



Les ressources humaines en Tunisie : un atout en perte de vitesse

Le facteur humain a toujours été au cœur des politiques économiques et sociales en Tunisie. Démunie de ressources naturelles, la Tunisie a fait du capital humain l'un des plus importants facteurs de production et la finalité de l'œuvre de développement.

En effet, depuis l'indépendance, la généralisation de l'éducation fait partie des priorités de la Tunisie lui consacrant une part importante de ses ressources dont la part a atteint 4,6% du PIB en 2023. Il est à rappeler, à cet égard, que la Tunisie se positionne comme le pays où « les dépenses du gouvernement / élève du secondaire par rapport au PIB par habitant » sont les plus élevées du monde selon le Global Innovation Index 2023, avec une valeur de 51.1% du PIB/h. Ainsi, le taux de scolarisation au niveau primaire (enfant 6-11 ans) a frôlé les 100% pour l'année scolaire 2022/2023 soit, 99.1 %, tandis que le taux de scolarisation dans le niveau secondaire (12-18 ans) s'élève à 82.2% durant la même année atteignant 87.8% pour les filles.

Les évaluations réalisées par des organismes internationaux ont régulièrement reconnu les ressources humaines tunisiennes comme un atout mais d'une pertinence moindre

Selon le Global Innovation Index (GII 2023), les « **Diplômés en sciences et ingénierie** »¹ constituent toujours un point fort pour la Tunisie bien que le score y afférent ait connu une tendance baissière entre 2021 et 2023 (37.9% en 2023 contre 38.3% en 2022 et 43.3% en 2021), ramenant la Tunisie du 2^{ème} au 5^{ème} rang mondial.

Dans le même contexte, les dernières éditions de l'**Indice du Capital Humain** élaboré par la Banque Mondiale, mesurant la contribution de l'état de santé et de l'éducation d'un individu à sa productivité future, fait ressortir de meilleures performances de la Tunisie par rapport aux pays à revenu intermédiaire inférieur.

Cependant, avec un indice relativement stable passant de 0.51 en 2018 à 0.52 en 2020, un enfant né en Tunisie serait productif à l'âge adulte à raison de 52% de son potentiel que s'il bénéficiait d'une éducation complète et d'un bon état de santé.

Ce score est inférieur à la moyenne de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (57%)².

De même, et concernant l'**indice du capital humain (HCI)**, l'un des trois piliers de « l'E-Government Development Index »³, calculé par « United Nations E-Government Survey » pour mesurer le degré de digitalisation des services administratifs, la Tunisie est classée dans la catégorie à HCI élevé avec un score de 0.69, score supérieur à la moyenne de

l'Afrique (0.49), de la région MENA (0.66) et presque égal au score moyen mondial (0.7).

Cependant, l'examen de son évolution dans le temps montre que la Tunisie est en train de perdre du terrain à partir de 2010 où le HCI a été de 0.77.

Les enquêtes de l'ITCEQ⁴ identifient les ressources humaines comme un atout majeur du climat des affaires, bien que certaines insuffisances aient été mises en relief

Dans ce cadre, les différentes éditions de l'enquête sur le climat des affaires ont fait ressortir le volet des ressources humaines comme un atout de l'environnement des affaires avec des perceptions des chefs d'entreprises en majorité positives le classant parmi les piliers les mieux perçus.

¹ L'indicateur « Diplômés en sciences et ingénierie » se base sur la part de tous les diplômés de l'enseignement supérieur en sciences naturelles, mathématiques, statistiques, information et technologie, fabrication, ingénierie et construction en pourcentage de l'ensemble des diplômés de l'enseignement supérieur.

² La valeur globale de l'indice, comprise entre 0 et 1, mesure la productivité future d'un enfant né aujourd'hui par rapport à une valeur de référence correspondant à un bon état de santé et une éducation complète.

³ L'E-Government Development Index » est un indice synthétique compris entre 0 et 1 et plus il est proche de 1 plus les services administratifs sont digitalisés. Cet indice se compose de trois piliers : Indice des Services en Ligne (OSI), Indice de l'Infrastructure des télécommunications (TII) et Indice du Capital Humain (HCI).

