



Financé par
l'Union européenne



الجمهورية التونسية
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE



ETUDE SUR LE PLACEMENT A L'ÉTRANGER ET LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE : DIAGNOSTIC ET FEUILLE DE ROUTE



GOUVERNANCE
DE LA MIGRATION





Financé par
l'Union européenne



الجمهورية التونسية
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

ETUDE SUR LE PLACEMENT A L'ÉTRANGER ET LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE : DIAGNOSTIC ET FEUILLE DE ROUTE

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 la Direction Générale du Placement à l'Etranger et de la Main d'œuvre Etrangère (DGPEMoE)

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

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'international centre for migration policy development (ICMPD). Les désignations employées et la présentation des documents dans cet ouvrage n'impliquent pas l'expression par l'ICMPD d'une quelconque opinion quant au statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, ou de ses autorités, ou concernant ses frontières ou ses limites.

L'ICMPD croit profondément que la migration humaine et ordonnée est bénéfique pour les migrants et la société et lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées en Afrique. En tant qu'organisation intergouvernementale, l'ICMPD agit avec ses partenaires de la communauté internationale afin d'aider à résoudre les problèmes opérationnels que pose la migration ; de faire mieux comprendre quels en sont les enjeux ; d'encourager le développement économique et social grâce à la migration ; et de préserver la dignité humaine et le bien-être des migrants.

Cette publication a été possible grâce au soutien financier de l'Union européenne, dans le cadre du programme gouvernance et stratégie (ProGres).

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'ICMPD



ETUDE SUR LE PLACEMENT A L'ÉTRANGER ET LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE : DIAGNOSTIC ET FEUILLE DE ROUTE



Slim ABDELJELIL

Mars 2024



Table des matières

Liste des acronymes.....	9
INTRODUCTION	10
I- Présentation générale de la mission :	10
II- Le secteur du placement de travailleurs à l'étranger en Tunisie	11
III- Importance stratégique du renforcement des mécanismes de placement à l'étranger pour la Tunisie	14
IV- Objectifs de l'étude : placement et PPP	17
V- Méthodologie et déroulé de l'étude	19
CHAPITRE 1 . LE PLACEMENT À L'ETRANGER EN TUNISIE : ETAT DES LIEUX	25
I- LE PLACEMENT À L'ÉTRANGER EN TUNISIE	25
II - IDENTIFICATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PLACEMENT.....	30
III - ANALYSE DES MISSIONS ET REGARDS CROISÉS SUR LE PLACEMENT.....	32
1. L'organe de surveillance du secteur privé : La Direction Générale du Placement à l'Étranger et de la Main d'Œuvre Étrangère (DGPEMOE)	32
2. Le secteur privé :	34
A- les établissements privés de placements agréés34
Conditions d'exercice de l'activité :	34
Les textes législatifs régissant le secteur privé :	34
Les objectifs des EPPE :	34
Le Mode opératoire	34
Le Modèle d'affaires des agences privées de placement	35
Le SWOT	37
Le regard des établissements privés sur le partenariat public-privé : une réserve.....	39
B- Le secteur informel.....	41
Mode opératoire du secteur informel41
SWOT	42

C- La représentativité du secteur privé : UTICA.....	43
Mode opératoire	44
Position de l'UTICA par rapport au secteur du placement à l'international	44
Perceptions mitigées de l'UTICA concernant le partenariat public-privé pour stimuler le secteur privé.....	45
1. Absence de clarté dans les modèles et l'organisation des partenariats :	45
2. Compétition entre deux modes opératoires distincts :	45
3. Manque de gouvernance présumée :	46
4. Risque d'un PPP inefficace:	46
5. Conditions préalables pour un PPP réussi:.....	46
Le SWOT	47
3. Le secteur public de l'emploi	48
A- intervenants direct dans le placement	48
ATCT	48
1. Mission et objectifs :.....	48
2. Mode opératoire de l'ATCT.....	49
3. SWOT	50
ANETI.....	52
1. Les missions de l'ANETI :.....	53
2. Mode opératoire :	53
3. SWOT	54
B- intervenants de support	58
1- ATFP.....	58
2- L'observatoire national de la migration (ONM)	61
4. Conclusion des perceptions du PPP : un labyrinthe de relations complexes	63
A. Ancrage perceptuel de "l'autre" : les ressorts de la méfiance	63
B. Méfiance réciproque.....	64
C. Absence d'une vision politique claire : Le vide stratégique et ses conséquences	64
D. Destruction de valeur par le secteur informel : Une dynamique déséquilibrée	66

CHAPITRE 2. CADRE JURIDIQUE DU PARTENARIAT APPROPRIÉ AU PLACEMENT	67
I- GENÈSES DES PPP ET CHAMPS D'APPLICATION À L'ÉCHELLE MONDIAL :	67
II – PPP EN TUNISIE : TRANSPOSABILITÉ AU DOMAINE DU PLACEMENT	70
1. LE PPP, UN CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL PAR DÉTERMINATION DE LA LOI NON APPLICABLE AU PLACEMENT.....	70
A- LES CONCESSIONS:	70
B. LE CONTRAT DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ :	70
2. PPP ET PLACEMENT : UNE CONJONCTION JURIDIQUE DÉLICATE EN TUNISIE	71
3. LECTURE DE DROIT ADMINISTRATIF DU CONTRTA DE PARTENARIAT.....	74
A. Détermination de la nature juridique des contrats de partenariat entre les services publics de l'emploi et les entités privées ou organismes représentatifs.....	75
B. Conséquences de la qualification en tant que "contrat administratif" sur les partenariats.....	76
Conclusion du contract administratif	76
Exécution du contrat.....	76
Fin du contrat administratif	77
Contentieux des contrats administratifs	78
CHAPITRE 3. LE PARTENARIAT : UNE ÉVIDENCE ?.....	79
I. PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ : UNE NOUVELLE RÉPONSE À UN CONTEXTE/DÉFI NOUVEAU ...	79
1. LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU PLACEMENT :	80
2. Des objectifs divergents mais des intérêts communs :	81
3. L'expérience contractuelle de l'ATCT	82
II. PARTENARIAT SOUTENU PAR LES INSTANCES INTERNATIONALES	82
1. VERS UNE RECONNAISSANCE DE L'ACTEUR PRIVÉ AVEC L'EXIGENCE DU CONTRÔLE :	82
2. VERS UN APPUI DE LA COOPÉRATION ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ :	83
CHAPITRE 4. SYSTEME COMPARE DE COOPERATION PUBLIC-PRIVE : UN MARIAGE DE RAISON....	85
I. LES POLITIQUE DE L'EMPLOI : ENTRE L'EXCLUSION, L'AUTORISATION ET LA COLLABORATION....	85
II. L'ÉTENDU DE LA COLLABORATION PUBLIC-PRIVÉ SELON LES PAYS	86
1- Coopération : échange d'information.....	87
2- La complémentarité : financement public des activités privés.....	90
3- Compétition pour le financement public	91

