PN-ABH-426

TUNISIE: EVALUATION DES BESOINS ET RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION DU SECTEUR PRIVE

RAPPORT FINAL

Bureau pour l'Entreprise Privée
Agence Américaine pour le Développement International

Preparé pour: *USAID/Tunisie*

Preparé par: *Ernst & Young*

Parrainé par: *Projet de Soutien au Développement de l'Entreprise Privée II*
Projet No: 940-2028.03

Novembre 1989

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE i

I. **INTRODUCTION** 1

II. **L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVE** 4

- A. L'Environnement du Secteur Privé et son Impact sur les Besoins en Formation
- B. Performance Economique et Réforme des Politiques
- C. Contraintes au Développement du Secteur Privé

III. **BESOINS ET RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION DU SECTEUR PRIVE** 19

- A. Profil des Entreprises Interviewées
- B. Caractéristiques-Clé de l'Entreprise Tunisienne
- C. Analyse de l'Entreprise Tunisienne: Forces et Faiblesses de la Main d'Oeuvre
- D. Formation en Cours d'Emploi dans le Secteur Privé: Activités En Cours
- E. Autres Besoins en Formation Liés au Développement du Secteur Privé
- F. Ressources en Matière d'Education et de Formation en Tunisie
- G. Caractéristiques-Clé des Ressources en matière d'Education et de Formation de la Tunisie

IV. **DEFINIR LES LACUNES: BESOINS PAR RAPPORT AUX RESSOURCES** 40

- A. Liens entre l'Entreprise et les Institutions de Formation
- B. Gestion
- C. Formation des Formateurs
- D. Formation Continue

V. **STRATEGIE RECOMMANDEE POUR L'USAID/TUNISIE** 45

- A. Priorités de Développement pour l'USAID
- B. Activités de Formation Entreprises par l'USAID à ce Jour
- C. Stratégie en Matière de Formation du Secteur Privé
  1. Objectifs et Cibles
  2. Types de Formation
  3. Activités de Formation Proposées
  4. Activités de Formation Complémentaires
  5. Gestion des Activités de Formation du Secteur Privé
  6. Conseil Consultatif du Secteur Privé
  7. Evaluation et Suivi

ANNEXES

ANNEXE 1: RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION INSTITUTIONS D'EDUCATION ET DE FORMATION TUNISIENNES

A. L'Education en Tunisie et le Besoin de Réforme
B. Institutions d'Enseignement Supérieur
C. Organizations de Formation Publiques
D. La Recherche et l'Informatique
E. Entreprises de Formation Privées

ANNEXE 2: RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION LES ORGANISATIONS DE SOUTIEN DU SECTEUR PRIVE

A. Les Chambres de Commerce
B. L'UTICA
C. CEPEX
D. APBT: Association Professionnelle des Banques de Tunisie

ANNEXE 3: RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION LES DONATEURS

A. La Banque Mondiale
B. L'Ambassade Belge
C. L'Ambassande du Canada (ACDI)
D. Le Programme des Nations Unies pour le Développement
E. L'Agence Americaine pour le Développement International

ANNEXE 4: LISTE DES INTERVIEWS

ANNEXE 5: BIBLIOGRAPHIE

SYNTHESE

La présente évaluation des besoins en formation du secteur privé a été faite à la demande de l'USAID/Tunisie. Elle a été financée conjointement par la Mission de l'USAID et le Bureau pour l'Entreprise Privée dans le cadre du Second Projet de Soutien au Développement de l'Entreprise Privée (PEDS II). Le travail sur le terrain s'est déroulé durant quatre semaines, en Octobre et Novembre de l'année 1989. L'évaluation des besoins en formation du secteur privé avait trois objectifs: (a) analyser les besoins en formation du secteur privé Tunisien; (b) examiner les ressources nationales en vue de la formation du secteur privé; (c) mettre en oeuvre une stratégie visant à satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

Avec la restructuration économique, le secteur privé Tunisien se doit de plus en plus de devenir le principal moteur économique du pays. Aussi, les rôles du gouvernement et de l'entreprise doivent-ils changer de manière fondamentale. Ce changement exige également de nouvelles compétences, de nouvelles attitudes, au sein du gouvernement et du secteur privé.

Ayant opéré dans un environnement protégé et non compétitif pendant plusieurs années, le secteur privé Tunisien doit maintenant subir des changements considérables à mesure que le Gouvernement procède à la libéralisation de son économie. Le changement est en cours au niveau des politiques; mais au micro-niveau, c'est à dire au niveau de l'entreprise, ce changement peut s'avérer plus difficile. La formation peut aider le secteur privé Tunisien à acquérir des compétences qui lui sont nécessaires pour s'adapter à un environnement rapidement changeant et de plus en plus compétitif.

Afin d'évaluer les besoins en formation des entreprises Tunisiennes, l'équipe a interviewé les propriétaires ou cadres supérieurs de trente quatre entreprises privées Tunisiennes; Elle a également interviewé un bon nombre de banques commerciales, d'organisations de soutien du secteur privé et d'institutions de formation pour avoir leur idée des besoins en formation du secteur privé.

A. Besoins en Formation du Secteur Privé: La Gestion

La direction de l'entreprise Tunisienne tend à se composer d'un petit groupe de cadres supérieurs de l'entreprise, dont le PDG et d'autres hauts responsables. En réalité, l'entreprise ne compte aucuns cadres moyens ou jeunes cadres. Dans l'industrie, cette direction est lourdement dominée par des ingénieurs expérimentés qui souvent ont reçu peu ou aucune formation formelle en gestion *per se*.

Dans l'entreprise Tunisienne les prises de décision ont tendance à provenir du haut de l'échelle, de même que les changements

d'orientation de l'entreprise. La capacité de l'entreprise Tunisienne à compétir de manière efficace dans un environnement libéralisé dépendra dans une large mesure de la volonté qu'aura l'équipe des cadres supérieurs de changer et de s'adapter. Si ces cadres ne veulent pas ou sont incapables de s'adapter, l'entreprise ne s'adaptera pas.

L'équipe est donc d'avis qu'il est essentiel de s'atteler à développer et renforcer les compétences des cadres supérieurs; car ce sont eux qui mèneront le train dans la réorientation de l'entreprise vers les nouvelles demandes du marché. Les compétences-clé qui manquent cependant au niveau de la direction de l'entreprise, et qu'il faudra urgemment développer sont les suivantes:

- LE MARKETING

Au cours des interviews que nous avons eues avec les hommes d'affaires, le marketing a souvent été cité comme la "compétene manquante". Il sera important que les entreprises Tunisiennes puissent évaluer et répondre à la demande du marché à mesure que l'économie changera.

- LA PLANIFICATION ET LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE

L'entreprise Tunisienne commence à peine à faire face à une compétition croissante sur le marché intérieur; cette compétition augmentera avec la libéralisation de l'économie. Dans un environnement de plus en plus compétitif, les cadres des entreprises Tunisiennes devront penser de manière stratégique à la direction que prend l'entreprise et à la manière d'y parvenir. Ceci exige le développement de compétences en matière de planification et mise en oeuvre à long terme.

- LA GESTION FINANCIERE

Le succès du développement des marchés financiers en Tunisie dépend en grande partie du développement de sociétés financièrement saines. Il existe en Tunisie un puissant groupe de comptables qui sont capables de satisfaire les besoins en comptabilité des sociétés. Toutefois, la capacité des directeurs à analyser les opérations internes de la société en terme financier, est une compétence qui semble faire défaut dans de nombreuses sociétés; il sera de plus en plus important de pouvoir utiliser les analyses financières comme un outil de gestion et de décisions d'investissement.

- LA GESTION DE L'INFORMATION

De nombreuses sociétés Tunisiennes commencent à introduire les ordinateurs. Parmi les entreprises que l'équipe a interviewées, la gamme des compétences existantes variait énormément. Les

experts en informatiques sont nombreux en Tunisie. Cependant, il n'existe pas de lien entre l'informatique et la gestion. Le directeur doit être en mesure de savoir de quelle information il/elle a besoin et doit utiliser de manière efficace les informations fournie par l'ordinateur dans ses prises de décisions; c'est une compétence qui doit être davantage mise en valeur.

- LA MESURE DE LA PRODUCTIVITE ET/OU DE LA PERFORMANCE

Un des principaux soucis du directeur Tunisien est de savoir comment mesurer la productivité au sein de sa société. Ce souci provient en partie de son désir de mettre en place des systèmes d'incitation basés sur la productivité des travailleurs. De nombreux hommes d'affaires ont remarqué qu'il est extrêmement difficile de trouver des individus ayant ces compétences, et pourtant leur services sont énormément demandés.

- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La capacité de gérer les ressources humaines constitue un autre des plus importants besoins de l'entreprise Tunisienne. Comment motiver leurs employés? telle est la préoccupation majeure des propriétaires d'entreprise. C'est particulièrement vrai au regard de la législation du travail contraignante de la Tunisie qui empêche les hommes d'affaires de licencier leurs employés non performants.

B. Besoins en Formation du Secteur Privé: Besoins Techniques

Les besoins en formation technique sont impératifs en Tunisie. Du point de vue des milieux d'affaires, il existe un grave défaut d'adaptation entre la formation assurée par les institutions de formation Tunisiennes et les besoins de l'industrie. Ce défaut d'adaptation se sent à tous les niveaux de la formation technique: de l'ingénieur au superviseur de production, à l'employé techniquement qualifié. Les milieux d'affaires pensent que la formation technique est beaucoup trop théorique et s'applique très peu aux réalités de l'entreprise Tunisienne. Les lacunes-clé de la main d'oeuvre dans le domaine technique sont les suivantes:

- L'ENTRETIEN ET LA REPARATION

Presque tou(te)s les hommes/femmes d'affaires sont préoccupé(e)s par le manque de compétence des techniciens Tunisiens en matière d'entretien et de réparation. La formation technique s'est traditionnellement concentrée sur le côté fonctionnement de la machine, laissant de coté la capacité de les entretenir et de les réparer. Tout le monde s'accorde à reconnaître cette lacune et les institutions de formation telles que l'OFPE commencent à lui chercher une solution.

♦ LA CAPACITE DE RESOUDRE LES PROBLEMES

L'homme/la femme d'affaires Tunisien(e) se rend compte que son personnel technique n'est pas en mesure de résoudre des problèmes comme par exemple chercher à savoir pourquoi "X" est un problème et évaluer les options possibles de résoudre le problème.

♦ COMPETENCES TECHNIQUES DU CADRE MOYEN

Les hommes/femmes d'affaires sont d'avis que le technicien moyen constitue la lacune la plus importante. On peut trouver des ingénieurs (quoique souvent sans les compétences spécifiques à l'industrie nécessaires), mais c'est le technicien moyen qui est difficile à trouver.

♦ LE SAVOIR FAIRE TECHNOLOGIQUE

Les hommes d'affaires comptent beaucoup sur leurs partenaires et fournisseurs Européens pour acquérir un savoir faire et une formation technologiques parce qu'ils pensent qu'il existe peu de sources internes d'informations sur l'évolution de la technologie. Les écoles techniques Tunisiennes utilisent un équipement démodé et inapproprié pour satisfaire les besoins actuels de l'industrie Tunisienne. Par conséquent, les nouveaux techniciens ne connaissent pas les technologies modernes et doivent être re-formés une fois devenus membres d'une société.

C. Ressources en Formation du Secteur Privé

La Tunisie a beaucoup investi dans le développement des ressources humaines. Résultat? Un nombre impressionnant d'institutions d'enseignement supérieur et de formation professionnelle. De nombreux thèmes ont été soulevés au cours de nos réunions avec les institutions d'éducation et de formation Tunisiennes; ils ont permis de définir les lacunes de la formation pour le secteur privé. Les thèmes les plus importants qui sont ressortis de nos discussions sont les suivants:

♦ Rigidité du Système d'Education

Le système d'éducation Tunisien est sévèrement contrôlé par le gouvernement. Tout changement dans le programme d'études, y compris la création d'un nouveau cours, doit subir un long processus de révision et d'approbation. L'effet net recherché est de réduire la souplesse du système et sa capacité à répondre aux changements de l'économie.

A tous les niveaux, on reconnaît la nécessité de changer les systèmes d'éducation Tunisiens, et un gros effort est en train d'être déployé pour adopter de nouvelles réformes. La première phase de cet effort vise des changements fondamentaux qui doivent

se produire dans les écoles primaires et secondaires; la Banque Mondiale soutient cet effort à travers un programme de réformes du secteur d'éducation et de formation d'une valeur de 95 millions de dollars. La seconde phase de la réforme éducationnelle se concentrera sur l'enseignement supérieur; à l'heure actuelle, les projets de réforme universitaire semblent en être au niveau conceptuel.

- Manque d'Orientation des Clients

A tous les niveaux de l'éducation et de la formation, l'équipe a trouvé qu'il y avait un manque d'orientation vers le marché. Dans les institutions publiques comme privées, la tendance est de mettre en oeuvre des programmes de formation sans connaître la demande existante pour cette formation. Fait encore plus important, le client est rarement impliqué dans l'élaboration ou la mise en oeuvre de ces programmes.

- Importance des Diplômes

Le système d'éducation Tunisien est orienté vers la délivrance des diplômes. Du point de vue du secteur privé, l'éducation orientée vers les diplômes a produit des individus bien éduqués, pétris de théorie, mais qui sont rarement versés dans la pratique de gérer une société.

- Manque de Professeurs et Personnel Qualifiés

Il semble qu'il y ait un manque de professeurs et/ou formateurs qualifiés à tous les niveaux d'éducation et de formation en Tunisie. Le problème est à la fois quantitatif et qualitatif. Il existe une pénurie de professeurs et/ou formateurs capables de satisfaire les besoins en formation du secteur privé. En outre, les professeurs ont très peu l'expérience du "monde réel" en matière d'affaires et d'industrie. Enfin, l'équipe a noté un manque de compétences pédagogiques à tous les niveaux de l'éducation et de la formation Tunisiennes.

D. Définir les Lacunes: Besoins Par Rapport aux Ressources

- Liens Entre l'Entreprise et les Institutions de Formation

Selon les milieux d'affaires Tunisiens, les chercheurs d'emplois n'ont pas les compétences nécessaires pour travailler dans l'industrie. A tous les niveaux de l'échelle professionnelle, l'éducation et la formation sont trop théoriques; le volet pratique intervient le jour où l'individu commence à travailler. D'une part, il est évident que la tendance du secteur privé à attendre que l'employé soit productif dès le premier jour n'est pas réaliste; en effet, quelle que soit l'efficacité de la formation

reçue avant de commencer un emploi, une formation sur le tas sera nécessaire. D'autre part, la relation peu étroite existant entre la formation et l'emploi constitue un sérieux problème en Tunisie.

Il faudrait de toute urgence adapter les programmes d'éducation et de formation aux besoins du secteur privé. Pour s'assurer que cela se produise, l'industrie devra de plus en plus s'engager dans l'élaboration et la gestion de ces programmes.

- Formation en Gestion

L'évaluation des besoins en formation a indiqué qu'il existe d'importants besoins techniques et en gestion. Tandis que les besoins techniques continuent d'être importants, le gouvernement Tunisien et les donateurs consacrent une quantité importante de ressources pour refaire des programmes de formation technique. Toutefois, le développement des compétences en gestion, est un domaine où il reste encore beaucoup à faire.

- Formation des Formateurs

La formation des formateurs constitue une autre carence. Le principal problème est que ceux qui sont chargés de préparer les individus à travailler dans le secteur privé, ont eux-même très peu d'expérience dans les affaires; en outre, ils manquent souvent de compétences pédagogiques nécessaires à l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes de formation efficaces.

- Formation Continue

La formation continue est un aspect relativement nouveau du système d'éducation Tunisien. Certaines universités ont récemment ajouté à leurs programmes de formation des cours pour adultes qui ont lieu les soirs et les week-ends. Dans un environnement économique changeant, ces programmes de formation continue s'avèreront même plus importants; ils offrent aux chercheurs d'emplois une occasion d'acquérir de nouvelles compétences suivant les besoins du marché. Il faudrait encourager les efforts déployés pour accroître et développer ce secteur.

E. Stratégie Recommandée pour l'USAID/Tunisie

La stratégie proposée vise directement les besoins du secteur privé Tunisien, de même que l'usage des propres ressources de la Tunisie pour satisfaire les besoins du secteur privé. L'équipe pense que l'USAID sera plus en mesure de satisfaire les besoins en formation du secteur privé en servant de catalyseur: un catalyseur pour l'élaboration de programmes d'éducation et de formation adaptés aux besoins du secteur privé Tunisien.

1. Objectifs et Cibles

Le premier objectif de la stratégie de la formation est de développer les compétences-clé du secteur privé nécessaires pour faire la transition à une économie de marché et orientée vers les exportations. La gestion et le marketing sont les deux compétences les plus importantes à développer. L'équipe recommande deux cibles pour l'élaboration de la stratégie de l'USAID relative à la formation du secteur privé, à savoir:

- **Les décideurs-clé dans les milieux d'affaires, en se concentrant sur les industries d'exportation, l'agro-industrie, la communauté financière, et les gestionnaires et promoteurs de projets urbains.**

- **Les organisations de soutien du secteur privé**

2. Activités Proposées

Sur la base de son évaluation des besoins et ressources en matière de formation du secteur privé, l'équipe a décrit à grands traits et de manière illustrative des types d'activités que la stratégie de la Mission devrait soutenir. Il faudrait considérer cette liste d'activités de formation comme un guide pour la mise en oeuvre de futurs programmes de formation du secteur privé, plutôt qu'une liste définitive d'activités. Les plus importants critères considérés pour identifier les activités de formation du secteur privé sont les suivants:

- Les programmes de formation doivent avoir le soutien et l'engagement actifs du secteur privé.

- Le secteur privé doit percevoir un avantage matériel pour pouvoir participer.

- Des programmes de formation devraient être mis en oeuvre dans des institutions et facultés existantes et avoir pour objectif d'améliorer la qualité et la quantité de la formation commerciale.

- Des programmes de formation devraient non seulement mettre l'accent, mais aussi se limiter à la gestion et au marketing.

La partie suivante illustre le type de programmes de formation que nous recommandons à l'USAID/Tunisie de financer.

Cible 1: Les décideurs-clé dans les milieux d'affaires, en mettant l'accent sur les industries d'exportation, l'agro-industrie, la communauté financière ainsi que les gestionnaires et promoteurs de projets urbains.

a. Développement des Liens Entre l'Enseignement Supérieur Tunisien et Américain

L'équipe a recommandé que l'USAID finance l'établissement de liens entre les institutions d'enseignement supérieur Tunisiennes et Américaines; parmi les candidats Tunisiens recommandés figurent: l'ISG, l'IHEC ou l'ENIT. Les institutions Américaines devraient être identifiées en collaboration avec l'institution Tunisienne; ceci est important pour s'assurer que ce lien est basé sur une relation mutuellement avantageuse. Les financements de l'USAID pourraient servir de catalyseur pour encourager ce lien; toutefois, cette relation doit être basée sur des intérêts communs et des engagements allant au-delà des fonds de démarrage accordés par l'USAID. L'établissement de ce lien pourrait permettre à l'institution Tunisienne de dispenser des cours de formation en gestion pratique.

b. Développement des Liens Entre les Centres d'Education/de Formation Tunisiens et l'Entreprise Tunisienne

L'équipe recommande que les liens entre les centres d'éducation et formation Tunisiens et l'entreprise Tunisienne fassent partie de toutes les activités de formation du secteur privé financées par l'USAID. Pour faciliter ces liens, l'USAID devrait d'abord considérer de financer un groupe d'études d'hommes/femmes d'affaires et de professeurs Tunisiens qui visiteraient les modèles de relations collaboratives existant dans d'autres pays. Une telle initiative pourrait s'avérer particulièrement importante au vu des efforts déployés pour entreprendre des réformes de l'enseignement supérieur.

c. Cours sur Place et à Court-Terme pour les Cadres Tunisiens

Les universités locales prépareront pour les cadres Tunisiens, une série de cours intensifs de courte durée qui se concentreront sur les questions et problèmes-clé. Parmi les institutions suggérées figurent l'ISG, l'IHEC et l'ENIT. Ces cours seront préparés en collaboration avec une université Américaine ou une institution de formation en gestion Américaine. L'objectif de la participation conjointe d'experts Tunisiens et Américains est d'assurer la réalisation d'une série de cours en gestion de haut niveau adaptés au contexte Tunisien. Ces cours mettront l'accent sur les besoins identifiés dans le présent rapport: mesures de productivité et de performance, marketing, gestion financière, gestion de l'information, et planification et mise en oeuvre stratégiques. La gamme des cours dispensés devrait rester flexible pour s'assurer qu'ils s'adaptent aux besoins en formation futurs de la Tunisie.

d. Formation des Formateurs

Le manque d'éducateurs qualifiés constitue un important problème à tous les niveaux de la formation dans le secteur privé. Dans le cadre de son programme de bourse à long-terme, l'USAID devrait envisager d'octroyer aux éducateurs des bourses qui leur permettraient d'aller étudier à l'étranger. Le secteur privé Tunisien est également une précieuse ressource en ce qui concerne la formation des formateurs; une relation de collaboration entre l'industrie et les institutions de formation pourrait se tisser, et le secteur privé fournirait une formation pratique aux formateurs.

e. Stages en Entreprises aux Etats-Unis pour les Propriétaires et Directeurs d'Entreprise Tunisiens

L'équipe recommande que chaque année, au moins huit propriétaires et directeurs d'entreprise soient sélectionnés pour participer au programme Entrepreneurs International (EI) de l'AID. Dans le cadre de ce programme, les entrepreneurs Tunisiens sont envoyés dans des entreprises Américaines qui ont la même activité et taille que la leur, pendant deux à quatre semaines pour apprendre comment fonctionnent et sont gérées les entreprises Américaines. L'objectif est d'apprendre des techniques de gestion et de production de leurs contreparties Américaines.

f. Organisation de Séminaires et/ou Retraites pour les Cadres Supérieurs

Conjointement avec les séminaires à court terme sur la gestion, on pourrait planifier une série de retraites pour les cadres supérieurs qui leur permettraient de se concentrer sur les questions préoccupant les propriétaires d'entreprise. Ces retraites devront être conçues comme suit: leur thème devra être approprié à la situation actuelle de la société du PDG qui doit lui-même comprendre également l'importance du sujet pour la survie à long terme de sa société. Une série de séminaires relatifs à l'avènement d'Europe 1992 est un exemple de sujet auquel pensent tous les cadres supérieurs Tunisiens.

g. Bourses à Long-Terme

L'équipe recommande très peu de formation à long-terme en matière de stratégie du secteur privé; dans la mesure où une formation à long terme existe, l'équipe recommande une formation du niveau de la Maîtrise dans les domaines de la gestion d'entreprise, du marketing, des finances, de la gestion industrielle et de l'ingénierie, ainsi que de la planification et du financement des projets urbains.

Cible 2: Organisations de Soutien du Secteur Privé

a. Voyages d'Etudes/Formation à Court-Terme/Assistance Technique: Membres et Personnel de Chambres de Commerce

L'équipe recommande que l'USAID/Tunis finance un voyage d'étude qui permettrait au personnel des quatre Chambres de Commerce de visiter la chambre active d'un autre pays en voie de développement et d'examiner de nouvelles méthodes pour fournir des services à leurs membres.

b. Assistance Technique

Pour faire de la Chambre de Commerce un "bureau central" d'information efficace entre les milieux d'affaires et les institutions d'éducation et de formation, l'équipe recommande que l'USAID/Tunisie finance l'assistance technique d'une institution locale pour améliorer et développer les compétences des Chambres de Commerce.

c. Mise en Oeuvre de Programmes de Formation au Niveau de la Chambre

Toutes les Chambres de Commerce s'intéressent à servir de véhicule de formation pour le secteur privé. Pour aider ces Chambres à mettre en oeuvre des programmes de formation, l'USAID/Tunisie pourrait en premier lieu aider à renforcer le nouveau programme de formation des "jeunes cadres" à Sousse. On pourrait recourir à de l'assistance pour former les formateurs dans des techniques et contenus pédagogiques appropriés; élaborer et/ou adapter des cours dans les principales fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, gestion financière, comptabilité); et incorporer une expérience professionnelle au programme.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

La présente évaluation des besoins en formation du secteur privé a été faite à la demande de l'USAID/Tunisie. Elle a été conjointement financée par la Mission de l'USAID et le Bureau pour l'Entreprise Privée dans le cadre du Second Projet de Soutien au Développement de l'Entreprise Privée (PEDS II). Le travail sur le terrain s'est fait durant quatre semaines en Octobre et Novembre de l'année 1989.

L'équipe d'Ernst & Young était composé de trois personnes, à savoir, Sydney Lewis, Chef d'Equipe et Analyste du Secteur Privé; David Harmon, Analyste du Secteur Privé; et le Dr. Mary Thormann, Spécialiste en matière d'Education et de Formation. Cette équipe fut assistée d'un consultant local, M'hamed Ali Ksontini, propriétaire d'Actuel Formation (société implantée à Tunis se spécialisant dans la formation). Monsieur Ksontini a aidé l'équipe à dresser un programme d'interviews approprié et a beaucoup contribué à cette évaluation.

L'équipe aimerait remercier sincèrement les membres du personnel d'USAID/Tunisie pour le soutien et l'assistance qu'ils ont apportés à cette évaluation. Nous tenons à remercier tout particulièrement Monica McKnight et Rachid Nafti pour les efforts spéciaux qu'ils ont déployés à notre égard.

A. Objectifs et Méthodologie

L'évaluation des besoins en formation du secteur privé avait trois objectifs, à savoir:

- examiner les besoins en formation du secteur privé Tunisien;
- examiner les ressources nationales pour la formation du secteur privé; et
- mettre en oeuvre une stratégie pour satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

La méthodologie utilisée pour faire cette évaluation nécessitait les points suivants:

1. Des Contacts à Washington

Avant de quitter Washington, l'équipe a contacté et tenu des réunions avec la Banque Mondiale, la Société Financière Internationale et AID/Washington pour obtenir des informations adéquates. Ces réunions ont également permis à l'équipe

d'identifier les actions qui sont entreprises par les donateurs pour encourager la restructuration économique et le développement du secteur privé en Tunisie.

2. La Recherche de Documents

L'équipe a rassemblé et révisé des informations sur le secteur privé Tunisien, le secteur de l'éducation, le récent développement économique et les changements de politiques. Une liste des principales sources d'informations de l'équipe figure à l'Annexe 5.

3. L'Identification des Besoins en Formation du Secteur Privé

L'équipe a fait cette évaluation en partant d'une méthode d'analyse des "besoins par rapport aux ressources". Dans la première phase du travail sur le terrain, l'équipe s'est efforcée d'identifier les forces et faiblesses-clé des entreprises Tunisiennes, et a identifié les compétences nécessaires à la promotion de la croissance future du secteur privé.

Pour identifier les besoins en formation, il fallait faire une séries d'interviews avec les acteurs-clé des institutions de développement du secteur privé et les institutions de soutien du secteur privé. Un calendrier complet de réunions fut organisé avec les responsables des Chambres de Commerce et d'Industrie de Tunis, Sfax et Sousse, la fédération des Employeurs (UTICA), des organismes-clé du Gouvernement Tunisien, des banques commerciales locales, la Bourse de Tunis et des associations d'entreprises sélectionnées.

Fait encore plus important, l'équipe a interviewé 34 entreprises Tunisiennes à Tunis, Grombalia, Sousse et Sfax. Un questionnaire contenant des questions ouvertes et fermées a été présenté en Français aux propriétaires ou cadres supérieurs d'entreprise. Chaque interview a duré près d'une à une heure et demie, et comprenait une introduction présentée au propriétaire et/ou directeur sur le but de l'évaluation des besoins en formation et son importance pour le secteur privé. Les petites comme les grandes entreprises ont été interviewées. A la demande de l'USAID, l'équipe a mis l'accent sur les entreprises opérant dans les secteur de l'exportation et de l'agro-industrie; les entreprises dynamiques et compétitives étaient également recherchées comme des candidats pour cette évaluation.

4. L'Identification des Ressources en Formation

Dans la seconde phase du travail sur le terrain, l'équipe s'est concentrée sur l'identification des ressources en matière de formation en Tunisie. Contrairement à de nombreux pays en voie de développement, la Tunisie a investi des sommes coonsidérables dans

le développement de ses ressources humaines. Résultat? Un nombre impressionnant d'institutions de formation dédiées à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle. En collaboration avec un spécialiste de formation local, l'équipe a essayé d'interviewer toutes les grandes institutions de formation. Toutefois, étant donné le nombre d'institutions en Tunisie, l'équipe était incapable de juger ou d'évaluer leurs programmes en profondeur; une description des divers programmes figure à l'Annexe 1.

L'équipe a également interviewé toutes les institutions-clé de soutien du secteur privé dans le but d'examiner leur capacité d'assurer une formation à ceux qui les fréquentent; leurs activités ayant trait à la formation figurent à l'Annexe 2. L'équipe a ensuite eu des réunions avec tous les principaux donateurs en Tunisie pour discuter de leurs activités de soutien à la formation du secteur privé actuelles et futures; ces activités sont présentées dans l'Annexe 3.

L'équipe chargée de l'évaluation a régulièrement révisé les résultats d'interviews et discuté des découvertes qu'elle avait faites avec le personnel de l'USAID. A la fin de la troisième semaine, les réponses du questionnaire ont été disposées en tableau et analysées. Des conclusions et recommandations préliminaires furent présentées à l'USAID, ce qui a permis une réaction sur la nature et la manière de présenter la formation proposée. Une présentation finale eut lieu avant que l'équipe ne quitte la Tunisie.