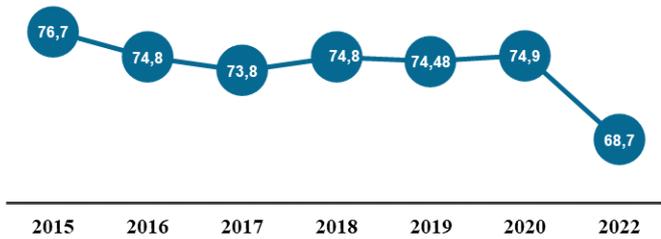
⁴ Le suivi de la perception des entreprises de l'environnement réglementaire et institutionnel dans lequel elles opèrent compte parmi les principaux objectifs de l'enquête annuelle réalisée par l'ITCEQ sur le climat des affaires et la compétitivité des entreprises. Douze domaines sont suivis par l'enquête, à savoir : l'infrastructure, le cadre macroéconomique et juridique, le financement bancaire, la fiscalité et charges sociales, les pratiques dans le marché, **les ressources humaines**, les procédures administratives, le système judiciaire, la corruption, la sécurité, le climat politique et le climat social.

Pour tenir compte de toutes les perceptions portées sur ces domaines, un indicateur synthétique de perception du climat des affaires (PCA) est élaboré depuis 2007. Il varie de 0 à 100 de façons plus ils se rapprochent de 100 plus la perception portée sur l'environnement des affaires est tirée par des perceptions positives.

Pour avoir plus de détails sur la perception du climat des affaires par les chefs d'entreprise, voir les rapports de l'ITCEQ : « Climat des affaires et compétitivité de l'entreprise : résultats de l'enquête compétitivité ».

Les résultats de l'enquête 2022 font état d'un déclin fort préoccupant du pilier ressources humaines, dont l'indice a accusé, pour la première fois depuis son calcul, un niveau inférieur à 74/100 passant à 68,7/100 en 2022.

Graphique 1 : Indice de perception des ressources humaines 2015-2022



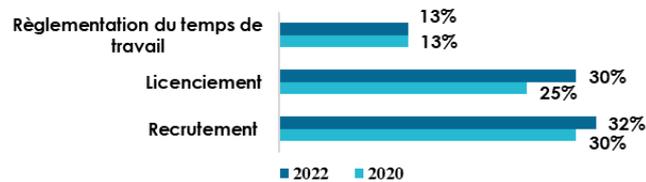
Source : Enquêtes du climat des affaires et compétitivité des entreprises

Plusieurs raisons sont à l'origine d'une telle perception. Certaines ont trait à des aspects réglementaires et d'autres ont trait à la qualité de la formation dispensée par le dispositif d'éducation et de formation en vigueur.

Une réglementation du travail relativement rigide

La perception du code du travail et des conventions collectives au niveau du recrutement et du licenciement devient de plus en plus négative témoignant d'une réglementation rigide et en deçà des attentes des chefs d'entreprise. En revanche, le temps de travail ne semble pas constituer une contrainte majeure.

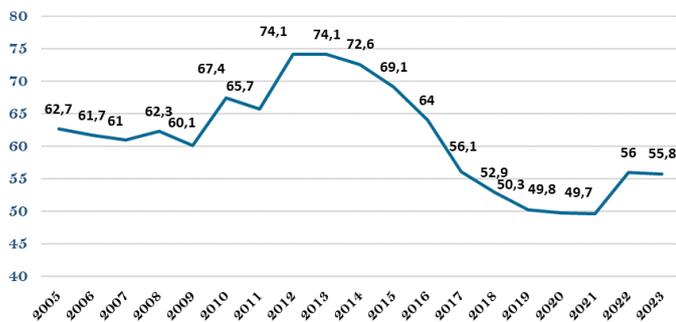
Graphique 2 : Entreprises considérant la réglementation du travail comme contrainte majeure



Source : Enquêtes du climat des affaires et compétitivité des entreprises

Ce résultat va de pair avec la tendance baissière du score de la Tunisie au niveau du sous indicateur « Liberté du travail »⁵ figurant dans le pilier « Efficacité réglementaire » d'Heritage Foundation⁶.

