



Financé par  
l'Union européenne



الجمهورية التونسية  
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE



# Note d'orientation politique sur le placement à l'international de l'ATCT (profils des bénéficiaires et opportunités)

Lotfi SLIMANE | Nafissa ABBASSI



GOUVERNANCE  
DE LA MIGRATION





Financé par  
l'Union européenne



الجمهورية التونسية  
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

# Note d'orientation politique sur le placement à l'international de l'ATCT (profils des bénéficiaires et opportunités)

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'ICMPD ou de ses institutions partenaires.

Cette publication a été financée par l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de(s) auteur(s) et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'Union européenne.

# PRÉAMBULE

Cette étude thématique s'inscrit dans le cadre du processus d'exploitation des résultats de l'Enquête nationale sur la migration internationale Tunisia-HIMS. L'enquête Tunisia-HIMS a été réalisée sur la période 2020-2021, dans le cadre du partenariat entre par l'Observatoire National de la Migration (ONM) et l'Institut National de la Statistique (INS) avec l'appui du Centre international pour le développement des politiques migratoire (ICMPD) dans le cadre de la Composante « Gouvernance de la migration » du programme ProGreS Migration Tunisie (Programme Gouvernance & Stratégie) piloté par l'ONM et financé par l'Union Européenne à travers le Fonds fiduciaire d'urgence (FFU).

L'exploitation des résultats de l'Enquête a été concrétisée par la création d'un comité présidé par l'ONM, avec la participation de l'INS et de deux experts en matière de migration. L'ONM a veillé à instaurer une approche participative et inclusive avec les différents partenaires et institutions œuvrant en matière de migration. La démarche adoptée est aussi innovatrice, en offrant aux partenaires l'opportunité de demander des études spécifiques répondant à leurs besoins d'approfondir les connaissances sur des thématiques précises.

Pareillement, Le comité a assuré le suivi du processus d'élaboration des études (concertation avec les institutions sur la conception des TdR, le choix des experts, le suivi, la validation du contenu et l'organisation des ateliers de restitutions).

C'est dans ce cadre que la présente étude a été réalisée, en réponse à la demande et au profit de l'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT)

**Ahlem HAMMAMI**  
Directrice Générale  
de l'Observatoire National de la Migration

# Liste des abréviations

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>ANETI</b>        | Agence Tunisienne de l'Emploi et du Travail Indépendant               |
| <b>ATCT</b>         | Agence Tunisienne de la Coopération Technique                         |
| <b>BM</b>           | Banque Mondiale   |
| <b>CFP</b>          | Centre de Formation Professionnelle                                   |
| <b>4C</b>           | Centre de Carrière et de Certification des Compétences                |
| <b>EPPI</b>         | Etablissement Privé de Placement à l'International                    |
| <b>INS</b>          | Institut National de la Statistique                                   |
| <b>MEFP</b>         | Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle              |
| <b>MESRS</b>        | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique |
| <b>OIT</b>          | Organisation Internationale du Travail                                |
| <b>PAE</b>          | Politiques Actives de l'Emploi  |
| <b>Tunisia Hims</b> | Tunisia Household International Migration Survey                      |

# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| ▲ Introduction   | 4  |
| ▲ <b>I-Le contexte du placement à l'international : des changements tous azimuts</b>   | 5  |
| Section 1 : Impacts du développement de l'économie du savoir sur les besoins en main d'œuvre   | 5  |
| Section 2 : Les stratégies de transformations économiques en cours dans les pays arabes du Golfe : un nouveau contexte favorable au placement d'autres profils | 7  |
| ▲ <b>II-Le paysage de l'offre du travail et de l'intermédiation à l'international en Tunisie</b>   | 8  |
| Section 1 : Le paysage de l'offre de travail entre tensions et déséquilibres   | 8  |
| Section 2 : Le paysage de l'intermédiation entre le formel et l'informel : Une réalité tout autant équivoque   | 10 |
| ▲ <b>III- Orientation actuelle de l'ATCT en matière de placement à l'international</b>   | 14 |
| ▲ <b>IV- Recommandations pour l'élaboration d'une orientation politique plus efficace en matière de placement à l'international</b>                            | 18 |
| Section 1 : Les enjeux/ exigences du placement à l'international   | 18 |
| Section 2 : Recommandations.   | 21 |
| ▲ <b>Conclusion générale</b>   | 25 |
| ▲ <b>Annexe : Autres caractéristiques du profil des coopérants placés par l'ATCT</b>   | 26 |
| ▲ <b>Références bibliographiques et webographie</b>  | 30 |

# INTRODUCTION

La mobilité internationale a longtemps été une option incontournable pour de nombreuses générations de Tunisiens, offrant une solution aux besoins multidimensionnels. Le travail à l'étranger n'est pas une nouveauté pour les Tunisiens ni pour les pouvoirs publics. Ces derniers ont souvent vu dans cette mobilité une soupape permettant d'atténuer une multitude de tensions parmi les quelles celle sur le marché du travail national, qui lutte pour absorber une demande croissante de main-d'œuvre.

Cependant, il est indispensable de reconnaître que le spectre de la mobilité internationale a subi des transformations significatives. Les pouvoirs publics ont privilégié l'émigration vers des destinations traditionnelles, mais les contextes socio-économiques et géostratégiques ont évolué rapidement, remodelant quantitativement et qualitativement les destinations et les profils des travailleurs migrants.

Dans ce contexte changeant, l'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT), entant qu'acteur institutionnel dédié, se trouve au confluent de plusieurs réalités qui l'interpellerait sur les fondements de son action et ses mécanismes de fonctionnement. De facto, la nécessité, pour l'ATCT, de repenser sa stratégie en matière de placement à l'international, s'impose. C'est donc dans ce cadre que l'ICMPD a appuyé deux chercheurs pour l'élaboration de la présente note d'orientation politique sur le placement à l'international de l'ATCT (profils des bénéficiaires et opportunités).

**L'objectif de cette note est de proposer une stratégie de placement à l'international pour l'ATCT afin de renforcer sa position sur le marché de l'intermédiation. Nous mettrons en lumière les évolutions du contexte actuel et formulerons des recommandations pour une orientation politique efficace**

Pour les besoins de notre développement, nous relaterons dans un premier temps les aspects saillants relatifs aux changements du contexte dans lequel s'opère le placement à l'international. Il y sera aussi question de faire le point sur les transformations observées dans les pays capteurs des travailleurs placés par les différents acteurs de l'intermédiation en Tunisie. Par la suite, nous ferons la lumière sur le paysage de l'offre du travail et de l'intermédiation à l'international en Tunisie pour pouvoir situer l'orientation actuelle l'ATCT. Nous clôturons cette note en proposant, d'une part une lecture revisitée des enjeux de la migration du travail et ce qu'ils exigent comme reconsidérations au niveau de l'action pour l'ATCT, et d'autre part, une série de recommandations à même d'améliorer l'orientation politique actuelle de l'ATCT en la matière.

## I- Le contexte du placement à l'international : des changements tous azimuts :

A travers la présente analyse du contexte, nous voulons mettre en exergue les transformations qu'ont connus les pays de destination des travailleurs placés ou potentiellement à placer et montrer que toute orientation politique en matière de placement devrait prendre en considération ces aspects. En effet, placer à l'international c'est s'imprégner des évolutions que connaissent les économies des pays de destination des travailleurs migrants mais aussi des évolutions du paysage de l'emploi et de l'intermédiation en Tunisie ainsi que de ses propres capacités de répondre aux demandes exprimées, en ayant en ligne de mire les risques que cela peut constituer pour l'économie nationale<sup>1</sup>.

Commençons l'analyse par les évolutions qu'ont connues les principaux pays de destination des travailleurs tunisiens.

Le besoin en main d'œuvre pour quasiment l'ensemble des secteurs d'activité de plusieurs pays pour les dix années à venir n'est plus une donnée contestée. Sur ce registre, les pays traditionnels de migration de main d'œuvre tunisienne à l'instar de l'Allemagne, la France, la Belgique, l'Italie, les pays arabes du Golfe, mais aussi, les pays parmi les nouvelles destinations comme le Canada et la Suisse figurent sur la liste des pays dont les besoins se font sentir de façon quasi-structurelle. Plusieurs faits majeurs expliquent ces tendances. Nous relaterons dans ce qui suit les aspects les plus significatifs selon les pays de destinations des travailleurs tunisiens :

### **Section 1 Impacts de l'économie du savoir et de la crise sanitaire du Covid-19 sur les besoins en main d'œuvre :**

a. La consécration de l'économie du savoir<sup>2</sup> a donné lieu à l'émergence ces quinze dernières années d'une nouvelle économie baptisée « L'économie des plates formes numériques ».

<sup>1</sup> Ce deuxième volet fera l'objet d'une analyse qui sera relatée dans le point II de la présente note.

<sup>2</sup> Portnoff, André-Yves.(2017) « La révolution occultée. Le rôle des facteurs immatériels », Futuribles, vol. 417, no. 2, 2017, pp. 41-45.

Difficilement dé localisable, la nouvelle économie a renforcé une dichotomie des besoins en main d'œuvre pour le secteur des services aux personnes qui nécessitent deux types de travailleurs : ceux hautement qualifiés que tous les pays engagés dans l'économie du savoir s'arrachent<sup>3</sup>, et ceux de qualification intermédiaire pour améliorer la qualité des services rendus aux personnes. « Dans ce modèle productif, de nombreux travailleurs constitueront des intermédiaires indispensables entre le consommateur (les ménages qui vont s'équiper) et les technologies, chaque fois que la présence humaine s'avèrera indispensable pour rendre un meilleur service (« un travail à trois ») »<sup>4</sup>.

De surcroît, les solutions de cette nouvelle économie transformeraient les contenus des services dans des domaines vitaux tels que l'éducation et la santé ainsi que les services aux personnes, et les besoins en main d'œuvre seraient plus importants qualitativement et quantitativement. Pour un pays comme la France, les créations d'emploi dans ce secteur d'activité serait de l'ordre de 4 millions pour la décennie 2020 - 2030<sup>5</sup>.

On comprendrait dès lors que la France compte beaucoup sur les structures dédiées à la coopération pour le développement<sup>6</sup> surtout à travers les accords de partenariat entre les universités publiques et privées tunisiennes et françaises. De la sorte, elle fait bénéficier son économie d'un potentiel de main d'œuvre qualifiée qui sera mobilisée au gré des besoins exprimés par une panoplie de secteurs à la recherche de ces profils que son système éducatif et sa démographie sont incapables de produire en l'état actuelles choses. Ce mécanisme déguisé de recrutement/ placement ne se trouve pas dans le radar du corps institutionnel tunisien dédié à la gestion de la mobilité des travailleurs sur le plan international.