III. ETUDE DE CAS DE LA COLLABORATION PÔLE EMPLOI ET PRISM'EMPLOI.....	92
1. STRUCTURE DE DE L'ACCORD DE COLLABORATION	92
A- LES PARTIES SIGNATAIRE DE L'ACCORD.....	93
B- LES ACCORDS SONT SOUVENT CIRCONCIS PAR UN PRÉAMBULE QUI DÉFINIT LE CONTEXTE DE L'ACCORD	93
C- LES MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE CHACUNE DES PARTIES SIGNATAIRES.....	93
D- L'OBJET DE L'ACCORD	93
E- LES AXES DE LA COLLABORATION	93
F- LE PILOTAGE ET LE SUIVI DE L'ACCORD	94
G- LA DURÉE ET CONDITION DE RÉSILIATION	94
H- FIXATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA CONVENTION	95
I- CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES	95
J- LES VALEURS ET LES PRINCIPES.....	95
Synthèse et recommandations :	95

CHAPITRE 5. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (FCS) D'UN PPP ORIENTÉ PLACEMENT À L'ÉTRANGER. 98

I. FACTEUR CLÉS DE SUCCÈS RELATIFS À L'IMPORTANCE DU CADRE LÉGAL ET D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE IDENTIFIÉE : « LE MUST HAVE »	99
II. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE SYNERGIE ET DE RAPPROCHEMENT : « LE MUST CHANGE »...	100
III. FACTEUR CLÉS DE SUCCÈS ISSUES DES BEST PRACTICES : « LE NICE TO HAVE ».....	102
IV- OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES:.....	105
1. RENFORCEMENT DU CADRE JURIDIQUE ET POLITIQUE :	105
2. SYNERGIE ET RAPPROCHEMENT :	105
3. BEST PRACTICES :	106
4. DÉFIS IDENTIFIÉS :	106
5. GESTION DES RISQUES	106
6. PLANIFICATION À LONG TERME	106
7. PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ :	106
8. ENGAGEMENT ET LEADERSHIP	107
9. DÉFINITION CLAIRE DES PARTENARIATS :	107

CHAPITRE 7. FEUILLE DE ROUTE.....	108
I. INFORMATIONS GÉNÉRALES :	108
II. PLAN STRATÉGIQUE :	109
III. DEPLOIEMENT	109
CONCLUSION.....	116
I. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE	116
II. IMPORTANCE DES MÉCANISMES DE PLACEMENT À L'ÉTRANGER ET DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ POUR LA TUNISIE.....	116
III. APPEL À L'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	116
Références bibliographiques :	117

Table des matières

ANETI	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant
ARP	Agence de recrutement privé
ATCT	Agence Tunisienne de Coopération Technique
AVFA	Agence de la vulgarisation et de la formation agricole
ATFP	Agence tunisienne de la formation professionnelle
BIT	Bureau International du Travail
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CV	Curriculum Vitae
DGPEMOE	Direction Générale du Placement à l'Etranger et de la Main d'œuvre Etrangère
EPPE	Etablissement privé de placement à l'étranger
FAIR	Programme intégré sur le recrutement équitable
FTDES	Forum Tunisien pour les Droits Economiques et Sociaux
INS	Institut National de la Statistique
ICMPD	International centre for Migration Policy Development.
IT	Technologies de l'information
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du travail
ONM	Observatoire national de la migration
OTE	Office des Tunisiens à l'étranger
PPP	Partenariat public privé
SPE	Service public de l'emploi
SNEI	Stratégie nationale de l'emploi à l'international
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities et threats. En français (forces, faiblesses, opportunités et menaces)
THAMM	Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa
UTICA	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat
UGTT	Union générale des travailleurs tunisiens

INTRODUCTION

I. Présentation générale de la mission :

L'étude suggérée par la Direction Générale du Placement à l'Étranger et de la Main d'Œuvre Étrangère (DGPEMOE) se déploiera autour de plusieurs axes majeurs afin de fournir une analyse approfondie et des recommandations pertinentes pour développer les mécanismes de placement à l'étranger, en mettant en avant le potentiel des partenariats public-privé.

L'étude est développée sur six phases :

- ▲ **1.** Revue de la Littérature sur l'Intermédiation dans le domaine de l'emploi, le placement Public et Privé, et les possibilités de partenariats Public-Privé :
 - Analyse approfondie des modèles d'intermédiation existants dans le domaine du placement à l'étranger, en mettant en évidence les rôles et les responsabilités des acteurs publics et privés.
 - Exploration des mécanismes de placement publics et privés, en identifiant les avantages, les défis et les opportunités associés à chaque approche.
 - Etude des points de convergence et de divergence entre les mécanismes de placement publics et privés dans toutes ses composantes (information et orientation, prospection, formation pré- départ, contractualisation, suivi post-placement...)