Graphique 3 : Liberté du travail en Tunisie : 2005-2023



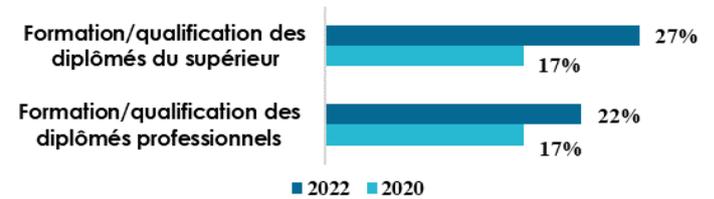
Source : Heritage Foundation

Bien que la Tunisie ait réussi à améliorer son score depuis 2022 la plaçant dans la catégorie « Principalement non libre » au lieu de « Réprimée »⁷, il n'en demeure pas moins qu'Heritage Foundation note une rigidité du marché du travail en Tunisie qui entrave la dynamique de l'emploi.

L'adéquation de la formation et qualification des employés avec les besoins des entreprises est à reconsidérer

Concernant la qualification des ressortissants aussi bien de l'université que des centres de formation professionnelle, les résultats de l'enquête 2022 montrent que les perceptions négatives y afférentes marquent une tendance à la hausse.

Graphique 4 : Entreprises considérant la formation et qualification des diplômés comme contrainte majeure



Source : Enquêtes du climat des affaires et compétitivité des entreprises

Dans ce contexte, l'étude de l'OCDE sur la Tunisie⁸ souligne que les entreprises sont nombreuses à ne pas trouver de main-d'œuvre possédant les compétences qu'elles recherchent. La faible qualité des systèmes d'enseignement et de formation et leur manque d'adaptabilité aux besoins en compétence du secteur privé sont cités parmi les principales raisons sous-jacentes. Ce problème est accentué par la concentration régionale des activités économiques et la faible mobilité inter-régionale. En outre, les diplômés préfèrent souvent attendre un emploi mieux rémunéré dans le secteur public, ce qui contribue à un chômage élevé.

Cette situation est encore difficile en matière d'employabilité

Cette insatisfaction est à prendre en considération vu son effet sur l'employabilité des diplômés du système de formation en vigueur d'autant plus que les chefs d'entreprise comptent recruter aussi bien à court qu'à moyen et long terme.

Graphique 5 : Quelles sont vos perspectives d'emploi ?



Source : Enquêtes 2022 du climat des affaires et compétitivité des entreprises

⁵ La liberté du travail est une mesure quantitative qui prend en compte divers aspects du cadre juridique et réglementaire du marché du travail, y compris les réglementations concernant les salaires minimums, les droits d'association, les lois interdisant le licenciement, les exigences en matière de licenciement et les restrictions réglementaires mesurables sur l'embauche et les horaires du travail.

⁶ Il est à noter qu'on s'est référé à l'édition 2023 de Heritage Foundation parce que la plupart des données couvrent le premier semestre de 2022, soit, même période de collecte des données de l'enquête 2022 sur le climat des affaires.

⁷ L'indice de liberté économique est une moyenne non pondérée de 12 sous-indicateurs qui varie entre 0 et 100. La note zéro traduit une absence totale de liberté économique tandis que 100 indique une liberté complète. De même, les niveaux de libertés sont déterminés en fonction du score obtenu : plus le score s'approche de 100, plus le pays monte dans l'échelle de liberté. Un score entre 50 et 60 qualifie les pays de « Principalement non libres » et un score inférieur à 50 correspond aux économies « Réprimées ».