**b.** La dernière crise sanitaire du Covid-19 a démultiplié les besoins de tous les pays en personnel médical et paramédical. Elle a ainsi fait entrer le Canada comme une nouvelle grande destination des travailleurs migrants dans le secteur de la santé, en particulier pour les paramédicaux. Les besoins importants dans ce secteur n'ont pas été comblés par les travailleurs nationaux. L'Allemagne la France et l'Italie ont grandement souffert de la crise sanitaire. Celle-ci a eu d'autres impacts. En effet, les conséquences de la crise sur le court et le moyen terme se sont traduites par des besoins importants dans le secteur des services aux personnes, alors que la majorité des pays développés connaissent un vieillissement de la population avec des taux très faibles de régénération de leur population.

De plus, la crise sanitaire a transformé l'ossature des rapports de travail abolissant le paradigme de l'unité du temps et du lieu et instaurant le travail à distance.

<sup>3</sup> Steven M. Hankin (1998), *The War for Talent*, McKinsey Quarterly 3(3):44-57, Antonietta. P, et Terranova. G (2014), « La guerre des talents et le cas américain », *Outre-Terre*, vol. 38, no. 1, 2014, pp. 72-81.

<sup>4</sup> DEBONNEUIL, M (2017), « La révolution quaternaire » Les éditions de l'Observatoire, Paris

<sup>5</sup> DEBONNEUIL, M (2007), *L'espoir économique : vers la révolution du quaternaire*, Bourin éditeur, Paris

<sup>6</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/afrique/la-cooperation-universitaire-et-scientifique-en-afrique/> consulté le 20/01/2024

Sur ce registre, même si nous ne disposons pas de données validées, il apparaît que certains bureaux étrangers agissant sur le territoire tunisien recrutent pour le compte d'entreprises à l'étranger et font établir des relations de travail avec des compétences tunisiennes dans le domaine des TICs, mais qui restent en Tunisie. Il s'agit là des effets des évolutions des secteurs qui usent à bon escient du travail à distance, une alternative qui serait intéressante pour les deux parties de la relation de travail.

## **Section 2** Les stratégies de transformations économiques en cours dans les pays arabes du Golfe : un nouveau contexte favorable au placement d'autres profils:

c. Les pays arabes du Golfe, qui représentent la principale destination des coopérants tunisiens, connaissent de leur part un changement important dans la structure de leurs économies. Connus le plus souvent comme des économies de la rente pétrolière, ces pays, à l'instar de l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis et le Qatar, ont vu se développer, à des degrés différents, un secteur privé qui est en passe de devenir un pilier incontournable de la stratégie de diversification économique pour laquelle ces pays ont opté récemment. Les besoins de main d'œuvre pour le secteur privé sont également à combler en grande partie par des profils qui ne sont pas à disposition dans ces pays<sup>7</sup>. Par exemple, pour l'Arabie Saoudite, principal pays capteur des coopérants tunisiens, le secteur privé est voué à assumer un rôle crucial dans la stratégie de diversification de son appareil économique comme le note le dernier rapport de la Banque Mondiale, « Pour réaliser bon nombre des objectifs formulés dans le plan de diversification à long terme (Vision 2030), l'Arabie Saoudite a présenté un plan d'investissement ...visant à promouvoir une croissance durable, inclusive, plus verte et tirée par le secteur privé »<sup>8</sup>.

d. Cette conclusion est partagée par le rapport de l'OIT<sup>9</sup> pour le Qatar comme pour les autres pays arabes du Golf qui ont fait l'objet de cette étude. En effet, comme le souligne l'auteur du rapport « En référence aux éléments relatifs aux orientations stratégiques menées par les pays arabes du golfe, on peut affirmer, que le Qatar a entamé effectivement son processus de transformation de ses activités économiques, abandonnant celles qualifiées de classiques (mines et agriculture), au profit de celles de plus forte valeur ajoutée sur la société (arts, culture, finances et assurances, etc.) ».

**On peut déjà souligner que le contexte socio-économique des pays capteurs des travailleurs tunisiens, ou ceux potentiellement à placer, est caractérisé par une multitude de changements. Cette situation exige de l'ATCT une lecture approfondie non seulement de cette nouvelle donne,**

<sup>7</sup> OIT (2023), Étude exploratoire sur les opportunités de placement des travailleurs Tunisiens dans les pays du Golfe, Etude réalisée par Ali BELHAJ.

<sup>8</sup> Banque Mondiale (2023), Perspectives économiques mondiales : Moyen-Orient et Afrique du Nord Janvier 2023

<sup>9</sup> OIT (2023), Étude exploratoire sur les opportunités de placement des travailleurs Tunisiens dans les pays du Golfe, Etude réalisée par Ali BELHAJ.

Mais aussi de ses ressources et ses moyens sur le plan structurel et humain pour déterminer une réponse appropriée aux opportunités nouvelles. En guise d'exemple, l'ATCT dispose d'un avantage en matière de placement de la main d'œuvre dans les pays arabes du Golfe qui pourrait être fructifié à bon escient par un système de veille stratégique et informationnelle de ces opportunités avec une mobilisation de ses bureaux dans la région. De plus, il importe de créer d'autres bureaux dans les pays émergents qui connaissent une pénurie de profils bien identifiés et avec lesquels l'ATCT conclue habituellement des accords de placement, à l'instar du Canada. Nous reviendrons sur ces aspects dans la partie recommandations enfin de cette note.

## II- Le paysage de l'offre du travail et de l'intermédiation à l'international en Tunisie :

La question à laquelle nous tenons de répondre dans le paragraphe suivant concerne le contexte national, un aspect qui est aussi déterminant que celui international dans l'élaboration d'une orientation stratégique pour l'ATCT en matière de placement à l'international. Nous analyserons dans un premier temps les caractéristiques de l'offre de travail, c'est-à-dire du potentiel de main d'œuvre susceptible d'être placée à l'étranger. Par la suite, nous aborderons brièvement les caractéristiques du paysage de l'intermédiation, en particulier les acteurs de ce paysage et leur positionnement. Ces éclairages devraient nous permettre de situer la position actuelle et les actions à entreprendre par l'ATCT aux regards de ces différents aspects de ce paysage.

### **Section 1** Le paysage de l'offre du travail entre tensions et déséquilibres :

a. Selon le rapport du Groupe de la Banque Mondiale<sup>10</sup>, la croissance économique modeste sur la période 2006–17 n'a pas suffi de créer des emplois à la mesure de la croissance de la population active. En effet, l'économie a créé des emplois à un taux annualisé de 1,4 %, en moyenne, et la population active a augmenté de 1,7 % par an et le nombre de personnes en âge de travailler a augmenté de 1,2 % par an. Cela signifie que la Tunisie a connu, en moyenne, un déficit net d'emploi d'environ 18 000 postes par an. La création d'emplois a plus profité à la population active de faible niveau d'éducation. En revanche, l'emploi des Tunisiens ayant fait des études secondaires et, surtout, supérieures, n'a pas été suffisant pour suivre l'augmentation de leur nombre dans les rangs de la population active, ce qui a affecté les diplômés universitaires de manière disproportionnée.

<sup>10</sup> Nous présentons dans cet alinéa les principales données issues du rapport cité dans la note de référence bibliographique n° 10

**b.** Le marché du travail en Tunisie se caractérise par des tensions permanentes et des écarts importants entre l'offre et la demande d'emploi, que les mesures prises par les Politiques Actives de l'Emploi (PAE) n'arrivent pas à résoudre. De fait, l'on constate une inadéquation entre la structure de la demande de travail et celle de l'offre: le système de formation au sens large ne produit pas toujours les qualifications les plus demandées par les entreprises. De la sorte, la Tunisie connaît un chômage durable de l'ordre de 15%, et tout récemment 16,4%<sup>11</sup>, qui se traduit par un écart quantitatif et qualitatif important entre l'offre et la demande de travail. Les femmes et les jeunes<sup>12</sup>, et plus conséquemment les jeunes diplômés, sont les principales victimes de cette situation.

**c.** L'employabilité de ces jeunes est mise à rude épreuve, malgré les mesures prises en amont pour l'améliorer. En effet, la variété des Centres de Formation Professionnelle (CFP), et la création des Centres de Carrière et de Certification des Compétences (4C) spécialisés, pour appuyer les compétences techniques et comportementales (Soft- skills), n'a pas donné les résultats escomptés. C'est du moins l'une des conclusions importantes de l'étude menée pour le compte de l'OIM<sup>13</sup> dans laquelle on lit : « En ce qui concerne l'orientation professionnelle, elle ne semble opérer que pour répondre aux besoins du marché du travail national.

La richesse du réseau des institutions, aussi bien celles sous la tutelle du MEFP ou du MESRS, leur multiplicité et leur variété n'a pas apporté, dans son sillage, une ouverture de ces structures sur une dimension Internationale ».

**d.** En outre, les écoles et les centres publics de formation professionnelle ont été secondés par des structures privées assurant des formations spécialisées pour certains métiers (Tourisme, santé, bureautique, informatique, commerce, comptabilité, langues étrangères...). Ces structures de formation sont certes variées, mais dont les performances souffrent d'un bon nombre d'insuffisances qui ne leur permettent pas de constituer un véritable vivier de compétences recherchées à l'international<sup>14</sup>.

**Au vue de cette réalité décrite du paysage de l'emploi en Tunisie, une série de mesures institutionnelles et d'interventions sont préconisées pour replacer la question du placement à l'international dans le cadre d'une orientation stratégique de l'Etat qui soit durable, inclusive et porteuse de bénéfices et dans la quelle l'ATCT peut intervenir en**

<sup>11</sup> Statistiques de INS, 2024

<sup>12</sup> Ranzani, M(2022), Paysage de l'emploi en Tunisie, (Français). Washington, DC : Groupe de la Banque Mondiale  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/099235112062215286/P1763220cb41cf0cf09bff0d0d117d78017> (Consulté le 10/02/2024)

<sup>13</sup> OIM(2023), Cartographie et évaluation des services existants pour les travailleurs migrants potentiels et analyse des lacunes, Etude réalisée par Ali BELHAJ et Mustapha KAANICHE, Avril 2023

<sup>14</sup> OIM(2023), op cit

Au vue de cette réalité décrite du paysage de l'emploi en Tunisie, une série de mesures institutionnelles et d'interventions sont préconisées pour replacer la question du placement à l'international dans le cadre d'une orientation stratégique de l'Etat qui soit durable, inclusive et porteuse de bénéfices et dans la quelle l'ATCT peut intervenir en amont ou de façon concomitante. De par son expertise en ce qui concerne les compétences les plus en vue sur la plan international, l'ATCT peut prodiguer des conseils dans la construction des curricula de formation pour que ces derniers soit plus en adéquation avec ces compétences. Nous développerons dans la partie recommandations ces différents éléments.