- ▲ **2.** Un benchmarking des partenariats public-privé existants dans d'autres pays :
 - Étude des exemples réussis de partenariats public-privé dans d'autres contextes similaires, afin d'identifier les facteurs clés de succès et les leçons à retenir.
 - Mise en relief des bonnes pratiques à l'échelle internationale dans le partenariat public-privé.

- ▲ **3.** Diagnostic de la situation actuelle du placement à l'étranger :
 - Évaluation détaillée de l'état actuel du placement à l'étranger en Tunisie aussi bien dans le secteur public que privé, en identifiant les défis opérationnels, réglementaires et structurels auxquels le système est confronté.
 - Identification des opportunités d'amélioration et de développement, en alignant les objectifs du placement à l'étranger avec les besoins des travailleurs migrants et des employeurs.

- ▲ **4.** Réexamen du cadre légal sur le partenariat Public-Privé et évaluation des mécanismes existants :
 - Revue documentaire du cadre juridique tunisien actuel sur le partenariat public privé et sur les normes internationales (la loi n°2015-49 du 27/11/2015 et les textes subséquents, l'arrêté ministériel n13 du 24 Avril 2017, Convention 181 de l'OIT et la recommandation n° 188 de l'OIT sur les agences d'emploi privées...)
 - Analyse approfondie du décret existant sur les partenariats public-privé, en mettant en évidence les points forts et les lacunes dans le contexte spécifique du placement à l'étranger.
 - Évaluation des mécanismes de partenariat déjà en place, en identifiant les succès et les défis rencontrés dans leur mise en œuvre.

- ▲ 5. Capitalisation des études antérieures et identification des bonnes pratiques :
 - Synthèse des recherches antérieures et des études pertinentes sur le placement à l'étranger, en mettant en évidence les enseignements tirés et les meilleures pratiques qui peuvent être appliquées dans le contexte tunisien.
 - Utilisation des résultats de ces études pour appuyer les recommandations et les stratégies proposées.
- ▲ 6. Proposition d'une feuille de route stratégique pour renforcer les partenariats Public-Privé dans le secteur du placement à l'étranger :
 - Formulation de recommandations spécifiques et opérationnelles pour renforcer et élargir les partenariats public-privé dans le domaine du placement à l'étranger en Tunisie, tout en précisant les organismes qui peuvent être des partenaires avec EPPE et le domaine de partenariat
 - Conception d'une feuille de route stratégique pour guider les actions à court, moyen et long terme, en mettant en évidence les étapes clés pour optimiser le rôle de l'État et des acteurs privés dans le processus de placement.

II. Le secteur du placement de travailleurs à l'étranger en Tunisie : De l'indépendance aux années 2000

Le secteur de placement de travailleurs à l'étranger en Tunisie est un domaine en pleine évolution, marqué par une série de mutations et de défis importants. Le contexte migratoire tunisien s'est considérablement diversifié ces vingt dernières années, avec une augmentation du nombre de tunisiens résidant à l'étranger, de candidats au départ de la Tunisie de plus en plus nombreux et pour des raisons variées.

A ce stade, il est pertinent de signaler que l'émigration tunisienne est un phénomène ancien qui s'est intensifié à partir des années 1960.

En 2014, le nombre de tunisiens résidants à l'étranger était estimé à 1 325 690 personnes, soit 12% de la population totale du pays contre un recensement établi à 20000 personnes en 1954.

En effet, après l'indépendance, la Tunisie connaît de grands départs sous la forme de l'émigration ouvrière des zones rurales et des régions n'ayant que peu bénéficié des fruits de l'indépendance, souvent aussi touchées par la politique de collectivisation des terres et un cycle de sécheresse prolongée, l'émigration finit par s'étendre à toutes les parties du pays et aux catégories socio-professionnelles les plus qualifiées.

Ces départs massifs sont aussi le résultat de la compétition effrénée que se livrent les pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas) et la Libye pour le recrutement de main-d'œuvre peu qualifiée.

Ces premières phases d'émigration seront qualifiées par les spécialistes "d'immigration régulatrice"¹ du marché de l'emploi. Conçue initialement comme une solution temporaire au chômage, l'émigration devient une politique publique concertée et dotée de moyens au fil du temps.

Cette politique s'est structurée autour du développement d'instances publiques dont certaines disposant d'un réseau territorial de bureaux de recrutement qui maille le territoire. ANETI et ATCT devenant ainsi des acteurs devant œuvrer en concertation pour assurer « aussi » le succès des placements à l'étranger et ces entités seront directement pour l'ATCT et indirectement pour l'ANETI, désormais investi de la double mission de résorber le surplus de main-d'œuvre lié aux dysfonctionnements du marché de l'emploi et d'équilibrer la balance des paiements grâce aux transferts en devises des migrants tunisiens.

Depuis lors, l'émigration des tunisiens ne cessera de croître et à titre indicatif la population tunisienne en France passe ainsi de 34 000 en 1962 à 206 000 en 1990.

Mais les flux s'élargissent bientôt vers la Libye avec le boom pétrolier (de 30 000 Tunisiens en 1971-72 à 80 000 en 1985), puis vers l'Italie (passant de quelques milliers en 1986 à 200 000 personnes en 2013), et les pays du Golfe (Arabie Saoudite avec 40 000 en 2010 puis vers le Qatar et les Emirats Arabes Unis. En 2012, l'effectif total des émigrés tunisiens au Moyen Orient étaient de 59 619 dont 19 361 aux EAU, 16 774 en Arabie Saoudite, 7 827 au Qatar, 3 964 à Oman, et 3 164 au Koweït .

2010 : le premiers contours stratégique et d'organisation :

Eu égard ce développement, et conscient du fait qu'en contexte migratoire, les conditions du recrutement sont rendues plus complexes par l'incertitude liée aux conditions à l'arrivée, les différences de régimes juridiques et les pratiques discriminatoires voire abusives dont les travailleurs migrants font l'objet avec la montée des acteurs privés qui deviennent de plus présents sur ce marché du placement.