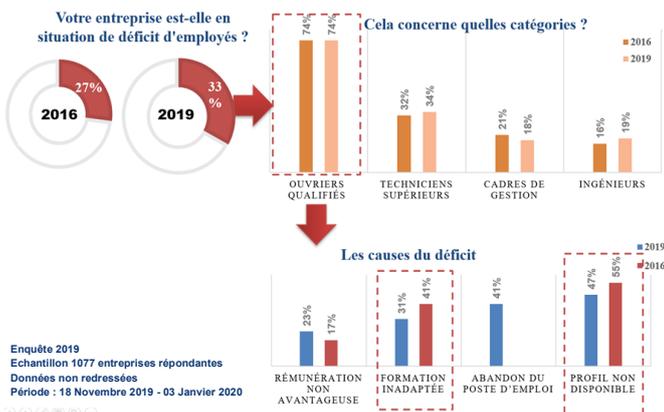
⁸ OCDE (2022), Études économiques de l'OCDE : Tunisie 2022, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/69ef3240-f>.

Dans les dernières éditions de l'enquête, l'ITCEQ a été parmi les premiers à tirer la sonnette d'alarme sur le déficit d'employés et ses principales causes.

Un besoin d'employés de plus en plus non satisfait...

Un zoom thématique qui concerne le déficit d'employés et ses principales causes a été élaboré dans le cadre de l'enquête 2016 et actualisé en 2019. Les résultats ont montré que ce phénomène se creuse de plus en plus avec une fréquence d'entreprises concernées qui passe de 27% à 33% en 2019.

Graphique 6 : Entreprises en situation de déficit d'employés



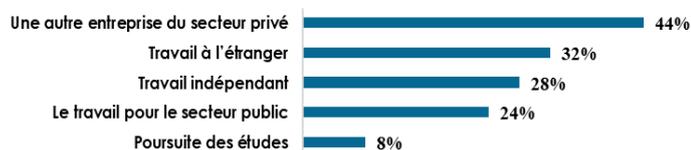
Enquête 2019
Echantillon 1077 entreprises répondantes
Données non redressées
Période : 18 Novembre 2019 - 03 Janvier 2020

...Notamment en ouvriers qualifiés

En effet, combien même les entreprises affichent leur bonne volonté de recruter mais elles n'arrivent pas à combler leur besoin notamment en ouvriers qualifiés, exprimé par les trois quarts des entreprises concernées. « Le profil non disponible » et « la formation inadaptée » restent les principales causes évoquées par les chefs d'entreprise. Ce qui confirme la persistance de l'inadéquation entre le besoin des entreprises et la formation dispensée par le dispositif de formation notamment professionnelle?

Par ailleurs, d'autres raisons du déficit ont été évoquées par les chefs d'entreprise dont « l'abandon de poste d'emploi » (41% des entreprises concernées par le déficit en ouvriers qualifiés). Le travail à l'étranger a été cité parmi les trois principales orientations.

Graphique 7 : La principale orientation



Source : Enquêtes 2019 du climat des affaires et compétitivité des entreprises

L'ITCEQ a, en fait, traité la question de fuite des talents en Tunisie dans le cadre de l'enquête de 2019 pour collecter la perception de tous les chefs d'entreprise interrogés qu'ils soient en situation de déficit d'employés ou pas.

Des raisons aussi bien matérielles qu'immatérielles sont derrière la fuite des talents en Tunisie

Interrogés sur les raisons derrière l'émigration, les réponses des chefs d'entreprise font ressortir que certaines raisons sont d'ordre matériel et séduisent

de plus en plus les tunisiens pour aller travailler à l'étranger.

Elles concernent, notamment, leur aspiration à avoir « un meilleur salaire », « de meilleures conditions de vie » et de « meilleures perspectives d'avenir ». D'autres raisons qui sont d'ordre immatériel ont trait à « l'environnement politique, social et économique » qu'ils trouvent vulnérable les poussant à s'expatrier.