## **Section 2** Le paysage de l'intermédiation entre le formel et l'informel : Une réalité tout autant équivoque :

- e. Le système d'intermédiation se caractérise par une multiplicité des intermédiaires publics et privés et un chevauchement de leurs missions. Cette situation implique un surcoût sur le plan administratif, et complique la relation entre les clients (demandeurs et offreurs d'emplois) et l'administration.
  
- f. Le système tunisien se caractérise par la présence d'un grand nombre d'intermédiaires de droit tunisien (l'ATCT, ANETI International, les Etablissements Privés de Placement à l'International (EPPI)) dont les missions sont parfois redondantes. Le législateur, même s'il aurait voulu apporter des réponses structurelles appropriées par rapport à l'offre internationale, n'en a pas fait de même sur le plan des missions des différents acteurs. Cette multiplicité trouve sa genèse dans l'évolution historique du système, qui s'est développé par à-coup pour répondre à des besoins spécifiques du marché du travail à l'international et avec des moyens financiers et humains variables. Le graphique suivant<sup>15</sup> souligne la part de chacun des acteurs dans le placement.

<sup>15</sup> Ce graphique est une compilation de plusieurs sources

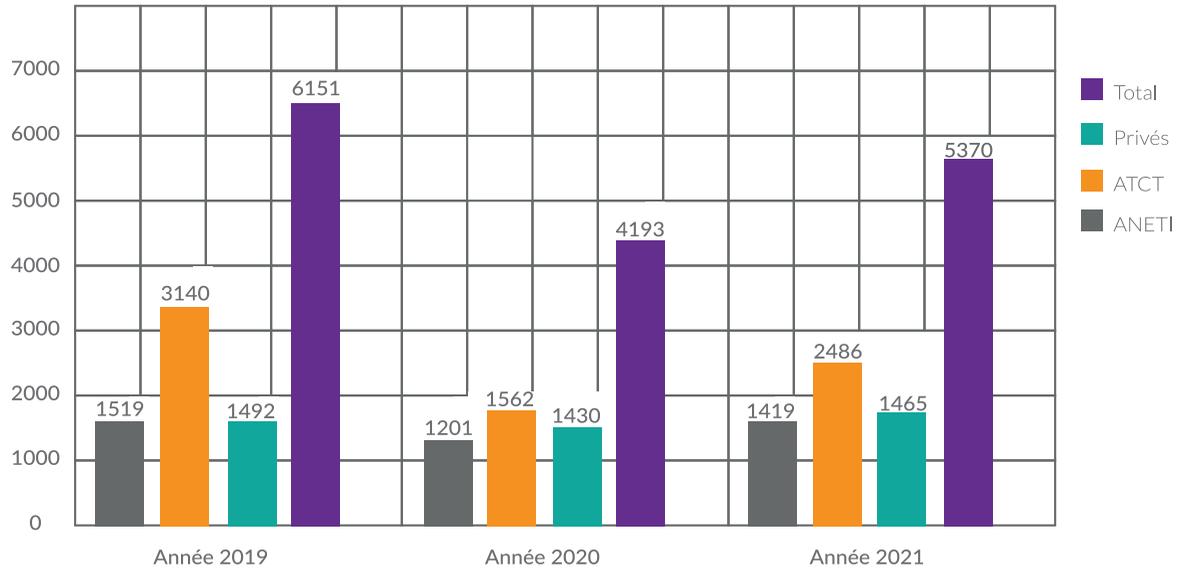
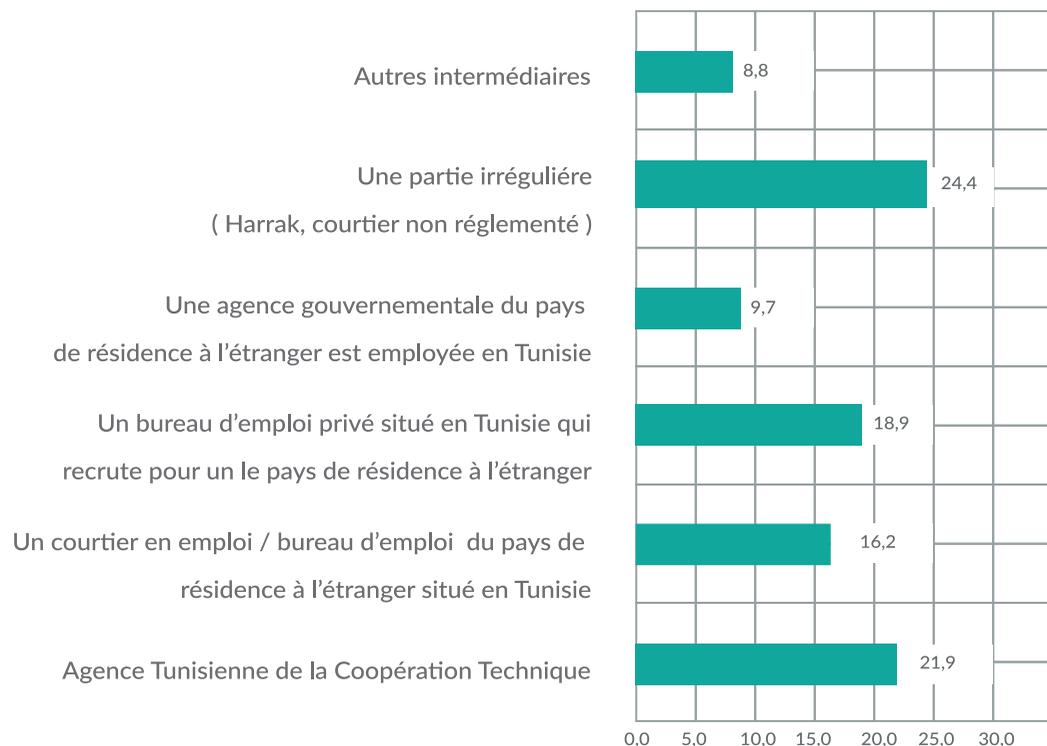


Figure 1. Evolution des placements de tous les opérateurs publics et privés (2019-2021) :

g. Le paysage des intervenants pour faciliter l'accès des tunisiens à l'emploi à l'étranger<sup>16</sup> comporte une infinité d'acteurs que l'enquête Tunisia-HIMS fait ressortir. Il s'agit parfois d'acteurs informels et non organisés qui interviennent pour faciliter l'emploi des tunisiens à l'étranger. Nous remarquerons que leur poids est important, mais les modalités du recrutement ne sont pas toujours conformes aux principes du recrutement équitable. Les données de l'enquête Tunisia-HIMS font état du poids de chacun des acteurs comme indiqué dans le graphique suivant :

Figure 2. Répartition des migrants actuels selon les intervenants qui ont facilité leur accès à l'emploi :



<sup>16</sup> Pour ne pas utilisé le terme intermédiation ou placement

Lors de l'enquête Tunisia HIMS, les enquêteurs ont interrogé les migrants actuels sur le recours aux intermédiaires pour leur migration. En cas de réponse affirmative, ils ont ensuite précisé l'identité de cet intermédiaire. Les suggestions initiales comprennent l'Agence de Coopération Technique, un courtier en emploi (bureau d'emploi du pays de résidence à l'étranger situé en Tunisie), un bureau d'emploi privé en Tunisie recrutant pour un pays de résidence à l'étranger, une agence gouvernementale du pays de résidence à l'étranger opérant en Tunisie, et enfin une partie irrégulière (courtier non réglementé). Cette analyse comparative vise à évaluer les différences entre ces divers intermédiaires.

D'après ces données, le poids de l'ATCT dans le placement proprement dit est très important si nous considérons qu'une partie des autres acteurs de l'intermédiation ne se situent plus dans une perspective de recrutement direct. De plus, une partie de ceux qui sont recrutés par des voies non réglementées ne bénéficie pas des avantages qui sont accordés aux travailleurs placés selon des accords établis entre les partenaires institutionnels.

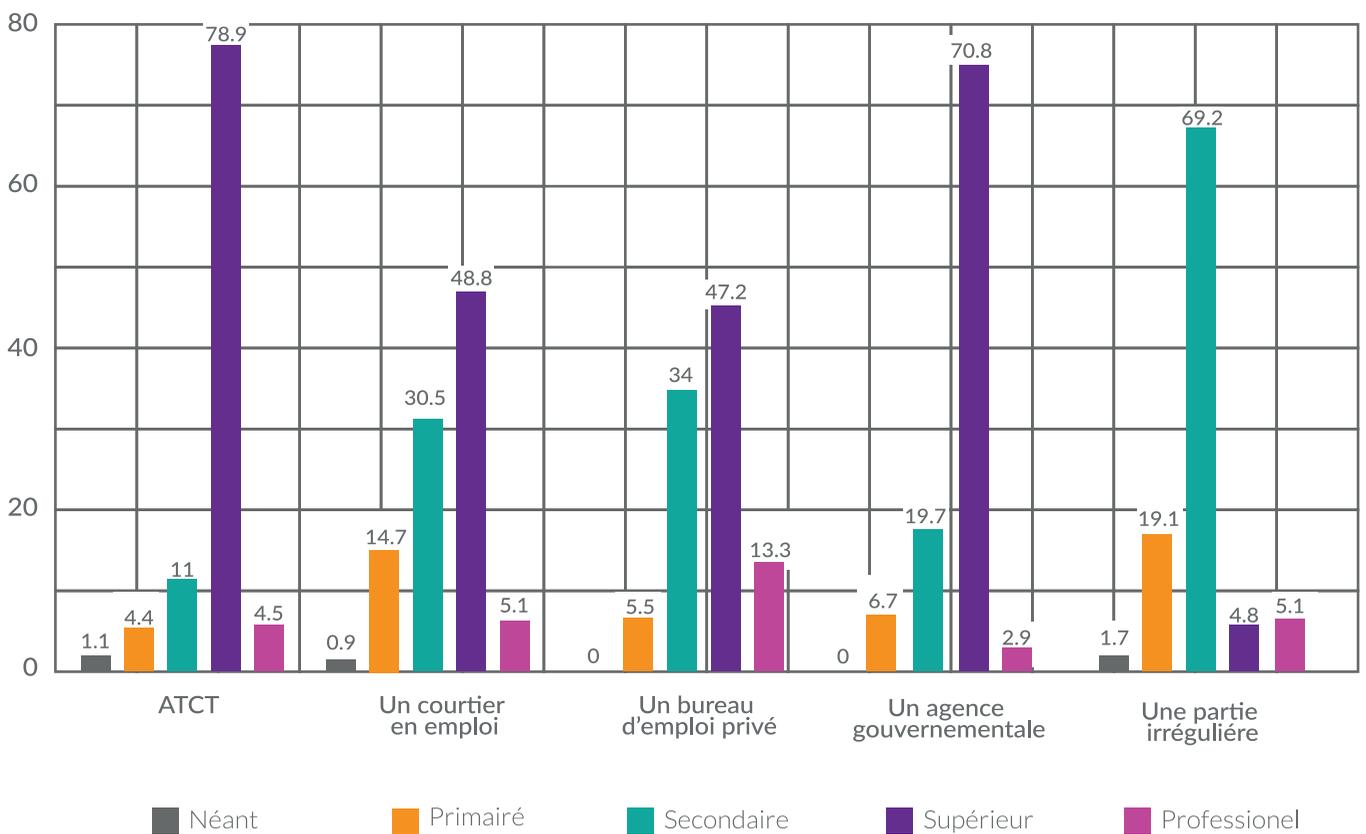
Les données de l'enquête Tunisia HIMS permettent aussi de distinguer les caractéristiques des travailleurs migrants placés par l'ATCT, ainsi que le poids respectifs des différents acteurs de l'intermédiation à l'international selon le secteur d'activité et les profils.