5. Mise en Oeuvre d'une Stratégie Recommandée en Matière de Formation du Secteur Privé pour l'USAID

Sur la base de son évaluation des besoins et ressources en matière de formation du secteur privé, l'équipe a identifié les carences fondamentales existant au niveau du développement des compétences du secteur privé. Il est évident que l'USAID ne peut pas combler toutes ces lacunes. La stratégie du secteur privé présentée au Chapitre V essaie de combiner les besoins du secteur privé Tunisien aux avantages comparatifs de l'USAID en matière de formation. Son but est de servir de structure pour la mise en oeuvre de programmes de formation futurs financés par l'USAID.

CHAPITRE II

L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVE EN TUNISIE

L'environnement dans lequel le secteur privé fonctionne en Tunisie est le principal facteur déterminant les besoins en formation. Cette partie du rapport prépare un examen minutieux des besoins en formation du secteur privé.

A. L'Environnement du Secteur Privé et son Impact sur les Besoins en Formation

Avec la restructuration de l'économie et des institutions, on s'attend de plus en plus à ce que le secteur privé formel Tunisien devienne le principal moteur économique du pays. Le nombre des débutants sur le marché de l'emploi augmente et il continuera sûrement d'augmenter, à mesure que les politiques de privatisation des entreprises publiques Tunisiennes seront mises en oeuvre. Actuellement, le secteur privé a une capacité d'absorption limitée, en partie, parce que ce secteur en est aux premières étapes de son expansion et en partie, en raison du peu d'harmonie existant entre les qualifications professionnelles des nouveaux employés potentiels et les besoins de l'entreprise. La majorité des hommes/femmes d'affaires Tunisiens sont d'avis que les expériences académiques et professionnelles acquises par les diplômés du second cycle universitaire, ceux qui ont abandonné leurs cours, ceux mis à la retraite anticipée et les employés du secteur public en chômage économique, sont inappropriées et par conséquent ne leur permettent pas d'être immédiatement productifs.

Si le secteur privé Tunisien doit prospérer, et donc être en mesure d'absorber un nombre croissant de débutants sur le marché de l'emploi, il faudrait donner la priorité à la formation d'entrepreneurs, directeurs, techniciens et ouvriers actuels et potentiels dans les domaines requis. Ceci doit constituer un priorité pour l'entreprise, le système d'éducation et le Gouvernement Tunisien. La seconde condition toute aussi importante est que les diverses contraintes empêchant la croissance saine du secteur privé soit réduites. Une analyse minutieuse et une action entreprise au bon moment sont nécessaires au développement d'un environnement favorable, capable de promouvoir une participation plus effective du secteur privé au développement économique de la Tunisie.

Ci-dessous figure une brève description de l'environnement dans lequel opère le secteur privé en Tunisie, notamment en ce qui concerne les politiques, les facteurs économique et du marché, le crédit et les réglementations gouvernementales. Les facteurs internes au secteur privé sont brièvement décrits comme une introduction à l'examen des genres de formation et de prestations nécessaires pour renforcer, élargir et approfondir le secteur privé

et les organisations qui le soutiennent.

B. Performance Economique et Réforme de Politiques

1. Performance

a. Historique: les années 70

Au cours des années 70, l'économie Tunisienne s'est développée dans tous les secteurs, en effet le PIB a augmenté à un taux moyen annuel de 7.4%. Les politiques d'industrialisation de substitution à l'importation et le volume des exportations de pétrole ont soutenus cette croissance. De nombreux investissements ont alimenté cette croissance et le volume des exportations de produits non pétroliers a augmenté à une moyenne de près de 10% par an. L'industrie était à la tête de cette croissance, atteignant en moyenne juste en-dessous de 11% par an, et accroissant sa relative contribution au PIB et au volume des exportations.

b. Détérioration et Stabilisation : les années 80

Un petit marché local protégé n'offrait plus le potentiel d'industrialisation à plus grande échelle par le biais de la substitution aux importations, et la production du pétrole a baissé tout comme les prix mondiaux du pétrole. L'investissement supplémentaire dans des projets et entreprises publiques peu performantes a davantage aggravé la performance économique en détérioration. L'inflation augmenta de 10% par an; les augmentations de salaires dépassèrent la productivité et s'accompagnèrent de la baisse de l'emploi. Seuls les emprunts extérieurs ont permis au PIB de augmenter à 4,5% par an au début des années 80. En 1984, la dette extérieure était passé de 42% (1979) à 46% du PIB et le ratio du service de la dette était passé de 10% à 21%.

En 1985, les sources de financement extérieur commencèrent à diminuer. Il était évident qu'une crise de la balance des paiements se préparait. Par une combinaison de mesures restrictives entreprises par le Gouvernement de Tunisie et les donateurs, la Tunisie détourna la crise. Il était clair, cependant, qu'une restructuration de l'économie s'imposait. C'est ainsi qu'en Août 1985, sous les auspices de la Banque Mondiale et du FMI fut lancé un programme de stabilisation et d'ajustement structurel. De 1985 à 1988, la croissance du PIB oscillait largement, passant de 5,8% en 1987 à de 1,6% en 1986. La sécheresse survenue en 1986 et 1988 a affecté la croissance de manière défavorable, de même que les problèmes avec la Libye, la baisse supplémentaire des revenus provenant du pétrole et une réduction drastique du tourisme en 1987.

L'année 1988 a connu une grave sécheresse et des dômmages de cultures dûs aux criquets en même temps qu'une augmentation des

prix mondiaux de céréales. Le PIB a baissé de 5,8% (1987) à 1,5%. Le ratio de la dette publique extérieure par rapport au PIB est passée de 46% (1984) à 61% et le ratio du service de la dette de 21% à 27%. Les exportations de produits manufacturés et la croissance des revenus provenant du tourisme, soutenues par un taux de change continuellement compétitif, ont permis au compte courant de la balance des paiements de rester en équilibre.

Le Gouvernement Tunisien prévoit une croissance réelle du PIB de 3,5% en 1989, sur la base de la performance médiocre attendue du secteur agricole, compensée par des augmentations de l'activité industrielle (y compris les exportations), des revenus du tourisme, et des exportations du pétrole et de l'engrais. L'année 1989 a également enregistré un haut niveau d'intérêt dans l'investissement industriel, y compris de nombreux projets d'exportation industrielle.

2. Réforme des Politiques

a. Objectifs

Lancé en Août 1986, le programme d'ajustement structurel et de stabilisation économique financé par le Gouvernement Tunisien, la Banque Mondiale et le FMI a pour objectif:

- la libéralisation des échanges et la déréglementation des importations dans le cadre d'une stratégie globale de développement d'une économie ouverte aux exportations
- administration des réformes fiscales
- privatisation, dépossession, restructuration et/ou augmentation de l'autonomie gestionnaire des entreprises publiques (par le biais de contrats de performance)
- élimination des contrôles de prix et bénéfices et des subventions
- réduction de l'inefficacité gouvernementale et du poids financier
- libéralisation du secteur financier, y compris les marchés financiers et de crédit
- engagement accru du secteur privé dans l'économie

b. Progrès

Depuis Août 1986, le Gouvernement Tunisien a fait des progrès considérables dans la libéralisation de l'économie. Les principales mesures prises sont les suivantes:

- libéralisation de 80% des prix à la production des produits agricoles

- libéralisation de 55% des prix à la production des produits manufacturés, comparés à 6% en 1986; elle devrait atteindre près de 100% en 1991

- libéralisation des marges de bénéfices en cours - on s'attend à ce que 50% des marges de bénéfice soient libérées en 1991; libéralisation des marges de bénéfices pour les engrais

- réduction des droits d'importation à un maximum de 41%, l'objectif étant d'atteindre un taux effectif de 25% en 1991; les contrôles quantitatifs devront s'appliquer à rien que 35% des importations, et seront éventuellement éliminés presqu'entièrement sauf pour les industries naissantes et certains produits subventionnés

- introduction de la taxe sur la valeur ajoutée qui remplace un système fiscal complexe, indirect et faussé

- simplification de la taxe sur le revenu personnel et réduction à un maximum de 55% (au lieu de 80%); travaux en cours pour réformer et/ou simplifier le système fiscal des sociétés

- mise en oeuvre initiale de la politique de privatisation des entreprises publiques: peu d'entreprises publiques attrayantes et de divisions d'entreprises publiques ont été privatisées, et les plus complexes et "difficiles" devront être restructurées avant de les privatiser, les liquider ou les placer sous des contrats de gestion

- augmentation moyenne du prix de 16% des produits de base subventionnés

- possibilités pour le secteur privé de distribuer des produits de base subventionnés

- travaux initiaux en cours pour réviser le code du Travail, et adapter l'éducation et la formation au besoin de l'économie

- simplification des procédures du code d'investissement

- réduction du soutien financier direct (budgétaire) aux entreprises publiques; limites des petites entreprises sujettes au contrôle du Gouvernement Tunisien (loi des entreprises publiques); prêt des banques aux entreprises publiques aux taux du marché

- taux d'intérêt subventionnés pour les secteurs prioritaires seront augmentés d'un tiers de la différence entre ces taux et les taux du marché monétaire; introduction des bons du trésor à court terme comme un nouvel instrument du marché

- adoption d'un taux de change variable et dévaluation effective du dinar Tunisien

C. Contraintes au Développement du Secteur Privé

Les contraintes-clé au développement du secteur privé qui ont été identifiées par les hommes/femmes d'affaires interviewés sont les réglementations du gouvernement et la bureaucratie, les prises de décisions du gouvernement qui ont permis de changer les facteurs économiques et de marché, l'accès au crédit, et un manque général de personnel qualifié. A l'exception des réglementations gouvernementales et de la bureaucratie, ces contraintes pèsent lourdement sur les besoins en formation.

1. Réglementations du Gouvernement et Bureaucratie

"Nous vivons dans un cercle vicieux - avec toutes ces réglementations, l'industrie n'investira pas, et donc il n'y aura pas de création d'emplois."

Propriétaire d'entreprise Tunisien

Les réglementations et la bureaucratie guident, mais aussi font obstacle à l'entreprise dès sa naissance. Les hommes/femmes d'affaires sont légion à se plaindre du dédale de réglementations, qui pour la plupart ne concordent pas avec les réalités de l'entreprise d'aujourd'hui. Cette situation est aggravée par les syndicats et certains responsables de gouvernement qui ne voient pas comment la compétition peut engendrer des emplois. Les hommes d'affaires critiquent également beaucoup les difficultés qu'ils rencontrent ainsi que le temps passé (perdu) à traiter avec la bureaucratie, citant des occasions d'affaires perdues comme les résultats négatifs les plus importants. Il sont préoccupés par quatre domaines principaux, à savoir: la création d'une entreprise, la législation du travail, les impôts et les obstacles bureaucratiques.

a. Création d'entreprise

Selon les hommes d'affaires Tunisiens interviewés par l'équipe, il faut franchir de nombreuses étapes pour monter une affaire et cela peut prendre un minimum de deux mois même avec une assistance juridique. Pour les nouvelles entreprises cherchant à tirer des avantages du code d'investissement, ou en quête d'une approbation de leurs demandes d'importation et d'un financement de la banque,

ce processus a duré jusqu'à deux années, et souvent le résultat en a été des occasions perdues. Ces retards affectent surtout les petites et moyennes entreprises débutantes et qui souvent dépendent d'un financement à propos de la banque, leur propres ressources ne leur suffisant pas pour démarrer.

Toutefois, il est important de remarquer que le gouvernement de Tunisie est en train de prendre d'importantes mesures pour accélérer le processus de création de nouvelles entreprises. Dans le cadre d'une nouvelle législation, les mesures administratives et le temps requis pour mettre en place une société se limitera à un guichet "unique" à l'Agence de Promotion des Investissements (API). Il ne faudra normalement que 8 jours ouvrables pour conclure des accords administratifs si des mesures d'incitations spéciales ne sont pas nécessaires.

En outre, de nouvelles réglementations exigent que les banques traitent les demandes de financement en trois mois pour des opérations de démarrage. Ainsi le temps requis pour procéder au financement d'une nouvelle entreprise est vraiment réduit.

b. Législation du Travail

La législation du travail est une contrainte à plusieurs facettes. Les lois et leur interprétation contraignent le fonctionnement du marché de la main d'oeuvre, augmente les coûts de la main d'oeuvre de l'employeur et le taux d'emploi finit par s'affaiblir. Elles empiètent sur la capacité de l'entreprise à travailler des heures supplémentaires, à établir des calendriers de vacance qui soient conformes au rythme de production et à embaucher et licencier librement. D'après les propriétaires d'entreprise Tunisiens, ils n'embauchent que lorsqu'ils ont un contrat et/ou ordre en main.

En cas de licenciement d'un employé pour cause, le poids de la preuve pèse sur l'employé. Un puissant syndicat d'employés et un tribunal qui acquièce font que la plupart des décisions sont prises contre l'employeur. Une pratique particulièrement pernicieuse prend de l'ampleur: les travailleurs ayant une certaine ancienneté tentent de se faire renvoyer pour pouvoir obtenir une grosse indemnité de licenciement et se faire payer leurs droits. Ils savent que si la société va au tribunal, le processus sera interminable, et la société perdra; par conséquent, il revient moins cher à la société de payer immédiatement ces indemnités de licenciements plus ses droits. Les hommes/femmes d'affaires pensent que cette pratique frise le chantage.

L'homme/femme d'affaires aimerait que la législation du travail s'applique de manière équitable et impartiale, et avoir la liberté d'embaucher et de licencier librement. Il/elle aimerait que la législation du travail soit le reflet des réalités rencontrées lorsque l'on fait des affaires en Tunisie aujourd'hui. Ces lois devraient répondre aux dynamiques de l'entreprise à mesure que la

Tunisie s'engage vers le processus de restructuration et de libéralisation de son économie dans le contexte de développement axé sur les exportations.

c. Impôts

La contrainte fiscale présente également plusieurs facettes, allant du poids lourd des impôts, à la question de transparence des états financiers nécessaires au bon fonctionnement d'une bourse des valeurs ouverte au public. Le système fiscal Tunisien est basé sur le concept Français d'une autorité et d'une inspection fiscales toutes puissantes. Son objectif est de collecter autant de revenus provenant des impôts que possible et punir les propriétaires d'entreprise à la moindre transgression de la loi. On fait peu cas du concept Anglo-saxon d'un système fiscal qui non seulement collecte les impôts mais aussi sert à promouvoir la croissance économique.

Le propriétaire d'entreprise plie sous le poids d'une multitude d'impôts directs et indirects. Aussi, la fraude fiscale s'est-elle largement installée. On passe souvent plus de temps sur ce problème que sur la performance et l'expansion de l'entreprise. Les autorités fiscales s'en s'ont rendues compte et ont fixé les taux d'imposition en conséquence, notamment, pour couvrir l'évasion fiscale. La question de la fraude fiscale atteint l'approfondissement et l'élargissement des marché financiers, surtout via des opérations de bourse éventuelles. L'entreprise qui pendant des années a échappé aux impôts, et qui garde trois paquets de livres de compte, n'aura probablement pas d'états financiers réalistes qui lui permettront de devenir immédiatement transparente.

La sécurité sociale et autres impôts sociaux pèsent lourdement sur la performance financière de la société. La société elle-même contribue également pour une valeur égale à 20% du salaire de l'employé pour sa retraite et d'autres avantages "sociaux" et pour 2% des salaires pour la formation professionnelle (taxe de formation professionnelle).

Quoiqu'elle commence à se simplifier et se rationaliser, la structure fiscale essaie toujours de maximiser les revenus collectés plutôt qu'optimiser le montant collecté telle une fonction des objectifs économiques nationaux désirés. L'exemple suivant illustre bien ce fait: un réfrigérateur est considéré comme un produit de luxe. Par conséquent le client doit payer une TVA de 29%. Ceci a pour résultat une réduction de la demande effective, et se répercute sur la production et finalement l'emploi. Si les réfrigérateurs étaient soumis à une taxe plus faible de 17% et considérés comme des produits non luxueux, on en demanderait (et en vendraient) davantage, on en produiraient plus et une main d'oeuvre beaucoup plus importante serait absorbée. Selon les milieux d'affaires, le gouvernement Tunisien ne semble

pas conscient de cette simple réalité.

d. Obstacles Bureaucratiques

Les obstacles bureaucratiques sont nombreux et ralentissent le fonctionnement de l'entreprise. Ils commencent par la lourde approche des bureaucrates qui gardent jalousement leurs privilèges et ont un penchant anti-entreprise provenant de l'"héritage" Français et nourri par des années de contrôle par l'état. Le fonctionnement du système et du département de la douane dénote les obstacles bureaucratiques qui empêchent de faire des affaires de manière efficace. Obtenir des licences d'importation pour les matières premières et les pièces détachées implique un suivi personnel continu pour s'assurer de recevoir les documentations appropriées. Ceci peut prendre tant de temps que l'on finit souvent par perdre les occasions de faire des affaires. Ces retards empêchent également les entreprises de planifier et de fonctionner de manière rationnelle.

Lorsque le gouvernement Tunisien fait des affaires avec une entreprise et qu'il existe un simple désaccord à propos d'une facture de cette entreprise, il n'existe aucun mécanisme dans ce gouvernement, formel ou informel, qui puisse régler ce genre de problème rapidement. D'après les entreprises, il faut parfois deux années pour résoudre de petits problèmes. En outre, par son propre manque d'organisation, le gouvernement Tunisien cause des retards contractuels pour lesquels l'entrepreneur/fournisseur privé se voit pénaliser. Dans le secteur de la construction, les retards observés à payer les dettes actives peuvent se répercuter de manière négative sur les sous-traitants, qui ne seront pas payés si l'entrepreneur principal n'est pas payé. Là encore, ceci se répercutera sur l'emploi.

Finalement, et à titre d'exemple, de nombreuses sociétés ne profitent pas du rabais de la TFP, parce que cela prend trop de temps (le temps c'est de l'argent) et crée trop de problèmes pour obtenir un rabais. En outre, les impôts collectés, qui devraient être assignés à un compte spécial affecté à la formation, disparaissent dans un compte de revenus général du gouvernement Tunisien. D'après les milieux d'affaires, il existe plusieurs exemples similaires de taxes imposées qui ne profitent pas à l'entreprise.

2. Mesures Politiques: Facteurs Economiques et du Marché

La restructuration et la libéralisation de l'économie Tunisienne ont des implications directes sur la formation. La vitesse et la profondeur des changements économiques et des nouveaux investissements désirés détermineront dans une grande mesure la quantité et le type d'emplois créés. La nouvelle stratégie de croissance économique axée sur les exportations accentue davantage le besoin du secteur privé en formation appropriée à tous les

niveaux.

a. Croissance Axées sur les Exportations

Cette stratégie a d'importantes implications pour la formation dans le secteur privé. La plupart des exportations de produits manufacturés se sont, à ce jour, produites par le biais d'accords de sous-traitance avec des partenaires et/ou acheteurs Européens. Cette tactique a permis aux entreprises Tunisiennes engagées dans les industries textiles et électro-mécaniques par exemple, de vendre par le biais de sociétés étrangères plutôt qu'aborder de front le marché de l'exportation. Ce fut et c'est un bon choix, habituées qu'elles sont à fonctionner dans un marché intérieur protégé avec, en un sens, peu de compétences réelles en matière de marketing. Cela sert également à tirer une meilleure qualité du produit du fabricant Tunisien, et le pousse en même temps à se rendre compte qu'un personnel technique et de gestion bien qualifié sera la clé d'un succès continu. Les sociétés d'autres secteurs qui souhaitent exporter trouvent qu'elles ont de plus en plus besoin de formation pour faire face à toutes les fonctions de l'entreprise, à savoir:

- le besoin de comprendre et maîtriser de nouvelles technologies pour rester compétitives. Une des caractéristiques de la sous-traitance réside dans l'introduction des plus récentes et plus sophistiquées technologies qui exigent une production et un assemblage de produits de plus en plus sophistiqués. Ce qui à son tour réclame une formation plus poussée - non seulement en matière de techniques de production mais aussi dans les domaines de l' entretien et de la réparation.

- le besoin de formation dans tous les aspects de la gestion (organisation, production, finances et marketing) à mesure que les opérations de la société deviennent plus vastes et plus complexes. Les entreprises interviewées dont le volume des ventes a rapidement augmenté, ont connu des difficultés pour gérer cette croissance, notamment pour ce qui est de la production et du contrôle de la qualité.

- le besoin de standardisation du produit qui répond aux normes d'un pays développé. Certaines sociétés ne connaissent même pas les besoins minimes du marché d'exportation.

- le besoin de technologie moderne dans le domaine de l'industrie alimentaire (laboratoires y compris), de l'assainissement, du contrôle de la qualité. Il existe un manque de connaissances des réglementations du pays concernant l'importation des produits alimentaires et des

exigences du marché. Puisque les marges de bénéfices de chaque article sont trop petites et que la concurrence est trop stricte, les produits emballés ont besoin d'excellentes techniques et d'outils de marketing. Le manque d'expertise en matière de marketing est évident lorsque l'on considère que la Tunisie produit de nombreux produits (alimentaires ou non) qui sont conformes aux normes du Système de Préférences Généralisées Américain, mais l'entreprise Tunisienne ne sait pas comment pénétrer les marchés Américains.

- le besoin de maitriser les outils de la comptabilité de gestion (coût ou analytique), afin que la direction de l'entreprise soit au fait de ses coûts réels de production et puisse ainsi négocier sur un pied d'égalité avec le partenaire étranger et/ou l'acheteur. Ceci contribuera également à soulager le problème de l'entreprise Tunisienne d'être "preneur de technologie", c'est à dire, d'avoir à accepter de plus vieilles technologies qui enferme l'entreprise Tunisienne dans un rôle subordonné par rapport à ses partenaires étrangers, tout en l'isolant d'autres marchés potentiellement lucratifs. Certains hommes/femmes d'affaires interviewés, et qui travaillent dans l'industrie électro-mécanique ont admis leur fautes à cet égard et ne permettront plus que cela leur arrive encore une fois.

b. Libéralisation

L'ouverture du marché intérieur Tunisien impose des besoins en formation. Le marché intérieur était jadis ure chasse-gardée du secteur privé Tunisien, encourageant une arène élastique et non compétitive. Ceci est en train de changer actuellement. Le marché intérieur qui d'abord est limité, comporte maintenant des acteurs économiques nouveaux et plus nombreux.

- Puisque les droits d'importations sont réduits et que les restrictions quantitatives sont éliminées, les produits importés sont de plus en plus compétitifs et cette compétition va augmenter. Les produits d'Extrême-Orient préoccupent le plus, parce qu'ils sont de bonne qualité et à bas prix. Vu cet état de faits, il faut immédiatement assurer une formation en marketing et gestion financière: marketing pour pouvoir relever le défi de la qualité, la livraison et la différenciation du produit et gestion financière pour pouvoir réduire les opérations et coûts pour relever le défi avec des prix compétitifs.

- Il faut utiliser de nouvelles technologies aussi efficaces que celles utilisées par les concurrents étrangers. Ceci exigera une formation technique poussée.

Il faut acquérir des techniques pour mettre en oeuvre des stratégies appropriées et planifier des méthodes de lutte contre la concurrence.

Il faudrait développer des structures d'organisation appropriées, associant les activités de production et marketing et demandant aux installations Tunisiennes sur-équipées (achetées au moyen d'aide concessionnelle) d'être rentables. Ceci implique une formation technique et en gestion. La libéralisation et la stratégie de croissance axée sur les exportations affectent toutes deux les PMEs. Bien qu'étant le tissu même du secteur privé, elles sont également moins résistantes du point de vue financier, politique et en terme de ressources productives que le sont les sociétés plus grandes. Elles ont moins de voix dans les décisions politiques économiques et sont moins enclines que les grandes entreprises à accuser le choc du changement économique. Outre le fait de sentir les effets d'une concurrence étrangère croissante (importations), certaines des sociétés plus petites que nous avons interviewées ressentent un accroissement de la concurrence du secteur informel. Seules les PMEs efficaces, connaissant le marché seront en mesure de pénétrer de nouveaux marchés et de prospérer dans le marché intérieur. Pour les PMEs, la formation nécessaire touche toutes les fonctions de l'entreprise de même que l'adaptation technologique.

3. Système Bancaire, Marchés Financiers, Accès au Crédit

La clé du développement de tout secteur privé est sa capacité à financer ses opérations et son expansion au moyen de dette et de fonds propres. En accord avec l'orientation que le gouvernement Tunisien fait prendre à l'économie du pays, figure l'approfondissement et l'élargissement du système bancaire et du secteur des marchés financiers.

a. Développement du Système Bancaire et des Marchés Financiers

Le secteur bancaire a subi des changements et en subira davantage, vu la politique du gouvernement Tunisien de promulguer une économie de marché. L'objectif ultime sera de ne faire aucune distinction entre une banque commerciale et une banque de dépôt, ni entre une banque off-shore et une banque locale. Les banques seront libres de compétir dans toutes les activités. Un élément de compétition vient d'être introduit dans ce secteur puisque la Citibank y a commencé des opérations en Novembre 1989. les banquiers pensent que la présence de la Citibank imposera un nouveau rythme et style aux banques Tunisiennes.

L'autre élément majeur du développement de ce secteur est celui des marchés financiers, qui sera en grande partie orienté par l'expansion du marché des titres de Tunis. Les banques et les marchés financiers doivent se développer ensemble afin que les capitaux soient mobilisés pour pouvoir financer la croissance de l'économie dans le sens voulu.

La croissance de ce secteur ainsi que les changements qui lui seront nécessaires imposent des changements d'attitude fondamentaux qui nécessiteront une formation dans une gamme d'activités financières nouvelles à la Tunisie et pour diverses audiences. Une variété de bons "produits" (instruments financiers) doivent être créés pour pousser les épargnants à investir et donc fournir les capitaux additionnels auxquels pourra accéder le secteur privé. Aujourd'hui, un dixième de la population Tunisienne (800.000 individus) épargne auprès d'institutions financières. De bons "Produits" vont en partie dépendre de sociétés fiables en mesure de proposer des actions au public et attirer les épargnes. Les principaux facteurs à aborder et résoudre pour procéder au développement de ce secteur sont les suivants:

- le manque de transparence des situations et états financiers des sociétés - voici une sérieuse contrainte au fonctionnement d'un véritable marché de titres public et à la mobilisation de capitaux provenant des épargnants.

- Lié à la transparence, le besoin d'uniformiser des procédures de comptabilité et d'audit de sorte que l'investisseur puisse comparer entre deux sociétés (ou plus)

- la formation pour les banques dans les domaines des services financiers, de la recherche sur les industries et les sociétés, et d'opérations du marché monétaire; formation pour les sociétés d'assurance et fonds de pension, dans les domaines de gestion de portefeuille, recherche sur les industries et les sociétés, et opérations de marché monétaire; formation pour les "agents de change" dans toute la gamme des opérations de courtage.

b. Accès au Crédit

D'après certaines personnes que nous avons interviewées, elles ont davantage de difficultés à obtenir des crédits en raison du peu de ressources disponibles. Il est difficile d'obtenir un financement à l'avance. Ceci est en grande partie dû au fait que les banques ont récemment touché leurs plafonds de crédit.

Pour ce qui est des PMEs, les banques ont exprimé l'intérêt de diversifier leurs portefeuilles en incluant davantage de PMEs, en commençant par des entreprises moyennes déjà en opération et en se diversifiant dans les secteurs d'opération des PMEs. La seconde mesure comportera un prêt aux entreprises plus petites et aux opérations de démarrage d'entreprises. Le nombre de démarrages potentiels d'entreprises plus petites augmente, dit-on, avec le retour des émigrés qui ont amassé des capitaux en petites quantités.

Les banques estiment qu'elles peuvent financer près de 20 à 25% des nouvelles PMEs. Les entreprises de service en particulier, ont de véritables difficultés à obtenir des crédits pour faire démarrer leurs opérations. De manière typique, elles n'ont pas assez de garanties et apportent peu d'investissements personnels à leur projet.

La diversification future de portefeuille par les banques, et la croissance des activités du secteur privé impliquant les PMEs nécessitent des besoins en formation pour les banques et les PMEs:

- Pour les banques: formation en matière d'identification des projets à potentiel; formation pour aider les PMEs à élaborer une proposition qui réponde aux besoins de la banque, pour créer des mécanismes de prêt créatifs au profit des PMEs, et pour contrôler et assurer le suivi avec les PMEs.

- Pour les PMEs: formation en techniques fondamentales d'entreprise dans les domaines commerciaux fonctionnels, les études de marchés, la préparation de proposition, l'établissement de systèmes de gestion comptable et financière, et formation technique adéquate à la nature de l'activité de l'entreprise.

4. <u>Manque de Personnel Qualifié</u>

Le propriétaire d'entreprise Tunisien se plaint surtout du manque de personnel qualifié à la fois dans les activités technique et de gestion. Ces plaintes sont de trois sortes: les compétences manquant actuellement dans l'entreprise, les compétences disponibles sur le marché de la main d'oeuvre et les compétences que les institutions d'éducation et/ou de formation offrent aux sortants.

Pour mieux comprendre la question du personnel auquel est confrontée aujourd'hui l'entreprise Tunisienne, il faut faire une comparaison entre le passé et le présent, même si elle est partiellement anecdotique est utile. Le consensus que font les milieux d'affaires est qu'il y a 20 ans, les gens étaient motivés et mieux "armés" pour entrer dans les affaires. Au contraire, les étudiants d'aujourd'hui préfèrent être employés qu'entrepreneurs;

ils cherchent surtout la sécurité. Ils ne comprennent pas ce qu'est un entrepreneur: le preneur de risques qui mobilise des capitaux pour démarrer et nourrir une entreprise productive et axée sur le marché et qui entre autres, crée des emplois. Certains propriétaires d'entreprise pensent qu'il existe très peu d'entrepreneurs au vrai sens du mot, et aucuns promoteurs professionnels en Tunisie.