Pour toutes ces raisons l'Etat tunisien a tenu à se doter d'un cadre légal "d'exception" permettant l'ouverture de l'activité de placement au secteur privé en adoptant le décret de 2010 libéralisant le placement à l'étranger et favorisant la mise en regard du cadre institutionnel et juridique tunisien et des dispositifs tunisiens de recrutement, avec les normes et bonnes pratiques internationales, notamment sur les questions de l'encadrement des honoraires de fonctionnement des agences privées, la modernisation des services publics d'emploi pour la promotion du placement à l'étranger. Malheureusement, il y a lieu de constater l'absence de la validation de la Stratégie Nationale Migratoire (SNM) et qui devra être structurée autour de cinq objectifs principaux :

- Le souhait du gouvernement d'améliorer la gouvernance et la coordination d'ensemble des politiques migratoires,
- Protéger les émigrés tunisiens et renforcer leur lien avec la Tunisie ;
- Renforcer la contribution de la migration au développement socioéconomique au plan local, régional et national
- Promouvoir la migration légale des Tunisiens et prévenir la migration illégale ;
- Protéger les droits des migrants étrangers et des demandeurs d'asile.

Une confirmation des hausses et un changement qualitatif

En 2014, le nombre de tunisiens résidants à l'étranger était estimé à 1 325 690 personnes soit 12 % de la population totale du pays (10 982 754), un chiffre en progression constante depuis les années 1990. La croissance moyenne du nombre des tunisiens résidants à l'étranger a été de l'ordre de 4,7 % par an au cours de la dernière décennie soit près du triple de la croissance démographique de la population totale tunisienne (1,2 %) durant la même période.

La répartition des tunisiens à l'étranger reste stable depuis les années 2000 avec plus de 80% d'entre eux en Europe avec la constatation d'une nouvelle tendance très nette qui est celle de l'élévation du niveau de qualification des émigrés tunisiens avec une transition d'une émigration peu à semi-qualifiée dans les années 1960 à une émigration aujourd'hui très qualifiée,

L'augmentation de la proportion de travailleurs qualifiés passés de 19,6% à 30,0% du flux total entre 2001 et 2008 reflète les efforts d'investissement consentis par l'Etat tunisien en matière d'éducation et de formation passés de 4,0% à 5,7% du PIB.

Par ailleurs, les données de l'ATCT relevées en 2023 confirment et valident les tendances d'une modification de fonds dans les tendances qualitatives du placement à l'étranger.

Selon l'ATCT, il a été enregistré en 2023 une évolution de 28% des placements par rapport à l'année 2022 avec 4 510 recrutés contre 3 511 en 2022 et 2 486 en 2021. Selon ce même rapport les secteurs d'activité phare seraient la santé et l'éducation, la santé est le secteur qui offre la plus grande part de recrutements avec 1 839 cadres médicaux et paramédicaux, soit 41% du total des placements réalisés, suivi du secteur de l'éducation avec 904 recrutés.

Le nombre total de coopérants et d'experts placés à l'étranger a atteint, au mois de décembre 2023, 25 084 coopérants, contre 22 846 en 2022, soit une augmentation d'environ 10%. La majorité d'entre eux sont répartis entre les pays arabes (58%), l'Europe (26%) et l'Amérique du Nord (12%), tandis que le reste est réparti entre les pays africains et les organisations internationales et régionales.

Un secteur en croissance, mais des chiffres totaux à nuancer

Certes, les chiffres officiels de l'ATCT confortés par les déclarations faites par les agences privées auprès de la DGPMOE indiquent une croissance du secteur du placement à l'étranger. Cependant, il est important de les analyser avec prudence car ils peuvent aussi refléter d'autres phénomènes.

En effet, les chiffres de l'OTE² révèle que le nombre de Tunisiens résidant à l'étranger augmente en moyenne de 4,9% par an, ce qui représenterait une moyenne aux alentours de 80000 personnes. Ce chiffre corrigé éventuellement des étudiants³ et populations non assimilées demeure significativement supérieur aux déclarations cumulées de l'ATCT (4510 courant 2023)⁴ et de la DGPMOE (1492 en 2021)⁵ concernant les placements déclarés par les agences autorisées.

² <https://www.leconomistemaghreb.com/2023/02/28/en-2022-le-nombre-des-tunisiens-a-letranger-a-augmente-de-49/>

³ Idem supra

⁵ Ali Belhaj placement a fin 2019 selon le rapport SNEI octobre 2020

⁶ Le modèle économique des agences de placement privées à l'international en Tunisie – Slim Abdeljelil

L'étude préalablement effectuée sur le modèle économique des agences privées de placement à l'étranger a cerné plusieurs indications pour expliquer ce décalage :

- L'existence de filières de recrutement non officielles : Un nombre important de placements à l'étranger se font via des canaux non officiels, échappant ainsi au contrôle et au recensement des autorités.
- Le développement des plateformes internet et des job boards comme moyen nouveau d'intermédiation et de placement : De plus en plus de travailleurs tunisiens utilisent ces plateformes pour trouver des offres d'emploi à l'étranger, sans passer par les agences de placement agréées ou rentrer dans le cadre des actions ATCT.
- Des placements potentiellement réalisés par le secteur formel mais non déclarés en bonne et due forme: Certaines entreprises peuvent avoir recours à des pratiques malgré qu'elles soient autorisées.
- Certains métiers (Médecine, IT) subissent une pression de l'offre et les employeurs utilisent le plus souvent le procédé des missions éclair directes pour le recrutement et ne recourent plus ni au secteur public, ni celui privé .

En considération de ces constats et évolutions, il apparaît que le placement à l'étranger prend un nouveau virage.

Bien que l'action publique demeure efficace, elle reste faiblement proportionnée par rapport à la taille réelle de ce marché. De même, l'action privée régulée bien qu'efficace, demeure également faiblement proportionnée par rapport aux parts de marchés hors intermédiation et hors régulation.