#### **h. Haut niveau d'instruction des coopérants et experts de l'ATCT**

L'analyse de la répartition des migrants actuellement placés, en fonction de leur niveau d'instruction et de l'intermédiaire par lequel ils passent, met en évidence des disparités significatives. Un constat frappant émerge lorsque l'on examine les données : les migrants qui sont placés par l'ATCT affichent un niveau d'instruction remarquablement élevé, avec près de 87,9 % d'entre eux détenant un diplôme d'enseignement supérieur. Ce chiffre est suivi de près par ceux qui passent par les agences gouvernementales, parmi lesquelles 70,8 % possédant le même niveau d'éducation.<sup>17</sup>

En revanche, les courtiers d'emploi et les bureaux privés présentent des pourcentages inférieurs, avec respectivement 48,8 % et 47,2 % des migrants qui ont achevé des études supérieures. Ces chiffres suggèrent une différence marquée dans les profils éducatifs des migrants en fonction du canal par lequel ils sont recrutés ou assistés dans leur processus migratoire.

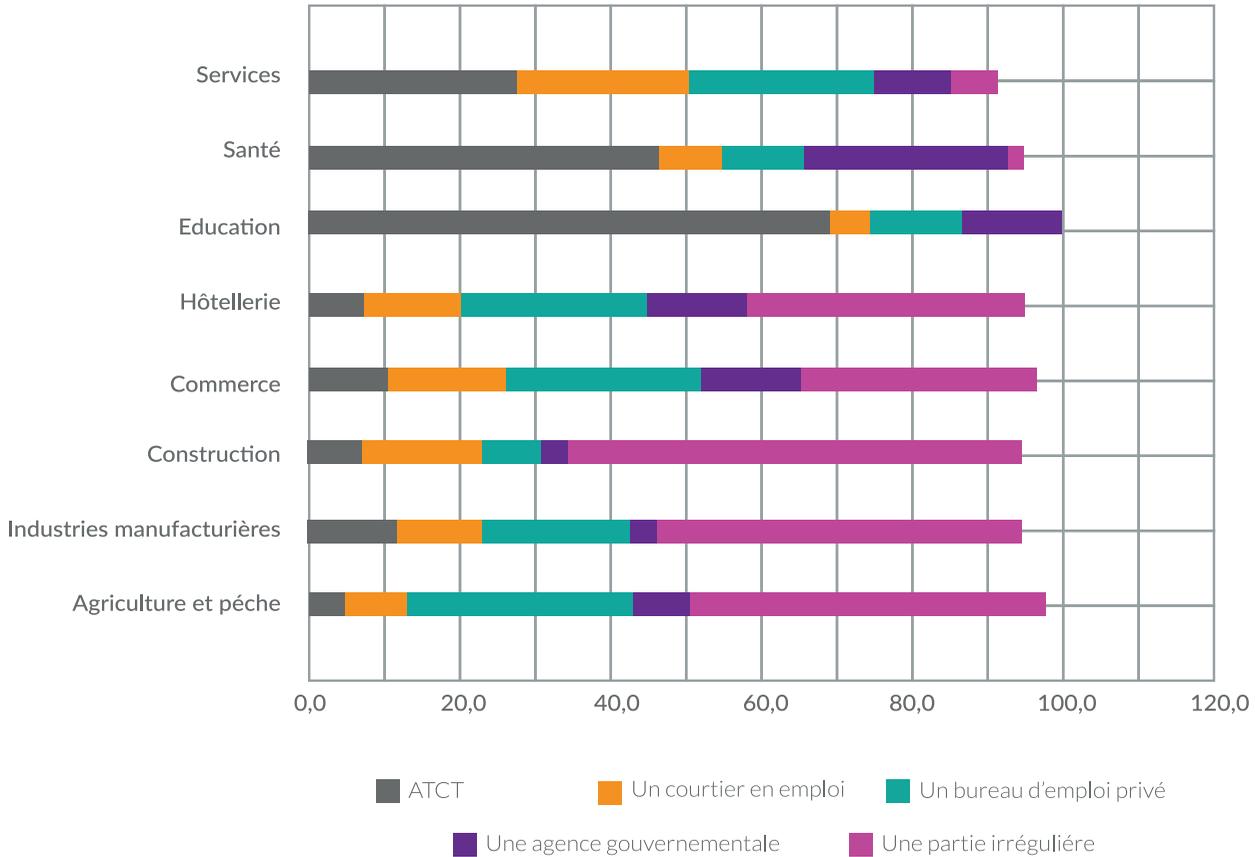
Quant aux migrants qui optent pour des voies informelles, une tendance inverse se dessine nettement : le niveau d'instruction y est nettement moins élevé, avec environ 95 % d'entre eux ayant un niveau d'éducation inférieur à l'enseignement supérieur. Cette disparité met en lumière les défis et les contraintes auxquels sont confrontés les migrants qui choisissent des parcours non conventionnels, souvent limités par des ressources éducatives plus restreintes et des conditions socio-économiques précaires, comme indiqué dans la figure 3 :



#### j. Prédominance de l'ATCT dans le secteur de l'enseignement et la santé

La lecture de la répartition par domaine ou secteur d'activité et intermédiaires révèle une nette prédominance de l'ATCT dans les secteurs de l'enseignement (70%) et de la santé (45%). En ce qui concerne les bureaux d'emploi privés et les courtiers en emploi, on constate une diversité des secteurs d'activité.

En revanche, pour les courtiers irréguliers, comme mentionné précédemment, ils se caractérisent par un faible niveau d'instruction, ce qui explique que près de 60,7 % d'entre eux travaillent dans le secteur du bâtiment et de la construction. La figure 4 est très explicite sur cet aspect



### III- Orientation actuelle de l'ATCT en matière de placement à l'international

Nous essaierons de décrypter cette orientation à travers une analyse approfondie des profils placés par l'ATCT au cours particulièrement de la décennie 2012-2022; et certaines données pour l'année 2023 quand elles sont disponibles. Nous allons aussi nous baser sur une lecture approfondie du plan stratégique <sup>18</sup> formulé au sein de l'ATCT pour les trois ans 2023-2025, et relever les ressources, quand elles existent, de l'Agence pour mettre en œuvre une stratégie de placement.

L'engagement de l'Agence se manifeste encore par ses efforts constants pour renforcer les compétences tunisiennes et faciliter la coopération Sud-Sud et tripartite.

**Maintenir ce cap est sans aucun doute un créneau important qui lui permet de garder son ADN initial. Comme on peut le constater d'après le tableau suivant :**

<sup>18</sup> الخطة الإستراتيجية لعمل الوكالة التونسية للتعاون الفني خلال الفترة 2023-2025

Tableau 1 Evolution des coopérants et des experts par secteur d'activité entre 2012 et 2022:

|                                      | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020       | 2021        | 2022        | Total        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| Enseignement supérieur               | 290         | 432         | 457         | 408         | 209         | 295         | 366         | 317         | 35         | 55          | 140         | 3004         |
| Enseignement secondaire et technique | 678         | 808         | 467         | 567         | 217         | 187         | 391         | 627         | 90         | 73          | 338         | 4443         |
| Enseignement primaire                | 54          | 47          | 41          | 28          | 24          | 23          | 21          | 26          | 0          | 35          | 59          | 358          |
| Enseignement physique et sportive    | 299         | 183         | 369         | 301         | 208         | 160         | 243         | 279         | 58         | 179         | 239         | 2518         |
| Professions paramédicales            | 301         | 289         | 367         | 492         | 194         | 175         | 295         | 350         | 311        | 843         | 1052        | 4669         |
| Médecine générale                    | 30          | 11          | 42          | 24          | 21          | 19          | 33          | 19          | 14         | 23          | 25          | 261          |
| Médecine spécialisée                 | 73          | 28          | 68          | 68          | 94          | 101         | 93          | 150         | 48         | 81          | 97          | 901          |
| Administration                       | 193         | 246         | 245         | 243         | 185         | 215         | 281         | 312         | 84         | 122         | 167         | 2293         |
| Génie électrique                     | 28          | 95          | 86          | 13          | 20          | 18          | 14          | 11          | 0          | 0           | 0           | 285          |
| Ingénierie dans d'autres domaines    | 95          | 133         | 184         | 154         | 113         | 153         | 148         | 158         | 0          | 0           | 0           | 1138         |
| Gaz et pétrole                       | 4           | 38          | 8           | 1           | 0           | 1           | 4           | 2           | 0          | 0           | 0           | 58           |
| Médias                               | 9           | 11          | 13          | 18          | 5           | 7           | 54          | 72          | 52         | 97          | 224         | 562          |
| Hôtellerie et tourisme               | 37          | 23          | 67          | 202         | 203         | 10          | 18          | 23          | 11         | 46          | 59          | 699          |
| Commerce et marketing                | 237         | 106         | 154         | 84          | 87          | 52          | 32          | 17          | 20         | 40          | 64          | 893          |
| Forces armées et sécurité            | 9           | 58          | 148         | 34          | 40          | 20          | 14          | 54          | 0          | 0           | 0           | 377          |
| Autres domaines                      | 41          | 44          | 68          | 106         | 47          | 43          | 76          | 127         | 169        | 335         | 581         | 1637         |
| <b>Total</b>                         | <b>2378</b> | <b>2552</b> | <b>2784</b> | <b>2743</b> | <b>1667</b> | <b>1479</b> | <b>2083</b> | <b>2544</b> | <b>892</b> | <b>1929</b> | <b>3045</b> | <b>24096</b> |

Source : ATCT

Ce constat est aussi valable pour 2023, comme indiqué dans le graphique suivant :