D'après ces hommes/femmes d'affaires "la malédiction de la Tunisie consiste en sa pléthore d'ingénieurs, versés en théorie mais sans expérience pratique." En fait il existe quelques pas entre un ingénieur et un ouvrier semi-spécialisé d'une entreprise c'est-à-dire un manque de cadres moyens, jeunes et capables, de techniciens et chefs d'équipe bien qualifiés. Il y a également une pénurie de main d'oeuvre hautement qualifiée, c'est-à-dire des chefs mécaniciens, électriciens et autres. Avant l'indépendance, les compétences commerciales étaient largement entre les mains des Européens; à leur départ, personne n'a pu combler le vide et ne peut le faire encore aujourd'hui. Par exemple, les grandes sociétés doivent former et forment leur propre personnel chargé de l'entretien et de la réparation d'équipement parce que les techniques des sous-traitants privés sont en-dessous de la norme.

D'autre part, il existe une grande réserve de main d'oeuvre non-qualifiée et semi-spécialisée et de travailleurs au chômage. Cette réserve augmente avec les jeunes gens ayant terminé leurs études secondaires et ceux qui n'ont pas terminé leurs études secondaires avec succès. De plus, la liquidation et la restructuration d'entreprises publiques inefficaces risquent d'ajouter à cette main d'oeuvre, notamment aux travailleurs sans emplois. La population active est également en train de se faire vieille, atteignant la fourchette d'âge de 45 à 55 ans, et a pratiquement été formée sur le tas. La préoccupation d'aujourd'hui est de se préparer pour l'avenir ce qui signifie l'adoption de nouvelles technologies auxquelles la main d'oeuvre aura peut-être du mal à s'adapter. D'autre part, les investisseurs étrangers ont tendance à se dérober lorsqu'ils voient le manque de symétrie de la combinaison des techniques. Le taux du chômage est officiellement de 14%, mais en réalité, il est plus élevé et certains estiment qu'il est de 25%. Le chômage associé aux besoins imposés par de nouvelles technologies et l'ouverture de l'économie démontrent la raison pour laquelle la création d'emplois et la formation sont des éléments importants.

Le consensus que fait la communauté d'hommes/femmes d'affaires est que le système éducationnel ne produit pas les compétences dont a besoin l'entreprise. En outre, il n'essaie pas de déterminer ce dont l'entreprise a besoin. En fait, ces deux secteurs communiquent très peu, si bien qu'il y a un sérieux manque d'harmonie entre le produit du secteur de l'éducation et la demande du secteur privé.

En résumé:

- L'entreprise Tunisienne manque de compétences techniques appropriées et en matière de gestion.

- Le marché de la main d'oeuvre Tunisien fournit une main d'oeuvre non spécialisée et semi-spécialisée

- Les institutions d'éducation fournissent:

    a. des diplômés versés en théorie
    b. des ingénieurs
    c. des techniciens ayant des compétences inappropriées.

CHAPITRE III

BESOINS ET RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION DU SECTEUR PRIVE

L'environnement convenant au développement du secteur privé change rapidement en Tunisie. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, le gouvernement ne peut plus se permettre de porter le poids du développement économique et devra donc dépendre de plus en plus du secteur privé qui à son tour, sera en tête dans la promotion de la croissance économique et des emplois. La stratégie du gouvernement est de transformer l'économie, c'est-à-dire de la faire passer du stade d'économie contrôlée par l'état et économie de substitution aux importations à une économie orientée vers le marché et ouverte à l'extérieur. Ce passage exige des changements fondamentaux dans les rôles du gouvernement et de l'entreprise. Il exige également de nouvelles approches, de nouvelles compétences et de nouvelles attitudes au sein du gouvernement et du secteur privé.

Après avoir opéré dans un environnement protégé et non-compétitif pendant de nombreuses années, le secteur privé Tunisien doit subir maintenant des changements de taille à mesure que le gouvernement procède à la libéralisation de son économie. Au niveau politique, ce changement a déjà commencé; mais, au micro niveau, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise, ce changement peut s'avérer plus difficile. Tout d'abord, l'homme/la femme d'affaires doit avoir la volonté de changer; et pour encourager ces changements, les mesures d'incitations doivent être les bonnes. Ensuite, l'homme/la femme d'affaires doit savoir <u>comment</u> changer. La formation peut jouer un rôle important pour répondre à la question du "comment" changer. Une formation efficace pourra aider le secteur privé Tunisien à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter à un environnement changeant rapidement et de plus en plus compétitif.

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les compétences qui, au niveau de l'entreprise, seront nécessaires pour faire la transition à une économie orientée vers le marché. En vue d'évaluer les besoins en formation des entreprises Tunisiennes, l'équipe a interviewé les propriétaires et cadres supérieurs de trente-quatre entreprises privées Tunisiennes; l'équipe a également interviewé le personnel de banques commerciales, d'organisations de soutien du secteur privé et d'institutions de formation pour avoir leurs points de vues sur les besoins en formation du secteur privé.

A. Profil des Entreprises Interviewées

1. Décomposition Par Secteur

Conformément aux priorités de l'USAID, l'équipe s'est concentrée sur des entreprises dynamiques et compétitives opérant dans les secteurs de l'agro-industrie et des exportations.

Une décomposition par secteur des trente-quatre entreprises interviewées figure ci-dessous:

Secteur	Nombre d'entreprises
Agro-industrie	11
Services	4
Textile	4
Cuir	2
Electro-mécanique	6
Autres industries	7

2. Orientation Intérieure par Rapport à l'Orientation vers les Exportations

Parmi les 30 entreprises opérant dans le secteur de la production (à l'exception du secteur des services), au moins 50% des ventes de 13 de ces entreprises provenaient des exportations, au moins 25% des ventes de 7 entreprises provenaient des exportations.

3. Taille

Les 34 entreprises sont presque également réparties entre trois catégories d'entreprises, à savoir, petites, moyennes et grandes.

Petites (1 à 50 employés)	11 entreprises
Moyennes (50 à 150 employés)	10 entreprises
Grandes (150 à 200 employés)	13 entreprises

4. Propriété : Propriété Privée/Propriété Etrangère/ Propriétaire Homme ou Femme

31 entreprises sont privées à 100%; deux étaient privées à 50% et rien qu'une entreprise était privée à moins de 50%. En terme de propriété étrangère, 28 entreprises n'avaient pas de participations étrangères; deux des entreprises comptaient moins de 50% de participations étrangères et quatre des entreprises comptaient au moins 50% de participations étrangères. Deux des entreprises appartenaient à des femmes.

5. Considérations du Niveau de l'Employé et du Sexe

L'équipe a demandé aux entreprises de décomposer leur personnel par niveau et par sexe. D'une manière globale, le personnel technique et les cadres représentent une petite partie de la totalité des employés de l'entreprise; la participation des femmes au niveau de la direction et au niveau technique a tendance à être particulièrement petite. Toutefois, les femmes représentent une partie importante de la main d'oeuvre dans certains types d'entreprises. Les femmes représentaient au moins 50% de la main d'oeuvre dans dix des entreprises que l'équipe a interviewées. Ces entreprises opéraient dans les secteurs suivants, à savoir: traitement du poisson, traitement des amandes, fabrication d'articles en cuir, production de composantes électriques et fabrication de vêtements.

L'équipe a déployé bien des efforts pour chercher des entreprises appartenant à des femmes et les inclure dans cette enquête, mais a rencontré beaucoup d'obstacles. Le premier consistait à trouver des entreprises appartenant à des femmes. L'équipe est convaincue qu'il existe probablement beaucoup d'entreprises appartenant à des femmes dans le pays; toutefois, il est évident qu'elles sont beaucoup moins connues et en dehors de l'axe de la communauté d'affaires Tunisienne. Les femmes ne sont pas actives au niveau des organisations de soutien du secteur privé, telles que la Chambre de Commerce et l'UTICA. Une fois que l'équipe avait identifié des entreprises appartenant à des femmes, le second obstacle était de parler au propriétaire. Dans un des cas, l'interview a eu lieu avec un autre membre de la famille au lieu du propriétaire féminin.

Puisque l'équipe n'a pu interviewé qu'une femme d'affaires Tunisienne, elle n'a pas pu confirmer si les femmes avaient certains besoins de formation bien à elles. Il est cependant évident que s'il faut inclure les femmes-cadres et techniciennes dans les activités de formation, il faudra faire: marketing et communications spéciaux pour les faire participer; elles ne semblent pas avoir accès au flux traditionnels d'informations dans les milieux d'affaires Tunisiens. Peu avant son départ de la Tunisie, l'équipe a appris l'existence d'une Association d'Entrepreneurs Femmes. Ceci pourrait constituer un véhicule approprié pour examiner et satisfaire les besoins en formation spéciaux des femmes dans l'entreprise Tunisienne.

B. Caractéristiques-Clé de l'Entreprise Tunisienne

Les données statistiques ci-dessus mentionnées donnent un sens des types d'entreprises interviewées par l'équipe; toutefois, elles ne donnent pas un sens de ce qu'est l'entreprise Tunisienne. A travers ses discussions avec les entreprises Tunisiennes, l'équipe a essayé de voir comment les Tunisiens font des affaires; les moyens utiliser pour diriger une affaire ont de toutes évidences d'importantes implications sur les types de formation nécessaires et voulus. Alors que chaque entreprise constitue un cas spécifique, il existe à plusieurs égards, des caractéristiques-clé prévalant dans l'entreprises Tunisienne. Les caractéristiques frappantes de ces entreprises et qui ont émergé au cours de nos discussions avec elles comportent les points suivants:

- **Les entreprises Tunisiennes sont conscientes des changements de politiques économiques et des lois, et sont sensibles à ces changements.**

Les milieux d'affaires Tunisiens sont conscients des changements de politiques économiques qui se produisent; ceci peut être dû en partie aux efforts déployés par l'UTICA et d'autres organisations de soutien du secteur privé qui diffusent les informations sur les récents changements. En outre, de nombreuses institutions de formation du secteur privé offrent des séminaires visant à analyser les implications des récents changements de lois et politiques concernant l'entreprise. Quelque soient la source des informations, de nombreux hommes d'affaires ont pu identifier un changement particulier de politiques et de lois qui les encourageaient à commencer ou ré-orienter la direction de leur entreprise. Par exemple, un ensemble de réformes passées en 1984 pour encourager la croissance du volume des exportations, a poussé un homme d'affaires à créer une société commerciale d'exportation; il existe actuellement plus de 300 sociétés commerciales d'exportation en Tunisie.

- **Les entreprises Tunisiennes se concentrent sur le "produit" au lieu du "marché.**

Le marché intérieur a constitué pendant des années, un créneau confortable pour les entreprises Tunisiennes. Le fait que ce marché soit protégé, a dispensé les entreprises Tunisiennes d'avoir à penser aux besoins du marché. Le marché était "donné". En effet, jusqu'à tout récemment, les Tunisiens pouvaient se permettre de se concentrer sur la création d'un produit en se préoccupant peu de son prix, de sa qualité, et fait encore plus important, des moyens de le livrer au client.

Cependant, ce marché est en train de changer. Un bon nombre d'hommes/femmes d'affaires ont indiqué qu'ils ont senti une forte augmentation du niveau de concurrence dans le marché intérieur au cours des quelques dernières années. La concurrence semble

provenir principalement de sources internes; les entreprises que nous avons interviewées étaient préoccupées du nombre croissant d'entreprises du secteur informel qui sont en mesure de produire des marchandises à bas prix. A mesure que le gouvernement réduit les obstacles tarifaires, la concurrence provenant des marchandises importées sur le marché Tunisien augmente également. La forte concurrence sur le marché intérieur a forcé de nombreuses entreprises à se tourner vers le marché d'exportation où elles doivent faire face de front aux demandes de compétitivité de prix et de qualité - souvent avec beaucoup de difficultés.

L'orientation vers le "produit" au lieu du marché des entreprises Tunisiennes constitue un important facteur pour diverses raisons. Tout d'abord, elle joue un important rôle dans les décisions de recrutement du propriétaire d'entreprise; la production est d'abord dans son esprit, et la production nécessite des ingénieurs et des techniciens. La gestion et le marketing sont considérés comme des fonctions subordonnées à l'opération de production; en conséquence, ces fonctions sont souvent prises en charge par un ingénieur qui, en fait, possède peu de connaissance en matière de techniques de gestion et de marketing. L'ingénieur peut être en mesure de sélectionner le meilleur équipement et construire la meilleure usine; par contre, il ne se concentre pas sur le marché sur ce dont il a besoin et qu'il exige. La fonction de marketing est reléguée au processus de vendre un produit, au lieu d'évaluer ce que le client désire et adapter le produit aux besoins du client. Le vrai marketing implique une orientation vers le service qui fait défaut dans la plupart des entreprises Tunisiennes.

- **Les entreprises Tunisiennes <u>commencent</u> à reconnaître l'importance de la qualité du produit.**

Les demandes du partenaire/acheteur étranger forcent la communauté d'affaires Tunisienne à se concentrer sur une production et un contrôle de qualité. Cette question est particulièrement importante vu que les produits Tunisiens sont souvent moins compétitifs que ceux des autres pays en voie de développement. Il faudra donc que la Tunisie trouve un créneau pour produire un produit de meilleure qualité et à un prix raisonnable.

La question à laquelle de nombreuses sociétés commencent à s'attaquer actuellement est celle du "comment" améliorer la qualité de leurs produits. Pour certains, la réponse réside dans la mise en place de normes et standards pour la qualité des produits Tunisiens, d'où la création de L'INNORPI (l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle). Toutefois, ce sont des normes externes qui fournissent un élément de contrôle mais qui ne changent pas les fonctions internes nécessaires pour assurer un produit de bonne qualité.

Il est tout aussi important de noter qu'en Tunisie, la discussion sur la qualité met d'abord l'accent sur le "produit". L'importance

de la qualité du produit ne fait aucun doute. Mais à mesure que l'entreprise Tunisienne sera confrontée à une concurrence toujours croissante, le besoin de qualité ira bien au-delà de la création d'un bon produit. Là encore, la question du produit contre le marché est une équation à résoudre. La notion de qualité doit aller au-delà de la phase de production et se préoccuper de développer et servir un marché.

- **Les entreprises ont tendance à se concentrer sur le court terme.**

Le fait que l'entreprise Tunisienne se concentre sur le court terme se reflète dans plusieurs pratiques commerciales

1. Les décisions d'investissements ont tendance à être guidées par la perspective de gagner des revenus rapidement à court terme, par opposition aux gains à long terme; dès qu'une société réussit dans un nouveau marché, dix autres sociétés se jettent dans le même jeu en quête d'un rendement rapide.

2. Le concept de planification et de mise en oeuvre d'une stratégie semblait absent dans la plupart des entreprises interviewées par l'équipe.

3. L'accent mis sur le court terme a d'importantes implications pour l'approche du secteur privé vis-à-vis de la formation. Les entreprises Tunisiennes ont tendance à considérer la formation comme un moyen de résoudre un problème spécifique; par exemple, lorsque la machine est en panne, quelqu'un est donc formé pour la réparer. La production est bien définie et réelle. Le concept d'investissement dans le capital humain pour renforcer l'entreprise, demande une perspective à plus long terme.

- **Les entreprises Tunisiennes sont sévèrement contrôlées et administrées par le directeur de l'entreprise.**

Le PDG est <u>le</u> décideur dans l'entreprise Tunisienne. Il y a peu de délégation de pouvoir et de prise de décision dans l'entreprise. Le PDG est souvent impliqué dans tous les aspects de l'entreprise, ayant le contrôle des informations et des prises des décisions. Le PDG <u>administre</u> effectivement les opérations à tous les échelons de l'entreprise, mais la question est de savoir s'il <u>gère</u> l'entreprise. Les fonctions d'administration et de gestion ont tendance à être considérées comme étant les mêmes dans l'entreprise Tunisienne; mais il est évident qu'à mesure que l'entreprise s'agrandit, une gestion effective devient de plus en plus essentielle.

- **Les entreprises Tunisiennes sont expertes en gestion financière, mais n'ont pas de compétences en comptabilité de gestion et autres compétences de gestion financière.**

Il est important de faire la distinction entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion. Qu'elle soit vue du dedans ou du dehors, l'entreprise Tunisienne semble avoir un accès direct aux compétences en matière de comptabilité nécessaires à la préparation de documents financiers essentiels tels (le bilan et l'état des bénéfices et pertes). Aucun des hommes d'affaires interviewés par l'équipe n'a indiqué le manque de compétences en comptabilité financière comme étant un problème. Que les états financiers de la plupart des sociétés soient en règles, est un autre problème; les compétences sont disponibles pour que des documents en règles soient préparés en cas de besoin.

Par contre, la comptabilité de gestion est une compétence essentielle pour une entreprise, et elle semble faire défaut dans la plupart des entreprises. La comptabilité de gestion implique la capacité d'analyser les opérations internes de l'entreprise en termes financiers; elle comprend l'analyse des centres de coûts et profit de l'entreprise. Les outils fournis par la comptabilité de gestion permettent aux hommes/femmes d'affaires de prendre des décisions fondamentales et de faire des choix à propos de comment gérer l'actif et le passif, et comment financer les opérations de l'entreprise en utilisant soit des fonds propres, des bénéfices non distribués, des instruments de dette, des prêts bancaires ou d'autres sources. Elle permet également aux hommes/femmes d'affaires d'analyser le genre de rendement que produira un investissement particulier. Ces types de compétences sont fondamentales au développement d'entreprises financièrement solides et constituent la base du développement des marchés financiers.

- **Les entreprises Tunisiennes ont tendance à avoir des liens peu étroits avec les institutions de l'extérieur**

Les hommes d'affaires Tunisiens sont sceptiques quant aux associations professionnelles et commerciales, surtout parce qu'elles sont incapables de fournir des services dont ont besoin les entreprises. Les Chambres de Commerce sont des organisations naissantes; après 25 années d'inertie, elles viennent tout juste de revenir à la vie. Les efforts qu'elles déploient pour aider les milieux d'affaires sont limités, mais de plus en plus importants. L'UTICA est une organisation de lobby efficace pour le gouvernement qui a offert des services appréciables aux milieux d'affaires; toutefois, du point de vue de l'homme d'affaires, ses relations politiques étroites en font un mécanisme moins efficace pour ce qui est d'offrir des services aux milieux d'affaires dans un sens plus large. Les associations industrielles et professionnelles en Tunisie ont traditionnellement été faibles, mais elles semblent regagner de leur force tandis qu'elles essaient de fournir davantage de services à leurs membres.

- **Les entreprises Tunisiennes comptent sur leurs relations Européennes pour avoir accès à la technologie, la formation, l'assistance technique et les marchés.**

En raisons de ses relations traditionnelles avec l'Europe, l'entreprise Tunisienne continue de dépendre lourdement des experts Européens pour avoir accès aux informations et techniques. L'expertise Américaine est appréciée, mais est clairement beaucoup moins accessible en raison de la distance, de la langue et du coût.

Les entreprises Tunisiennes ont profité des relations Européennes à plusieurs égards. Il y a une certaine facilité à faire des affaires qui n'existe pas entre la Tunisie et d'autres régions. En raison des relations d'affaires de longue date entretenues par les entreprises Européennes et Tunisiennes, leurs styles d'affaires respectifs leurs sont familiers; la proximité de l'Europe facilite les communications et la livraison des marchandises et services. D'autre part, le fait de dépendre de la technologie Européenne peut ne pas être à l'avantage de la Tunisie en terme de concurrence avec d'autres régions, notamment l'Asie. Cette dépendance de l'Europe peut également s'avérer problématique à la lumière des changements qui vont se produire dans la Communauté Economique Européenne.

C. Analyse de l'Entreprise Tunisienne: Forces et Faiblesses de la Main d'Oeuvre

Au cours des réunions qu'elle a eues avec les trente-quatre entreprises, l'équipe a examiné les forces et faiblesses de la main d'oeuvre au niveau de la direction et au niveau technique; en outre, l'équipe a demandé les points de vue des banquiers et autres institutions engagées dans le développement du secteur privé. L'étude ne s'est pas concentrée explicitement sur les besoins en formation de la main d'oeuvre.

1. Besoins en Formation en Gestion

La direction de l'entreprise Tunisienne a tendance à se composer d'un très petit groupe d'individus au haut niveau de l'entreprise, comprenant le PDG et d'autres cadres supérieurs. Les cadres moyens et les jeunes cadres, comme nous le comprenons en terme de structure de gestion, sont en réalité inexistant dans l'entreprise. Les cadre supérieurs dans l'industrie sont lourdement dominés par des ingénieurs qualifiés qui souvent ont peu ou aucune formation formelle en gestion per se.

Le manque de formation solide en gestion dans l'industrie semble être lié à l'offre et à la demande. D'une part, les directeurs de la plupart des entreprises préfèrent nettement avoir un personnel ayant des compétences techniques à un personnel ayant des compétences en gestion; l'ingénieur règne en maître dans l'industrie. D'autre part, de nombreux gestionnaires récemment

formés dans les écoles de commerce Tunisiennes semblent préférer les banques ou l'administration publique à l'industrie.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'entreprise Tunisienne tend à être de nature hiérarchique et les décisions viennent de haut; très peu d'informations proviennent du bas de l'échelle au haut de l'échelle, ou de manière latérale dans l'entreprise. Etant données les caractéristiques de l'entreprise Tunisienne, les changements fondamentaux d'orientation de l'entreprise doivent également provenir du haut de l'échelle. L'aptitude de l'entreprise Tunisienne à compétir efficacement dans un environnement libéralisé dépendra dans une large mesure de la volonté de changer et de s'adapter de l'équipe chargée de la gestion. Si les cadres supérieurs ne veulent ou ne peuvent pas s'adapter, l'entreprise ne s'adaptera pas.
C'est pour cette raison que nous pensons qu'il est essentiel de mettre l'accent sur le développement et le renforcement des compétences en matière de gestion pour souder une équipe chargée de la gestion; ces individus donneront le pas pour réorienter l'entreprise vers un nouvelle série de demandes sur la place du marché. Les compétences-clé qui manquent actuellement aux cadres supérieurs et qu'il faut développer de toute urgence sont les suivantes:

a. LE MARKETING

Le marketing était la compétence absente la plus citée par les hommes/femmes d'affaires au cours des interviews. L'aptitude à évaluer et répondre aux demandes du marché sera importante pour les entreprises Tunisiennes à mesure que l'économie changera. Le marketing ne devrait pas être considéré comme une fonction isolée de l'entreprise, mais plutôt comme une approche pour faire des affaires, une orientation au lieu d'une technique. C'est pour cette raison qu'il est important que le PDG et les personnes-clé de l'équipe chargée de la gestion aient des compétences en marketing. Il est également important que tous les employés comprennent que le marché (le client) dirige les affaires.

b. LA PLANIFICATION ET LA MISE EN OEUVRE STRATEGIQUES

L'entreprise Tunisienne commence à faire face à une concurrence accrue au niveau du marché intérieur; avec la libéralisation de l'économie, cette compétition augmentera. L'entreprise Tunisienne est également confrontée à des défis intimidants au niveau du marché de l'exportation vis-à-vis des concurrents d'autres pays en voie de développement du Maghreb et du Moyen-Orient. Il est peu probable que les actions entreprises à court terme produisent le rendement rapide qu'elles produisaient auparavant. Dans un environnement de plus en plus compétitif, les directeurs des entreprises Tunisiennes devront penser de manière stratégique à la

direction que prendra l'entreprise et à la manière d'y parvenir. Ceci exige le développement de compétences en matière de planification et mise en oeuvre d'une stratégie à long-terme.

c. LA GESTION FINANCIERE

Le succès du développement des marchés financiers en Tunisie dépend dans une large mesure du développement de sociétés financièrement saines. Comme nous l'avons indiqué plus haut, il semble qu'il y ait un groupe important de comptables financiers en Tunisie tout à fait capables de répondre aux besoins en comptabilité des sociétés. Dans de nombreuses entreprises, le décideur est incapable d'analyser les opérations internes de la société en termes financiers; il sera de plus en plus important de pouvoir se servir de l'analyse financière comme d'un outil de gestion et de décisions d'investissement.

d. LA GESTION DE L'INFORMATION

De nombreuses sociétés Tunisiennes commencent à introduire des ordinateurs dans l'entreprise. Parmi les entreprises interviewées par l'équipe, la gamme de compétences est extrêmement variée. Quelques entreprises venaient juste d'acheter leur premier micro-ordinateur et l'avaient littéralement placé dans le placard ne sachant pas comment s'en servir. D'autres entreprises avaient établi un plan à long-terme pour intégrer progressivement les ordinateurs dans leurs opérations, avec l'aide des experts locaux en informatique. Il existe un groupe solide d'informaticiens en Tunisie, mais ce qui semble manquer, c'est ce lien entre l'informatique et la gestion. Le directeur doit être en mesure de connaître les informations dont il/elle a besoin et utiliser de manière efficace les informations provenant de l'ordinateur pour prendre des décisions; c'est une compétence qui doit être davantage développée au sein de l'équipe de gestion.

e. LA MESURE DE PRODUCTIVITE ET/OU DE PERFORMANCE

Une des préoccupations majeures du directeur Tunisien est de savoir comment mesurer la productivité au sein de son entreprise. Cette préoccupation vient en partie d'un désir d'instituer des systèmes d'incitation basés sur la productivité des travailleurs; le directeur a d'abord besoin de mettre en place un niveau "initial" de productivité à partir duquel il/elle pourra établir des mesures d'incitation en vue d'une plus grande productivité. Un bon nombre d'hommes/femmes d'affaires ont indiqué qu'il est extrêmement difficile de trouver des individus capables d'effectuer des analyses de productivité, et pourtant leurs services sont

énormément demandés. Quelle est la solution temporaire? Le PDG en fait lui-même l'étude.

f. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La capacité de gérer les ressources humaines est probablement un des besoins les plus importants au sein de l'entreprise Tunisienne, mais aussi une des compétences les plus difficiles à transmettre. Les relations existant dans une entreprise sont étroitement liées aux valeurs culturelles et sociales; par conséquent, il est peu probable de les changer par suite de simples efforts de formation à court terme. Toutefois, les propriétaires d'entreprises sont très préoccupés par la question de savoir comment motiver leurs employés. Ceci est particulièrement sérieux avec les lois du travail contraignantes qui empêchent les entreprises de licencier les employés pour mauvaise performance.

A travers les discussions que nous avons eues avec les PDGs d'entreprises Tunisiennes, nous avons analysé les types de qualités personnelles dont les cadres supérieurs et le personnel technique ont besoin et ce qui, d'après eux, manquait dans leurs entreprises. Ils ont à plusieurs reprises indiqué les types de qualités suivantes:

Qualités Personnelles Manquantes à la Main d'Oeuvre Tunisienne du Point de Vue des PDGs

Personnel Cadre	Personnel Technique
* Qualités de chef	* Rigueur
* Prise de risque	* Vision de l'Entreprise toute entière
* Orientation vers le Succès	* Volonté de "se salir les mains"
* Vision	
* Professionnalisme	
* Volonté de Prendre des Responsabilités	

Il est important de noter qu'il s'agit des qualités qui, selon le PDG, font défaut; mais il est également important de reconnaître que le type d'environnement de l'entreprise créé par le PDG peut très bien être un environnement dans lequel il est très difficile de développer ces traits de caractère. Par ailleurs, si le personnel cadre et technique développait ces qualités, cela "menacerait" à coup sûr le type de contrôle et de prise de décision auquel le PDG est lui-même habitué.

2. Besoins en Formation Technique

Les besoins en formation technique sont impératifs en Tunisie. D'après une récente étude menée par l'Institut d'Economie Quantitative et financée par la Banque Mondiale, le niveau de compétences techniques est relativement bas dans l'économie Tunisienne. Les techniciens de production et de haut niveau ne représentent que 3% de la totalité des personnes employées dans l'ensemble des branches de l'économie non agricole. Les techniciens de haut niveau plus la main d'oeuvre techniquement qualifiée représentent 13,2% de la main d'oeuvre non agricole. De telles pénuries pourrait gêner l'effort de restructuration économique du gouvernement. Les pénuries sont particulièrement sérieuses dans les industries qui exigent des normes strictes de contrôle de qualité, des techniques de production modernes et des machines spécialisées.

Du point de vue des milieux d'affaires, il existe un sérieux manque d'harmonie entre la formation assurée par les institutions de formation Tunisiennes et les besoins de l'industrie. Ce manque d'harmonie règne à tous les niveaux de la formation technique: de l'ingénieur au superviseur de production à l'employé techniquement qualifié. Les milieux d'affaires pensent que la formation technique est beaucoup trop théorique et s'appliquent très peu aux réalités de l'entreprise Tunisienne. L'homme/la femme d'affaires est obligé de commencer pratiquement à zéro la formation de son personnel pour répondre aux besoins techniques de l'entreprise. Il est évident que les industries et les institutions de formation ont besoin de coordonner plus étroitement l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes de formation de sorte qu'à tous les niveaux, les techniciens soient préparés à devenir membre d'une entreprise.