Graphique 8 : Raisons derrière la fuite des talents

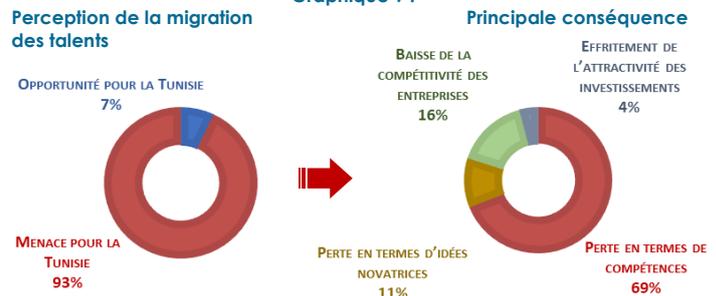


Source : Enquêtes 2019 du climat des affaires et compétitivité des entreprises

...avec une perception négative de ses conséquences de ce phénomène

Parmi les réponses relatives aux effets de la fuite des talents sur l'économie Tunisienne, seuls 7% des chefs d'entreprise voient que ce phénomène représente une opportunité pour la Tunisie puisqu'elle contribue à réduire le taux de chômage, d'un côté, et à augmenter le transfert d'argent des tunisiens résidents à l'étranger, d'un autre côté. En revanche, la majorité écrasante (93%) trouve que cette migration constitue une menace dans la mesure où sa principale conséquence sera la perte en termes de compétences et donc en compétitivité.

Graphique 9 :



Source : Enquêtes 2019 du climat des affaires et compétitivité des entreprises

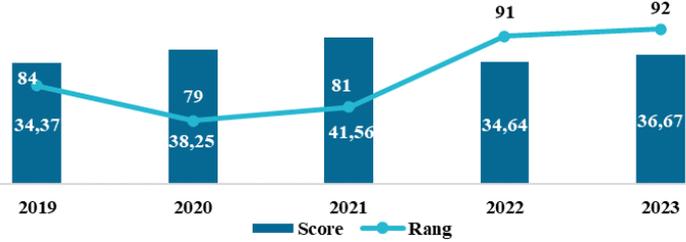
La rétention, l'attraction et le développement des talents constituent un enjeu majeur pour la Tunisie

La 10^{ème} édition du Global Talent Competitiveness Index (GTCI)¹⁰, permettant de comprendre la dynamique globale des talents et les stratégies efficaces pour les attirer, les développer et les retenir, montre que malgré l'amélioration de son score global entre 2022 et 2023, la Tunisie n'a pas réussi à inverser la tendance à la baisse de son classement (92^{ème} au niveau mondial en 2023 contre 91^{ème} en 2022).

⁹ La thématique relative à l'inadéquation entre la formation dispensée par les centres de formation professionnelle et les besoins réels du marché du travail a été explorée plus en détail dans l'enquête 2016 réalisée par l'ITCEQ "La formation professionnelle en quête de concrétisation" <http://www.itceq.tn/files/emploi/reforme-de-la-formation-professionnelle.pdf>

¹⁰ L'indice du GTCI, publié annuellement par l'INSEAD en collaboration avec le Human Capital Leadership Institute de Singapour (HCLI) et l'Adecco Group, est calculé pour 134 pays. Il varie de 0 à 100 et plus le pays est compétitif en matière d'attraction, de développement et de rétention des talents. Il repose sur six piliers, divisés en deux catégories : sous-indice des inputs qui regroupe quatre piliers et sous-indice des outputs qui regroupe deux piliers.

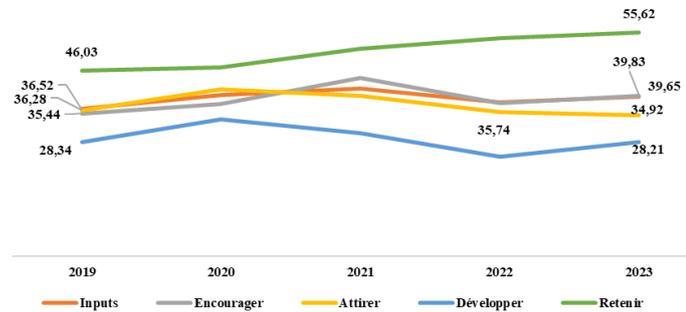
Graphique 10 : GTCI 2019-2023



Source : Global Talent Competitiveness Index (GTCI)

Un examen approfondi révèle que la Tunisie a reculé au niveau du sous-indice des inputs passant de la 88^{ème} à la 91^{ème} place en raison principalement de ses moindres performances dans le pilier "Attraction" où elle a accusé une baisse de son score (de 35.74 à 34.92) la positionnant au 121^{ème} rang (contre 119^{ème} en 2022). Ce résultat témoigne des défis que la Tunisie doit relever pour attirer des talents locaux et internationaux.