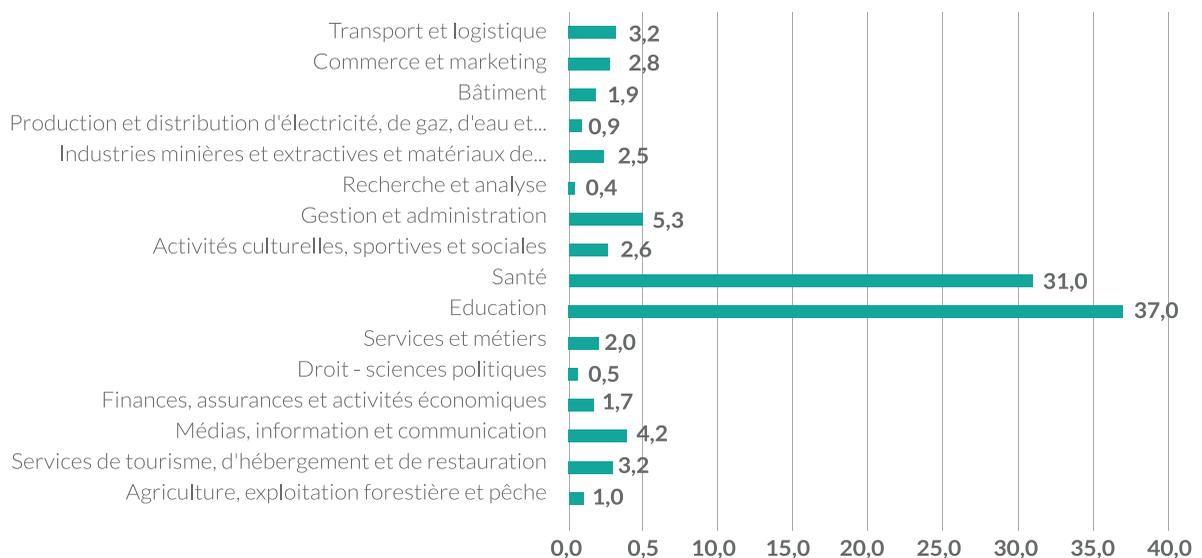


Figure 6 : Répartition des coopérants et des experts de l'ATCT par domaine d'activité en 2023

En 2023, les contrats de coopération concernaient essentiellement le secteur de l'éducation, soit 37 % de l'ensemble des domaines d'activité. A noter à ce niveau que 78.6 % des enseignants sont placés dans les pays du monde arabe. Suivi par le secteur médical et paramédical avec une proportion d'environ 31 %. En effet, les coopérants tunisiens dans le domaine de la santé se dirigent de plus en plus vers les pays occidentaux, les pays européens captent environ 45,8 % d'entre eux. De même que 43.7% des ingénieurs en informatique sont placés en Europe.

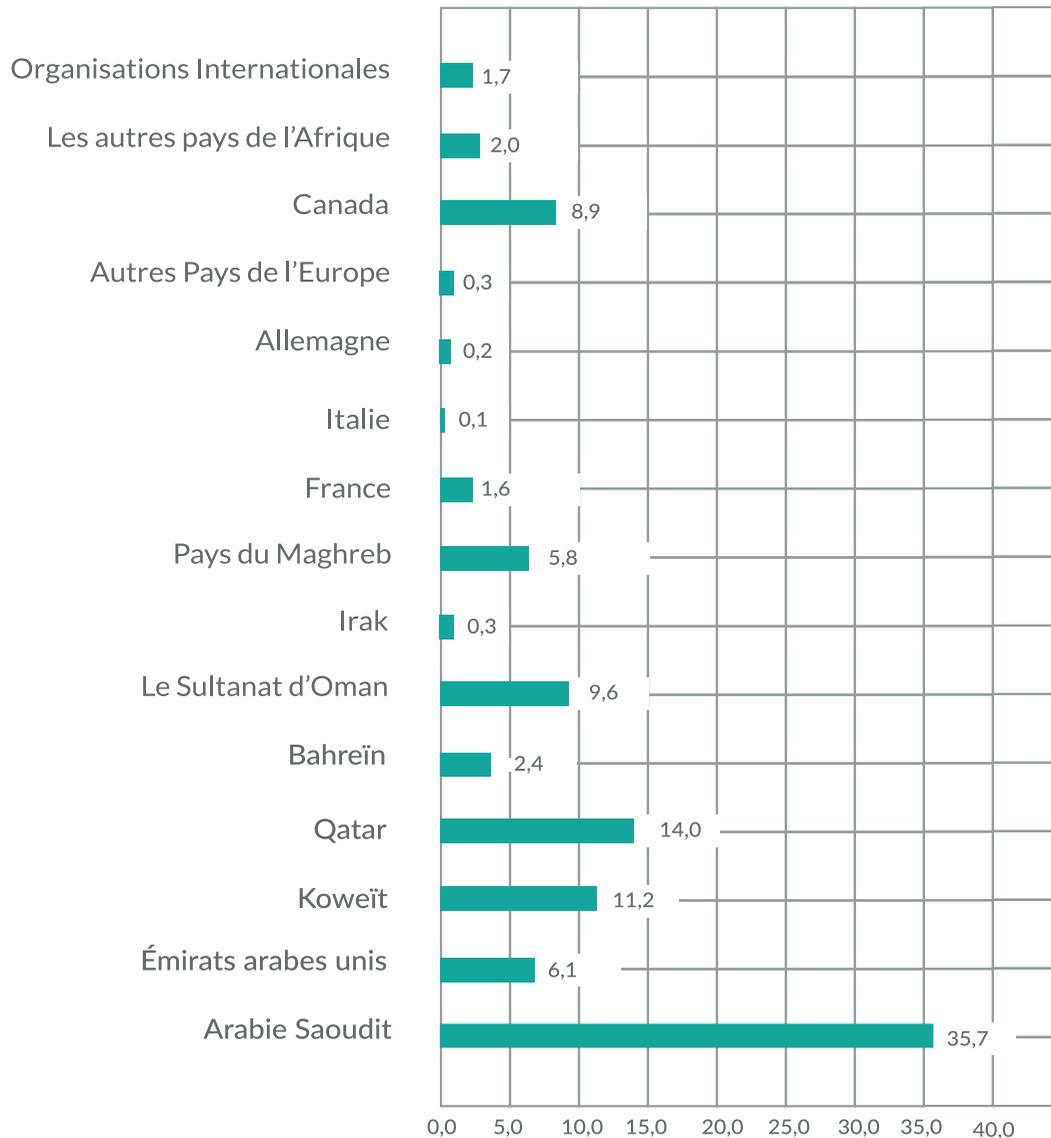
Cette répartition des placements peut nous conduire à une conclusion quelque peu biaisée. Les données disponibles sur les offres que nous présentons tout de suite corrigent cette première impression :

La répartition géographique des offres montre que, jusqu'au 30 Décembre 2022, les pays Arabes sont les principaux demandeurs des compétences tunisiennes, avec 1875 sur un total de 2205, soit 85%. Les pays européens arrivent en deuxième place, avec des offres dans le secteur de la santé comme indiqué dans le tableau suivant :

|                               | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | Total       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Arabie Saoudite               | 92         | 63         | 92         | 92         | 96         | 82         | 67         | 88         | 45         | 35         | 35         | 787         |
| Émirats Arabes Unis           | 25         | 13         | 10         | 14         | 5          | 12         | 15         | 16         | 15         | 6          | 4          | 135         |
| Koweït                        | 29         | 20         | 32         | 24         | 21         | 24         | 43         | 22         | 7          | 9          | 17         | 248         |
| Qater                         | 36         | 20         | 31         | 30         | 27         | 37         | 26         | 33         | 23         | 24         | 21         | 308         |
| Bahreïn                       | 7          | 6          | 10         | 6          | 3          | 6          | 3          | 4          | 1          | 2          | 4          | 52          |
| Oman                          | 27         | 15         | 19         | 26         | 31         | 24         | 13         | 17         | 13         | 18         | 8          | 211         |
| Irak                          | 0          | 0          | 0          | 1          | 0          | 3          | 3          | 0          | 0          | 0          | 0          | 7           |
| Pays du Maghreb               | 15         | 12         | 24         | 17         | 7          | 9          | 13         | 12         | 8          | 5          | 5          | 127         |
| France                        | 1          | 0          | 0          | 0          | 0          | 3          | 9          | 13         | 3          | 1          | 5          | 35          |
| Italie                        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 1          | 0          | 0          | 0          | 2          | 0          | 3           |
| Allemagne                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 1          | 1          | 3          | 0          | 0          | 5           |
| Autres pays de l'Europe       | 1          | 0          | 0          | 0          | 0          | 1          | 0          | 2          | 2          | 0          | 1          | 7           |
| Canada                        | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 33         | 41         | 23         | 40         | 28         | 32         | 197         |
| Les autres pays de l'Afrique  | 3          | 1          | 1          | 2          | 1          | 20         | 8          | 4          | 1          | 2          | 2          | 45          |
| Organisations internationales | 1          | 2          | 5          | 19         | 0          | 7          | 2          | 1          | 0          | 1          | 0          | 38          |
| <b>Total</b>                  | <b>237</b> | <b>152</b> | <b>224</b> | <b>231</b> | <b>191</b> | <b>262</b> | <b>244</b> | <b>236</b> | <b>161</b> | <b>133</b> | <b>134</b> | <b>2205</b> |

Source : ATCT

Figure7 Répartition de l'offre par pays (2012 / 2022)



Source : ATCT

La comparaison avec la situation en 2012, présentée dans les graphiques suivants, montre un changement de tendances :

l'Arabie Saoudite avec le reste des pays arabes du Golfe demeurent une destination de prédilection pour les travailleurs migrants tunisiens placés, et potentiellement à placer compte tenu des transformations qu'ont connues les économies de ces pays.

Au cours des dernières années, le Canada commence à s'affirmer comme une nouvelle destination potentielle pour les compétences tunisiennes.

On voit donc que l'ATCT est restée fidèle à son orientation initiale, obéissant à une logique d'expatriation et foncièrement réactive. Les quelques tendances concernant les nouvelles destinations et les nouveaux profils des travailleurs migrants placés par l'ATCT ne sont pas la résultante d'une lecture contingente des nouvelles réalités décrites précédemment dans la présente note mais plutôt d'une réponse à des offres exprimées par des organismes des pays partenaires.

## VI- Recommandations pour l'élaboration d'une orientation politique plus efficace en matière de placement à l'international:

Nous reviendrons dans un premier temps, mais avec une lecture plus éclairée, sur les enjeux du placement à l'international. Par la suite, nous formulons un certain nombre de recommandations pour asseoir une orientation politique en matière de placement à l'international qui soit plus efficace et contingente par rapport au nouveau contexte.

### Section 1 Les enjeux/ exigences du placement à l'international :

La nécessité et la pertinence de la collaboration entre la Tunisie et divers pays en matière de placement sont aujourd'hui incontestables, représentant de surcroît un choix stratégique visant à explorer et à répondre au mieux aux opportunités professionnelles à l'étranger. La coopération technique, bien que constituant un mécanisme important dans la régulation du placement à l'international des travailleurs tunisiens, ne représente qu'un aspect de l'approche qui sera suggérée en matière de placement. Cette approche proposée repose également sur des mécanismes d'anticipation, de veille stratégique et de partenariat avec des parties prenantes en matière de placement à l'international.