Les lacunes-clé de la main d'oeuvre dans le domaine technique sont les suivantes:

a. ENTRETIEN ET REPARATION

Presque tous les hommes/femmes d'affaires sont affecté par le sérieux manque de compétences en entretien et réparation des techniciens Tunisiens. Traditionnellement, la formation technique s'est concentrée sur le côté du fonctionnement de l'équipement, ne se préoccupant pas du tout de la capacité d'entretenir et de réparer ces machines. Tout le monde s'accorde à reconnaître cette lacune, et des institutions de formation comme l'OFPE ont commencé à la combler.

b. CAPACITES DE RESOUDRE LES PROBLEMES

L'homme/la femme d'affaires Tunisien(ne) se rend compte que son personnel technique n'est pas capable de résoudre les problèmes: il n'est pas apte à se demander pourquoi "X" est

un problème et à évaluer les options possibles pour résoudre ce problème.

c. COMPETENCES TECHNIQUES DU CADRE MOYEN

Tandis que les statistiques mentionnées plus haut indiquent des carences en compétences techniques à tous les niveaux, les hommes/femmes d'affaires sont d'avis que cette carence se situe au niveau du cadre moyen, "l'agent de maîtrise". Selon les milieux d'affaires, il est très facile de trouver les ingénieurs (quoique souvent sans les compétences spécifiques à l'industrie requises). C'est le technicien moyen qu'il est difficile de trouver. Cet individu est important, en tant que lien-clé entre les cadres supérieurs/personnel technique et les employés. Sans l'agent de maîtrise qualifié, il existe peu de communication entre le haut et le bas de l'échelle de l'entreprise.

d. SAVOIR-FAIRE TECHNOLOGIQUE

Les hommes d'affaires Tunisiens dépendent beaucoup de leurs partenaires et fournisseurs Européens pour acquérir un savoir-faire et une formation technologique parce qu'ils pensent qu'il existe peu de sources internes d'informations sur le progrès technologique. S'agissant de formation, les hommes d'affaires indiquent que les écoles techniques Tunisiennes utilisent un équipement démodé et tout à fait inadéquat pour répondre aux besoins actuels de l'industrie Tunisienne. Par conséquent, les nouveaux techniciens ne connaissent pas les technologies modernes et doivent être re-formés une fois devenus membres de l'entreprise.

D. Formation en Cours d'Emploi dans le Secteur Privé : Activités Actuelles

1. Usage de l'Abattement Fiscal en Faveur de la Formation

Le Gouvernement Tunisien a essayé d'encourager les entreprises locales à adopter des programmes de formation par le biais d'un système d'abattement fiscal. En effet, une taxe équivalente à 2% du salaire des employés est prélevée au niveau de l'entreprise pour soutenir les activités de formation professionnelle; cette taxe a récemment été réduite à 1% pour les entreprises industrielles. Les entreprises peuvent obtenir une rabais de cette taxe si leur projet de formation est approuvé par l'Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE) auprès du Ministère des Affaires Sociales.

Parmi les 34 entreprises interviewées par l'équipe, 11 ont indiqué qu'elles tirent avantage de l'option de l'abattement fiscal. Il s'agissait des entreprises plus grandes pour lesquelles un abattement de 1 à 2% représente une somme d'argent considérable;

en outre, elles ont tendance à pouvoir mettre en oeuvre un projet de formation et assurer un suivi des procédures administratives nécessaires. Pour les petites et moyennes entreprises, les procédures administratives à suivre pour obtenir un rabais, leur reviennent plus chères que la valeur de cet abattement fiscal; elles peuvent toujours assurer une formation à leurs employés, mais choisissent de ne pas demander d'abattement fiscal.

2. Types de formation

L'entreprise Tunisienne dépend beaucoup de la formation en cours d'emploi pour son personnel; ceci est surtout dû au fait que le type de formation fournie par les institutions académiques et de formation n'est pas bien adapté aux besoins de l'entreprise Tunisienne. Parmi les entreprises visitées par l'équipe, seules trois offraient des programmes de formation formels sur place à leurs employés; il s'agissait bien sûr des entreprises les plus grandes interviewées par l'équipe.

Le partenaire Européen ou fournisseur d'équipement constitue une autre source de formation très importante pour l'entreprise Tunisienne. Pour la contrepartie Tunisienne, la formation fait partie de l'achat d'un nouvel équipement; soit le personnel Tunisien est formé pendant un moment dans une usine Européenne où cet équipement est utilisé ou alors, le personnel technique Européen est envoyé en Tunisie pour former sur place le personnel Tunisien. (Il est intéressant de noter que selon les hommes d'affaires, la taxe de formation professionnelle peut leur être remboursée si cette formation a lieu à l'étranger, mais ils ne peuvent pas bénéficier de cet abattement si la formation a lieu sur place).

Les institutions locales constituent la troisième source de formation, beaucoup moins importante, mentionnée par les entreprises privées. Quelques entreprises ont développé des relations avec des institutions locales qui devaient assurer une formation continue à leur personnel, il s'agissait entre autres, de sociétés de comptabilité locales, des banques, des instituts d'enseignement supérieur (ISG et IHEC), ainsi que des entreprises de formation privées.

3. Attitudes vis-a-vis de la Formation

Pour les entreprises Tunisiennes avoir accès à un personnel formé et qualifié est une grosse contrainte pour faire des affaires. L'homme d'affaires pense fermement que le système d'éducation et de formation est mal adapté aux besoins de l'industrie Tunisienne. Le fait qu'il mette l'accent sur la théorie par opposition à la pratique et sur la formation académique par opposition à la formation professionnelle continue, a créé un sérieux manque d'harmonie entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires à la création d'un secteur privé palpitant.

L'homme/la femme d'affaires Tunisien(ne) investit beaucoup dans la formation en cours d'emploi. Il/elle est moins enclin(e) à investir dans une formation en-dehors de l'entreprise parce que les avantages sont beaucoup moins directs. Pour lui, l'individu profite plus que l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'homme/la femme d'affaires investit dans la formation lorsqu'elle est liée à un résultat matériel comme l'achat d'une nouvelle machine. La formation doit avoir un objectif très spécifique et un résultat très matériel.

E. Autres Besoins en Formation liés au Développement du Secteur Privé

1. Créer l'Environnement Adéquat au Développement du Secteur Privé

Quoique la formation du secteur public n'ait pas été l'objectif explicite de cette étude, il est important de reconnaître que le développement du secteur privé dépendra de l'adoption et de la mise en oeuvre par le gouvernement de politiques macro-économiques appropriées. Le gouvernement Tunisien a démontré son engagement à la réforme de politiques économiques. Il est désireux de prendre les décisions nécessaires pour créer l'environnement adéquat au développement du secteur privé. La mise en oeuvre de ces décisions peut cependant s'avérer beaucoup plus difficile. Les types de formation qui viseront spécifiquement les obstacles particuliers pourront jouer un rôle important.

Un autre aspect de la création d'un environnement approprié au développement du secteur privé comprend le développement d'un environnement physique approprié. Le bon fonctionnement efficace des villes et l'existence d'infrastructures sont des composantes de soutien essentielles à la stratégie de développement de la Tunisie, qui non seulement minimiseront les coûts de production du secteur privé, mais aussi répondront aux besoins de croissance prévus de la population urbaine.

Les trois éléments essentiels du développement économique urbain sont la terre, l'infrastructure et le capital. Il appartiendra au secteur privé de contrôler, mobiliser et allouer ces ressources de manière à promouvoir l'activité économique du secteur privé dans la plupart des partenariats entre secteur public et privé desquels dépend maintenant la politique économique nationale.

On a donc besoin de formation qui vise les principales institutions publiques (par exemple, villes, gouvernances, conseils régionaux et ministères nationaux) qui pourraient jouer un rôle de planificateurs, fournisseurs, gestionnaires, ou exécuteurs de programmes visant à promouvoir les investissements privés dans les régions urbaines.

Il faudra également assurer une formation aux gestionnaires du développement du secteur privé qui participeront au côté du secteur public à l'élaboration et à la mise en oeuvre de programmes. Parmi les domaines sur lesquels il faudra se pencher figurent:

- la planification, la gestion et l'entretien des infrastructures

- l'exploitation des terres et la planification du transport

- l'étude de faisabilité, la mise en oeuvre et l'évaluation des Projets

- la "Formation pour sensibiliser" les responsables de gouvernement et leur faire mieux comprendre l'environnement qui doit être créé pour promouvoir le développement du secteur privé

- la gestion de la ville et la livraison de services urbains

- l'établissement de budget pour les dépenses d'équipement et les opérations; la gestion financière et le recouvrement des coûts

- les interventions appropriées relatives à l'environnement dont:

  - environnement urbain réglementaire
  - environnement politique urbain
  - initiatives à prendre en vue du développement économique
  - partenariats entre le secteur public et privé en vue du développement, projet de mise en valeur des terres pour des entreprises économiques et gestion des terres

- Conception de chantiers de construction et de logements à bas prix

2. <u>Développement de l'Esprit d'Entreprise</u>

Un second domaine important de formation réside dans la création de nouvelles entreprises Tunisiennes. A mesure que diminuent les possibilités d'emploi du secteur privé, de nouveaux demandeurs d'emplois seront en quête de possibilités dans le secteur privé et de possibilité de créer leurs propres projets. Le développement de l'esprit d'entreprise intéresse particulièrement et activement de nombreuses organisations Tunisiennes dont l'Union des Jeunes Promoteurs récemment créée et l'API.

La formation éventuellement d'un entrepreneur dans la création de nouvelles entreprises sera nécessaire pour assurer la viabilité de nouveaux démarrages. Les types de questions qui ont besoin d'être examinées sont les suivantes:

- comment identifier un nouveau projet
- comment préparer un plan de travail réaliste et efficace
- comment identifier le créneau de marché d'une entreprise
- comment financer un nouveau projet
- comment évaluer la viabilité d'un projet proposé.

F. Ressources en Matière d'Education et de Formation en Tunisie

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le développement des ressources humaines a été traditionnellement, une priorité de développement importante du Gouvernement Tunisien. L'investissement considérable du pays dans l'éducation a été rentable; près de 65% de la population est lettrée et le pays a mis en place une vaste gamme d'institutions d'éducation et de formation. Ces institutions sont décrites en détail dans l'Annexe 1. Résumons brièvement les institutions-clé d'éducation et de formation:

Institutions d'Enseignement Supérieur

1. L'Institut Supérieur de Gestion (ISG): L'ISG assure aux diplômés du premier et second cycles universitaires une formation en gestion d'entreprise. Les programmes académiques comprennent la gestion de base, la comptabilité, l'informatique, les finances, le marketing et la gestion du personnel. Un nouveau programme sur les exportations a été créé en 1986.

2. L'Institut des Hautes Etudes Commerciales (IHEC): L'IHEC offre également aux diplômés du premier et second cycles universitaires des cours de commerce. L'enseignement en Anglais est obligatoire tout au long des quatre années d'étude. L'IHEC offre également des cours du soir en formation continue.

3. La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis: Cette école offre des programmes de premier et second cycles universitaires en économie et en gestion.

4. L'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis (ENIT) : Cette école offre des programmes académiques en ingénierie. Elle offre des cours du jour et du soir. Outre ces programmes académiques, l'ENIT a organisé une série de séminaires en formation continue pour les cadres employés.

5. L'Ecole Supérieure des Industries Alimentaires (ESIA): L'ESIA a été créée sous l'égide du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Education Supérieure et de la Recherche Scientifique. Elle offre des programmes académiques en science et technologie alimentaire. Elle forme également les techniciens de l'industrie alimentaire dans les domaines du contrôle de la qualité et de la supervision de la production.

6. L'Institut National Agronomique de Tunis (INAT): Le but de l'INAT est de préparer des ingénieurs agronomes et de futurs chercheurs et professeurs à diverses segments du secteur agricole.

7. L'Ecole Nationale d'Administration (ENA): L'ENA prépare des cadres moyens et supérieurs à l'administration civile.

Organisations de Formation Publiques

1. L'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe: l'IFID est une institution publique à but non-lucratif et financièrement autonome. Son premier objectif est de former des gestionnaires pour les secteurs des banques et de l'assurance, certaines entreprises publiques, et le Ministère des Finances. Il offre des programmes de formation à court et long terme.

2. L'Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE): L'OFPE fonctionne sous l'égide du Ministère des Affaires Sociales. Sa fonction principale est de planifier et de mettre en oeuvre des programmes de formation professionnelle ainsi que des politiques et programmes de promotion des emplois. Tandis que historiquement les relations qui existaient entre l'OFPE et le secteur privé n'étaient pas solides, il entreprend actuellement un bon nombre de réformes importantes de ses programmes, dont la plupart visent à créer une relation plus étroite avec les milieux d'affaires.

3. Le Centre Technique des Industrie Mécaniques et Electriques (CETIME): Le CETIME est une organisation publique dont l'objectif est de renforcer l'industrie mécanique et électrique en Tunisie. Il fournit une assistance technique, d'abord au personnel cadre des industrie électriques et mécaniques. Une formation continue et professionnelle est également possible au CETIME.

4. le Centre Technique des Matériaux de Construction de la Céramique et du Verre (CTMCCV): Le CTMCCV organise des séminaires de formation et des cours destinés aux techniciens et ingénieurs dans les industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre.

5. Le Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC): Le CNCC est une organisation publique financièrement autonome qui aide les sociétés opérant dans l'industrie du cuir et de la chaussure. Parmi ses activités de formation figurent des séminaires de

formation à court terme offerts aux techniciens; le CNCC travaille également en coopération avec l'OFPE pour améliorer les compétences de la main d'oeuvre.

Recherche et Informatique

1. Le Centre National de l'Informatique (CNI): Le CNI se spécialise en formation micro-informatique. L'un de ses cinq bureaux comprend un centre de formation et de documentation. Opérant sous l'égide du Ministère du Premier Ministre, il élabore des programmes qui serviront à des sociétés Tunisiennes et des organisations internationales.

2. l'Institut Régional des Sciences de l'Informatique et des Télécommunications (IRSIT): L'IRSIT a pour objectif la recherche appliquée dans le domaine de l'informatique. L'IRSIT a reçu des fonds de l'AID destinés à des équipements ainsi qu'à une assistance technique et une formation provenant des Etats-Unis.

Il existe également près de 70 sociétés de formation privées en Tunisie qui fournissent en général, des cours de formation à court terme conçus pour satisfaire un besoin très spécifique technique et en gestion.

D'autres ressources en formation comprennent des programmes sponsorisés par les organisations de soutien du secteur privé telles que la Chambre de Commerce et l'UTICA. Ces dernières sont d'ailleurs décrites dans l'Annexe 2 du présent rapport. D'autre part, presque tous les principaux donateurs sponsorisent des programmes de formation pour promouvoir le développement du secteur privé. Les activités des donateurs figurent à l'Annexe 3 du présent rapport.

G. Caractéristiques-Clé des Ressources Tunisiennes en matière d'Education et de Formation

Toutes les institutions ci-dessus mentionnées ont leurs propres forces et faiblesses. Le nombre d'institutions que l'équipe a visitées au cours des quatre semaines passées sur le terrain, ne lui a pas permis de faire une évaluation en profondeur de leurs capacités respectives à satisfaire les besoins en formation du secteur privé. Toutefois, de nombreux thèmes ont émergé au cours de nos réunions avec les institutions d'éducation et de formation Tunisiennes. Les thèmes les plus importants qui ont été soulignés au cours de nos discussions sont les suivants:

- **Rigidité du Système d'Education**

Le système d'éducation Tunisien est contrôlé de près par le gouvernement. Tout changement du programme d'études, y compris la création d'un nouveau cours, doit subir un long processus de révision et d'approbation. Tandis qu'on essaie peut-être de

s'assurer de la qualité et de l'intégrité du système d'éducation, l'effet net est de réduire la flexibilité du système et son aptitude à faire face aux changements économiques. Au niveau de l'enseignement supérieur, ce manque de flexibilité empêche l'université de créer de nouveaux programmes au bon moment; au sein d'une telle structure, le milieu universitaire ne peut pas suivre le rythme des changements économiques qui surviennent dans le pays... et très certainement, ne peut pas suivre le rythme des besoins changeant des milieux d'affaires.

Le besoin de changement des systèmes d'éducation Tunisien est impératif, et on est en train de déployer un effort majeur pour adopter des réformes. La première phase de cette réforme vise les changements fondamentaux a faire dans l'école primaire et secondaire; la Banque Mondiale apporte son soutien à cet effort par le biais d'un programme de réforme des secteurs d'éducation et de formation d'une valeur de 95 millions de dollars. La seconde phase de la réforme éducationnelle se concentrera sur l'enseignement supérieur; actuellement,les projets de réformes universitaires semblent en être au niveau conceptuel.

- **Manque d'Orientation du Client**

A tous les niveaux d'éducation et de formation, l'équipe a trouvé qu'il y avait un manque général d'orientation vers le marché. Les institutions publiques et privées ont tendance à créer des programmes de formation sans avoir un bon sens de la demande pour cette formation. Fait encore plus important, le client est rarement impliqué, que ce soit du point de vue financier ou substantif, dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes. Le fait que l'enseignement supérieur hésite en partie à examiner ses besoins en formation peut se justifier par son incapacité de satisfaire ces besoins dans le cadre du système actuel; toutefois, même parmi les petites entreprises de formation, les programmes de formation semblent être créés en considérant peu les besoins du client.

- **Concentration sur les Diplômes**

Le système d'éducation Tunisien est orienté vers la production de diplômes. Dans la société Tunisienne, le statut et les connaissances sont souvent évalués en fonction des diplômes obtenus; le sentiment général semble être: plus on a de diplômes, mieux cela vaut. Le secteur privé voit cette orientation vers les diplômes d'un autre oeil. L'éducation orientée vers l'obtention de diplômes a produit de nombreux individus bien éduqués, pétris de théorie, mais rarement versés dans les aspects pratiques de la gestion d'une entreprise. Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, cette orientation vers les diplômes peut aussi encourager un certain refus de se lancer dans les tréfonds des affaires. Du point de vue du diplômé, le diplôme est supposé offrir un poste derrière un "énorme bureau" plutôt qu'un poste dans

l'atelier; du point de vue du propriétaire d'entreprise, le diplôme est supposé offrir une expertise qui pourra être aisément appliquée à son entreprise. Le manque d'harmonie est tout de suite visible.

- **Insuffisance de Professeurs et de Personnel**

A tous les niveaux de l'éducation et de la formation Tunisiennes, il semble qu'il y ait un manque de professeurs et/ou formateurs qualifiés. Le problème est à la fois quantitatif et qualitatif. Les universités Tunisiennes indiquent la difficulté qu'elles ont à obtenir des professeurs pour enseigner des cours relatifs au commerce. L'OFPE fait remarquer les problèmes qu'il a à obtenir des formateurs pour enseigner des sujets professionnels. Il existe une pénurie générale de professeurs et/ou formateurs capables de satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

- **Manque d'Expérience dans le "Monde Réel"**

Les problèmes de professeurs/formateurs qualifiés dépassent la notion de nombres. Une des questions soulevées à plusieurs reprises par les institutions de formation et le secteur privé était le manque d'expérience dans le "monde réel" des formateurs en Tunisie. Là encore, les professeurs semblent être bien versés en théorie, mais ont peu d'expérience dans le commerce et l'industrie. Le matériel utilisé dans les institutions de formation est démodé et a peu de mérite pratique en tant qu'outil pédagogique. Il existe peu de "fécondation croisée" entre l'entreprise et la communauté académique qui puisse permettre d'utiliser les hommes d'affaires expérimentés comme formateurs. C'est une contrainte majeure à l'élaboration de programmes de formation adaptés aux besoins du secteur privé.

- **Manque de Formation Pédagogique**

Enfin, à tous les niveaux de l'éducation et de la formation Tunisiennes, l'équipe a remarqué un manque de compétences pédagogiques. Le développement de compétences en formation, per se, est minime. L'OFPE a reconnu cette lacune de taille chez ses formateurs et prend les devants pour développer des compétences pédagogiques par le biais d'un centre de formation du professeur à Rades.

CHAPITRE IV

DEFINIR LES LACUNES: BESOINS PAR RAPPORT AUX RESSOURCES

Nous avons perçu quatre lacunes principales en analysant les besoins et ressources en matière de formation du secteur privé. Il s'agit des suivantes:

- Liens entre l'Entreprise et les Institutions de Formation
- La Formation en Gestion
- La Formation des Formateurs
- La formation Continue

A. Liens entre l'Entreprise et les Institutions de Formation

Un thème qui été constamment soulevé lors de nos discussions de avec les milieux d'affaires Tunisiens était que les nouveaux chercheurs d'emploi n'avaient pas les compétences nécessaires qui les préparent à travailler dans l'industrie. A tous les niveaux de l'échelle professionnelle, l'éducation et la formation sont trop théoriques; la pratique intervient le jour où l'individu commence à travailler.

D'une part, il est évident que la tendance qui règne dans le secteur privé et qui consiste à s'attendre à ce qu'un employé soit productif dès son premier jour de travail n'est pas réaliste; en effet, quelle que soit l'efficacité de la formation reçue avant de commencer à travailler, une formation en cours d'emploi sera nécessaire. D'autre part, la relation peu étroite qui existe entre la formation et l'emploi constitue un sérieux problème en Tunisie. Cela signifie qu'une fois que l'individu a été "formé" dans un sens formel, il devra être "re-formé" pour acquérir les compétences pratiques qui lui permettront d'exécuter son travail; ceci est une perte de précieuses de ressources pour le secteur public, en terme d'investissement dans les institutions d'éducation et de formation qui préparent ostensiblement de futurs employés, perte également pour le secteur privé, qui doit investir des ressources pour former des personnes sur le tas, une fois devenues membres d'une entreprise.

Il faudrait urgemment adapter les programmes d'éducation et de formation aux besoins de l'utilisateur final. Etant donnés les changements qui surviennent actuellement dans l'économie Tunisienne, cet utilisateur final sera de plus en plus le secteur prive Tunisien, a mesure qu'il répondra aux besoins de croissance économique et de création de nouveaux emplois. Ainsi, pour que l'éducation et la formation deviennent des investissements significatifs, elles devront s'adapter aux besoins du secteur privé. Pour s'assurer que cela se produise, l'industrie doit être de plus en plus impliquée dans les activités de conception et de gestion de ces programmes.

Le premier pas à faire vers la création d'un partenariat entre l'entreprise et l'éducation est d'asseoir ces deux groupes à la même table. Selon les milieux d'affaires et la communauté académique, il existe un terrible vide entre ces deux, parce que dans une large mesure, ils ne communiquent pas. On a déjà essayé de réunir ces deux communautés; par exemple, un récent changement de la loi relative à l'enseignement supérieur permet qu'un représentant d'entreprise participe au Conseil d'Administration de l'Université. L'OFPE commence également à impliquer le secteur privé de manière plus active dans l'élaboration et la mise en oeuvre de ses programmes et politiques concernant la formation. Par exemple, il négocie actuellement des accords de formation avec plusieurs associations d'industrie en vue du développement de centres de formation spécifique à un secteur; ces accords sur la formation spécifieront les rôles du gouvernement et du secteur privé dans la conception, la gestion et le financement de programmes de formation. La conversion actuelle des centres de formation de l'OFPE en des centres de formation spécifique à un secteur sera soutenue par un programme de la Banque Mondiale d'une valeur de 15 millions de dollars.

Ces type d'activités constituent des pas faits dans la bonne direction pour renforcer le niveau de dialogue entre le secteur privé et les institutions de formation au niveau de la formation professionnelle. L'équipe n'a pas trouvé cependant, ce niveau de dialogue au niveau de l'enseignement supérieur. Le niveau de dialogue et d'action entre le secteur privé et la communauté académique/de formation doit cependant s'approfondir, s'il faut adapter les programmes aux besoins de l'entreprise. Plusieurs problèmes-clé préoccupant le secteur privé et la communauté académique/de formation restent encore a être <u>conjointement</u> analysés. Parmi eux, la réforme universitaire; la répartition de travailleurs en surnombre; la collaboration entre l'industrie et la communauté académique en matière de formation; et autres. Pour résoudre ces problèmes, il faudrait donc:

- Davantage de collaboration et de discussion entre le secteur privé et la communauté académique sur les questions de politiques.

- Un engagement accru du secteur privé dans l'élaboration de programmes d'éducation et de formation.

- Engagement accru du secteur privé dans la fourniture des programmes d'éducation et de formation; par exemple les hommes/femmes d'affaires devraient de plus en plus servir de professeurs dans les institutions académiques et de formation.

- Un usage accru des entreprises comme site d'apprentissage et de formation.

- Au niveau de la formation professionnelle, un élargissement des programmes qui permettent à l'étudiant de combiner la formation et son travail de manière continue. Ces programmes devraient impliquer un mélange de formation dans un site formel et de formation sur place dans l'entreprise de manière régulière et continue.

- Au niveau académique, une mise en oeuvre de programmes plus flexibles qui permettent à l'étudiant d'être de plus en plus en contact avec l'entreprise avant de devenir un employé. Il faudrait tout d'abord que des programmes de stage en entreprise soient révisés et renforcés. Les hommes/femmes d'affaires ont suggéré les points suivants, à savoir: (a) des stages plus longs et plus fréquents pendant toute la durée de la formation de l'étudiant; (b) une harmonie plus étroite entre le profil de l'étudiant et les besoins de la société; et (c) un plan d'objectifs et de tâches bien défini qui convienne aux intérêts de l'individu et aux besoins de l'entreprise.

La Tunisie n'est pas le seul pays où il existe un vide entre la communauté académique et les milieux d'affaires; ce fait est commun aux pays développés et en voie de développement. Toutefois, il existe des modèles de partenariat effectif entre l'entreprise et les institutions de formation. Un premier exemple est l'ecole d'ingénierie de Milwaukee, Milwaukee School of Engineering (MSOE) aux Etats-Unis. Cette école est gérée par une société à but non lucratif et civile de plus de 200 chefs d'entreprises et cadres qui à leur tour, choisissent parmi eux 45 hommes et femmes comme régents qui participent aux réunions du Conseil et autres activités. L'école a créé 18 Comités Consultatifs Industriels qui se réunissent régulièrement pour recommander des modifications de programmes d'études basés sur l'environnement industriel changeant des Etats-Unis. Les professeurs de MSOE viennent de la communauté industrielle et des milieux d'affaires. De plus, l'école offre de nombreuses possibilités de réunir étudiants et sociétés et ceci fait partie de leur programme d'éducation; par exemple, chaque étudiant est assigné à une société et pendant toute une année, ils apprennent toutes les facettes des opérations de cette société.

L'Institut de Formation en Gestion de la Fondation Thailande (IMET), à Bangkok est un exemple dans le monde en voie de développement. Les chefs Thailandais du secteur public et privé et des milieux universitaires ont fondé l'IMET comme une institution à but non-lucratif et exempte de taxe. L'USAID a fourni le financement initial. L'IMET utilise les ressources de quatre universités locales pour mettre en oeuvre des programmes de formation visant les hommes/femmes d'affaires en milieu rural.

B. Gestion

L'évaluation des besoins en formation présentée au Chapitre III du présent rapport, a permis d'identifier d'importants besoins dans les domaines technique et de la gestion. Tandis que les besoins techniques continueront d'être importants, le gouvernement de Tunisie et de la communauté des donateurs sont en train d'allouer une quantité considérable de ressources pour refaire des programmes de formation technique. Par exemple, la Banque Mondiale fournit un soutien pour renforcer et reformer l'OFPE; ces dix dernières années, l'Ambassade de Belgique a beaucoup travaillé avec l'OFPE pour améliorer la formation technique.

Toutefois, le développement de compétences est un domaine où il reste encore beaucoup à faire. D'abord, il y a un problème de prise de conscience. Les Tunisiens ont tendance a considérer les compétences techniques comme beaucoup plus importantes que les compétences en gestion et en marketing. Le profil que recherche un propriétaire d'entreprise dans ses cadres est celui d'un ingénieur, même si ce dernier comprend peu ou pas du tout ce que sont la gestion ou le marketing.

Le fait de mettre l'accent presqu'exclusivement sur les compétences techniques a pu convenir à l'environnement protégé dans lequel les Tunisiens ont travaillé pendant si longtemps; l'entreprise a mis et continue de mettre l'accent sur le côté production. Si l'environnement devient plus compétitif, cependant, l'entreprise dont les opérations seront couronnées de succès, devra alors se concentrer sur le marché. Ce changement exigera de nouvelles compétences dans l'entreprise Tunisienne: de manière fondamentale, des compétences en gestion et marketing.

C. Formation des Formateurs

Le manque de formation des formateurs est un autre thème commun qui a émergé durant nos discussions avec la communauté d'hommes/femmes d'affaires et les institutions de formation. Le premier problème est que ceux qui sont chargés de préparer des gens à travailler dans le secteur privé, ont eux-mêmes très peu d'expérience dans les affaires; de plus, bien souvent, ils n'ont pas les compétences pédagogiques requises pour élaborer et mettre en oeuvre des programmes de formation efficaces.

A presque tous les niveaux, le besoin de formation des formateurs se fait sentir. Les hommes/femmes d'affaires Tunisiens suggèrent qu'il faudrait assurer une formation aux "formateurs" dans l'entreprise qui pourront à leur tour former le personnel de l'entreprise. Au niveau des écoles de formation professionnelle, comme l'OFPE, le besoin de formation efficace des formateurs est très pressant. Les entreprises de formation privées manquent également de compétences nécessaires au développement efficace de nouvelles compétences commerciales de leurs clients; même s'ils ont

l'expertise technique, il semble qu'il y ait des compétences relativement faibles en matière de formation per se. Enfin, au niveau de l'enseignement supérieur, les professeurs d'université manquent souvent de compétences pédagogiques nécessaires pour élaborer des cours et programmes qui soient applicables à l'environnement des affaires Tunisien.

D. Formation Continue pour Adultes

La formation continue a été ajoutée au système d'éducation Tunisien. Certaines universités ont récemment ajouté des programmes de formation pour adultes le soir et les week-end; ces programmes sont décrits de manière plus détaillée dans l'Annexe 1. Les directeurs de ces programmes se sont rendus compte que la demande de programmes de formation continue était considérable. Dans un environnement économique changeant, les programmes de formation continue pour adultes s'avèreront même plus importants; ils offrent aux chercheurs d'emplois la possibilité d'adopter de nouvelles compétences conformes aux besoins du marché. On devrait encourager les efforts d'expansion et de développement de ce secteur.

