCES, INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE

Recueil d'interviews auprès de garagistes et de mécaniciens de Tunis, 1978, [Tunis], 1979, 286 p.

Id.

Le secteur non structuré en Tunisie. Recueil d'interviews auprès de menuisiers et ébénistes de Tunis et de Sfax, Tunis, 1977, 197 p.

TUNISIE, REPUBLIQUE DE, SECRETARIAT D'ETAT A L'INFORMATION

Tunisie en marche, Tunis, 1975, 351 p.