Ainsi, le placement à l'international devrait être reconsidéré selon des exigences qualitativement différenciées des enjeux de la mobilité du travail. Nous nous limiterons dans notre analyse à quatre enjeux :

● **Enjeu/exigence 1 : La coopération technique : Un pilier qui mérite une légère amélioration.** Il est impératif de reconsidérer le mécanisme de la coopération technique en tenant compte des nouvelles réalités. S'il est un fait certain que la coopération technique représente la raison d'être de l'ATCT, il n'en reste pas moins qu'elle peut se traduire par plusieurs options.

Oui pour les contrats d'expertises à court terme mais avec une diversification des ères de placement et un suivi de leur valeur ajoutée pour des capitalisations futures. L'ATCT devrait ainsi constituer des portefeuilles expériences et compétences pour les expertises qui sont placées par ses services. Les mêmes coopérants pourraient être mobilisés pour d'autres missions qui requièrent les intelligences des situations par lesquelles sont passées les experts courts termes.

- **Enjeu/ exigence 2 : Le placement à l'international exige de la pro-activité pour atténuer les défis du marché du travail:**

Face aux difficultés persistantes du marché du travail tunisien à établir une correspondance entre l'offre et la demande d'emploi, et compte tenu du taux alarmant de chômage parmi les jeunes diplômés, l'émigration planifiée de la main-d'œuvre tunisienne se profile comme l'une des solutions viables pour alléger la pression sur le système d'insertion professionnelle national.

Il s'agit d'un objectif commun intégré aux diverses politiques publiques orientées sur le développement économique. Comme mentionné dans le point concernant le marché de travail tunisien, les CFP et les 4C rencontrent des difficultés à intégrer la dimension internationale dans la préparation des candidats.

**A ce niveau, l'ATCT se doit d'apporter conseil à ces différentes structures sur les compétences les plus en vue à l'international pour que leurs programmes de formation en tiendraient compte. Les bénéficiaires de ces structures représentent un vivier de moyen terme des candidats au placement à l'international. Deux conditions sont à observer :**

**A.** Sortir des clivages institutionnels et penser en termes de partenariat public- public redonneraient sens aux efforts segmentés dans le cadre d'une vision globale du placement à l'international ;

**B.** Réaliser une veille informationnelle au sein de l'ATCT sur les compétences exigées par les emplois proposés par les partenaires internationaux. Il s'agit ici de se placer dans une perspective d'anticipation et conséquemment de prospection.

- **Enjeu / exigence 3 : Le placement à l'international exige de la pré-activité pour renforcer en amont les compétences des migrants potentiels :**

En vue d'optimiser les opportunités à l'étranger, il est essentiel de préparer les candidats à l'émigration en s'assurant que les candidats aient les niveaux requis en matière de maîtrise de la langue des pays de destination et en assurant des formations touchant le domaine des comportements. Cette approche vise la professionnalisation des futurs candidats en vue de répondre aux besoins spécifiques des pays d'accueil et à favoriser une intégration réussie sur le plan professionnel.

**Sur ce registre, il s'agit de construire des curricula de formations dédiées. Cette option apporterait des solutions dans la durée concernant la préparation des candidats au placement. L'ATCT serait ainsi amenée à disposer de ressources en ingénierie de la formation et pourquoi pas penser à créer une structure à même de piloter les actions pour monter en compétences les futurs candidats au placement.**

- Enjeu / exigence 4 : Le placement à l'international exige un partenariat public-privé pour lutter contre les pratiques abusives des agences du placement non contrôlées :

La lutte contre ces pratiques nécessite inévitablement l'ouverture de perspectives en faveur de la migration légale et concertée. En renforçant les voies légales, il devient possible de canaliser les flux migratoires de manière contrôlée, contribuant ainsi à la réduction des risques associés aux pratiques dénuées de tout respect des principes du recrutement équitable.

**Ce ci nécessite des ententes, entre l'ATCT et les agences privées agréées, en ce qui concerne le partage des informations sur les opportunités qu'offrent aujourd'hui le marché du travail sur le plan mondial. Un partenariat public-privé est possible et peut apporter des solutions viables et transparentes.**

En somme, la reconsidération du placement selon des exigences stratégiques tels que détaillées plus haut éclaire sur les voies à explorer par l'ATCT pour qu'elle puisse mieux se positionner dans le paysage de l'intermédiation. Une orientation politique ne doit pas être comprise comme un exercice de benchmarking. L'exercice est plus conséquent, en raison de l'importance de la question du placement pour la visibilité de l'ATCT mais aussi pour le développement du pays et son rayonnement sur le plan international.

## Section 2 Recommandations :

De la lecture avisée du plan d'action stratégique de l'ATCT pour la période 2023-2025, des évolutions du contexte et des enjeux/exigences du placement à l'international, on peut déduire deux niveaux de changement pour fonder une orientation politique qui dit son nom. Le premier est à envisager en ce qui concerne les modes de fonctionnement pour donner sens aux actions entreprises et qui devraient se consolider au fil de l'exercice et de l'appropriation par les acteurs internes.

Le deuxième est d'ordre structurel, envisageable sur le moyen et le long terme. Il s'agit d'opérer une différenciation structurelle dans l'organisation de l'ATCT, c'est-à-dire créer des structures ou renforcer celles existantes. Ce changement devrait permettre à l'ATCT de prendre en charge les exigences multiformes du placement à l'international, et asseoir ainsi une orientation politique plus efficace.

### 2.1 Des changements au niveau des modes de fonctionnement :

L'expérience de l'ATCT dans le domaine du placement à l'étranger et de la coopération technique offre une base solide pour explorer diverses opportunités dans le contexte actuel de la révolution technologique et des technologies de l'information. Ceci devrait consolider la réputation de l'Agence en tant qu'expert de premier plan dans la promotion des compétences tunisiennes. La ligne directrice de ces changements étant une capitalisation de ce qui a été déjà accompli par l'ATCT.

Il s'agit de consolider la présence de l'Agence sur les marchés traditionnels tout en explorant de nouveaux territoires pour mieux positionner l'Agence. Dans cette perspective, il importe de :

- Adapter et actualiser continuellement les services de l'agence en réponse aux avancées technologiques et à la révolution numérique par l'amélioration du système d'information et de son contenu .
- Explorer les moyens d'intégrer les technologies de l'information dans le processus du placement à international. Cela pourrait inclure des plateformes en ligne spécialisées, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le jumelage des compétences, et des outils de suivi et d'évaluation à distance .
- Accroître la visibilité de l'Agence dans les événements internationaux et régionaux, en particulier ceux liés à la coopération sud-sud et triangulaire .

- Fournir un soutien renforcé aux candidats dans leur processus de candidature, en mettant l'accent sur le développement des compétences transversales, en particulier.

## 2.2 Des changements au niveau des attributions des structures existantes ou à créer :

Maintenant, il s'agit de se donner les moyens afin de rendre opérationnelle les changements des modes de fonctionnement pour envisager une orientation politique plus contingente.

Nous avons senti, pendant les entretiens avec les premiers responsables de l'ATCT, une volonté de s'affranchir des obstacles structurels et statutaires de l'Agence et qui les empêchent de mettre l'action de l'Agence sur une voie plus conséquente eu égard à tous les changements précédemment décrits dans le cadre de cette note. Il s'agit en particulier de :

- Réviser le cadre juridique régissant l'Agence afin de l'adapter aux exigences actuelles de son activité. La configuration structurelle pourrait ainsi se développer autour des domaines stratégiques identifiés par le plan stratégique de l'Agence pour les années 2023-2025<sup>19</sup>.

- Renforcer la Direction des Etudes, de la Communication et Marketing par au moins deux ressources : Sous la responsabilité de son directeur, une première ressource aurait la charge de mener des études concernant les besoins en compétences issus de la nouvelle économie. Son travail consiste aussi à développer un système de veille stratégique et informationnelle sur les opportunités liées aux besoins des partenaires internationaux en main d'œuvre dans les secteurs émergents.

Une deuxième ressource qui s'occuperait de l'aspect marketing. Sa principale mission serait d'explorer la possibilité de diversifier le portefeuille des partenariats .

- Mettre en place un service « ingénierie de la formation » rattaché à la direction recrutement. Une ressource dédiée à ce service aurait la charge d'élaborer des programmes de formation et de développement personnel pour les candidats afin de les préparer aux exigences spécifiques des emplois proposés par des partenaires internationaux .

- Optimiser la localisation des bureaux de l'Agence et penser à la création de bureaux proches des marchés prioritaires et émergents. Les bureaux auraient comme missions d'alimenter la base de données en informations sur les opportunités d'emploi dans leurs zones respectives .

- Collaborer avec des organisations gouvernementales, des ONG et des institutions académiques pour créer un écosystème complet de soutien au placement à l'international.

Toutes ces recommandations réaffirment la position à valeur ajoutée de l'ATCT en matière de placement à l'international. Nous proposerons les trois et les plus importantes<sup>20</sup> et les priorisons dans le paragraphe qui suit :

### **Recommandation 1 : Développement d'un système de veille stratégique et informationnelle :**

La veille stratégique et informationnelle est au cœur de positionnement de l'ATCT. Cette veille permet à l'Agence de se placer dans une logique de prospection. Il s'agit pour l'Agence de disposer en temps opportun d'informations sur les opportunités de placement. Les évolutions qu'ont connues les économies des différents partenaires, traditionnels ou émergents, sont ainsi dans le viseur de l'ATCT. Trois acteurs interviendraient dans ce système de veille : les acteurs dédiés en interne, les représentants des bureaux de l'ATCT ainsi que les partenaires internationaux eux-mêmes.

Disposer de ces informations permettrait à l'ATCT de se préparer pour les commissions avec les partenariats internationaux, d'améliorer son pouvoir de négociation avec ses derniers. La position de l'ATCT en tant qu'acteur crédible ne fait qu'augmenter et son action deviendrait plus efficace. On peut même avancer que l'ATCT pourrait mieux se projeter dans une gestion par objectif beaucoup plus facilement.

De plus, l'ATCT pourrait mieux cibler les programmes de formation des candidats à l'émigration et les préparer en conséquence.

### **Recommandation 2 : Mise en place d'un service d'ingénierie de la formation :**

Il est de plus en plus admis que l'efficacité du placement dépend en grande partie de la correspondance entre les profils des candidats et les offres des partenaires internationaux. C'est la formule compétences exigées par rapport aux compétences disponibles.