Le marché du placement se réinvente à l'ère de la combinaison de la mondialisation et du digital et il est devenu encore plus pertinent qu'avant d'envisager dans quelle mesure une montée en compétence et en efficacité des différentes parties prenantes est-elle possible sur les bases d'une éventuelle collaboration entre les parties publiques et privées dans ce secteur du placement à l'international , en tenant compte de ces nouveaux entrants et en prenant conscience des réflexions migratoires inhérentes à ce domaine.

III. Importance stratégique du renforcement des mécanismes de placement à l'étranger pour la Tunisie

Le placement à l'étranger va bien au-delà des simples intérêts individuels des travailleurs et des entités qui les emploient. Il revêt un rôle stratégique qui transcende les frontières nationales, s'intégrant profondément dans la dynamique économique, sociale et diplomatique de la Tunisie.

Au-delà d'être un moyen pour les individus de trouver des opportunités professionnelles à l'étranger, le placement international s'inscrit dans une vision plus large de développement national.

A juste titre, l'activité de placement à l'international touche plusieurs axes.

En effet, **il s'agit tout d'abord d'un moteur économique dynamique**. Le placement à l'étranger, en facilitant l'expatriation des travailleurs tunisiens, agit comme un catalyseur essentiel pour la stimulation de l'économie nationale. Cette pratique génère d'importants flux financiers résultant des revenus des travailleurs expatriés, injectant ainsi des liquidités dans l'économie tunisienne estimés à titre des 9 premiers mois 2023 à 5,7 milliards de dinars.

Ces fonds contribuent de manière substantielle à la croissance économique du pays, alimentant divers secteurs et participant à la création d'une assise financière solide.

Le placement à l'international, dans un contexte international particulier, **se positionne également comme une solution stratégique face au problème persistant du chômage en Tunisie qui touche les jeunes diplômés et les femmes**. Cette pratique agit comme une soupape de décompression, atténuant la pression sur le marché intérieur du travail. En facilitant l'accès des travailleurs tunisiens à des opportunités professionnelles à l'étranger, le placement international offre une alternative à ceux qui cherchent activement un emploi sur le territoire national.

En offrant des débouchés professionnels au-delà des frontières, le placement à l'étranger contribue directement à la réduction du taux de chômage en créant des opportunités d'emploi pour la population active tunisienne. Cette dynamique favorise un équilibre plus sain sur le marché de l'emploi, réduisant les tensions liées au chômage et ouvrant des perspectives nouvelles pour les individus en quête d'une carrière professionnelle.

Le rôle du placement à l'international en tant que levier pour réduire le chômage en Tunisie est significatif. Il constitue une réponse pragmatique aux défis liés à l'emploi et s'inscrit dans une approche globale visant à stimuler l'économie tout en offrant des solutions tangibles pour la population active du pays.

L'impact de l'activité de placement à l'international continue à agir même après la fin et ou la conclusion du placement en lui-même. En effet, les Tunisiens travaillant à l'étranger constituent une source précieuse **de transferts de compétences et de savoir-faire bénéfiques** pour le développement de la main-d'œuvre nationale. En effet, cette diaspora tunisienne expatriée a fréquemment accès à des formations et à des compétences spécialisées au sein de leur environnement professionnel international.

Le processus de retour de ces travailleurs qualifiés offre une opportunité stratégique pour la Tunisie. Les compétences acquises à l'étranger peuvent être directement injectées dans l'économie nationale, renforçant ainsi la qualité et l'expertise de la main-d'œuvre locale. Ces transferts de connaissances ont des implications positives dans divers secteurs, contribuant à l'amélioration de la productivité, à l'innovation et à la compétitivité de l'économie tunisienne.

Le placement à l'étranger ne se limite donc pas à un bénéfice individuel pour les travailleurs expatriés, mais il offre également un potentiel important pour le développement des compétences au niveau national. Cette synergie entre les acquis à l'étranger et les besoins du marché intérieur contribue à créer une dynamique de renforcement des ressources humaines en Tunisie.

Le volet financier macroéconomique est lui aussi à prendre en compte dans le sens où le placement à l'étranger représente aussi un levier stratégique pour la Tunisie en termes de diversification des sources de revenus en devise.

L'exportation de services à travers le placement international offre une alternative pour élargir la base économique du pays. En s'engageant sur la scène internationale, la Tunisie peut exploiter de nouveaux marchés et diversifier ses activités économiques. Cette diversification accroît non seulement la stabilité économique, mais elle offre également des possibilités de croissance soutenue, notamment dans des secteurs émergents et à fort potentiel.

Ainsi, le placement à l'étranger, en encourageant l'export de services, contribue à créer un portefeuille économique plus équilibré.

Le placement à l'étranger **agit directement sur l'amélioration des conditions de vie en Tunisie**, compte tenu de la structure et la composition sociale du pays. Les revenus des travailleurs à l'étranger et des expatriés profitent directement à leurs familles et à leurs proches résidant en Tunisie, grâce aux transferts financiers réguliers qui servent de soutien essentiel aux dépenses familiales. Ces fonds supplémentaires sont souvent investis dans des secteurs tels que l'éducation, l'immobilier, les soins de santé et d'autres besoins fondamentaux, contribuant ainsi à l'amélioration significative des conditions de vie au niveau local.

Les familles bénéficiaires, en tirant profit de ces transferts, ont la possibilité d'accéder à des services améliorés, d'investir dans l'éducation de leurs enfants et de renforcer leur bien-être général. Par conséquent, les revenus générés par le placement à l'étranger ont un impact direct sur l'élévation du niveau de vie des familles et des communautés locales, participant ainsi activement au développement socio-économique du pays.

Le placement à l'étranger impacte aussi **le renforcement des relations internationales** de la Tunisie avec les pays hôtes. L'adhésion de la Tunisie dans des cadres de collaboration internationaux visant la promotion des voies de migration sûres, ordonnées et régulières avec un emploi décent constitue une opportunité pour la Tunisie. En favorisant la création de liens directs entre la diaspora tunisienne et d'autres pays, il contribue significativement à l'amélioration des relations diplomatiques. La présence d'une diaspora tunisienne bien établie à l'étranger agit comme un catalyseur, impulsant et influençant positivement les relations bilatérales entre la Tunisie et les pays d'accueil. Ces liens culturels, sociaux et économiques établis par le biais du placement international contribuent à créer des opportunités de coopération fructueuse, renforçant ainsi la position de la Tunisie sur la scène internationale.