Graphique 11 : Evolution du score de la Tunisie selon les inputs et de ses sous-indices



Source : Global Talent Competitiveness Index (GTCI)

Bien que la Tunisie soit classée au 59^{ème} rang mondial avec un score de 28.55 au niveau des "Compétences en connaissances globales", il n'en demeure pas moins qu'elle a réalisé de très bonnes performances au niveau du sous indicateur « Compétences digitales »¹¹ la plaçant au 4^{ème} rang mondial et 3^{ème} rang arabe avec un score de 67.39.

Dans quelle mesure la Tunisie est bien préparée pour faire face aux défis de l'intelligence artificielle générative et quelles sont ses marges de manœuvre ?

L'étude réalisée par la banque d'investissement américaine Goldman Sachs sur l'intelligence artificielle générative a montré que la croissance et la productivité pourraient augmenter respectivement de 7 et 1.5% sur une période de 10 ans.

Plus encore, l'étude « Gen-AI : Artificial Intelligence and the Future of Work »¹², qui a mis l'accent de l'IA sur l'emploi a montré qu'environ 40% des emplois mondiaux sont exposés à cette technologie pourcentage qui pourrait augmenter avec le niveau de développement des pays¹³.

Selon cette même étude, les pays les moins préparés doivent investir dans l'infrastructure digitale et le capital humain pour tirer parti de l'IA.

Selon le « Government AI Readiness Index » publié depuis 2020 par Oxford Insights, qui évalue le degré de préparation des pays à ces transformations technologiques, la Tunisie est classée 81^{ème} parmi 193 pays avec un score de 46.07. Au niveau partiel et plus précisément au niveau du volet des ressources humaines, bien que la Tunisie ait enregistré un score (45.97) inférieur à celui de l'année 2022 (49.75), il reste tout de même supérieur à celui de la région MENA (44.70).

Il est important alors pour la Tunisie de miser sur la qualification de la main-d'œuvre pour assurer une intégration efficace de l'IA dans les processus productifs en particulier et gagner le pari de l'intelligence en général.

L'impératif de « reconstruire » les ressources humaines

La Tunisie devrait reconsidérer sa stratégie de développement qui a longtemps reposé sur la qualité des ressources humaines bon marché afin d'assurer une transition réussie vers une économie plus compétitive.

Pour ce faire, il importe de :

- Réformer les politiques d'enseignement et de formation,
- Renforcer les politiques d'innovation et de recherche et développement,
- Moderniser le cadre réglementaire du travail,
- Adopter un plan d'action pour retenir les talents,
- Mettre en œuvre des stratégies visant à orienter le développement de l'IA vers la complémentarité avec le capital humain plutôt que vers la substitution.

¹¹ Cet indicateur mesure la prévalence des compétences numériques avancées au sein de la population à travers la proportion des individus ayant écrit un programme informatique à l'aide d'un langage de programmation spécialisé.

¹² « Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work » Prepared by Mauro Cazzaniga, Florence Jaumotte, Longji Li, Giovanni Melina, Augustus J. Panton, Carlo Pizzinelli, Emma Rockall, and Marina M. Tavares. IMF Staff Discussion Notes. January 2024.

¹³ 60% pour les économies avancées, 40% pour les marchés émergents et les pays de la Ligue arabe, et 26% pour les pays à revenu bas.

**Hanan TRABELSI BAKLOUTI et
Hajer MEHOUACHI**

Direction Centrale de la Compétitivité

Tribune de l'ITCEQ

✉ boc@itceq.tn
☎ +216 71 802 044
📠 +216 71 787 034

Rédaction :

Institut Tunisien de la Compétitivité
et des Études Quantitatives
27, Rue du Liban, 1002 Tunis
Belvédère. République Tunisienne

*Cette Tribune est publiée sous la
responsabilité de la direction générale
de l'ITCEQ. Les opinions qui y sont
exprimées sont celles des auteurs.*