CHAPITRE V

STRATEGIE RECOMMANDEE POUR L'USAID/TUNISIE

A. Priorités de Développement de l'USAID

L'objectif premier de la stratégie de développement de l'USAID/Tunisie est de soutenir l'émergence d'une économie davantage orientée vers le marché et les exportations. Pour contribuer à cet objectif, le programme de la Mission vise (a) l'augmentation de la productivité et de l'efficacité de la production, du traitement et de la commercialisation de produits agricoles, et (b) la revitalisation et l'expansion du secteur privé. Dans le contexte de développement du secteur privé, la Mission a concentré ses activités sur la privatisation, l'intermédiation financière, la libéralisation du commerce, et plus récemment, la décentralisation. En bref:

1. Privatisation

La Mission a été activement impliquée dans le dialogue politique pour aider le Gouvernement Tunisien à adopter et mettre en oeuvre son programme de privatisation. Un conseiller à long terme financé par l'USAID fournit de l'assistance dans les domaines généraux suivants: la planification de la privatisation, analyses financières et audit; évaluation de la société; marketing des entreprises publiques; et les accords de financement de la privatisation.

2. Développement des Marchés Financiers

La Mission fournit une assistance à court et long terme à la Bourse des valeurs pour activer la formation dans le domaine du marché des titres. Cette assistance comprend un volet de formation explicite. Au cours de la visite de l'équipe, la bourse des valeurs était en train d'élaborer un plan détaillé pour la formation dans le domaine des marchés financiers.

3. Libéralisation et Promotion du Commerce

Une des principales activités de l'USAID a été le parrainage de la Commission Conjointe Américano-Tunisienne sur le Commerce et l'Investissement. Avec l'aide de l'USAID, un groupe d'hommes/femmes d'affaires Tunisiens et Américains se sont rencontrés dans trois grandes villes Américaines pour discuter de possibilités de commerce et d'investissement. Cette réunion sera suivie d'une seconde Mission de la Commission Conjointe Américano-Tunisienne sur le Commerce et l'Investissement en Mai 1990 qui se concentrera sur le secteur agro-industriel. La Mission est en train de mettre au point sa stratégie sur le commerce et l'investissement.

La raison de ces trois interventions majeures a été expliquée dans la stratégie du secteur privé de la Mission; le tableau figurant sur la page suivante extrait de la stratégie est un résumé de cette raison. La stratégie du secteur privé présentée ci-dessous, vise à compléter les efforts continus de l'USAID dans le développement du secteur privé. Le second tableau décrit les types de besoins en formation qui émergent du fait de mettre l'accent sur la privatisation, le développement de marchés financiers, et la libéralisation du commerce.

B. Activités de Formation Entreprises par l'USAID à ce Jour

Le Projet de Transfert de Technologie financé par l'USAID est d'abord un programme de bourse. Grâce à ce projet, près de 1100 étudiants ont été envoyé aux Etats-Unis pour être formés au niveaux du premier et second cycles universitaires; près de 250 étudiants supplémentaires sont prévus pour l'année universitaire 1991-1992. Ce projet comprend un petit volet de formation à court terme.

Un des avantages de ce Projet de Transfert de Technologie est qu'il cause relativement peu de souci de gestion au personnel de l'USAID. Les candidats sont sélectionnés par le Gouvernement Tunisien; MUST s'occupe des questions de placement et de logistiques. Etant données les contraintes de recrutement du personnel de la Mission et leur charge de travail existante, ceci constitue un avantage considérable.

Jusqu'à tout récemment, il y a eu relativement peu de suivi des étudiants revenus des Etats-Unis, d'où la difficulté d'évaluer l'impact des investissement de la Mission dans le développement des ressources humaines. Il est clair que le programme est apprécié du gouvernement et des étudiants Tunisiens; mais son impact sur le développement du secteur privé Tunisien et la contribution qu'il lui apporte sont moins certains. Plusieurs points méritent d'être considérés:

- A l'origine le programme se concentrait sur l'ingénierie et autres domaines techniques de haut niveau. L'USAID a récemment modifié ce programme afin qu'il réponde mieux aux besoins de l'économie Tunisienne; en conséquence, le nombre de participants qui se concentrent sur la gestion et le commerce a augmenté. Il est clair que c'est là un pas fait dans la bonne direction, s'agissant de répondre aux besoins en formation du secteur privé.

- Nombreux sont les étudiants Tunisiens partant pour les Etats-Unis avec peu ou aucune expérience professionnelle. De retour en Tunisie, ils ne savent pas comment appliquer les compétences acquises au contexte Tunisien. Selon certains participants rentrés, le manque d'orientation professionnelle les a poussé à choisir des domaines d'études pour lesquels la demande est très limitée en Tunisie.

PROBLEME	IMPLICATIONS POUR LE GOUVERNEMENT TUNISIEN	IMPLICATIONS POUR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE
-- Potentiel de croissance limité des sources traditionnelles de revenues -- Besoin de contenir les déficits budgétaires -- Dette extérieure elevée -- Limitations d'emprunt extérieur	-- Les dépenses du Gouvernement Tunisien seront limitées -- Le Gouvernement Tunisien ne pourra pas financer les investissements avec ses propres ressources -- Assurer le service de la dette sera la première priorité du budget du Gouvernement Tunisien -- Le Gouvernement Tunisien ne sera pas en mesure de soutenir les entreprises publiques	-- Plus grande dépendence du secteur privé pour la croissance économique -- Il faut mobiliser les ressources provenant des sources privées -- Les marchés financiers joueront un role-clé dans la mobilisation de capitaux privés -- Le secteur privé joura un role plus important dans le controle des entreprises productives
	La Privatisation est un impératif financier.	**Le développement des marchés financiers est un corollaire nécessaire de la privatisation.**
-- Dette extérieure elevée -- Faible demande intérieure -- Potentiel de croissance limité pour les sources traditionnelles des devises -- Economie protégée et autocentrée	-- Le Gouvernement Tunisien a besoin de devises pour assurer le service de la dette -- La stratégie de croissance devrait se baser sur la promotion des exportations -- Le Gouvernement Tunisien doit prendre les mesures d'incitation adéquates pour stimuler et diversifier les exportations	-- Les possibilités de croissance du secteur privé seront dans les industries d'exportations -- Les possibilités de croissance se trouveront dans les secteurs d'exportation non traditionnels comme la manufacture et l'agriculture
	La libéralisation des échanges est la base d'une croissance future.	

RESULTAT: La privitisation, le développement des marchés financiers et la libéralisation des échanges seront des éléments indispensibles à la croissance économique de la Tunisie.

OBJECTIFS DE L'USAID POUR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE	*CONDITIONS IMPLICITES NECESSAIRES POUR SATISFAIRE LES BESOINS EN FORMATION DU SECTEUR PRIVE*
PRIVATISATION	• Connaissance des techniques et mécanismes de privatisation • Savoir comment restructurer et revitaliser une entreprise • Re-formation du personnel en surnombre
DEVELOPPEMENT DES MARCHES FINANCIERS	• Développement d'un groupe de spécialistes des marchés de titres • Développement de spécialistes financiers formés, y compris des comptables et évaluateurs • Développement de la comptabilité de gestion et autres compétences de gestion financière
LIBERALISATION ET PROMOTION DES ECHANGES	• Renforcement de compétences-clé pour l'exportation: * Recherche et/ou expérimentation de marchés * Stratégie de marketing * Gestion * Connaissance des marchés étrangers • Formation en Anglais commercial • Renforcement des organisations de soutien du secteur privé pour la fourniture d'informations et/ou services aux exportateurs • Formation des décideurs du gouvernement Tunisien pour élaborer et mettre en oeuvre des politiques orientées vers le marché et les exportations

- Ce qui préoccupe le plus est le taux relativement bas - estimé entre 60 à 65% - des participants qui rentrent après un programme de formation de longue durée. Etant donné l'investissement considérable nécessaire à une formation à long terme, c'est là, un phénomène troublant. Cette étude n'avait pas pour objectif de déterminer les raisons de ce taux. Toutefois, nous pensons que ce taux a d'importantes implications dans les prises de décisions relative à l'investissement dans le développement des ressources humaines pour le secteur privé.

C. La Stratégie Relative à la Formation du Secteur Privé

La stratégie ci-dessous recommandée a été conçue pour se concentrer directement sur les besoins du secteur privé Tunisien, de même que sur l'usage des ressources propres de la Tunisie pour répondre aux besoins du secteur prive. Cette stratégie implique qu'il faudrait partir du type de formation que l'USAID a soutenu jusqu'ici. Toutefois, nous pensons que cette stratégie promouvra de manière plus directe le développement du secteur privé conformément aux objectifs de développement global de l'USAID et de la Tunisie.

L'équipe pense que l'USAID pourra répondre de manière plus efficace aux besoins en formation du secteur privé en servant de catalyseur: catalyseur pour le développement de programmes d'éducation et de formation adaptés aux besoins du secteur privé Tunisien. La Mission n'a ni le personnel ni les ressources nécessaires pour soutenir de grosses interventions dans le secteur de l'éducation. Conformément à sa stratégie relative au secteur privé, l'USAID peut concentrer ses ressources sur quelques domaines où elle peut tirer de ses ressources un plus gros impact.

1. Objectifs et Cibles

Le premier objectif de la stratégie relative à la formation est de développer les compétences-clé nécessaires au secteur privé pour faire la transition vers une économie orientée vers le marché et les exportations. Les compétences en gestion et en marketing constituent les compétences les plus importantes à développer.

L'équipe recommande deux cibles pour la stratégie relative à la formation du secteur privé:

- **Les décideurs-clé dans les milieux d'affaires, en se concentrant sur les industries d'exportation, l'agro-industrie, la communauté financière et les gestionnaires et promoteurs de projets urbains.**

- **Les organisations de soutien du secteur privé**

Pour nous, les décideurs-clé sont les propriétaires et cadres supérieurs des entreprises Tunisiennes. Il est essentiel de se

concentrer sur de groupe parce que, comme nous l'avons mentionné au chapitre III, les décisions viennent du haut de l'échelle dans l'entreprise Tunisienne. Il ne pourra y avoir que peu de changement dans les opérations de l'entreprises dans son ensemble, à moins que le propriétaire ou directeur Tunisien entreprenne ce changement. Si les cadres supérieurs ne veulent pas ou sont incapables de s'adapter, l'entreprise ne s'adaptera pas.

A court terme, nous recommandons de se concentrer sur les cadres supérieurs. A long terme, cependant, il sera important de créer un groupe de cadres moyens et jeunes cadres. Ce type de cadres n'existe pas dans de nombreuses entreprises Tunisiennes, à l'exception des entreprises très grandes. Toutefois, si les entreprises Tunisiennes deviennent plus sophistiquées, leurs propriétaires et cadres supérieurs seront obligés de dépendre plus lourdement d'un groupe central de cadres moyens qu'il faudra encore créer.

Les organisations de soutien du secteur privé sont également une importante cible. De manière traditionnelle, la plupart de ces organisations ont été relativement peu influentes, et en ce qui concerne les Chambres de Commerce, moribondes. La récente revitalisation de ces Chambres, offre une occasion de fournir de meilleurs services au secteur privé. Les Chambres de Sousse et Sfax notamment, ont à leur tête des chefs dynamiques et sont tenues de satisfaire les besoins en formation de leurs électeurs. Vu leurs rôles différents, il pourrait y avoir des possibilités de travailler avec toutes organisations de soutien du secteur privé. Toutefois, au début, nous pensons que les Chambres offrent les meilleures possibilités.

2. Types de Formation

L'équipe recommande que le programme de formation du secteur privé de l'USAID/Tunisie se concentre sur **la formation à court terme en Tunisie.** Plusieurs raisons justifient cette approche. Premièrement, il existe déjà une base solide de soutien institutionnel pour les activités de formation dans le pays, qui si elle est adaptée et renforcée, pourra fournir une formation efficace aux cadres du secteur privé. Deuxièmement, si la formation doit avoir un impact significatif sur le développement du secteur privé, elle doit être orientée vers le développement de compétences qui soient applicables au contexte Tunisien. Troisièmement, une formation à court terme et sur place permet aux ressources engagées d'avoir un potentiel d'impact maximum. Enfin, et peut-être fait plus important encore, le fait de se concentrer sur la formation à court terme permet une flexibilité de programmation; et cette flexibilité sera importante étant donnés les besoins changeants du secteur privé et de l'économie Tunisienne.

La seconde priorité pour la formation du secteur privé devrait être **une formation à court terme aux Etats-Unis et une formation dans un pays tiers.** La formation aux Etats-Unis ou dans des pays tiers devrait mettre l'accent sur les besoins en formation spécifiques qui ne peuvent pas être satisfaits sur place; ce type de formation comprend les voyages d'étude à court terme qui permettent d'être au fait des initiatives de développement de secteur privé couronnées de succès.

Finalement, l'équipe est d'avis qu'**une formation à long terme** devrait être la troisième priorité de la stratégie relative à la formation du secteur privé. Les ressources qu'il faudra investir dans un seul individu seront extrêmement importantes par rapport à l'impact potentiel que cet investissement aura sur le développement du secteur privé Tunisien. L'équipe recommande donc que l'on inclue dans cette stratégie relative au secteur privé, très peu de formation à long terme; dans la mesure où la formation à long terme sera assurée, l'équipe recommande une formation du niveau de la Maîtrise dans les types de programmes académiques suivants:

- gestion d'entreprise
- marketing
- finances
- gestion industrielle/ingénierie
- planification et financement de projets urbains

L'équipe ne conseille pas la formation au niveau du Baccalauréat pour soutenir le développement du secteur privé. Toutefois on a besoin d'une formation au niveau du doctorat pour renforcer le nombre et la qualité des professeurs dans les programmes d'éducation commerciales en Tunisie.

3. Activités de Formation Proposées

En se basant sur son évaluation des besoins et ressources en formation dans le secteur privé, l'équipe a tracé les grandes lignes des types d'activités qui seront soutenues par la stratégie de la Mission. Cette liste d'activités en formation devraient être considérée comme un guide recommandé pour l'élaboration de programmes futurs de formation du secteur privé, plutôt que comme une liste définitive d'activités. Un des éléments les plus importants de la stratégie devraient être la flexibilité et une aptitude à s'adapter aux changements survenant dans l'économie Tunisienne.

Pour cette raison, nous commençons avec une série de critères qui pourraient servir de guide pour sélectionner des activités futures. A notre avis, les critères les plus importants pour identifier les activités de formation du secteur privé sont les suivants:

- **Les programmes de formation doivent avoir le soutien et l'engagement du secteur privé.**

Un des problèmes les plus importants identifié dans cette évaluation est le manque d'harmonie existant entre les programmes d'éducation/formation en Tunisie et les besoins de l'entreprise/industrie. Si les programmes doivent être évalués par l'entreprise, ils doivent recevoir le soutien actif et l'engagement du secteur privé; il est important que le secteur privé soit en tête de file pour définir les types de formation dont il a besoin, ainsi que pour concevoir et peut-être mettre en oeuvre des programmes de formation. Les programmes financés par l'USAID devraient donc servir de catalyseur pour créer un partenariat entre l'entreprise et les institutions d'éducation/formation.

- **Le secteur privé doit percevoir un avantage matériel pour participer aux programmes de formation.**

L'éducation et la formation sont de produits précieux en Tunisie. Toutefois, les entreprises Tunisiennes investissent rarement dans la formation de leur personnel à moins qu'il y ait un résultat clairement défini et réel associé à cet investissement. Le concept d'investissement dans le capital humain n'est pas très connu et le propriétaire Tunisien est prêt à considérer les inconvénients à ces investissements, comme le départ éventuel de l'employé pour un autre emploi. Des bourses "conditionnelles" par lesquelles l'employé s'engage à rester avec la société pour une certaine durée de temps après que la société ait payé pour sa formation, assurent des avantages mutuels à l'entreprise et à l'employé. Le marketing efficace de programmes de formation sera également important pour s'assurer que les sociétés comprennent les avantages qu'il y a à investir dans le capital humain.

- **Les programmes de formation devraient être basés dans des institutions et centres existants dans l'intention d'améliorer la qualité et le volume de la formation commerciale.**

La Tunisie est riche en institutions d'éducation et de formation. Même si chacune d'elles a ses propres forces et faiblesses, l'équipe ne voit pas le besoin de créer de nouvelles institutions pour la formation du secteur privé. Les institutions de formation existantes devront plutôt s'adapter aux nouveaux besoins en matière d'éducation.

- **Les programmes de formation devraient se concentrer, mais pas se limiter à la gestion et au marketing.**

Pour l'équipe, le manque de compétences en gestion et marketing constitue un important obstacle au développement futur du secteur privé. Toutefois, comme cela a été souligné au cours de l'évaluation, ce ne sont pas les seules contraintes. Vu les besoins de la Tunisie et les avantages comparatifs de l'USAID, nous pensons que la gestion et le marketing sont les domaines de formation les plus importants que l'USAID devrait financer.

La partie suivante illustre le type de programmes de formation que nous recommandons à l'USAID/Tunisie de financer.

Cible 1: Les décideurs-clé dans les milieux d'affaires, en se concentrant sur les industries d'exportation, l'agro-industrie, la communauté financière, et les gestionnaires et promoteurs de projets urbains

a. Création de Liens entre l'Enseignement Supérieur Tunisien et Américain

L'équipe recommande que l'USAID finance l'établissement de liens entre les institutions d'enseignement supérieur Tunisiennes et Américaines; parmi les candidats Tunisiens recommandés figurent l'ISG, l'IHEC, ou l'ENIT. Les institutions Américaines devront être identifiées en collaboration avec les institutions Tunisiennes; il est important de s'assurer que ce lien est basé sur une relation mutuellement avantageuse. Le financement accordé par l'USAID pourrait être utilisé comme un catalyseur pour renforcer ce lien; toutefois, cette relation doit se baser sur des intérêts et engagements allant bien au-delà des fonds de démarrage alloués par l'USAID.

L'établissement de ce lien aurait pour objectif de permettre aux institutions Tunisiennes d'assurer des cours d'éducation en gestion pratiques. Les activités visant à tisser ces liens pourraient inclure:

- l'échange et le perfectionnement des professeurs
- des voyages d'études aux universités Américaines
- une formation spécialisée pour les professeurs Tunisiens dans la préparation de cours de formation à court terme
- des projets de recherche conjoints
- l'élaboration de programmes d'études

b. Etablissement de Liens entre les Centres d'Education/Formation Tunisiens et l'Entreprise Tunisienne

L'équipe recommande vivement que les liens tissés entre les centres d'éducation et de formation Tunisiens et l'entreprise Tunisienne soient un élément de toutes les activités de formation du secteur privé financées par l'USAID.

L'OFPE est en tête pour ce qui est de développer des relations entre l'entreprise et la formation professionnelle, avec le soutien financier de la banque Mondiale. Les mêmes types de liens ont besoin d'être établis au niveau de l'enseignement supérieur, où le vide existant entre le milieu universitaire et l'entreprise est encore plus grand.

Ces dernières années, dans de nombreuses villes, les institutions d'éducation et de formation Américaines ont développé des relations de collaboration avec l'entreprise; ces relations se sont développées en raison de deux besoins: (i) le besoin des milieux d'affaires d'avoir des employés formés; et (ii) le besoin de retenir des employés licenciés temporairement, suite à des changements survenus dans l'économie Américaine, notamment dans des villes dominées par l'industrie lourde. Les collèges communautaires ont joué un rôle particulièrement actif pour une plus grande collaboration.

Ces liens existent également dans les pays en voie de développement. En Thailande par exemple, l'Université King Mongkut et l'industrie de l'électronique ont établi une relation qui leur profitent toutes les deux. L'industrie de l'électronique a travaillé en collaboration étroite avec l'université pour élaborer un programme d'études qui puisse satisfaire ses besoins. L'université offre des cours payant aux employés de l'industrie de l'électronique, aux employés nouvellement embauchés aussi bien qu'aux anciens employés; les employés signent un "contrat" écrit avec la société qui leur permet de travailler pendant un certain temps à la fin de leur formation.

Pour commencer à faciliter ces liens, l'USAID devrait envisager de financer un groupe d'étude d'hommes/femmes d'affaires et de professeurs Tunisiens qui iraient visiter des modèles de relations collaboratives dans d'autres pays. Ceci pourrait être particulièrement important vu les efforts déployés pour entreprendre des réformes au niveau de l'enseignement supérieur.

c. Cours Sur Place et A Court Terme pour les Gestionnaires Tunisiens

Les universités locales prépareront une série de cours intensifs de courte durée qui mettront l'accent sur les questions et problèmes-clé des gestionnaires Tunisiens; parmi les institutions locales suggérées figurent l'ISG, l'IHEC et l'ENIT. Ces cours

seront élaborés avec la collaboration d'une université Américaine ou d'une institution de formation en gestion. Une participation conjointe d'experts Tunisiens et Américains viserait à assurer l'élaboration d'une série de cours en gestion de haut niveau **adaptés aux réalités du contexte Tunisien.** Ces cours se concentreront sur les besoins identifiés dans le présent rapport, et de manière spécifique sur les mesures de productivité et de performance, le marketing, la gestion financière, la gestion de l'information, et la planification et la mise en oeuvre de la stratégie. Le choix des cours doit rester flexible afin de s'assurer qu'ils s'adaptent aux besoins en formation futurs de la Tunisie.

Pour attirer la communauté du secteur privé, les cours doivent d'abord viser des domaines spécifiques de formation qui sont en mesure de fournir des résultats financiers à court terme à l'entreprise; l'adoption de compétences en gestion et comptabilité analytique dans une société en est un exemple, en effet ces compétences peuvent réduire les coûts et accroître les bénéfices. Cette approche est nécessaire pour venir à bout des propriétaires d'entreprise et cadres supérieurs Tunisiens qui résistent à l'idée de la formation et pour leur inculquer progressivement la notion de l'importance qu'il y a à investir dans le capital humain. L'élaboration de chaque cours reviendrait à environ 60,000 dollars.

d. Formation des Formateurs

Le manque d'éducateurs spécialisés est une lacune de taille à tous les niveaux de la formation du secteur privé. L'USAID devrait inclure dans son programme de bourse à long terme, le financement de bourses qui permettraient aux éducateurs d'aller étudier à l'étranger. Les candidats devraient s'engager légalement à rentrer en Tunisie à la fin de leur formation afin de réduire le potentiel de "fuite des cerveaux".

Le secteur privé Tunisien est également une ressource précieuse pour ce qui est de la formation des formateurs; on pourrait établir une relation de collaboration entre l'industrie et les institutions de formation dans laquelle le secteur privé assurerait une formation pratique aux formateurs. Les institutions de formation tirent profit des progrès de leur personnel; l'industrie peut tirer profit d'une meilleure formation pour de futurs employés.

e. Stage en Entreprise aux Etats-Unis pour les Propriétaires et Directeurs d'Entreprise Tunisiens

L'équipe recommande que chaque année, près de huit propriétaires et directeurs d'entreprise soient sélectionnés pour participer au programme Entrepreneurs International (EI) sponsorisé par l'AID. Dans le cadre de ce programme, les entrepreneurs Tunisiens sont associés à des entreprises Américaines dont les activités et taille sont semblables à la leur, pour une période de deux à quatre

semaines afin d'apprendre comment fonctionnent et sont gérées les entreprises Américaines. L'objectif est d'apprendre les techniques de gestion et de production de ces entreprises Américaines.

La Mission Tunisienne a compté jusqu'ici, un participant à ce programme. Bien que ce participant ait eu une expérience fructueuse, il aurait préféré choisir les entreprises qu'il a visitées. La leçon à tirer de cette première expérience est qu'il est important d'avoir une bonne harmonie entre l'entreprise Tunisienne et Américaine. Les hommes d'affaires Tunisiens verront l'EI comme une possibilité de développer un investissement ou une relation de commerce avec une entreprise Américaine, par conséquent cette harmonie doit être appropriée.

L'équipe recommande que l'USAID/Tunisie lance le programme Entrepreneurs International dans le cadre de l'allocation de ressources à court terme du Projet de Transfert de Technologie. Chaque programme d'EI revient à près de 6000 dollars. On devrait préférer les candidats de l'industrie de traitement alimentaire, du secteur électro-mécanique, les fabricants de produits d'exportation et les PMEs. Les candidats au programme d'EI doivent parler Anglais.

f. Organisation de Séminaires et/ou Retraites en Gestion pour les Cadres Supérieurs

Conjointement avec les séminaires à court terme sur la gestion, on pourrait planifier une série de retraites sur la gestion à l'intention des cadres supérieurs, pour leur permettre de se concentrer sur les questions qui préoccupent les propriétaires d'entreprise. Elles devront être conçues comme suit: le thème du séminaire doit être approprié à la situation actuelle de la société du PDG qui doit lui-même comprendre également l'importance du sujet pour la survie de l'entreprise. Une série de séminaires relatifs à l'avènement d'Europe 1992 est un exemple de sujets que les gestionnaires Tunisiens ont à l'esprit.

Pour organiser ces séminaires, on utilisera le même mécanisme que celui qui a été décrit pour les séminaires en gestion, à savoir une collaboration entre l'université Tunisienne et l'université Américaine et/ou l'institution de formation en gestion Américaine.

Cible 2: Organisations de Soutien du Secteur Privé

a. Voyages d'Etude/Formation à Court Terme/Assistance Technique: Membres et Personnel des Chambres de Commerce

L'équipe recommande que l'USAID/Tunis finance un voyage d'études qui permettrait au personnel des quatre Chambres de Commerce de visiter une Chambre de Commerce active dans un autre pays en voie de développement (la Thailande par exemple) et d'analyser de nouvelles méthodes de fournir des services à leurs membres. Le personnel de ces Chambres devraient également se rendre aux Etats-Unis dans le but de visiter les Chambres Américaines et mieux comprendre la formation à court terme et les possibilités de stage disponibles grâce au financement de l'USAID, d'Entrepreneurs International, Project Sustain, la Chambre Américano-Tunisienne et d'autres.

Ces voyages d'études devront être suivis de consultation sur place par le CNUCED/ITA sur les moyens d'établir et faire fonctionner des services commerciaux pour les membres. Le CNUCED a su renforcer le rôle des chambres de commerce et des associations commerciales locales dans plusieurs pays en voie de développement; sa force particulière réside dans le fait d'aider les institutions à créer de nouveaux services pour leurs membres. Il est clair que les Chambres de Commerce Tunisiennes en ont un besoin impératif.

b. Assistance Technique

Pour que les Chambres de Commerce soient de véritables "bureaux centraux" d'informations entre les milieux d'affaires et les institutions d'éducation/formation, l'équipe recommande que l'USAID/Tunisie finance l'assistance technique d'une institution locale pour améliorer et développer les compétences des Chambres de Commerce. De manière spécifique, il faudrait développer les compétences des Chambres de Commerce pour:

- Réviser et évaluer les besoins en formation des entreprises dans la région géographique spécifique de la Chambre;
- Maintenir et actualiser les informations sur une base régulière.
- Collaborer avec les institutions d'éducation et de formation à l'élaboration de programmes de formation appropriés aux besoins des entreprises locales;
- Aider à identifier des programmes d'études appropriés en vue de créer des liens entre les institutions de formation et l'entreprise.

c. Développement de Programmes de Formation au niveau des Chambres

Toutes les Chambres de Commerce s'intéressent à servir de véhicules de formation pour le secteur privé. Pour commencer à aider les Chambres à élaborer des programmes de formation, l'USAID/Tunisie pourrait contribuer au renforcement du programme de formation naissant des "jeunes cadres" à Sousse. Cette assistance pourrait servir à former des formateurs dans des techniques et contenu pédagogiques appropriés; à développer/adapter des cours dans les principaux domaines commerciaux suivants (gestion, marketing, gestion financière, comptabilité); et à incorporer l'expérience professionnelle à ce programme.

4. Activités de Formation Complémentaires

L'Association des Banquiers Professionnels (ABP) déploiera en 1990 un gros effort pour attirer l'attention des banques aux besoins de crédit des PMEs. L'USAID devrait envisager d'aider l'ABP à financer un programme de formation des formateurs en élaborant et mettant en oeuvre des programmes de prêt aux PMEs. Cet effort comprendra la création et/ou l'adaptation de matériaux de formation.

5. Gestion des Activités de Formation du Secteur Privé

Comme nous l'avons fait remarquer précédemment, un des avantages du programme de bourse à long terme de l'USAID est que le poids de la gestion repose sur MUST au lieu de la Mission de l'USAID. Etant donnés ces nombreux avantages, l'USAID souhaiterait peut-être continuer à canaliser la formation à long terme par le biais de MUST. Nous suggérons que l'USAID continue à travailler en collaboration étroite avec MUST pour déterminer le type et le niveau de formation à long terme financée par des bourses afin de s'assurer qu'on tient compte des besoins du secteur privé.

Avec l'élaboration de programmes de formation sur place, il faudra passer plus de temps à la gestion. Pour réduire les charges pesant sur le personnel de l'USAID, nous recommandons que soit embauché un "conseiller en formation " qui travaillera à temps plein au projet de formation futur de la Mission. Cet individu travaillera en collaboration étroite avec le Conseil Consultatif à l'élaboration et à la gestion des programmes de formation afin de promouvoir le développement du secteur privé. En outre, il/elle servira de catalyseur à la création des liens dont on a parlé plus haut.

6. Le Conseil Consultatif du Secteur Privé

Il faudra mettre en place un "Conseil Consultatif du Secteur Privé" qui aidera à identifier et mettre en oeuvre les activités de formation du secteur privé financées par l'USAID. Ce type de

groupe consultatif a été mis en place dans un bon nombre de pays, faisant partie du Projet d'Aide au Développement des Ressources Humaines de l'A.I.D. en Afrique. Il a souvent servi de précurseur de l'effort déployé pour combler le vide entre les milieux universitaires et l'entreprise. Vu que la stratégie ci-dessus mentionnée repose sur l'effort déployé pour combler ce vide, l'équipe recommande vivement la création d'un conseil consultatif du secteur privé. Ce conseil servira également à éliminer certains problèmes de gestion pesant sur les épaules de la Mission de l'AID.