L'axe majeur du renforcement des mécanismes de placement à l'international réside dans sa contribution significative à **la lutte contre l'immigration clandestine**. En effet selon l'enquête Tunisia HIMS une migration irrégulière à partir de la Tunisie est bel et bien constaté et elle est concentré sur deux destinations principales à savoir 48% sur l'Italie et 43% sur la France.

Selon le Forum Tunisien pour les Droits Economiques et Sociaux (FTDES), rien qu'en 20223 et jusqu'au 30 novembre de l'année 17073 migrants tunisiens sont arrivés en Italie selon le ministère de l'Intérieur italien. Pour la même période le nombre des immigrants clandestins interceptés est de 79905 selon le ministère de l'Intérieur tunisien⁷.

⁷Statistiques migration 2023 - FTDES

Tous les migrants irréguliers n'ont pas rejoint l'Europe via les côtes de la méditerranée. En effet, d'autres estimations font reporter que 15000 migrants illégaux auraient transité via la Turquie pour rejoindre la Serbie avec une destination finale l'Italie

Ces chiffres sont toujours entourés de grandes marges d'incertitudes puisque sont souvent l'objet de recoupement indirect et ne tiennent pas compte des réseaux de passe en cours et non encore détectés et identifiés mais confirment néanmoins l'ampleur de ce phénomène

En prévenant les départs clandestins, ces mécanismes offrent des canaux légaux et sécurisés, décourageant ainsi les citoyens tunisiens de recourir à des moyens informels, illégaux et risqués pour trouver des opportunités à l'étranger. La réduction de la dépendance envers les réseaux d'immigration clandestine constitue un élément clé, limitant les risques inhérents à ces pratiques non réglementées.

Parallèlement, les mécanismes officiels de placement garantissent la sécurité des travailleurs tunisiens à l'étranger, minimisant les risques d'exploitation et assurant des conditions de travail conformes aux normes internationales. Cette sécurisation des travailleurs à l'étranger est primordiale pour préserver leur bien-être et éviter toute forme d'abus ou d'atteinte à leurs droits. L'immigration doit garantir au travailleur candidat au travail à l'étranger un travail décent et une équité dans le recrutement ainsi que la protection de ses droits conformément aux conventions internationales et des cadres de dialogue non contraignant.

En outre, le renforcement de ces mécanismes offre à la Tunisie un contrôle accru sur les flux migratoires sortants. En canalisant les départs à travers des processus officiels, le pays peut mieux gérer et orienter ces mouvements de manière plus régulée et sécurisée, contribuant ainsi à une gestion plus efficace de la migration. Cette approche proactive aide également à maintenir l'ordre et la sécurité tout en facilitant la planification et la coordination des départs, créant ainsi un environnement plus stable sur le plan social et économique.

IV. Objectifs de l'étude : placement et PPP

L'étude sur le renforcement des mécanismes de placement à l'étranger en Tunisie, avec une mise en lumière sur le potentiel des partenariats public-privé, vise à atteindre plusieurs objectifs spécifiques. Ces objectifs sont stratégiquement alignés sur les besoins identifiés dans le cadre du Programme Gouvernance et Stratégie (ProGreS) Migration Tunisie - Phase II, et ils s'inscrivent dans la logique d'amélioration globale des cadres politiques, juridiques, institutionnels, et réglementaires en matière de gouvernance migratoire.

Analyse des modèles d'intermédiation existant :

- Réaliser une revue approfondie de la littérature sur l'intermédiation dans le contexte du placement à l'étranger.
- Identifier et analyser les modèles d'intermédiation existants, mettant en évidence les rôles et les responsabilités des acteurs publics et privés.
- Explorer les mécanismes de placement publics et privés en Tunisie, en analysant les avantages, les défis et les opportunités associés à chaque approche.

Benchmarking des partenariats public-privé réussis :

- Étudier des exemples de partenariats public-privé réussis dans d'autres contextes similaires à l'échelle internationale.
- Identifier les facteurs clés de succès et les leçons à retenir de ces partenariats.
- Mettre en lumière les bonnes pratiques internationales dans le domaine du partenariat public-privé.

Diagnostic de la situation actuelle du placement à l'étranger en Tunisie :

- Évaluer de manière détaillée l'état actuel du placement à l'étranger en Tunisie, tant dans le secteur public que privé.
- Identifier les défis opérationnels, réglementaires et structurels auxquels le système est actuellement confronté.
- Déterminer les opportunités d'amélioration et de développement en alignant les objectifs du placement à l'étranger avec les besoins des travailleurs migrants et des employeurs.

Réexamen du cadre légal sur le partenariat public-privé :

- Réaliser une revue documentaire du cadre juridique tunisien actuel sur le partenariat public-privé dans le contexte du placement à l'étranger.
- Analyser en profondeur le décret existant sur les partenariats public-privé, en mettant en évidence les points forts et les lacunes spécifiques au placement à l'étranger.
- Évaluer les mécanismes de partenariat déjà en place, en identifiant les succès et les défis rencontrés dans leur mise en œuvre.

Capitalisation des études antérieures et identification des bonnes pratiques :

- Synthétiser les recherches antérieures et les études pertinentes sur le placement à l'étranger, en mettant en évidence les enseignements tirés et les meilleures pratiques applicables au contexte tunisien.
- Utiliser les résultats de ces études pour informer les recommandations et les stratégies proposées dans le cadre de l'étude en cours.

