

Optimisation des ressources humaines en Tunisie

La Tunisie, depuis l'indépendance, a fait du capital humain la finalité de l'œuvre de développement.

Grace aux importants efforts déployés depuis l'indépendance une profonde transformation de la société a pu être réalisée hissant la Tunisie pami les pays à développement humain élevé dans le monde selon les derniers rapports du PNUD

De nombreuses insuffisances demeurent cependant comme le reflètent notamment l'inadéquation entre la formation et l'emploi et l'exode des talents à l'étranger ; ce qui requiert de nouvelles stratégies en matière de valorisation des ressources humaines.

C'est ce qui ressort, chiffres à l'appui, dans l'étude publiée en Aout 2024 de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ) dont nous produisons ci-après de larges extraits en tant qu'article de référence du Forum Ibn Khaldoun pour le mois de novembre 2024 comportant le positionnement de la Tunisie sur les différents paramètres relatifs aux ressources humaines

Extraits de l'étude de l'ITCEQ : « Les ressources humaines en Tunisie : un atout en perte de vitesse »

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 2ème au 5ème 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'ITCEQ 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.

Les résultats de l'enquête de 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

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.

. 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 règlementaire » d'Héritage Foundation⁶.

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.

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 interrégionale. 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

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.

...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.

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

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

La 10ème 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 (92ème au niveau mondial en 2023 contre 91ème en 2022).

Un examen approfondi révèle que la Tunisie a reculé au niveau du sous-indice des inputs passant de la 88ème à la 91ème 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 121ème rang (contre 119ème en 2022). Ce résultat témoigne des défis que la Tunisie doit relever pour attirer des talents locaux et internationaux.

Bien que la Tunisie soit classée au 59ème 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 4ème rang mondial et 3ème 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 pays

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 81ème 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. «

Hanen TRABELSI BAKLOUTI et Hajer MEHOUACHI
Direction Centrale de la Compétitivité