L'équipe recommande au Conseil de ne pas inclure plus de huit individus, y compris quatre hommes/femmes d'affaires représentant les secteurs-clé qui intéressent l'USAID (exportations, agro-industrie, finances et développement urbain/régional), deux personnes du secteur de l'éducation (ISG, ESIA par exemple); et un représentant du Ministère du Plan. Le responsable du secteur privé de l'USAID/Tunisie pourraient servir de conseiller technique au Conseil Consultatif du Secteur Privé. Le Conseil Consultatif du Secteur Privé se réunira régulièrement pour mener à bien les fonction suivantes:

- Réviser les activités de formation du secteur privé.
- Filtrer et Sélectionner les candidats à des programmes futurs.
- Déterminer l'usage approprié des media et institutions pour diffuser les informations sur les programmes de formation futurs.
- Servir de lien entre les acteurs-clé dans l'entreprise, l'éducation et le gouvernement engagés dans le développement du secteur privé.

7. Evaluation et Suivi

L'évaluation et le suivi devraient constituer une partie importante de la stratégie du secteur privé de l'USAID/Tunisie. Un volet de l'évaluation devrait figurer dans chaque programme de formation sur place. Les participants qui se rendent à l'étranger devront être interviewés dès leur retour dans le but d'évaluer l'utilité de la formation reçue. Le conseil consultatif du secteur privé devra examiner minutieusement les évaluations des programmes de formation afin de modifier au besoin, les activités subséquentes.

La Mission devra également chercher à mettre en place un système de "repérage" de ses participants, notamment les participants à une formation à long terme. Il n'est pas nécessaire de déployer un très gros effort pour cela; il vaudrait mieux que sa gestion soit confiée en sous-traitance à une organisation comme AMIDEAST, qui fourni déjà des services d'après-formation aux participants.

ANNEXE 1

RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION

INSTITUTIONS D'EDUCATION ET DE FORMATION TUNISIENNES

A. L'Education en Tunisie et le Besoin de Réforme

La Tunisie alloue près du tiers de son budget à l'éducation. Près de 65% de la population est lettrée. Cependant, les sérieux problèmes que connaît le système d'éducation empêche le développement de ressources humaines de satisfaire les besoins de la société Tunisienne toujours en évolution. Le système d'éducation qui n'encourage pas les élèves à aller au-delà de l'enseignement primaire constitue un de ces problèmes. En effet, seul, un élève sur trois poursuit ses études après la classe de Sixième. Seul 1 étudiant sur 20 arrive à poursuivre des études supérieures dans un cadre extrêmement compétitif. Près de 75% de ceux qui vont poursuivre des études supérieures, abandonnent leurs études avant d'obtenir un diplôme (Maamouri, 1988, p.27).

La mise en oeuvre du programme de réforme de l'éducation et de la formation du gouvernement Tunisien se fait en deux phases. La première se concentrera sur la réforme des écoles primaires et secondaires. L'éducation de base se prolongera jusqu'en classe de 4ème, et on améliorera les cours de la 3ème à la Terminale. La seconde phase modifiera le système d'enseignement supérieur. Cette phase est appelée "la réforme universitaire". Elle a pour objectif principal, la restructuration du système universitaire afin de rendre plus flexibles les programmes et le recrutement du personnel au niveau de l'université, et de prévoir l'accroissement du nombre d'étudiants dans l'avenir.

Le fait que le gouvernement Tunisien soit à la base de chacune de ces réformes prouve qu'il reconnaît la nécessité de restructurer l'éducation et la formation de sorte que les Tunisiens soient en mesure de s'adapter à une société qui évolue rapidement et de contribuer au développement économique et social de leur pays.

B. Institutions d'Enseignement Supérieur

1. L'institut Supérieur de Gestion (ISG)

L'ISG a été créé en 1969 sur le modèle Américain, tel un programme de gestion du niveau du second cycle universitaire. Au cours des années 70, un programme du niveau du premier cycle a été ajouté à ce programme afin d'accroître la capacité de gestion de l'entreprise Tunisienne. Aujourd'hui, plus de 200 étudiants sont inscrits aux programmes du deuxième cycle et près de 1550 à ceux du premier cycle. Pour l'année 1989-90, on compte 79 professeurs employés à plein temps et 54 à temps partiel.

Au niveau du premier cycle universitaire, les programmes académiques comprennent la gestion de base, la comptabilité, l'informatique, les finances, le marketing et la gestion du personnel. Le programme du second cycle comprend des cours de gestion et de comptabilité. En 1986, fut lancé un nouveau programme sur l'exportation. Un programme de système de gestion d'information (MIS) débutera en Novembre 1989 et comptera 30 étudiants inscrits.

Le programme d'exportation du niveau du second cycle universitaire ressemble à un " MBA avec un esprit professionnel". Ce programme n'a pas encore été approuvé par le gouvernement; aussi, les étudiants qui ont réussi leurs examens depuis 1986, n'ont-ils toujours pas reçu leurs diplômes. Près de 70 étudiants, y compris ceux qui sont inscrits cette année, ont été formés jusqu'ici. Les candidats sont en partie admis à ce programme suivant leurs qualités personnelles, et suivant un "profil personnel de l'exportateur". Ce moyen d'évaluation est une source subjective d'information, de même que l'essai personnel que le candidat doit soumettre. Le candidat est également admis suivant les points qu'il aura obtenus à des tests et suivant des données objectives.

Le programme dure deux ans, constitué de 650 heures de cours, divisées entre la théorie et la pratique et deux mois de stage à l'étranger. Le candidat doit suivre deux cours en Anglais: l'un traitant d'exportations et l'autre, de négociations.

Vu que la plupart des étudiants participant à ce programme travaillent et sont sponsorisés par leurs employeurs, il existe un lien direct avec les entreprises, qui fournissent également des professeurs à temps partiel. Le fait que les sociétés soient flexibles et coopérantes, permet aux étudiants de terminer leur programme tout en travaillant.

Parmi les contraintes qui empêchent le programme de se développer davantage figure, le manque de professeurs dans des domaines spécifiques tels que les politiques de l'entreprise internationale. Le programme peut être enrichi en permettant aux étudiants de s'informer sur les marchés Américains et sur la manière de les pénétrer.

L'ISG a, pendant des années, bénéficié du soutien financier considérable de l'USAID. Cette aide s'est faite sous diverses formes dont, le financement de voyages d'études, l'élaboration de programmes d'études en 1984 et le parrainage de trois séminaires sur les besoins des PMEs et des exportateurs en 1984-1985.

2. L'Institut des Hautes Etudes Commerciales (IHEC)

L'IHEC est réputé être l'une des universités les plus exigeantes et les plus sélectives du pays. Cet institut n'accepte que 22 candidats. Il offre des diplômes en comptabilité et commerce au niveau du premier cycle universitaire. Le programme du second cycle en expertise comptable a vu le jour en 1977. Parmi les 80 professeurs de cet institut, seuls dix sont employés à temps partiel.

Au niveau du programme commercial du premier cycle, les étudiants suivent des cours de commerce avec des options en finances, en marketing et en commerce international. L'enseignement se fait en Anglais pendant les quatre années d'études. Le programme d'étude prépare des généralistes dans le domaine du commerce et comprend des stages obligatoires.

L'IHEC dispense des cours du jour et du soir en comptabilité aux élèves titulaires d'un Baccalauréat et sans emploi. Près de la moitié des étudiants inscrits (environ 1100) suivent des cours du soir qui durent cinq années. Les étudiants suivant des cours du soir obtiendront le même diplôme que ceux suivant des cours du jour: une "Maîtrise de Gestion Comptable". Près de 35% des étudiants suivant des cours du jour sont inscrits au programme de comptabilité. Les étudiants inscrits au programme du second cycle universitaire en comptabilité suivent une année de cours tout en travaillant dans une entreprise. Les heures de cours s'adaptent aux horaires de travail.

Les cours de formation professionnelle de l'IHEC ont lieu le soir et conviennent de ce fait, aux horaires des cadres ayant un emploi. Le fait que les diplômés jouent un rôle actif dans le placement des étudiants, la prise d'initiatives, comme l'organisation de séminaires, et un programme de trois années dans le tourisme, indiquent qu'il existe une flexibilité institutionnelle. Toutefois, vu les contraintes du système universitaire ("le système est rigide"), il est peu probable que de nouvelles initiatives de programme soient prises très bientôt.

Une des difficultés qu'il y a à introduire de nouveaux programmes est que le gouvernement Tunisien ne les approuve pas facilement. En outre, les diplômes ne pourront pas être décernés tant qu'ils ne seront pas approuvés. Ainsi, parce que le programme sur le tourisme n'a pas encore été approuvé par le Gouvernement Tunisien, les étudiants qui l'ont terminé n'ont toujours pas reçu de certificat formel de fin d'études.

3. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis

La faculté des Sciences Economiques et de Gestion offre des programmes au niveau des premier et second cycles en économie et en gestion à près de 1000 étudiants. Il n'existe que des cours du jour. La faculté essaie d'enseigner aux étudiants une manière de penser ainsi qu'une méthode de travail qui puissent s'adapter à toutes les situations.

Au cours des deux premières années du premier cycle universitaire, les étudiants suivent un tronc commun comprenant une introduction au cours de gestion. Durant les deux années suivantes des options sont possibles dans des domaines de spécialisation comme la gestion.

Un questionnaire a été envoyé aux directeurs de sociétés dans le but d'obtenir des réactions de diplômés de la faculté, mais, cette étude n'étant pas encore disponible, l'équipe n'a donc pas pu la réviser. La réponse à ce programme était, dit-on, favorable. Même si les sociétés reconnaissent que les diplômés ont certaines lacunes, ils les embauchent quand même. La plupart des étudiants de la faculté sont embauchés par les banques.

L'équipe n'a pu passer en revue que peu de documents, mais les résultats d'examens de fin d'année (1987-88) étaient enregistrés, y compris le nombre d'étudiants, le nombre d'admis à l'examen, et le pourcentage de passage. Les cours de gestion au niveau du premier cycle semblent très compétitifs: 46% passaient en seconde année et 34% passaient en 4ème année.

4. L'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis (ENIT)

Fondée en 1968 l'ENIT offre trois diplômes dans les domaines suivants, à savoir: l'ingénierie (6 années), l'ingénierie technique (4 années), et le diplôme de "Technicien Supérieur" (2 années). Les cours ont lieu de jour comme de nuit. Actuellement, 1000 étudiants suivent les cours de 150 professeurs parmi lesquels 80 sont employés à temps partiel (60% de Tunisiens et 40% d'étrangers). Près des trois quarts des étudiants sont inscrits au cours du jour et les un quart restant participent à un programme du soir.

Les cours du soir sont offerts depuis 1984 dans un souci de convenir aux horaires de travail des techniciens supérieurs. Ces cours les préparent à un diplôme d'ingénieur civil ou d'ingénieur en électro-mécanique. Si l'on considère les statistiques de l'année 1986-87, le taux de passage des étudiants en cours du soir est impressionnant. Par exemple, le taux de passage des étudiants en ingénierie civile était de 82%.

Outre les programmes académiques réguliers (y compris les cours du soir), l'ENIT a organisé une série de séminaires de formation continue sur des thèmes d'ingénierie et des sujets connexes. Par exemple, le programme de 1989-1990 comprend 23 séminaires dont 5, de deux à trois jour chacun, traitent d'informatique industrielle. Ces séminaires sont payants. Des cours régionaux impliquant l'ENIT ont eu également lieu, et des participants d'Algérie, du Maroc et de la Tunisie y ont pris part.

L'ENIT entretient des relations avec les entreprises par le biais de plusieurs réseaux. Les sociétés, industrielles à 90%, servent de lieux de stages aux étudiants durant le programme académique, et leur sont également utiles pour leur projet "le monde du travail" durant le dernier semestre académique. Un autre aspect des relations entretenues avec les entreprises provient du fait que des professeurs font de la recherche pour et avec les entreprises. Cette collaboration est de plus en plus importante, et profitent à la fois aux entreprises et aux professeurs, qui peuvent recevoir une somme limitée en échange de leurs services. Les étudiants sont également impliqués de temps à autre dans ces projets de recherche.

Quant à la préparation des ingénieurs au rôle de gestionnaires, l'ENIT offre un cours de quasi-gestion qui selon le directeur, est relativement peu important. Les cours des étudiants en ingénierie industrielle les préparent à la gestion. En général, on ne pense pas, semble t-il, que les ingénieurs aient besoin d'être préparés à jouer des rôles de gestionnaires.

5. L'Ecole Supérieure des Industries Alimentaires (ESIA)

L'ESIA a été mise en place en 1976 sous l'égide du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Elle offre deux programmes en science et technologie alimentaire. Jusqu'en 1985, l'ESIA a offert un programme de deux ans qui prépare les techniciens supérieurs à l'industrie alimentaire. Le programme a été interrompu en 1985 et a repris en 1987, sous la pression de l'industrie alimentaire, qui avait besoin de techniciens supérieurs pour contrôler la qualité et superviser la production.

Le programme de quatre années, qui débuta en 1985, prépare les ingénieurs techniques à l'industrie alimentaire. Il avait été mis en place pour répondre aux besoins croissants de l'industrie alimentaire en personnel plus qualifié. Les programmes de l'ESIA comprennent depuis tout récemment, un troisième cycle.

Près de 160 étudiants sont actuellement inscrits aux programmes de l'ESIA, et parmi eux, 40 sont inscrits au programme de deux années. Des dortoirs sont prévus. Parmi les 45 professeurs (30 sont employés à temps plein), au moins trois sont titulaires de doctorats obtenus dans des universités Américaines. Les bâtiments du campus comprennent des laboratoires bien équipés pour la

technologie alimentaire et sont utilisés par l'industrie alimentaire.

L'ESIA a beaucoup de contacts avec l'industrie alimentaire, notamment dans le placement de ses étudiants en stage au cours des programmes. Les membres du personnel de l'industrie alimentaire servent parfois de professeurs à l'ESIA.

L'ESIA organise également des activités de vulgarisation. Les représentants de l'industrie alimentaire sont invités à satisfaire et discuter leurs besoins et problèmes. L'ESIA sait prendre des initiatives à cet égard et désire établir d'autres relations plus étroites avec l'industrie alimentaire. Organiser des séminaires d'information et des cours de courte durée sur des problèmes liés à l'exportation pourrait être une bonne manière de procéder.

L'ESIA a créé des domaines de coopération internationale. Par exemple, il existe un projet d'énergie solaire en cours avec l'université Américaine qui s'est développé à partir du travail de recherche d'un des professeurs de l'ESIA. Il existe d'autres projets de coopération avec le Japon, le Canada, l'Iraq et la France, de même que des projets régionaux de coopération avec le Maroc et l'Algérie.

6. L'Institut National Agronomique (INAT)

Créé en 1898, l'INAT fut la première école d'ingénierie en Tunisie et la première institution d'enseignement supérieur dans le domaine agricole du continent Africain. L'Institut est placé sous l'égide du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Les programmes de premier et second cycle sont offerts à travers neuf différents départements tels que l'horticulture, l'aquaculture et l'agronomie. Le niveau d'études le plus élevé de l'INAT mène à l'obtention du "Doctorat d'Etat". L'objectif de cet institut est de préparer des ingénieurs agronomes ainsi que des chercheurs et professeurs futurs aux divers segments du secteur agricole.

Jusqu'en 1985 ou 1986 la majorité des étudiants de l'INAT devenaient des fonctionnaires. Parmi les 2428 étudiants diplômés entre 1898 et 1982, 65% ont trouvé un emploi auprès du Ministère de l'agriculture, 22% sont devenus professeurs et chercheurs et rien que 6% se sont lancés dans le secteur privé. La situation a récemment changé. Les statistiques indiquent que 75% des 60 étudiants de premier cycle ont choisi de poursuivre un second cycle; les 35% restant soit 15 étudiants ont choisi de se lancer dans le marché de l'emploi, cependant, seuls 5 étudiants ont pu trouver un emploi.

Les professeurs de l'INAT n'étaient pas préparés aux changements qui se sont produits en 1986, notamment le fait de travailler avec

le secteur privé. Les problèmes sont à la fois des problèmes d'attitude et réels. Selon les interviews faites par l'équipe, les directeurs de l'INAT pensent que les professeurs ne sont pas prêts. "Ils ne connaissent pas la culture des entreprises et les besoins de la société; ils sont autonomes et y sont habitués." De plus, le recrutement de professeurs représente une sérieuse contrainte. Ainsi, l'aptitude de l'institution à adapter ses programmes aux besoins changeants de l'économie Tunisienne est très limitée, non seulement à cause de la rigidité du système universitaire Tunisien, mais aussi en raison des contraintes internes.

7. L'Ecole Nationale d'Administration (ENA)

L'ENA fut créée il y a quarante ans pour préparer des cadres moyens et supérieurs à la fonction publique. Bien que basée à Tunis, l'ENA compte des centres régionaux. Près de 7000 à 8000 cadres ont été formés depuis 1940. L'ENA est directement contrôlée par le Premier Ministre.

L'ENA a pu recevoir jusqu'à 1200 étudiants; près de 600 étudiants sont actuellement inscrits. Le processus d'admission est strict et très sélectif. Les 250 professeurs de l'école sont tous employés à temps partiel. Ils viennent surtout des Ministères, quoique certains d'entre eux viennent des universités Tunisiennes (par exemple, d'ISG et d'IHEC).

Le programme d'études de l'ENA est en grande partie, un cours de tronc commun pour la première année. La spécialisation commence en seconde année. Au cours de la troisième année, les étudiants ont des stages à accomplir dans divers Ministères ou sociétés para-étatiques en Tunisie. Depuis 1982, l'ENA a été équipée de micro-ordinateurs et considère qu'il est essentiel de pouvoir utiliser des ordinateurs.

Les expériences pratiques sur place et les stages à l'étranger font partie des programmes de l'ENA. Par exemple, les étudiants dans le domaine de la santé font des stages en hôpitaux en Angleterre ou au Québec. L'ENA entretient des relations avec les entreprises Canadiennes, comme Hydro-Quebec, la plus grande société d'électricité du Canada. Ces entreprises servent de sites de formation à l'étranger pour certains étudiants de l'ENA.

Actuellement, l'ENA travaille à la conception modulaire de son programme d'étude de sorte que les étudiants n'ont pas à quitter leur lieu de travail pour une longue période. Les étudiants ne peuvent pas suivre de cours du soir, mais l'ENA offre des cours par correspondance. L'ENA peut assurer sur demande, une formation pour les Ministères en fonction des responsabilités futures des fonctionnaires.

L'ENA compte un centre d'études qui organise des séminaires, des conférences et des groupes d'étude, et permet la recherche sur les problèmes administratifs.

Le programme de formation continue existe depuis 1985 pour le personnel administratif (formation générale). Depuis 1987, les employés du Ministère des Finances reçoivent une formation spécialisée. Cette formation peut être utilisée à des fins de promotion soit dans une catégorie professionnelle, soit d'une catégorie de responsabilité à une autre.

Les programmes actuels de l'ENA sont en train d'être révisés. Jusqu'à présent, l'ENA a réagi aux besoins des ministères; mais l'école gagnerait à modifier ses programmes. On ne connaît pas actuellement la nature et la portée de ces changements.

C. Organisations de Formation Publiques

1. L'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe (IFID)

Implanté à Tunis, l'IFID est une institution publique à but non lucratif et financièrement autonome. Il a été créé en 1981 par un accord international. Il est lié à une institution de formation similaire à Alger. Le Conseil d'Administration compte quatre membres Tunisiens et quatre membres Algériens, y compris des représentants des Ministères de Finances et des banques centrales des deux pays. L'IFID envisage d'accroître sa portée pour couvrir l'ensemble du Maghreb.

La mission principale de l'IFID d'aujourd'hui est de former des cadres supérieurs aux secteurs bancaire et des assurances, certaines entreprises publiques et le Ministère des Finances. En Algérie, l'institut traite des douanes et des taxes.

L'IFID offre en Tunisie deux types de formation: la formation à long terme et la formation continue. La recherche est également une composante importante des programmes de l'IFID, tout comme les activités de coopération internationale.

Selon le directeur de l'école, les sources de financement de l'IFID et sa flexibilité financière lui permettent de recruter les meilleurs professeurs et formateurs sur le marché. Les financements sont fournis par les entreprises qui la sponsorisent. Par exemple, pour le programme à long terme, les entreprises paient les frais de scolarité de leurs étudiants qui s'élèvent à 3000 DT par année.

a. Le Programme à Long Terme

Le programme à long terme dure deux années et commence en Janvier. Pour la Tunisie, l'objectif principal de ce programme, à la fois théorique et pratique (stages et formation à l'étranger), est de préparer des cadres supérieurs à travailler dans des banques et des sociétés d'assurance en Tunisie. Les étudiants qui terminent le programme de deux années reçoivent un diplôme ("Diplôme d'études supérieures spécialisées"). Les premiers étudiants de ce programme ont terminé leurs études en 1984.

L'admission à ce programme est stricte et très sélective. Rien que 50 étudiants, principalement Tunisiens et Algériens, peu de Marocains et de Mauritaniens sont acceptés à chaque cours. Pour cette raison et d'autres (comme l'abandon des cours durant les premières semaines), le taux de succès est très élevé. Ceux qui connaissent des difficultés académiques reçoivent une assistance spéciale.

Au début, le programme à long terme de l'IFID ne s'adressait qu'à ceux qui travaillaient déjà. Aujourd'hui, seuls les Algériens demandent une disponiblité pour pouvoir suivre les cours de l'IFID. Les étudiants Tunisiens arrivent directement de l'université. Ils craignent qu'en travaillant d'abord et en demandant ensuite une disponibilité pour suivre des cours à l'IFID, ils perdront leurs postes entre temps.

b. Programmes à Court Terme

L'IFID offre à des cadres divers programmes de courte durée à des domaines de la banque, des assurances et des finances. Les thèmes des séminaires sont suggérés par les secteurs eux-mêmes. Une formation spécialisée, également requise par les banques et les sociétés d'assurance, existe sur des sujets spécifiques.

Le programme de l'année 1989 comprend 6 séminaires (qui pour la plupart durent 2 à 4 jours) et un cours qui s'étale sur deux semestres (à raison de deux séances de 1 heure et demie chacune par semaine). Le cours d'Anglais commercial est le plus long et s'adresse aux Directeurs; diverses techniques pédagogiques telles que la méthodologie de l'étude de cas sont utilisées pendant ce cours. Des techniques similaires sont utilisées durant les autres cours de courte durée.

L'IFID commence à mettre en place un centre d'étude de cas (y compris une étude de cas des "banques") pour développer des études sur des sujets comme les finances, la gestion et l'évaluation de projet. Il serait utile de développer des cas spécifiques aux entreprises Tunisiennes.

c. Recherche et Projets

Dans le domaine de la recherche, il existe trois départements, à savoir, un département du projet-analyse, un département d'assurance et un département de "banque de dépôt". On encourage la recherche appliquée en organisant les chercheurs du Maghreb en équipe afin de les faire travailler sur des sujets d'intérêt commun. L'enseignement informatisé est également encouragé. La recherche se fait dans des domaines d'intérêt spécifiques, comme un projet de deux ans sur "la Mobilisation des Ressources provenant des Epargnes Internationales et le Financement du Développement des pays du Maghreb" (Janvier 1986 - Décembre 1987).

L'USAID a passé un contrat de sous-traitance avec l'IFID pour faire de la recherche sur les politiques de l'emploi, et de manière spécifique sur les questions d'emploi des travailleurs en surnombre du secteur public, le chômage des jeunes, les travailleurs agricoles déplacés de même que sur la relation existant entre la formation et l'emploi. Tout au long du processus de recherche, les données, l'analyse et les propositions de politiques doivent considérer les implications pour les femmes.

Les réponses relatives à la programmation de l'IFID sont surtout basées sur la demande; il s'agit d'une approche réactive car l'IFID ne prend pas d'initiatives. L'IFID aimerait établir des relations avec les Etats-Unis, en y envoyant par exemple ses professeurs et en faisant venir en Tunisie des responsables de banques Américaines. Cet institut s'intéresse particulièrement à établir des liens avec l'Université de Georgetown et a donc contacté l'USAID pour savoir si une telle connexion était faisable.

Un autre domaine d'intérêt de l'IFID est la formation des formateurs. L'IFID aimerait former des formateurs et les envoyer en tant que formateurs dans les instituts d'autres pays.

2. Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi

L'OFPE est un organisme public qui opère sous l'égide du Ministère des Affaires Sociales. Sa fonction première est de planifier et de mettre en oeuvre des programmes de formation professionnelle ainsi que des programmes et politiques de promotion de l'emploi. Au terme d'une récente modification de la loi Tunisienne, l'OFPE fut désignée comme la seule organisation chargée de coordonner et gérer les activités de formation professionnelle en Tunisie. En 1988, près de 6000 individus ont été formés dans les centres de formation de l'OFPE.

Historiquement parlant, les liens existant entre l'OFPE et le secteur privé étaient peu étroits; ses centres de formation offre de nombreux programmes de formation professionnelle, mais ils sont en général peu efficaces pour ce qui est de préparer les

travailleurs à obtenir un emploi dans l'industrie. Parmi les entreprises interviewées par l'équipe, pratiquement aucunes d'elles n'étaient d'avis que les centres de formation de l'OFPE fournissaient le genre d'ouvriers et techniciens spécialisés dont avait besoin l'industrie. Ils ont fait remarquer que la formation était trop théorique et ne s'adaptait pas très bien à leur besoins; la technologie et les équipements utilisés dans les centres étaient démodés et inappropriés pour la formation; fait encore plus important, les formateurs de l'OFPE sont très mal formés. L'expérience des formateurs est théorique et peu pratique, et ils sont donc incapables d'enseigner les compétences techniques requises par les entreprises.

Ayant reconnu ces problèmes, l'OFPE a initié de nombreuses réformes de ces programmes, dont un bon nombre vise à créer un lien plus étroit avec les milieux d'affaires. Parmi ces réformes figurent les suivantes:

a. La Participation du Secteur Privé dans la Prise de Décision de Politiques

Le Gouvernement a mis en place un comité chargé de la formation professionnelle de haut niveau pour élaborer et coordonner les politiques concernant la formation professionnelle. Ce comité sera composé de représentants des Ministères et des organisations publiques concernés, de même que des représentants des secteurs de l'industrie, de l'agriculture et des services. Par ailleurs, les participants du secteur privé devront faire partie du Conseil d'Administration.

b. La Participation du Secteur Privé dans l'Elaboration de Programmes

L'OFPE est en train de négocier des accords de formation avec plusieurs associations d'industrie en vue de la création de centres de formation spécifiques à ce secteur; les accords de formation spécifieront les rôles du gouvernement et du secteur privé dans l'élaboration, la gestion et le financement de programmes de formation. La transformation actuelle des centres de formation de l'OFPE en centres de formation spécifique au secteur sera financée par un programme de la Banque Mondiale d'un montant de 15 millions de dollars.

c. Développement de Nouveaux Programmes

l'OFPE a créé un nouveau centre: Le **Centre de Ressource et d'Ingénierie Pédagogique** (CRIP). Le CRIP devra identifier, concevoir et préparer des programmes de formation, en essayant de satisfaire les besoins de l'industrie. Les employés devront être impliqués de près dans l'élaboration de ces nouveaux programmes.

L'OFPE est en train de développer **des programmes "de formation à alternance"**, par lesquels les étudiants recevront une formation formelle ainsi qu'une formation sur le tas dans une entreprise. L'OFPE et la Fédération Nationale des Industries Textiles ont récemment signé un accord pour fournir une formation à alternance aux employés du secteur textile. L'OFPE est en train de négocier des accords similaires avec d'autres associations d'industrie.

L'OFPE s'est également mise à développer des **modules de formation** qui mettent l'accent sur l'acquisition de compétences très spécifiques. Grâce à ces modules, les programmes de l'OFPE seront plus flexibles, y compris la participation des employés du secteur privé à des programmes de formation professionnelle à court terme. Les modules de formation de courte durée visant à améliorer les compétences des employés ont été développés dans divers centres de l'OFPE en collaboration avec l'Ambassade Belge.

d. Réforme de la Taxe sur la Formation Professionnelle

Une taxe équivalente à 2% des salaires de l'ensemble des employés est prélevé des entreprises; cette taxe a récemment été réduite à 1% pour les entreprises industrielles. Les revenus de cette taxe soutiennent les activités de formation professionnelle en Tunisie. Elle peut être remboursée aux entreprises si elles présentent un plan de formation formel à l'OFPE. Selon un bon nombre d'industries interviewées par l'équipe, les procédures de remboursement sont embarrassantes et longues; de nombreuses entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises, préfèrent payer cette taxe et former leur personnel plutôt que de solliciter un remboursement.

La réforme prévoit que les revenus futurs provenant des taxes devront être alloués à trois différents domaines: le développement de programme à alternance entrepris par l'OFPE et les associations industrielles; l'apprentissage; et un nouveau programme pour stimuler l'emploi des jeunes diplômés (Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle).

Ces réformes proposées mènent clairement vers l'amélioration de l'à-propos et de la disponibilité des programmes de formation professionnelle en Tunisie. Il est important de reconnaître que l'OFPE est une bureaucratie très vaste et mal équipée qui a assuré une formation pendant des années, en reconnaissant peu le besoin de servir les employeurs Tunisiens. Il faudra du temps et de la "volonté" avant que ces réformes s'infiltrent dans la bureaucratie de l'OFPE.

3. Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques (CETIME)

Le CETIME est une organisation publique qui a été mise en place en 1982 pour renforcer les industries mécaniques et électriques en Tunisie. Le CETIME fournit de l'assistance technique, surtout aux cadres supérieurs de 300 sociétés électriques, mécaniques et électroniques. Le CETIME compte 150 employés, dont 30% d'ingénieurs. Parmi ces ingénieurs 3 ont été formé aux Etats-Unis, 2 au canada et beaucoup d'autres en France. Les principaux magasins d'exposition et prototypes sont à Sousse; les bureaux administratifs se trouvent à Tunis.

Deux problèmes majeurs soulignent le besoin d'assistance technique au sein des industries mécaniques et électriques. Premièrement, rien que 10% des sociétés Tunisiennes ont des capacités de Recherche et Développement et seules près de 15% des sociétés ont des départements de contrôle de la qualité, la résolution de ces deux problèmes nécessitent des ingénieurs et des experts techniques. Les sociétés n'éprouvent pas encore le besoin d'employer des ingénieurs dans ces divisions. Et lorsqu'elles en éprouvent le besoin, elles s'attendent à ce que l'ingénieur soit opérationnel dès qu'il est embauché, ou au moins à la fin de son deuxième mois. Deuxièmement, la plupart des propriétaires de sociétés ne voient pas le besoin de modifier la manière dont leurs sociétés fonctionnent. Ils continuent d'utiliser de vieux équipements et de vieilles méthodes, et ne s'intéressent pas à de nouvelles technologies.

Le CETIME prend des initiatives en matière d'assistance. Il offre de l'assistance à des sociétés et partage des technologies de pointe ayant trait à leurs besoins spécifiques. Les exemples d'assistance technique du CETIME comprennent les points suivants, à savoir: examiner les effets de la robotisation sur la production; rechercher des solutions aux problèmes techniques spécifiques; concevoir et construire des prototypes qui seront fabriqués par des sociétés; et, aider à mettre en place des départements de recherche et de développement.

Le CETIME offre une formation continue/professionnelle. Deux cours d'une durée de 15 jours (1 sur le contrôle de la qualité) et 5 séminaires (de 1 à 2 jours chacun) ont eu lieu l'année dernière. Le CETIME a également abrité des conférences régionales. Le CETIME invitent autant que possible des propriétaires de sociétés Tunisiennes à ces réunions. Elles constituent une forme essentielle de perfectionnement continu de ces cadres supérieurs.

4. Centre Technique des Matériaux de Construction de la Céramique et du Verre (CTMCCV)

Le CTMCCV est un centre de formation technique public qui opère sous l'égide du Ministère de l'Economie. Le CTMCCV organise des séminaires, des cours de recyclage, destinés surtout aux techniciens et ingénieurs dans les industries de matériaux de construction, de la céramique et du verre. La plupart de ces sociétés ne comptent pas d'ingénieurs mais plutôt des cadres moyens promus suivant leur ancienneté et des examens. Ce manque de personnel formés en théorie et en pratique contribue à la pénurie de cadres techniques moyens qualifiés dans les sociétés de construction, de la céramique et du verre. Le CTMCCV est la source de formation technique de plus de 200 sociétés publiques et privées (800, si l'on inclut celles produisant des carreaux).

Bien que ce centre fût créé en 1982, l'élément de la formation n'y a commencé qu'il y a deux ou trois ans, après que furent achetés des équipements adequats pour la formation. Outre le fait de former des employés des industries de matériaux de construction, le CTMCCV fournit de l'assistance technique et fait de la recherche pour des sociétés.

Il existe cinq types de formation actuellement utilisés par le CTMCCV ou qui seront utilisés très prochainement, ce sont:

- Un cours d'introduction, qui forme les techniciens à l'usage de nouveaux équipements et met à jour leurs connaissances et compétences. Ces cours durent en général une semaine.

- Des cours théoriques destinés aux employés de l'industrie de matériaux de construction. Les professeurs d'ingénierie, les professeurs d'université et d'autres individus de cette industrie participent à ce cours. Ces cours spécialisés sont enseignés par des experts étrangers et Tunisiens. La principale contrainte à un meilleur développement de ces cours est le manque de spécialistes parlant Français.

- Des cours pratiques dispensés dans des domaines spécifiques, tels que les matériaux de construction. Les participants sont des étudiants d'universités sélectionnées, telles que l'ENIT et l'ENIS. Les cours durent deux semaines.

- Un formation à long terme qui dure deux années n'est assurée qu'à un ou deux étudiants préparant un Doctorat dans des universités étrangères sélectionnées. Le CTMCCV prend en charge l'aspect pratique de ce programme.

- Un programme destiné à s'attaquer à la pénurie de cadres techniques moyens, qui sera élaboré durant les deux prochaines années. Le projet est de prendre un petit groupe de bacheliers et de les préparer au travail de la céramique. Ces

bacheliers recevront un diplôme de "technicien spécialisé en matière de céramique".

5. Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC)

Le CNCC est une organisation publique financièrement autonome qui assiste les sociétés dans l'industrie du cuir et de la chaussure, industrie essentiellement privée. La formation couvre toutes les activités du secteur, y compris le traitement du cuir et la production de la chaussure. Les sociétés peuvent utiliser les laboratoires du Centre à des fins d'expérimentation.

Les activités de formation comprennent des séminaires de formation à court terme à l'intention de techniciens supérieurs. Leur durée varie d'un jour à une semaine. Près de 10 à 12 séminaires ont lieu chaque année. En travaillant en collaboration étroite avec le secteur lui-même, le CNCC identifie les besoins spécifiques en formation.

Pour satisfaire les besoins en formation des employés, le CNCC travaille en coopération avec l'OFPE. Un exemple de cette coopération est le projet qui est né d'une réunion en Décembre 1988. Des représentants de l'OFPE, du CNCC et de ce secteur ont conclu un accord que le CNCC mettrait en place un centre de formation pilote pour satisfaire les besoins spécifiques du secteur des produits du cuir. Ce projet sera financé par un prêt accordé par la Banque Mondiale d'un montant d'un (1) million de dollars. Le Gouvernement Tunisien fournira les locaux. Le nouveau conseil d'administration sera composé de représentants de l'OFPE, du CNCC et de l'industrie. Le centre devra être géré par un gestionnaire de profession du secteur privé.

La formation de techniciens supérieurs aux activités de traitement du cuir se fait en collaboration avec les universités. Elle se fait donc sous la direction du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Le CNCC organise et sponsorise l'aspect pratique de cette formation.

Etant donné le développement rapide de l'industrie du cuir et de la chaussure, on a de plus en plus besoin d'ingénieurs et de techniciens supérieurs. Le soutien par le biais de bourse aiderait à former des techniciens et des ingénieurs à l'étranger pour divers types de spécialisations n'existant pas en Tunisie. Il est clair qu'on a également besoin de formation en gestion.

D. La Recherche et l'Informatique

1. Le Centre National de l'Informatique

Le CNI offre un large éventail d'options de programme, notamment dans le domaine de la micro-informatique. Le centre de formation et de documentation est un des cinq bureaux du CNI. Opérant sous l'égide du Premier Ministre, il développe des programmes qui seront utiles aux sociétés et aux clients Tunisiens, aussi bien qu'à des organisations internationales. Il offre des services aux sociétés publiques et privées quoique selon le directeur de la formation et de la documentation, peu de sociétés privées l'utilisent (environ 10%). Les programmes de formation sont offerts à Tunis, Sfax et à Sousse.

Les séminaires durent en moyenne, un à deux jours. Les tarifs d'enregistrement sont compétitifs. Des cours sur demande sont offerts à des sociétés qui, en collaboration avec le CNI, élabore un programme qui puisse satisfaire leurs besoins en formation spécifiques.

La formation est assurée aux employés des ministères publics, en cas de besoin. Par exemple, des programmes spéciaux ont été élaborés pour les employés qui ont de l'expérience dans le traitement des données mais qui n'ont aucune base solide en théorie. Le CNI offre certains de ces programmes depuis 1983 (y compris un programme pour l'armée) et ils ont connu un très grand succès.

Le CNI élabore également des programmes pour venir en aide aux organisations internationales. Par exemple, un programme sur les réseaux d'information internationales a été élaboré pour l'UNESCO; un autre programme a été conçu pour l'Organisation du Congrès Islamique sur la micro-informatique. Le CNI planifie actuellement un programme pour le Niger.

Le CNI est une ressource en formation dans ses domaines d'expertise, notamment la micro-informatique. Le Centre compte une bibliothèque ainsi que de nombreuses salles de classe et des bureaux utilisables. En outre, il a la flexibilité de fournir des cours adaptés aux besoins du client. La création récente d'un cours du soir a connu, dit-on, beaucoup de succès.

2. L'Institut Régional des Sciences de l'Informatique et des Télécommunications (IRSIT)

L'IRSIT est une institution publique, créée en 1986 par le Gouvernement Tunisien avec la coopération de l'USAID dans le but de faire de la recherche dans le domaine de l'informatique. Le gouvernement Tunisien a voulu créer un petit centre de recherche appliquée. L'IRSIT a reçu des fonds de l'AID destinés à l'achat d'équipements ainsi qu'à une assistance technique et une formation

provenant des Etats-Unis.

Les critères de sélection du personnel comprennent un diplôme spécialisé et avoir travaillé aux Etats-Unis (5 à 10 années d'expérience). La plupart du personnel employé à plein temps ont obtenu leurs diplômes spécialisés auprès d'universités Américaines dans le cadre du projet de formation à long terme (Le Projet de Transfert de Technologie de L'USAID).

En tant que canal du transfert de technologie, l'IRSIT utilise une technologie développée aux Etats-Unis à usage commercial et non-commercial dans le contexte Tunisien.

Les projets de technologie à usage commercial comprennent la conception d'un terminal vidéo pour les textes et le développement d'une technologie qui permette la reconnaissance et la production du discours en Arabe. L'IRSIT a conçu ce qu'on appelle une version arabisée d'un système de texte sur vidéo. Le texte est en Arabe et le terminal peut être utilisé comme une partie du système d'information public. L'IRSIT a créé un prototype de ce système dont la production pourra être confié aux PTT. On emploie au besoin, des professeurs à temps partiel pour ces projets. Par exemple, un linguiste de l'Institut Bourguiba, qui a travaillé avec Bell Labs aux Etats-Unis, travaille au développement du projet de technologie sur le discours.

La cartographie-satellite constitue un exemple de projet à usage à la fois commercial et non-commercial. L'IRSIT est sur le point de dresser sa première carte satellite. Lorsque la Tunisie aura ses propres cartes-satellites, ce pays pourra mener la lutte contre les criquets, et faire des prévisions de rendement agricole, ce qui profitera au secteur agricole. En terme d'applications commerciales, la cartographie-satellite pourra servir à dépister des bancs de gros poissons. Pour ce projet, l'IRSIT emploie des professeurs d'université, notamment de l'ENIT, qui partagent leur temps entre l'IRSIT et l'université; les étudiants prennent également part à ce projet.

L'IRSIT agit comme une ressource en matière de formation, en effet elle fournit 15 stages par an, d'une durée de 6 à 9 mois. Ces stages permettent aux stagiaires d'avoir une expérience pratique. Dans l'avenir, on pourra examiner davantage ces possibilités et d'autres. Par exemple, l'IRSIT pourrait fournir un soutien et une assistance pour la conception et la dispense de cours spécifiques offerts aux cadres, tels que la gestion de Systèmes d'Information (MIS). L'équipement, le nombre de places dans une salle de classe (20 à 25 participants), le soutien logistique et l'assistance en matière de marketing sont autant d'éléments qui pourraient être utilisés pour s'assurer que les cours offerts sont spécifiques au contexte Tunisien.

E. Entreprises de Formation Privées

Il existe près de 70 sociétés de formation privées en Tunisie et la plupart sont implantées à Tunis. Une des plus grandes sociétés compte plus de 100 employés à temps plein; elle a été créée au début des années 70. En raison de son succès, d'autres sociétés ont suivi son exemple. Comme disait un propriétaire de petite entreprise, "la Tunisie est un petit pays, et de ce fait, les idées se propagent rapidement." Les propriétaires de près de 10% de ces entreprises ont été interviewés. C'est sur la base de cet échantillon, qui n'a pas été sélectionné au hasard, qu'ont été fait les commentaires suivants:

De nombreuses sociétés ont été lancées par des professeurs de commerce et ceux qui ont de l'expérience dans des domaines spécialisés comme la micro-informatique. La formation est offerte dans le domaine de spécialité du propriétaire, ou dans les domaines où il est facile de trouver un personnel à temps partiel, expert en la matière. La plupart des sociétés offrent des services de consultations en matière d'informatique, de comptabilité, d'audit, de gestion financière, de productivité, et dans des domaines liés à la gestion d'entreprise. Le format typique de ces services est un séminaire de 2 à 4 jours, organisé parfois dans un hôtel local et la plupart du temps, il faut payer un tarif quotidien (environ 100 à 150 dinars par jour). Même si les employés des sociétés publiques comme privées sont des clients, il est plus fréquent de voir les sociétés publiques utiliser les services de ces entreprises de formation privées.

La pléthore d'entreprises de formation Tunisiennes est symptomatique d'un problème plus général - celui de la mentalité du "moi-aussi" que l'on rencontre en Tunisie. Un entrepreneur se lance dans un domaine d'affaires, réussit et tout de suite après, bien d'autres entrepreneurs essaient de copier son exemple. Le problème de la majorité des entreprises de formation est qu'elles n'ont aucune expérience du monde réel dans cette activité, ni les compétences pédagogiques nécessaires. Elles ne peuvent donc pas offrir le type et la qualité de formation requis par les hommes d'affaires. Elles sont également typiquement sous-capitalisées; un bon nombre de leurs propriétaires travaillent chez eux avec rien qu'un téléphone. Aussi, n'ont-elles pas la "structure" - bureau, secrétaire, et les autres accoutrement - qui rendent une société légitime aux yeux du client.

D'après l'équipe, le moyen le plus efficace de renforcer les institutions du secteur privé serait d'encourager la compétition dans ce secteur. Bien qu'il y ait plusieurs sociétés qui se font la concurrence, leur marché est cependant "donné" en raison du système de dégrèvement d'impôt dont on a parlé plus haut. Les grandes entreprises en particulier, préfèrent envoyer leurs employés pour une formation marginale que payer une taxe. Le résultat de ce marché tout fait est que les entreprises de

formation privées n'ont pas besoin d'améliorer leurs services pour gagner des clients autant qu'elles devraient le faire dans un environnement vraiment compétitif; elles n'ont pas besoin de tester le marché pour savoir ce dont leurs clients ont vraiment besoin; et enfin, il est peu nécessaire de commercialiser leurs programmes. Il est clair que les problèmes auxquels sont confrontées ces entreprises ne sont que le reflet des nombreux problèmes auxquels fait face le secteur privé dans son ensemble.

Les points suivants pourraient constituer les domaines d'assistance possible qui permettraient de renforcer les entreprises de formation du secteur privé:

- l'identification des besoins du marché et l'expérimentation de marché;
- la formation des formateurs;
- l'élaboration de stratégies publicitaires efficaces; et
- l'exportation de services vers d'autres pays d'Afrique du Nord et de l'Ouest.

ANNEXE 2

RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION

LES ORGANISATIONS DE SOUTIEN DU SECTEUR PRIVE

Il existe diverses organisations de soutien du secteur privé en Tunisie, dont les quatre Chambres de Commerce, la grande fédération des employeurs (UTICA), des associations professionnelles, et divers organismes du Gouvernement Tunisien de promotion de l'entreprise, de prêt, d'investissement et d'exportation. Un bon nombre de ces organisations sont décrites plus bas. Certaines d'entre elles sont des candidats à la formation et à une assistance connexe.

A. Les Chambres de Commerce

Après deux années d'inactivité, les chambres de commerce se sont remises en activité en 1988. Opérant sous l'égide du Ministère de l'Economie et financées par lui, les quatre chambres sont composées de 25 représentants; chacun d'eux est élu par son association industrielle, commerciale et/ou de service respective. Ces représentants travaillent sur une base volontaire; cependant chaque chambre a payé les services de professionnels pour mener à bien les tâches requises par ses membres. Ces chambres couvrent Tunis, le Nord (Bizerte), le sud (Sfax) et le centre (Sousse) de la Tunisie. Le comité consultatif inter-chambre maintient un contact formel entre elles.

En général, les activités des chambres comprennent la diffusion des informations et les relations publiques. Parmi les sujets relatifs à la diffusion de l'information figurent de manière typique l'économie et les changements du code et des droits de douane. L'information est diffusée à tous les membres, y compris les entreprises du secteur formel qui sont chacune enregistrées auprès d'une chambre de commerce.

Pour chacune des trois chambres de commerce visitées par l'équipe, la formation est une activité qu'elles ont bien voulu inscrire à leur ordre du jour. Un sommaire des principales activités de chaque chambre (Tunis, Sousse et Sfax) ainsi que leurs projets d'avenir figurent ci-dessous:

1. Tunis

Cette chambre est en train de mener une étude du code d'importation et des listes de tarifs; son objectif est de convaincre le gouvernement Tunisien de simplifier ce code et de réduire les tarifs pour pouvoir encourager les investissements. A plus long terme, le gouvernement pourrait obtenir davantage de revenus provenant des taxes. Cette chambre considère la formation comme

une activité désirable, mais n'a pas encore visé un domaine spécifique.

La Chambre a besoin d'assistance dans les domaines suivants:

- la formation du personnel pour établir et faire fonctionner une banque de données d'information sur le fournisseur et le marché

- la formation du personnel en matière d'organisation de foire commerciale

- la formation du personnel dans les questions d'arbitrage juridique et de transit

- l'identification et la formation d'un bibliothécaire et/ou documentaliste

2. Sousse

La chambre de Sousse a récemment effectué une évaluation de ses besoins en formation de même qu'un "inventaire" de toutes les industries de la région. Elle a l'intention d'organiser constamment des "tables-rondes" pour maintenir un dialogue entre les milieux universitaires et d'affaires et entre le gouvernement et les entreprises.

Cette chambre vient de recevoir l'approbation du gouvernement Tunisien pour l'ouverture d'une école de formation à l'intention des jeunes cadres; elle démarrera à la fin de l'année 1989. Cette activité répond à un sérieux manque de talent en gestion au niveau des sociétés de la région de la chambre de Sousse. Cette école sera ouverte à ceux qui sont titulaires d'un diplôme équivalent au baccalauréat et à ceux qui abandonnent l'université. La première année comprendra 25 étudiants qui suivront un cours de 16 mois, y compris une formation en entreprise d'un mois et demie à deux mois. A la fin des 16 mois de cours, les diplômés iront travailler comme assistant administratif d'un directeur pour la société dans laquelle ils auront effectué leur stage. Les étudiants paieront une participation symbolique de 25 DT par mois pour leurs frais de scolarité et la chambre couvrira le restant des frais.

La chambre a besoin d'assistance dans les domaines suivants:

- la formation des formateurs pour l'école de formation en gestion ci-dessus mentionnée; l'assistance dans l'élaboration de programme d'études pour cette école

- le développement des compétences de son personnel en matière d'études de marché pour des sociétés dans leur "région".

3. Sfax

La chambre de Sfax offre actuellement des cours de dactylo, de comptabilité de base et d'Anglais à Sfax et des cours de dactylo, de comptabilité, d'Anglais, d'Allemand et d'Italien dans sa division de Gabes. Puisque Sfax connaît une pénurie d'individus techniquement spécialisés dans l'industrie du vêtement, la chambre pense à former de jeunes femmes dans la couture.

La chambre projette aussi d'adopter une approche orientée vers les services pour ses membres.

La chambre aimerait être assisté pour:

- mettre en place un système d'information informatisé qui soit accessible à ses membres
- mettre en place une vaste gamme de services pour ses membres
- former des ouvriers spécialisés pour les besoins de l'industrie du vêtement.

B. L'UTICA

Créée en 1946, l'UTICA est la fédération Tunisienne des employeurs, dans les domaines de l'industrie, du commerce, des services et des activités artisanales. Seule l'agriculture est exclue, car les paysans ont leur propre organisation professionnelle autonome. l'UTICA se compose de plus de 60 associations industrielles, commerciales, de services, ainsi que des fédérations d'industrie et de services, comme par exemple, la Fédération des Entreprises Textiles, la Fédération des gérants d'hôtel, la Fédération des Exportateurs (qui touche les secteurs de l'industrie). L'UTICA compte des bureaux régionaux dans toute la Tunisie. Ses principales activités se font au niveau de l'industrie, plutôt qu'au niveau de l'entreprise, et sont les suivantes:

- Se faire l'avocat du gouvernement et des syndicats ouvriers; faire comprendre aux décideurs du gouvernement l'impact des politiques présentes et futures sur les industries membres de l'UTICA; et faire comprendre à l'administration comment les mises en oeuvre et procédures de ces politiques affectent les industries membres.
- Faire des études techniques, financières, fiscales et socio-économiques.
- Assurer une formation dans les domaines d'intérêt de leurs membres; par exemple, l'idée d'un cours relatif aux besoins et procédures d'exportation à l'intention des PDGs a, dit-on, été bien reçue.

- L'Arbitrage entre les associations professionnelles membres.

- Les relations publiques, la documentation, la publication et la diffusion de l'information appropriées aux activités et/ou besoins de ses membres.

En collaboration avec les Services du Secours Catholique et l'USAID, une des principales activités de l'UTICA a été de fournir une assistance technique et en matière de formation aux PMEs par l'intermédiaire d'un centre mis en place pour assister ce sous-secteur. Cette tâche a commencé en Janvier 1985, tel un projet pilote pour aider les PMEs dans l'agglomération de Tunis et est, depuis lors, devenu un projet plus important d'assistance technique aux PMEs de Tunis, de Sousse et de Sfax.

C. CEPEX

le CEPEX fut créé en 1973 sous l'égide du Ministère de l'Economie Nationale pour aider les entreprises Tunisiennes désireuses d'exporter. Il est organisé en quatre sections correspondant à des secteurs de l'industrie: l'agro-industrie, les textiles, l'électro-mécanique et "divers". Ses principales activités comprennent la fourniture de marché et les informations sur des appels d'offres étrangers, la promotion des exportations, les expositions et foires commerciales étrangères, l'établissement de contacts entre les exportateurs Tunisiens et les importateurs étrangers éventuels, l'accueil de délégations étrangères et la préparation d'études de marché. Les études de marché sont faites a la suggestion du gouvernement Tunisien et des sociétés individuelles, et concernent de nouveaux produits ainsi que la pénétration de nouveaux marchés.

En outre, le CEPEX travaille en collaboration avec l'ISG et aide à financer un programme de gestion des exportations pour les étudiants sans expérience professionnelle. Ce programme assure la formation en entreprise à l'étranger.

D. Association Professionnelle des Banques de Tunisie (APBT)

Créée en 1964, l'Association Professionnelle des banques représente toutes les banques de développement et de dépôt de la Tunisie; elle ajoutera bientôt à sa liste les banques off-shore. La formation des employés de banques constitue une de ses principales activités. Chaque année, elle compte près de 800 étudiants inscrits dans un des trois programmes de formation suivants, un programme de niveau élémentaire (deux années), un programme de niveau moyen (quatre années) et un programme avancé (trois années). L'APBT offre un second volet de formation qui consiste en une série de séminaires annuels en gestion bancaire sur des thèmes appropriés et pertinents.

Une nouvelle activité entreprise récemment a été l'établissement d'un service qui traite des nombreuses propositions de projets organisés par FONOPRAM, organisme gouvernemental qui s'occupe des petites entreprises et des artisans, et les finance. Doté d'un personnel composé d'ingénieurs, et de gestionnaires de la Banque Centrale et du secteur bancaire, ledit service a ouvert ses portes le 1er Octobre 1989. Il devra évaluer les propositions de financement, ainsi que contrôler et assurer le suivi de celles qui auront été financées.

Dans le contexte des nouvelles orientations politiques économiques Tunisiennes, les banques reconnaissent la sagesse de diversifier les portefeuilles. Vu cet état de fait, l'APBT projette de déployer un gros effort en 1990 qui consistera à attirer l'attention des banques sur les besoins et les possibilités qu'offrent les PMEs, à mesure que s'améliorera la place qu'elles occupent dans l'économie. Les banques doivent devenir, en quelque sorte, des spécialistes des PMEs. C'est pourquoi, l'APB aimerait former les gestionnaires des banques dans le domaine des prêts accordés aux PMEs - ce qui nécessite une manière de penser différente ainsi que des techniques et des instruments de prêt nouveaux et modifiés. L'APBT est en quête d'assistance pour:

- trouver "des spécialistes" (expérimentés) en matière de prêt aux PMEs pour former des banquiers, former des formateurs et développer des matériaux pédagogiques.

- contacter les associations bancaires appropriées pour avoir de l'expérience dans les méthodes Américaines (Anglo-saxonnes) de gestion des banques, notamment apprendre comment traiter avec le client plus petit avec qui on court plus de risque.

- trouver un moyen (en établissant une société d'assurance), à des primes accessibles, de couvrir le risque que courent les banques en prêtant aux PMEs.

D'après l'APB, un fonds de capitaux-risque destinés aux PMEs et aux jeunes entrepreneurs sera mis en place par la communauté bancaire, avec les capitaux initiaux de la CEE d'un montant de 1 million d'ECU. D'autres donateurs pourront participer à ce fonds.

ANNEXE 3

RESSOURCES EN MATIERE DE FORMATION

LES DONATEURS

A. La Banque Mondiale

La Banque Mondiale a récemment conclu un accord de prêt d'un montant de 95 millions de dollars avec le Gouvernement Tunisien pour soutenir la réforme du secteur de l'éducation et de la formation. Le programme comprend deux composantes distinctes:

(1) Soutenir le Ministère de l'Education afin qu'il puisse entreprendre une série de réformes politiques ainsi que des investissements dans le secteur de l'éducation primaire et secondaire (environ 80 millions de dollars).

(2) Soutenir le Bureau de Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE) dans la mise en place des centres de formation professionnelle spécifiques au secteur en collaboration avec des associations industrielles (près de 15 millions de dollars).

La seconde composante est particulièrement importante, vu les besoins en formation du secteur privé. En collaboration avec l'OFPE, la Banque Mondiale financera la transformation des institutions de formation professionnelle en centres spécifiques à un secteur pour viser les besoins d'une industrie particulière. La conversion de ces centres de formation sera basée sur une série de sous-projets que l'OFPE préparera en collaboration avec les associations d'industrie. Chaque sous-projet doit contenir un accord de formation soulignant les rôles respectifs du gouvernement et de l'industrie dans la définition de programmes de formation et dans la gestion et le financement de centres de formation. L'objectif est de s'assurer que l'industrie participera à l'élaboration de programmes de formation professionnelle. Une fois qu'un sous-projet sera approuvé, la Banque Mondiale financera l'achat de nouveaux équipements ainsi que les experts techniques pour procéder à la conversion desdits centres.

Le type de formation qui sera assuré dans ces centres de formation spécifiques à un secteur sera également conçu pour satisfaire les besoins de l'industrie. Les centres offriront une formation "pré-emploi" aux jeunes gens qui préparent leur entrée dans le monde professionnel; fait encore plus important, ils offriront des programmes d'apprentissage ou de formation à alternance (50% de formation et 50% d'expérience professionnelle) aux travailleurs ayant déjà un emploi. Des programmes de formation flexibles basés sur des approches modulaires seront développés pour les travailleurs ayant déjà un emploi. Les centres devront également

servir de bases de ressources pour l'élaboration de programmes de formation et pour la formation des formateurs pour d'autres centres.

L'aide accordée par la Banque Mondiale servira à financer la transformation de près de 12 centres. Deux sous-projets ont déjà été préparés en collaboration avec des associations d'industrie pour transformer un centre de l'industrie du cuir et de la chaussure à Tunis et un centre agro-industriel à Soliman.

B. L'Ambassade Belge

La formation professionnelle constitue un élément important du programme d'assistance technique Belge en Tunisie. L'Ambassade alloue près de 20% des fonds qu'elle accorde chaque année, à des activités de formation.

L'Ambassade a travaillé en étroite collaboration avec l'Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE) durant plus de 10 ans pour améliorer la qualité des centres de formation professionnelle et technique. Jusqu'à tout récemment, il n'y a eu aucune tentative explicite d'associer les programmes de formation aux besoins du secteur privé. Les activités actuelles de formation de l'Ambassade sont orientées de manière explicite vers la création de liens entre les programmes de formation de l'OFPE et les milieux d'affaires Tunisiens par le biais de l'élaboration de programmes de formation continue et de modules de formation de courte durée destinés aux travailleurs ayant un emploi. En outre, des programmes de formation devraient maintenant développer les services d'entretien et de réparation en Tunisie. Ces nouvelles orientations sont très importantes car elles permettront à l'OFPE d'être en mesure de satisfaire les besoins en formation du secteur privé.

Parmi les exemples de type d'assistance fournie par l'Ambassade Belge figurent:

1. Le Centre National de la Plomberie, du Chauffage et de la Climatisation, OFPE, Kairouan

Depuis 1975, le Centre a offert une série de cours de 11 à 14 mois pour former la main d'oeuvre spécialisée dans l'installation et l'entretien d'équipement de plomberie, de chauffage et de climatisation. Avec l'assistance Belge, le Centre a récemment créé une "division de la formation continue". Cette division a commencé à offrir une série de programmes de formation à court terme aux employés des entreprises locales pour améliorer leurs compétences dans l'entretien et la réparation d'équipements. La durée de ces cours est d'environ 2 semaines et ils peuvent avoir lieu dans les locaux du Centre, ou sur place dans une entreprise. Un des aspects les plus importants de cette nouvelle approche est que ce Centre doit maintenant commercialiser ses services aux entreprises, et

donc, doit s'adapter plus efficacement à leurs besoins.