Recommandation et proposition d'une feuille de route stratégique :

- Formuler des recommandations claires, spécifiques et opérationnelles pour renforcer et élargir les partenariats public-privé dans le domaine du placement à l'étranger en Tunisie.
- Préciser les organismes qui pourraient être des partenaires aux établissements publics et privés dans ce contexte.
- Concevoir une feuille de route stratégique guidant les actions à court, moyen et long terme, en mettant en évidence les étapes clés pour optimiser le rôle de l'État et des acteurs privés dans le processus de placement.

L'ensemble de ces objectifs convergera vers la production de recommandations concrètes et d'une feuille de route qui contribuera efficacement à l'atteinte des objectifs généraux du ProGreS Migration Tunisie - Phase II, en renforçant les mécanismes de gouvernance migratoire liés au placement à l'étranger, tout en maximisant le potentiel des partenariats.

V. Méthodologie et déroulé de l'étude

Méthodologie générale de l'étude

- **Choix de la méthodologie**

Le choix de la méthodologie pour cette étude repose sur la nécessité d'effectuer une analyse approfondie et exhaustive du placement à l'étranger, couvrant à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs.

Ainsi, une approche mixte sera privilégiée pour garantir une compréhension holistique des mécanismes du secteur privé et du secteur public, ainsi que des dynamiques résultant du partenariat public-privé.

L'approche mixte permettra de tirer profit des forces respectives des méthodes quantitatives et qualitatives, offrant ainsi une perspective complète sur l'efficacité des approches du secteur privé et du secteur public, ainsi que sur les synergies potentielles générées par le partenariat. Cette méthodologie permettra également de recueillir des données tangibles et des informations riches, garantissant une interprétation nuancée des résultats.

- **Approche qualitative/quantitative mixte**

L'approche de cette étude sera résolument mixte, combinant les méthodes quantitatives et qualitatives. La dimension quantitative de l'étude sera axée sur l'évaluation des résultats et de l'efficacité des pratiques du secteur privé et public par la collecte et l'analyse d'indicateurs mesurables.

Parallèlement, l'approche qualitative sera mise en œuvre pour capturer les nuances, les expériences et les perspectives des acteurs clés du placement à l'étranger.

Des entretiens semi-dirigés et ouverts ont été menés avec des représentants des secteurs public et privé, y compris des agences de recrutement, des fonctionnaires gouvernementaux (services publics à l'emploi) et d'autres parties prenantes (ONM, ATFP). Cette approche permettra de recueillir des données qualitatives sur l'efficacité et l'efficacité des processus, ainsi que sur les facteurs influençant la réussite du placement à l'étranger.

- **Techniques de collecte de données**

Les techniques de collecte de données seront diversifiées pour garantir la fiabilité et la validité des résultats. Du côté quantitatif, les données seront extraites des statistiques officielles et des bases de données existantes, fournissant ainsi une base pour l'analyse des résultats.

Ces données quantitatives ont été complétées et confirmées par des entretiens semi-dirigés avec des acteurs clés, visant à recueillir des informations qualitatives sur les pratiques et les perceptions.

L'enquête quantitative a été concentrée sur des indicateurs spécifiques, tandis que les entretiens qualitatifs ont été conçus pour explorer en profondeur les aspects liés à l'efficacité, à la collaboration et aux points de convergence et de divergence entre les approches du secteur privé et public.

- **Méthodes d'Analyse des Données**

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide de méthodes appropriées pour évaluer les performances et l'efficacité des mécanismes de placement à l'étranger. Cette analyse quantitative a été complétée par l'analyse de contenu des entretiens, ce qui a permis de dégager des tendances, des thèmes, et des insights pertinents.

- **Méthodes d'Analyse des Données**

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide de méthodes appropriées pour évaluer les performances et l'efficacité des mécanismes de placement à l'étranger. Cette analyse quantitative a été complétée par l'analyse de contenu des entretiens, ce qui a permis de dégager des tendances, des thèmes, et des insights pertinents.

La synthèse des résultats quantitatifs et qualitatifs permettra une compréhension approfondie des forces, des faiblesses, et des opportunités dans les approches du secteur privé et public, ainsi que dans le contexte du partenariat public-privé. Les résultats de cette analyse ont contribué à la formulation de recommandations stratégiques dans la feuille de route proposée.

Déroulé de l'étude

L'étude se déroule de manière méthodique, couvrant plusieurs phases essentielles pour une analyse approfondie du placement à l'étranger et des partenariats public-privé.

Revue de la littérature

La question du placement des candidats au travail à l'étranger par le secteur privé a été récemment traité par le BIT de Tunis dans le cadre du programme THAMM par une étude du modèle opérationnel et économique des établissements privés de placement⁸. L'étude démontre le potentiel que pourrait jouer le secteur privé dans le placement à l'étranger, malgré quelques faiblesses constatées en matière de conformité.

L'étude a abouti à certaines recommandations, notamment celle à l'importance de la coopération entre le secteur privé et le secteur public, particulièrement en termes des possibilités d'appui du secteur public en faveur du secteur privé. Il a été proposé des partenariats axés sur l'échange d'informations pour faciliter les activités d'intermédiation en emploi et de placement à l'étranger. Ces partenariats peuvent concerner la mise en commun d'informations concernant les conditions générales du marché du travail dans des pays spécifiques.

Cet échange d'informations revêt une importance capitale, car il élargit le vivier des demandeurs d'emploi et des offres d'emploi, améliorant ainsi les chances d'adéquation entre les demandes et les opportunités d'emploi. Les acteurs privés peuvent réaliser des économies et les chercheurs d'emploi peuvent réduire significativement leur temps de recherche. De plus, les organes publics, avec une couverture géographique étendue en Tunisie, peuvent pallier le manque d'informations pour le secteur privé, particulièrement dans les régions et en dehors du Grand Tunis.

L'étude procédera à une exploration détaillée des divers modèles d'intermédiation dans le contexte du placement à l'étranger, mettant en lumière les mécanismes et les pratiques déployés par les acteurs privés et publics en examinant les différences, les similitudes, et les synergies potentielles.