Pour pouvoir mieux répondre à ces offres, l'ATCT se doit de connaître avec une certaine précision les niveaux des compétences exigées par les emplois proposés par les partenaires. Un spécialiste en ingénierie de la formation est en mesure de déterminer les niveaux de compétences exigées. De la sorte, l'ATCT peut proposer des programmes de formation pour

<sup>20</sup> La présente note contient d'autres recommandations qui sont présentées dans les conclusions de chaque paragraphe et en particulier dans celui qui concerne « Les enjeux/ exigences du placement à l'international »

des candidats potentiels en fonction des niveaux de compétences exigées, après avoir calculé les écarts avec les compétences disponibles. Les programmes de formations sont construits sur la base d'objectifs pour combler les écarts de compétences. Ceci augmente les chances de répondre aux offres proposées.

Le service Ingénierie de la formation viendrait en appui à la direction recrutement pour établir des curricula de formation « sur mesure », s'agissant en particulier des soft Skills( compétences comportementales, transversales, interculturelles).

Il aura aussi la charge de réaliser des bilans de compétences pour l'ensemble des candidats à placer, mais aussi de faire le suivi des portefeuilles expériences compétences des candidats de retour d'une expérience de placement à l'international. Les candidats sont ainsi mieux préparer pour des emplois internationaux.

### **Recommandation 3 : Optimisation de la localisation des bureaux de l'ATCT à l'étranger :**

La localisation des bureaux est aussi stratégique pour les démarches à entreprendre par l'ATCT.

Dans la foulée des transformations des économies des pays partenaires, certains marchés deviennent plus attractifs que d'autres, à l'instar du marché Canadien, Allemand et Suisse. En outre, les marchés traditionnels des pays arabes du Golfe, comme soulignés précédemment dans la note stratégique sont aussi des marchés porteurs pour des profils nouveaux et aussi d'opportunités certaines.

Les responsables dans ces bureaux doivent être formés et préparés à faire beaucoup de terrain pour nouer facilement des relations de partenariat. Cibler ces différents marchés prioritaires et émergents est un axe qui pourrait donner à l'ATCT plus d'accès aux opportunités qui s'y présentent.

La contribution des bureaux à la constitution de la base des données sur les opportunités du moment et même futures avec une montée en compétences des responsables de ces bureaux serait un atout indéniable pour l'ATCT.

L'Agence peut ainsi confirmer sa position de leader dans le domaine de l'intermédiation.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour récapituler, l'objectif de cette note est de proposer une stratégie de placement à l'international pour l'ATCT afin de renforcer sa position sur le marché de l'intermédiation. Nous avons fait la lumière sur les évolutions du contexte actuel et proposer des changements au niveau des modes de fonctionnement et des attributions des structures existantes ou à créer.

Au vue du nouveau contexte décrit dans le développement de cette note d'orientation, l'ATCT se doit de revisiter quelque peu ses pratiques et envisager une posture plus contingente. Pour cela, elle est appelée à améliorer son approche ainsi que ses mécanismes de fonctionnement. Elle se doit d'adopter des stratégies plus proactives, en explorant de nouvelles opportunités sur le marché mondial du travail.

Plutôt que de limiter son action sur les destinations traditionnelles et d'être dans une logique d'expatriation et réactive qui répond à des demandes exprimées par ses partenaires internationaux, l'Agence devrait se placer sur le registre de la prospection et envisager ainsi d'explorer des opportunités émergentes qui de plus tiennent compte des enjeux/exigences que représentent le placement à l'international aujourd'hui. Cette approche, combinant des interventions en amont sur les profils des candidats avec un système de veille stratégique et informationnelle ainsi que des réajustements au niveau des modes de fonctionnements et des attributions de ses structures, paraît cruciale pour assurer la pérennité de ses activités, anticiper les offres potentielles et saisir judicieusement les opportunités qui se présentent.

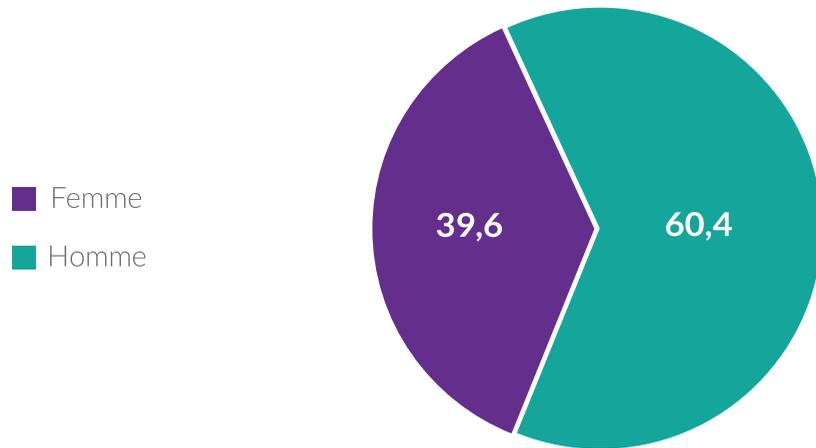
Pour finir, cette note d'orientation suggère de repenser le placement à l'international dans le cadre d'une approche globale et contingente de gestion de la mobilité circulaire des compétences. La question du retour des coopérants et les opportunités qu'offrent leur réinstallation est autant importante que leur départ. Comment aussi institutionnaliser la prise en charge des compétences de retour ? Une interrogation de taille qui mérite une réflexion de fond pour mieux se préparer pour des opportunités qui pourraient-être beaucoup plus porteuses que celles d'aujourd'hui ?

## Annexe Autres caractéristiques du profil des coopérants placés par l'ATCT :

### 1- Profils sociodémographiques des coopérants

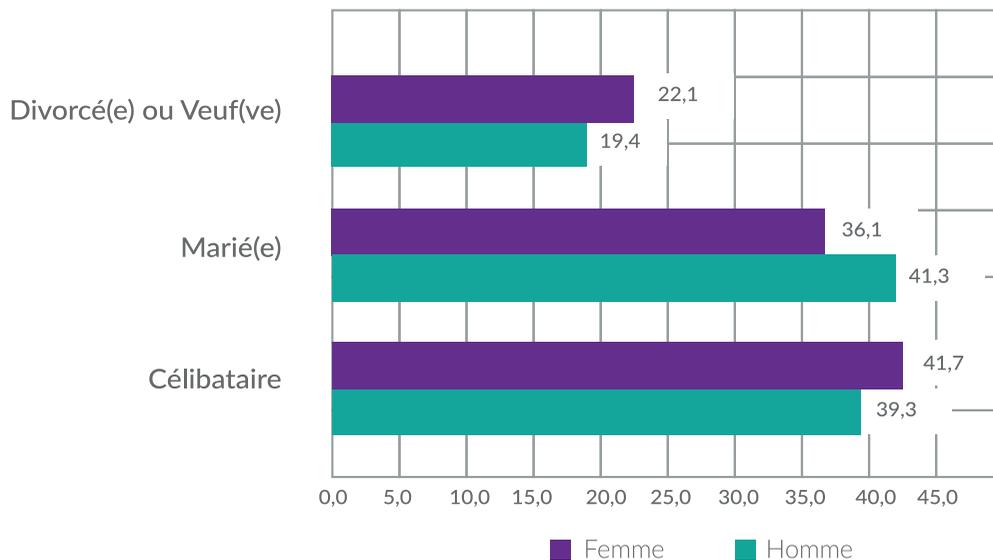
#### 3.1 Répartition des coopérants selon le genre

Figure 3 : Répartition des coopérants et les experts de l'ATCT selon le genre en 2023



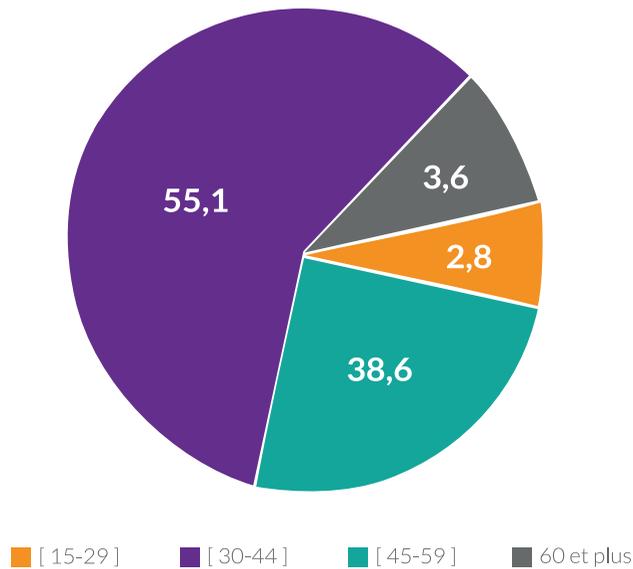
#### 3.2 Répartition des coopérants selon l'état matrimonial

Figure 4 : Répartition des coopérants selon le genre et l'état matrimonial en 2023



### 3.3 Répartition des coopérants selon l'âge

Figure 5 : Répartition des coopérants selon le groupe d'âge en 2023



### 3.4 Répartition des coopérants et des experts de l'ATCT par années d'expérience

Tableau 5 : Répartition des coopérants et des experts de l'ATCT par années d'expérience et par destination en 2023

|               | Monde Arabe | Afrique | Amérique | Pays Asiatique | Australie | Europe | Organisation internationales | Total |
|---------------|-------------|---------|----------|----------------|-----------|--------|------------------------------|-------|
| [0-5ans]      | 7390        | 310     | 1447     | 29             | 2         | 4682   | 268                          | 14128 |
| [6ans-10ans]  | 3274        | 113     | 794      | 17             | 4         | 1095   | 160                          | 5457  |
| [11ans-20ans] | 2891        | 42      | 586      | 7              | 2         | 708    | 129                          | 4365  |
| 20ans et plus | 891         | 1       | 91       | 1              | 0         | 111    | 39                           | 1134  |
| Total         | 14446       | 466     | 2918     | 54             | 8         | 6596   | 596                          | 25084 |

Source : ATCT

Figure 13 Répartition des coopérants et des experts de l'ATCT par années d'expérience