2. Le Centre National des Engins de Chantier, Mornaguia

Deux phases distinctes ont marqué la formation professionnelle offerte par ce Centre de l'OFPE. Tout d'abord, l'OFPE et les Belges ont développé une sorte de programme de formation technique "classique" assurant la formation de jeunes ouvriers non-spécialisés dans le fonctionnement des tracteurs. Bien que ce programme ait eu ses mérites, il n'a pas abordé plusieurs problèmes critiques de la Tunisie comme: (a) le manque d'ouvriers spécialisées formés dans l'entretien et la réparation de machines; et (b) le manque de cadres techniques moyens (par opposition aux ingénieurs et à la main d'oeuvre non-spécialisée).

La seconde phase du programme, qui a démarré l'année dernière, est structurée de manière à viser ces problèmes. Outre la formation à long terme, le Centre offre maintenant des programmes de formation technique de courte durée adaptés aux besoins de l'entreprise; ces programmes se concentrent sur l'entretien des machines. Au cours de la première année de la seconde Phase, le Centre a assuré la formation de près de 150 mécaniciens déjà employés.

3. Le Centre National de Formation de Cadres Moyens et Agents de Maîtrise, Gabes

Ce programme vise à développer un cadre de techniciens spécialisés dans l'entretien des équipements électriques et mécaniques. Une série de cours de courte durée sont offerts à ce Centre ou sur place dans une entreprise aux cadres techniques moyens.

Dans son programme le plus récent, l'ambassade Belge fournira trois conseillers à long terme au CETIME qui seront chargés de promouvoir l'entretien des machines dans les entreprises Tunisiennes; en travaillant avec les entreprises, ces conseillers évalueront également les besoins en formation technique. Cette information sera reléguée à un second groupe de conseillers Belges qui aideront l'OFPE à planifier et élaborer de nouveaux programmes de formation. Ce type de liaison aidera à s'assurer que les programmes futurs de formation technique et professionnelle s'adaptent de manière plus efficace aux besoins de l'industrie.

C. L'Ambassade du Canada: L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI)

Le développement de ressources humaines constitue un des deux principaux éléments du programme bilatéral de l'ACDI en Tunisie. Ce programme bilatéral est composé des activités ci-dessous énumérées:

1. Le Programme de Bourse d'Etude à l'Etranger

L'ACDI octroie des bourses partielles pour poursuivre des études de 3ème cycle au Canada dans les domaines de l'ingénierie, de la gestion, de l'informatique et de l'économie. Ce programme peut financer près de 200 étudiants chaque année. La durée des études varie entre 2 et 3 années, et ne peut pas dépasser 5 années. Le programme est géré par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, et MUST, implanté à Washington, D.C, s'occupe de toutes les activités de coordination à l'étranger. Le rôle que joue l'ACDI dans la gestion du projet est très limité; en effet, l'agence coordonne les activités avec le Ministère afin de déterminer les types d'études à financer dans le cadre de ce projet.

Une des faiblesses de ce programme est qu'il n'existe aucun système de suivi des étudiants une fois leurs études terminées. L'ACDI ne possède aucunes informations sur les taux de participants rentrés, ni sur leur choix de carrière à la fin de leurs études. Il est donc difficile d'évaluer l'impact de ce programme de bourse. Ce sera une des questions qui sera analysée au moment de l'évaluation prochaine du projet.

2. Formation et Assistance Technique à Court Terme

L'ACDI alloue également une partie des fonds destinés à financer l'assistance technique Canadienne à court terme aux secteurs privé et public de la Tunisie, de même que la formation à court terme ou des voyages d'étude au Canada. Durant la première phase d'assistance, la plupart des participants Tunisiens venaient du secteur public. Au cours des trois dernières années, l'ACDI a tenté de réorienter les programmes de formation et d'assistance technique pour renforcer le secteur privé Tunisien. Il est important de noter que l'ACDI a eu des difficultés à attirer l'intérêt du secteur privé, et donc, le niveau des fonds accordés à ce programme n'a pas baissé aussi rapidement que l'on prévoyait.

3. Liens Institutionnels

Grâce à l'ACDI, des liens ont pu se tisser entre des universités Canadiennes et Tunisiennes. Par exemple, l'Ecole Polytechnique de Montreal et l'Ecole Nationale d'Ingénieurs (ENIT), ont signé un accord de trois ans pour soutenir des programmes d'échange de professeurs et étudiants. L'université d'Ottawa et l'Institut Supérieur de Gestion (ISG) ont par ailleurs, signé un accord le mois dernier pour renforcer les liens institutionnels. Il s'agira d'améliorer les programmes d'éducation dans le domaine du commerce international.

4. Lignes de Crédit

L'ACDI encourage les liens entre la Tunisie et le Canada par le biais de lignes de crédit qui financent l'achat de marchandises et

services Canadiens. Une des lignes de crédit, le Fonds d'Appui à la PME (FAPME), vise à créer des co-entreprises (joint ventures) entre les petites et moyennes entreprises au Canada et en Tunisie; depuis sa création en 1984, le niveau des fonds a peu baissé.

L'ACDI fournit également une assistance technique à la Tunisie via ses contributions à des programmes multi-latéraux. Elle s'intéresse particulièrement au "Programme de Coopération Industrielle" qui finance le coût d'études de faisabilité pour des joint ventures éventuelles entre les entreprises Canadiennes et Tunisiennes. Près de 20 études ont été entreprises à ce jour et rien qu'un seul accord de joint venture a été conclu par le biais de ce programme.

D. Le Programme des Nations Unies pour le Développement

Le PNUD finance 10 projets qui concerne directement le secteur privé Tunisien dans les domaines suivants: la promotion des investissements, la libéralisation et le développement des échanges, et la promotion du secteur privé par l'introduction de la technologie. Ces activités spécifiques ont été décrites ci-dessous.

1. La Promotion des Investissements

- Etablir une banque de Données Industrielle à l'API pour centraliser les données sur l'industrie et les rendre accessibles aux industriels et promoteurs, aux banques, aux universités, aux responsables de gouvernement et organisations de soutien du secteur privé.

- Développer un échange de contrats de sous-traitance à l'API pour maximiser l'usage des capacités locales, améliorer leur qualité par le biais de la compétition, promouvoir les relations inter-entreprises et les partenariats au niveau national et international.

- Elaborer une législation et des réglementations pour la Bourse Tunisienne, le courtage de bourse, l'incitation fiscale et la protection de l'investisseur. Formee des courtiers et des journalistes traitant des finances.

2. Libéralisation et Croissance des échanges

- Aider l'INNORPI à développer et promouvoir les exportations en améliorant la qualité de l'emballement des produits.

- Aider le CEPEX à mettre en place un système informatisé d'informations commerciales pour les exportateurs, entrepreneurs et promoteurs.

- Aider l'OCT à améliorer la gestion des importations; le projet fournit de l'assistance technique aux entreprises, y compris des guides pratiques sur la gestion des importations et la formation dans les techniques de gestion des importations.

3. Introduction de la Technologie

- Aider à créer de nouvelles industries basées sur les bio-technologies et le transfert de technologie au secteur industriel et/ou de production.

- Développer la capacité du CETIME de fournir de l'assistance technique à l'industrie dans les domaines de la conception, la fabrication et l'expérimentation de nouveaux produits; développer sa capacité de former le personnel des entreprises en gestion et marketing, et créer de nouvelles entreprises.

- Mettre en place un département opérationnel au CETIME pour la conception et la fabrication informatisées de moules d'articles en plastiques, de chaussures et d'outils.

- Aider le CETIME à pouvoir fournir davantage d'assistance technique pour la fabrication de moules d'articles en plastique, à former des techniciens et des ouvriers d'usine, et à renforcer sa collaboration avec le secteur privé.

Le PNUD a également organisé une série de réunions et de séminaires de haut niveau sur le secteur privé auxquels ont participé entre autres, des représentants d'organisations et d'entreprises du secteur privé. Cinq réunions ont eu lieu depuis le début de l'année 1988. Une des réunions s'est concentrée sur "les entrepreneurs-Femmes en Tunisie". Elle a été conjointement parrainée par le PNUD et L'Union Nationale des Femmes Tunisiennes (UNFT), et les media en ont beaucoup parlé. D'après un rapport issu de cette réunion, les statistiques de l'année 1988 indiquent qu'il existe plus de 2000 entrepreneurs femmes en Tunisie, et l'UNFT projette de créer un centre de formation en gestion pour les femmes d'affaires en Tunisie.

E. L'Agence Américaine pour le Développement International

Le Projet de Transfert de Technologie est un projet d'un montant de 45 millions de dollars qui a démarré en Août 1981 et qui visait à institutionnaliser le transfert de technologie dans le domaine de l'ingénierie et dans d'autres domaines techniques. La fin de ce projet est fixée au 30 Septembre 1992. Pendant ses trois premières années d'opération, ce projet a permis de soutenir quatre points importants:

-81

- Le renforcement d'institutions sélectionnées d'enseignement supérieur;

- Un programme de formation des étudiants (1er et 2nd cycle universitaire aux Etats-Unis) qui est devenu l'élément le plus important du projet;

- Un service de placement des étudiants qui s'occupe du placement et de la supervision de ceux qui participent au programme de formation des étudiants; et

- Des études de planification de la main d'oeuvre qui ont évalué également la demande du marché et la nécessité d'un service de placement des diplômés du programme de formation des étudiants.

Le projet de Transfert de Technologie est devenu un programme de bourse à la demande du gouvernement Tunisien. En effet il a, à ce jour, permis d'envoyer près de 1100 étudiants dans des universités Américaines et prévoit d'en envoyer encore 250 au cours de la période 1991-1992.

L'USAID a récemment modifié la conception du projet pour l'adapter davantage aux besoins de l'économie Tunisienne, notamment dans les domaines de la gestion et de l'entreprise. Cela comprendra vraisemblablement la mise en place d'un mécanisme qui permettra d'assurer le suivi des étudiants qui sont près d'obtenir leur diplôme, c'est-à-dire, savoir quels sont leurs projets d'emploi et/ou de carrière après l'obtention de leur diplôme. Le plan proposé par Amideast pour ce faire, se concentre à la fois sur l'adaptation culturelle de ceux qui rentreront, et l'assistance qui leur sera apportée dans leur recherche d'emploi. Pouvoir identifier les besoins et possibilités avant le retour d'un étudiant en Tunisie constitue en effet, une partie importante de cette stratégie.

ANNEXE 4

LISTE DE INTERVIEWS

I. Government of Tunisia/Ministry Officials

Mourad Ezzine, Director of Planning for Statistics and Computers
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Rue de Beja, 1030 Tunis
Tel: 288.534

Sadok Nafti, Ministry of Economy
Rue de l'Arabie Saoudite, Tunis

Radhouan Nouicer, Chef de Cabinet, Ministere de l'Equipment et de l'Habitat, Former Director of MUST
Cite Jardin, 1002 Tunis
Tel: 281.974 681.802

Mohamed Skouri, Ministry of Plan, Division of Human Resources
Tel: 650.560

Moncef Yousbachi, Ministry of Plan, Division of Human Resources
Tel: 650.548

Ferid Zarred, Ministry of Plan, Division of Human Resources
Tel: 650.563

II. The Business Community

Abdelghaffar Ezzeddine, General Director
Banque Tuniso-Koweitienne de Developpement (BTKD)
3, Avenue J. Jaures, 1001 Tunis
Tel: 340.097

Mohamed Baccouche, General Manager
STEM: Societe Tunisienne de l'Emballage Moderne (Packaging)
1, Rue de Papier
Tel: 297.427

Henchiri Abdellaziz Badreddine, General Director
Flasch: Societe Industrielle de Peintures
Route de Gabes, Km 3 - 3018 Sfax
Tel: (04) 41.767

Mahfoudh Barouni, Director of Operations
B.E.S.T. Bank, 90, Avenue Hedi Chaker
1002 Tunis
Tel: 288.144

Rejeb Belgatda, General Director
Groupe Meublatex, 4011 Hamman Sousse

Abdelwaheb Ben Ayed, President - General Director
Groupe Poulina
2034 Ez-Zahra, Tunis
Tel: 482.020 482.422

Lofti Ben Farhat, President -- General Director
Union Laitiere du Nord -- Beldi
Route de Mateur, KM 8, 2010 Manouba - Tunisie
Tel: 512.200

Tahar Ben Rejeb, General Manager
Societe du Commerce International de Tunisie (SCIT)
6, Rue Ibn Jazzar, 1002 Tunis - Belevedere
Tel: 786.739 -- 786.901

Abdelwaheb Ben Romdan, President - General Director
Societe Calembo (Frozen Sea Food)
Avenue Hedi Khefacha, Zone Industrielle, Sfax
Tel: 25.690

Mohamed Bergaoui, Secretary General
Bacosport Holding, S.A.
Siege Social: 24, Rue de Blida
1009 Jebel Jelloud, Tunisia
Tel: 492.877

Ezzeddine Bouchekoua, General Director
Chaussures Aziz (Shoe Manufacturer/Exporter)
4 Rue Habib Thameur, 3000 Sfax
Tel: (04) 25.352 28.557 28.559

Amor Bouchiba,
P.D.G.: Tunisicam (Electrical Conductors)
Vice President, Chamber of Commerce and Industry of Tunis
1, Rue des Entrepreneurs, 1000 Tunis
Tel: 242.872 242.810 244.050

Mohammed Raouf Boukhris, Avocat a la Cour de Cassation
12, Rue de Kairouan, 1006 Tunis
Tel: 780876 784 707

Abdelaziz Cheikhrouha, President Directeur General
SITEX (Denim Production)
3, Rue Assaheb Ibn Abbed
1002 Tunis-Belvedere
Tel: 282.054 892.743

Mohamed Mokhles Derbel, Manager
DERBEL (Societe Industrielle de Chocolat et Gateaux)
Zone Industrielle Poudriere, 2 - Sfax
Tel: (04) 31.828

Mounir El Abed, Manager
TUNIMOULDS, Route de M'Saken, Sousse
Tel: (03) 33.322

Mondher El Ghoul
Entreprise El Ghoul de Peches et de Conserves
Zone Industrielle - Charguia - Tunis-Carthage
Tel: 235.255 235.417

Mejid El Mouldi, Manager
Manufacture Tunisienne de Fil de Soudage (MTFS)
15 Avenue de la Republique, 4000 Sousse
Tel: (03) 56.915

Fouzi Elloumi, General Director
CHAKIRA
40, Rue 18 Janvier 1952, 1001 Tunis
Tel: 224.000

Chedly Fayache
Credit Foncier et Commercial de Tunisie
13, Avenue de France, 1000 Tunis
Tel: 340.511

Mohammed Gaddour, Kamel Gaddour and Sleheddine Gaddour
Mafinco: Maison Fine de Confection
32, Rue Cheikh Megdiche, Sfax 3000
Tel: (04) 23.648 29.612

Sofiane Gmach, Manager,
Societe d'Engeneering et d'Assistance (SEA)
Hotel Africa, 4th Floor, No. 470
Avenue Habib Bourguiba, Tunis
Tel: 345.784 346.255 348.966

Mohamed Ali Hamdi, Aquaculture du Sud Tunisien, Djorf
Director of Development, BTKD
3, Ave J. Jaures, 1001
Tel: 340.000

John Hill, CitiBank Training Specialist
CitiBank, NA
Tel: 890.066 890.513

Mohamed Tahar Hamzaoui, President General Director
Board of Directors and Administrator
Manufactures Industrielles Generales, S.A. (MIGSA)
3, Rue d'Egypte, 1002 Tunis
Tel: 289.512 289.707

Med Afif Kilani, President -- General Director
Tabrid (Refrigerator Production)
Nouvelle Zone Industrielle 2013, Ben Arous
Tel: 380.500

Bradley C. LaLonde, Vice President
CitiBank, NA
3, Avenue Jugurtha, 1002 Tunis-Belevedere
Tel: 890.066 890.513

Bechir Lassoued, Chief, Department of Marketing
Securite Holding, Immeuble "GIS": 6 Avenue Mohamed Ali Akid
Tel: 783.155

Abdelmajid Limam, President -- General Director
Societe Industrielle d'Appareillages et de Materiels Electriques (SIAME), Zone Industrielle, Grombalia
Tel: 02.55.843

Bouattour Lotfi
Societe Tunisienne de Transformation des Amandes et Fruits (SOTUTRAM), 25 Rue Alexandre Dumas, Sfax
Tel: 23.498

Hedjaiej Mahiez
Entreprises Ali Mheni, S.A.
12 Bis, Rue de Russie, Tunis
Tel: 252.433 252.586

Mohamed Salah Majoub
Chef de Fabrication, TUNIMOULDS
Route de M'Saken, Sousse
Tel: (03) 33.322

Chedly Majoul
Conserves Majoul
32-38, Rue d'Espagne, Tunis
Tel: 241.394 247.161 342.904

Rachid Majoul, Chief, Department of International Relations
Credit Foncier et Commercial de Tunisie
13, Avenue de France, 1000 Tunis
Tel: 340.511

Abdelmonaam Meddeb, Personnel and General Services Manager
B.E.S.T. Bank, 90, Avenue Hedi Chaker, 1002 Tunis
Tel: 288.144

El Fekib Nabil, President
SOCONA S.A. (tomato processing/canning)
B.P. 93 - 1015 Tunis
Tel: 492.119 493.375

Meseddi Nejib
Et. Jiraf: La Maroquinerie Moderne
Route de Mahdia, El Bustan, 3002 - Sfax
Tel: 32.821

Salma Rekik, Adminstrative and Financial Director, CHAKIRA
40, Rue 18 Janvier 1952, 1001 Tunis
Tel: 224.000

Boujemaa Saanouni, General Director
Tunisie Technique Internationale (TTI)
Zone Industrielle, 8030 Grombalia
(02) 55.954 55.980

Mohamed Abdel Smaoui
Technical Director, CHAKIRA
40, Rue 18 Janvier 1952, 1001 Tunis
Tel: 224.000

Magid Tabib, Segef Equipement
15 Rue d'Angleterre, Tunis
Tel: 382.657 382.579

Abdelmagid Yezza, Technical Direction, PANOBOIS, S.A.
Route de Tunis, Hammam-Sousse
Tel: 56.441 56.877

Hadi Zeghal
Couscousseries du Sud
B.P. 136, Sfax
Tel: (04) 20.636 29.456

III. Private Sector Support Organizations

Hachemi Alaya, President -- Director General
Agence de Promotion de l'Industrie (API)
63, Rue de Syrie, 1002 Tunis
Tel: 280.158

Abdallah Ben M'Barek, Secretary General
UTICA: Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de L'Artisinat, 103, Avenue de la Liberte, Tunis-Beleveder 1002
Tel: 780.366

Ahmed Gdoura, Conseiller Coordinateur
Centre de Conseil et de Developpement de la PME -- Projet UTICA
70 Rue Ibn Bassem, 1004 El Menzah, Tunis
Tel: 767.575 767.323 231.470

Amor Bouchiba
Vice President, Chamber of Commerce and Industry of Tunis
1, Rue des Entrepreneurs, 1000 Tunis
Tel: 242.872 242.810 244.050

M. Lakhal, Director, Technical and Commercial Division
Chamber of Commerce and Industry of Tunis

Karim Mlika, Director
Chamber of Commerce and Industry of Sousse
Rue Chedli Khaznadar, Sousse
Tel: 03-25044

Mohamed Fourati, President
Chamber of Commerce and Industry of the South
127 Rue Haffouz, 3000 Sfax
Tel: (04) 96117

Ridha Kilani, First Vice-President
Chamber of Commerce and Industry of the South 51, Bis Avenue Med Ali, 6000 Gabes
Tel: (05) 74.900

Ikram Makni, Director of Information and Public Relations
Chamber of Commerce and Industry of the South
127 Rue Haffouz, B.P. 794, 3000 Sfax
Tel: (04) 96.117

Mohamed Ali Hasni, Director of Information
Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)
8, Rue de Medina, 1002 Tunis Belevedere
Tel: 890.378

Samir Azzi, Chef de Service des Industries Mecaniques et Electriques, Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)

Ali Rekik
Association Professionnelle des Banques de Tunisie
Avenue Jugurtha, Rue 7001, No. 5 1002
Tel: 235.442 284.096

Abdessatar Mabkhout, Expert Comptable DPLE
14, Rue El Imam Mouslim
El Menzah IV, CP 1004, Tunis
Tel: 236.511

Khmais El Bejaoui, Directeur, Department des Marches
Bourse des Valeurs Mobilieres de Tunis
19 bis, Rue Kamel Ataturk, Tunis
Tel: 259.411

Chedly Rais, Directeur, Department de la Formation
Bourse des Valeurs Mobilieres de Tunis
19 bis, Rue Kamel Ataturk, Tunis

IV. Educational and Training Institutions

Ali Sanaa, Secretary General
Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE)
19, Rue Asdrubal, 1002 Tunis
Tel: 783.236

Kamel Tagourti, Directeur de la Formation en Entreprise
Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE)

Toumi Kalthoum, Directeur Adjoint
Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (OFPE)

Mongi Safra, Director
Institut Superieur de Gestion de Tunis
Universite de Tunis III, 41, Rue de la Liberte
Cite Bouchoucha Bardo -- Tunis
Tel: 260.378 261.854

Mohamed Benammar, Director of the Export Training Program
Institut Superieur de Gestion de Tunis
41, Rue de la Liberte, Cite Bouchoucha Bardo -- Tunis

Romdhane Ben Mimoun, General Director
Ecole National d'Administration
24, Avenue Docteur Calmette, Mutelleville, 1060 Tunis
Tel: 781.798

Mahmoud Besbes, General Director
IFID: Development Financing Institute for the Arab Maghreb
8, Rue 7139, El Manar II, Tunis 1004
Tel: 767.224

Abderrozak Zouari, Professor -- Chief of Research Unit
IFID: Development Financing Institute fo the Arab Maghreb
8, Rue 7139, El Manar II, Tunis 1004
Tel: 767.224

Bechir El Younsi, Professional Director
Institut des Hautes Etudes Commerciales
Universite Tunis III, Carthage Presidence
Tel: 730.820/692/948

Dr. Triki, Professor, Institut de Hautes Etudes Commerciales
Former Director of MUST
Tel: 236.232

Abdeljabar Bsaies
Dean, Faculte des Sciences Economique et Gestion
Universite Tunis III

Professor Abderahman Jerraya
Directeur d'Institute National Agronomique de Tunis
43, Avenue Charles Nicolle, 1002 Belevedere, Tunis
Tel: 280.950 280.959 283.124

Dr. Bouraoui Regaya, Director
Ecole Superieure des Industries Alimentaires (ESIA)
58, Rue Alain Savary
Le Belevedere, 1002 Tunis
Tel: 285.526

Dr. Mohamed Raouf Kechrid, Dairy and Meat Technology
Ecole Superieure des Industries Alimentaires (ESIA)
58, Rue Alain Savary, Le Belevedere, 1002 Tunis

Dr. Salem Hamir
Professor and Chairman of the Engineering Department
Ecole Superieure des Industries Alimentaires (ESIA)
58, Rue Alain Savary, Le Belevedere, 1002 Tunis

Mustapha Besbes, Director
Ecole Nationale d'Ingenieurs de Tunis (ENIT)
B.P. 37, le Belvedere, Tunis
510.880 513.180

Mohamed Bouzik, Director, Centre de Formation et de Documentation
Centre Nationale de l'Informatique, Premiere Ministere
17, Rue Belhassen Ben Chaabane
1005 El Omrane, Tunis
783.055 782.390

Habib Laroussi, President -- Directeur General
Centre National du Cuir et de la Chaussure
6, Rue Jebal Mansour, Tunis
Tel: 287.684

Farouk Kchouk, President -- Director General
Centre Technique des Materiaux de Construction,
de la Ceramique et du Verre
Rue 8201, No. 5, Cite El Kadra, 1003 Tunis
Tel: 285.034 787.257

Habib Bouassida, Division Formation et Perfectionnement, STEG
Vice-President, Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans l'Entreprise (ARFORGHE)
38, Rue Kemal Ataturk, Tunis
Tel: 341.311

M'Hamed Ali Ksontini
Actuel Formation, Complexe El Mechtel
Tel: 780.695

Brini Taieb, Directeur -- Ingenieur Conseil
Cabinet d'Etudes d'Organisation et de Formation Industrielles (C.E.O.F.I), 42, Avenue de la Liberte, 2eme Etage, Tunis
Tel: 284.744 782.794 785.218

Mejbri Ghazi
Plus Formation
96, Rue de Yougoslavie, Tunis
Tel: 345.095 349.796

Taoufik Rabah, President - General Director
SAMEF: Societe d'Assistance en Management, d'Engineering et de Formation, 45, Rue d'Iran, 1002 Tunis
Tel: 892.322 892.921

Mohamed Boussairi Bouebdelli, Director, Group EEA - INTAC
30, Avenue Khereddine Pacha, 1002 Tunis
Tel: 890.391 890.393 289.237

Patricia Payne, Director for Tunisia, AMIDEAST
15 Bis, Rue Dar El Jeld, La Kasbah, Tunis
Tel: 264.932

V. USAID and American Embassy Officials

George Carner	Director
Nancy M. Tumavick	Chief, Office of Projects
Jonathon Sperling	Chief, Program Office
Robert L. Rucker	Program Office, Mission Economist
Mohamed Abassi	Program Office
Diana B. Putnam	Office of Projects
Greta Cherchad	Office of Projects/Training Officer
Monica McKnight	Office of Projects
Rachid Nafti	Office of Projects
David Olinger	Chief, RHUDO
Fethi Kraiem	RHUDO
Tony Elabed	Program Assistant, RHUDO
Nadia Khouri	Training Officer, RHUDO
Samir Kanan	Consultant to USAID
Elizabeth Dibble	U.S. Embassy Commercial Attache

Dr. Pamela Day Pelletreau
Consultant to USAID
144, Avenue de la Liberte
1002 Tunis - Belevedere
Tel: 741.986 741.858

Jamal Saghir
USAID Long-Term Advisor/Country Director
Center for Privatization
Tel: 261.340

Tahar Adassy, USAID Long-Term Advisor/Financial Markets
Center for Privatization
19B Rue Kamal Ataturk
Tel: 259.411

W. Michael Denny, Resident Expert
Institut Regional des Sciences Informatiques et des Telecommunications (IRSIT), 2, Rue Ibn Kouteiba
1002, Tunis-Belevedere
Tel: 787.827 787.757

VI. Other International Organizations and Donors

Pierre Giroux, Director, International Cooperation
Embassy of Canada
3, Rue de Senegal
Tel: 286.577

M. Michel, Director, International Cooperation
Embassy of Belgium
47, Rue de 1er Juin, Tunis

Somsey Norindr, Assistant Resident Representative
United Nations Development Programme
61, Boulevard Bab Benat, 1035 Tunis
Tel: 264.011

Lis Besgaard, Program Officer
United Nations Development Programme

Bruno LaPorte, Senior Economist
Population and Human Resources Division, EMENA 2 - Maghreb
The World Bank, 1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Tel: 473-2780

Robert Taylor, Financial Analyst, Technical Department
Europe, Middle East and North Africa Region
The World Bank, 1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Tel: 473-2981

Fares T. Zaki, Investment Officer, Department of Investments for Africa, International Finance Corporation (IFC)
1818 H Street, N.W., Washington, D.C. 20433
Tel: 473-0531

Professor P.G. Moore, London Business School
Sussex Place, Regent's Park
London, NW1 4SA
Tel: 44-1-262-5050

ANNEXE 5

BIBLIOGRAPHIE

Alaya, Hachemi L'Economie Tunisienne: Réalités & Voies Pour L'Avenir, Afkar Wa Ich-Haar, Editor, Tunis, 1989.

Arthur Young, The Private Sector Strategy for USAID/Tunisia, July 1988.

Economist Intelligence Unit, Tunisia and Malta Country Report, No 3, 1989.

Economist Intelligence Unit, Tunisia: Country Profile: 1989-90.

El Hannachi, Salah Brik, "Reflexion sur la Reforme Universitaire en Tunisie," January 1988.

Hopkins, Michael, Tunisia to 1993: Steering for Stability, Economist Intelligence Unit, Special Report No. 1132.

Maamouri, Mohamed and Kacem Ben Hamza, "The Educational System in Tunisia: The Case of Higher Education," April 1989.

Office de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, Ministere des Affairs Sociales, La Reforme du Systeme de Fromation Professionnelle, October 1988.

Triki, Mohamed, "Services Enterprise for the Creation and Development of Exporting SMEs," December 1988.

Triki, Mohamed, "Institutes for the Development of Exporting Companies (IDEEs): Executive Summary."

Triki, Mohamed, "A Concept Paper: The Case of the International Institute of Management (IIM) in Tunisia.

USAID/Tunisia, FY 1989 Annual Budget Submission -- Privatization Plan, May 1987.

USAID/Tunisia, Macroeconomic Update and Status of SAP, October 15, 1989.

USAID/Tunisia, Tunisia: A Strategic Option for the 90s, February 28, 1989,

USAID/Tunisia, Memorandum of Understanding Relative to the Tunisia Privatization Program, Sub-project No. 664-0328.27, March 11, 1988.

USAID/Tunisia, Amendment No. 8 to Progject Grant agreemnt between the Republic of Tunisia and the United States of America for Technology Transfer, March 28, 1988.

UNCHS, RHUDO/USAID, and EDI/World Bank, Institutional Assessment in North Africa, March 1988.

Weiss, Charles, Jr., International Technology Management and Finance, Inc., "Scientific and Technological Constraints to Economic Development: An Analytical Cross-Country Framework, March 1989.

World Bank, Republic of Tunisia: Public Enterprise Reform Loan, June 12, 1989.

World Bank, Staff Appraisal Report, Republic of Tunisia, Education and Sector Loan, April 6, 1989.