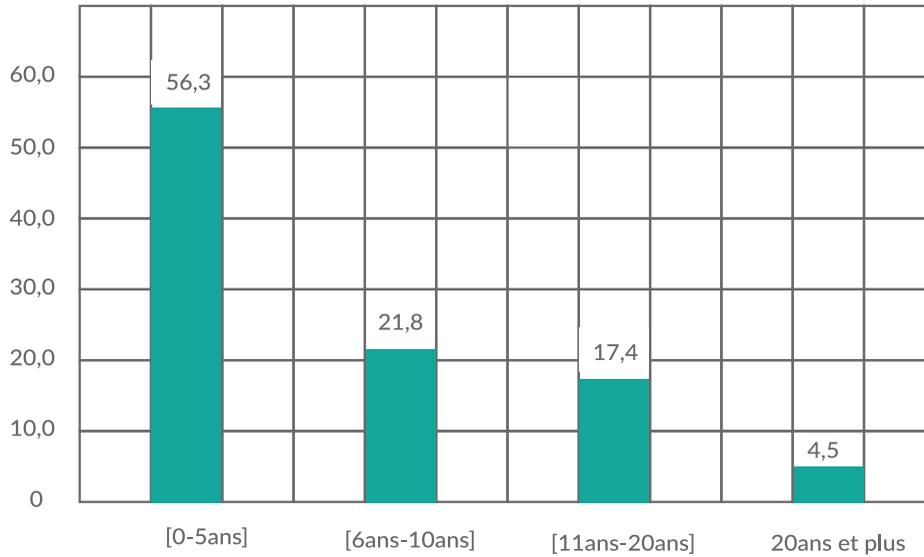
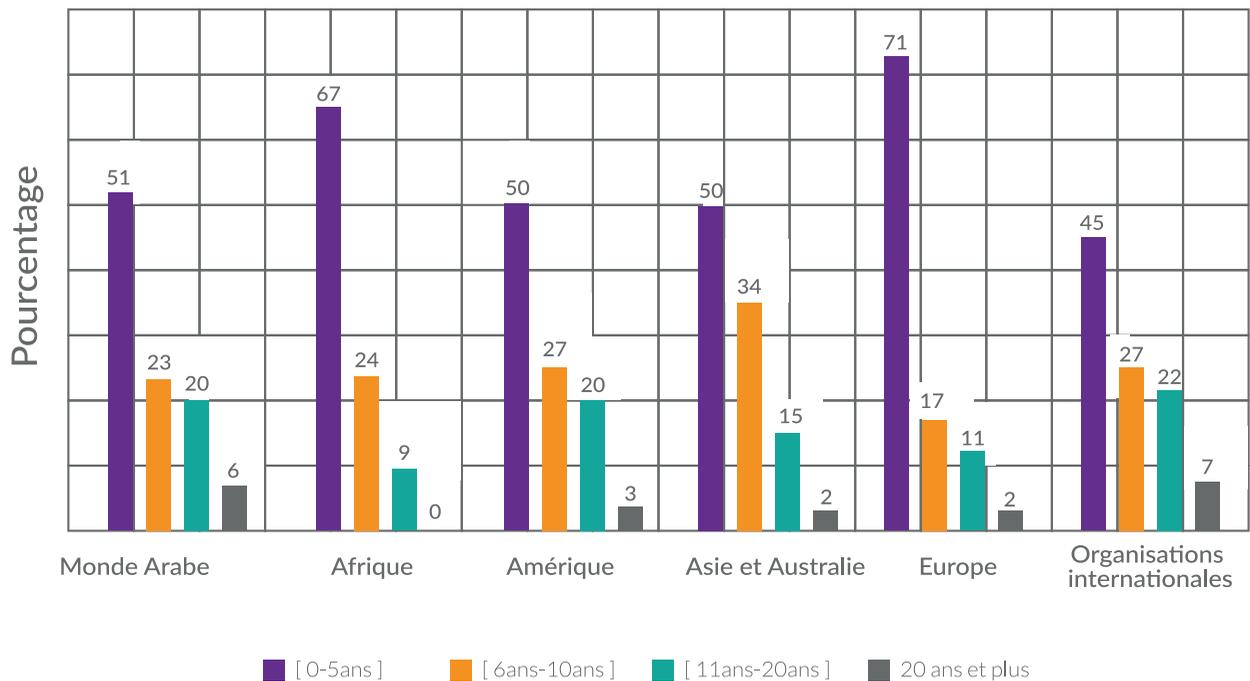


Figure 14 Répartition des coopérants et des experts de l'ATCT par années d'expérience et par destination en 2023



### 3.5 Evolution de retour des coopérants entre 2012-2022

Tableau 6 Retour des coopérants par pays entre 2012 et 2022

|       | Monde Arabe | Afrique | États-Unis et Canada | Asie et Australie | Europe | Autre Pays | Total |
|-------|-------------|---------|----------------------|-------------------|--------|------------|-------|
| 2012  | 1696        | 20      | 33                   | 1                 | 78     | 83         | 1911  |
| 2013  | 806         | 26      | 34                   | 6                 | 69     | 79         | 1020  |
| 2014  | 913         | 40      | 33                   | 7                 | 81     | 83         | 1157  |
| 2015  | 858         | 64      | 42                   | 8                 | 114    | 69         | 1155  |
| 2016  | 1600        | 45      | 40                   | 9                 | 88     | 80         | 1862  |
| 2017  | 913         | 43      | 42                   | 5                 | 98     | 67         | 1168  |
| 2018  | 856         | 48      | 38                   | 7                 | 84     | 58         | 1091  |
| 2019  | 890         | 44      | 37                   | 3                 | 89     | 88         | 1151  |
| 2020  | 1126        | 47      | 43                   | 15                | 118    | 86         | 1435  |
| 2021  | 978         | 66      | 35                   | 6                 | 89     | 63         | 1237  |
| 2022  | 785         | 58      | 34                   | 7                 | 128    | 97         | 1109  |
| Total | 11421       | 501     | 411                  | 74                | 1036   | 853        | 14296 |

Source : ATCT

## LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIE

- Antonietta.. P, et Terranova. G (2014), « La guerre des talents et le cas américain », Outre-Terre, vol. 38, no. 1, 2014, 1
- ATCT, Rapports d'activités 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, Consultés sur le site Web de l'ATCT 2
- ATCT, Bases de données statistiques sur le placement à l'international 3
- Banque Mondiale (2023), Perspectives économiques mondiales : Moyen-Orient et Afrique du Nord, Janvier 2023 4
- DEBONNEUIL, M (2017), « La révolution quaternaire » Les éditions de l'Observatoire, Paris. 5
- DEBONNEUIL , M (2007), L'espoir économique : vers la révolution du quaternaire, Bourin éditeur, Paris 6
- INS (2021), Enquête Nationale Tunisia Hims 7
- Kriaa, M., Talbi, S., Lameri, S., Ben Slimen, R., & Falleh, M. (2013). MIGRATION DE TRAVAIL EN , TUNISIE UNE LECTURE DE LA DECENNIE 2002-2012. Project funded by the European Union, inpartnership with Ministry of Vocational Training and Employment. 8
- OIM(2023), Cartographie et évaluation des services existants pour les travailleurs migrants potentiels et analyse des lacunes, Etude réalisée par Ali BELHAJ et Mustapha KAANICHE, Avril 2023 9
- OIT (2023), Étude exploratoire sur les opportunités de placement des travailleurs Tunisiens dans les pays du Golfe, Etude réalisée par Ali BELHAJ. 10
- Portnoff, André-Yves.(2017) « La révolution occultée. Le rôle des facteurs immatériels », Futuribles, vol. 417, no. 2, 2017, pp. 41-45. 11
- Ranzani, M(2022), Paysage de L'emploi en Tunisie, (Français). Washington, DC : Groupe de la Banque Mondiale 12  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/099235112062215286/P1763220cb41cf0cf09b ff0d0d117d78017> (Consulté le 10/01/2024)

- SA & partners consulting,(2023) Élaboration d'un modèle économique pilote pour les établissements privés de placement à l'étranger en Tunisie, Genève: Bureau international du Travail, 2023.

13

- Steven M. Hankin (1998), The War for Talent, McKinsey Quarterly 3(3):44-57

14

- Talents à l'étranger : Une revue des émigrés tunisiens est disponible à <http://www.oecd.org/fr/pays/tunisie/talents-a-l-etranger-9789264308855-fr.htm> (Consulté le 23 décembre 2023)

15

- <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/afrique/la-cooperation-universitaire-et-scientifique-en-afrique/> consulté le 20/01/2024

16

- الخطة الإستراتيجية لعمل الوكالة التونسية للتعاون الفني خلال الفترة 2025 - 2023

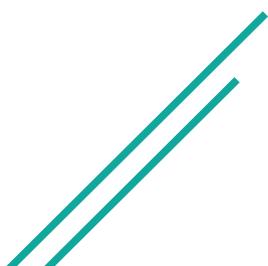
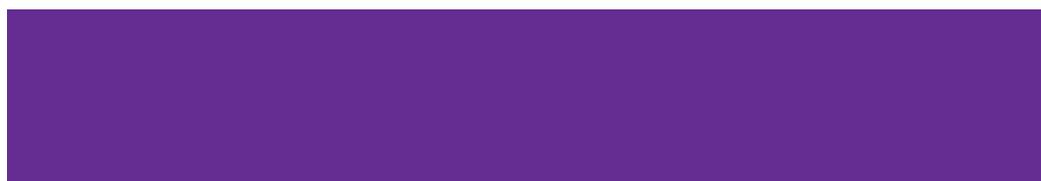
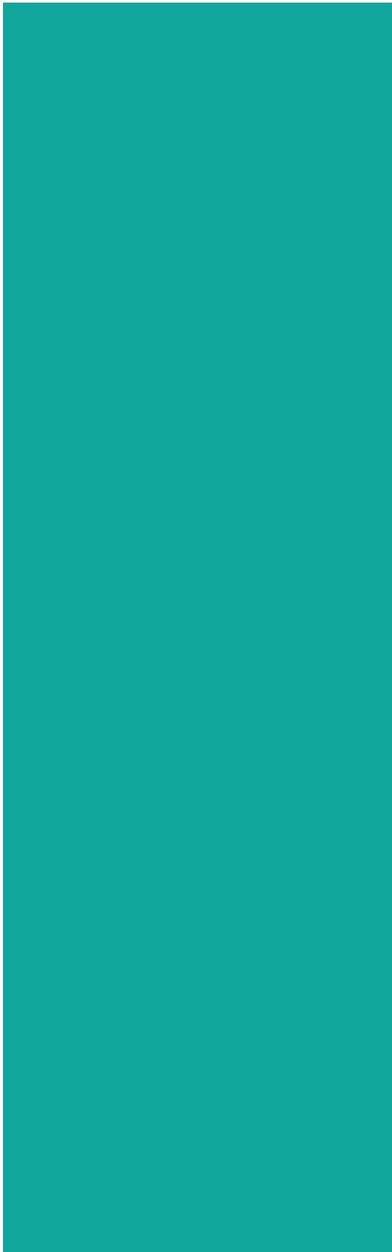
- عقد أهداف الوكالة التونسية للتعاون الفني للسنوات 2023 - 2025



Financé par  
l'Union européenne



الجمهورية التونسية  
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE



République tunisienne  
Ministère des Affaires Sociales



المركز الوطني للمهاجرين  
Observatoire National de la Migration



atct  
الوكالة التونسية للتعاون الوطني  
National Agency for National Cooperation



ProGres  
Migration  
TUNISIA

GOUVERNANCE  
DE LA MIGRATION



Migration  
Capacity  
Partnerships  
Mediterranean



ICMPD  
International Centre for  
Migration Policy Development