Diagnostic de la situation actuelle du placement à l'étranger

i. Collecte de données

Collecter des données quantitatives et qualitatives, fournissant une base solide pour évaluer la situation actuelle du placement à l'étranger en Tunisie.

ii. Identification des opportunités et défis

Analyse approfondie des données collectées pour identifier les opportunités existantes et les défis auxquels est confronté le placement à l'étranger, tant du côté du secteur privé que du secteur public

⁸ « Élaboration d'un modèle économique pilote pour les établissements privés de placement à l'Étranger en Tunisie », étude menée par le bureau d'étude SA & Partners Consulting Il s'agit d'une étude pionnière en Afrique du Nord pour comprendre le niveau de maturité économique du secteur privé de l'intermédiation et du placement à l'international

Benchmarking des Partenariats Public-Privé

i. Droit comparé

Une approche de droit comparé qui consiste à étudier et à comparer les différents systèmes juridiques en vigueur dans certains pays qui ont réussi le rapprochement entre les deux secteurs privé et public .

ii. Sélection des cas d'étude

Choix judicieux de cas d'étude représentatifs des partenariats public-privé réussis dans le domaine du placement à l'étranger.

iii. Analyse des facteurs clés de succès

Identification et analyse approfondie des facteurs qui ont contribué au succès des partenariats public-privé sélectionnés, mettant en évidence les bonnes pratiques et les leçons apprises.

Examen du cadre légal sur le Partenariat Public-Privé

i. Cadre légal

Étude détaillée du cadre légal régissant les partenariats public-privé en Tunisie (loi n° 2015-49 du 27 novembre 2015), avec un accent particulier sur son applicabilité au placement à l'étranger. Le cadre légal de référence relatif aux PPP n'est pas adapté à un partenariat dans le domaine du placement à l'international. Son application reviendrait à ce que la DGPEMOE confie à un partenaire privé une mission globale portant la réalisation de sa mission nécessaire pour assurer un service public.

ii. Évaluation du cadre légal sur les Partenariats Public-Privé

Évaluation critique du cadre réglementaire régissant les partenariats public-privé pour déterminer sa pertinence et son efficacité dans le contexte spécifique de la mobilité internationale des travailleurs. Dans cette évaluation il sera fait un rapprochement avec la Recommandation n° 188 (1997) de L'OIT sur les agences privées d'emploi privées, qui complète la Convention n° 181 de L'OIT sur les agences d'emploi privées pour étudier les nombreuses possibilités d'interaction entre les agences d'emploi publiques et privées⁹.

Capitalisation des études antérieures

i. Identification des études pertinentes

Recensement des études antérieures pertinentes dans le domaine du placement à l'étranger et des partenariats public-privé particulièrement deux études pionnières, l'une est relative au modèle économique¹⁰ des établissements privés de placement et une deuxième étude relative à la conformité de ce secteur privé par rapport au cadre réglementaire¹¹. Cette dernière étude a abouti à la mise en place d'un guide opérationnel pour les agences d'emploi privées pour la mise en conformité avec les normes internationales du travail et les principes de recrutement équitable.

⁹(a) la mise en commun d'informations et l'utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail;

(b) des échanges d'avis de vacances de poste;

(c) le lancement de projets communs, par exemple dans le domaine de la formation;

(d) la conclusion de conventions entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées, relatives à l'exécution de certaines activités telles que des projets pour l'insertion des chômeurs de longue durée;

(e) la formation du personnel;

(f) des consultations régulières visant à améliorer les pratiques professionnelles.

¹⁰Élaboration d'un modèle économique pilote pour les établissements privés de placement à l'Étranger en Tunisie

¹¹ Tunisie : Guide de conformité de l'établissement privé de placement à l'étranger : De la conformité réglementaire à la performance (ilo.org)

ii. Analyse des enseignements tirés

Analyse des enseignements tirés de ces études antérieures pour éclairer et enrichir la présente étude.

Proposition d'une feuille de route stratégique

i. Formulation des recommandations

Formulation de recommandations stratégiques basées sur les résultats de l'analyse approfondie, visant à améliorer les mécanismes de placement à l'étranger et à renforcer les partenariats public-privé.

ii. Conception de la Feuille de Route

Conception d'une feuille de route stratégique détaillée, intégrant les recommandations formulées, pour orienter les actions futures dans le domaine du placement à l'étranger et des partenariats public-privé en Tunisie.

Conclusion

a. Récapitulation des éléments clés de la méthodologie

La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Le choix de cette approche vise à assurer une analyse exhaustive du placement à l'étranger, en examinant les mécanismes du secteur privé et public ainsi que les dynamiques résultant des partenariats public-privé.

La dimension quantitative se concentrera sur des indicateurs mesurables tels que les taux de placement réussi, les durées de placement et les retours sur investissement. Parallèlement, l'approche qualitative utilisera des entretiens semi-dirigés pour capturer les nuances, les expériences et les perspectives des acteurs clés du placement à l'étranger.

b. Confirmation de l'adéquation de la méthodologie aux objectifs

L'approche adoptée est parfaitement adaptée aux objectifs de l'étude, qui consistent à fournir une analyse approfondie du placement à l'étranger et des partenariats public-privé en Tunisie.

L'approche mixte permettra une compréhension holistique des forces et des faiblesses des mécanismes existants, tout en identifiant les opportunités de collaboration entre les secteurs public et privé. La collecte de données diversifiée garantira la fiabilité et la validité des résultats, facilitant ainsi la formulation de recommandations pratiques pour améliorer les mécanismes de placement à l'étranger.

c. Préparation à la mise en œuvre de la méthodologie

La mise en œuvre de la méthodologie débutera par la collecte de données, combinant des sources quantitatives et qualitatives pour obtenir une image complète du placement à l'étranger en Tunisie.

Les entretiens semi-dirigés avec les parties prenantes clés, (les établissements privés de placement, la Direction Générale du Placement à l'Étranger, le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, l'ANETI, l'ATCT, l'UTICA, et le Ministère des Affaires Sociales) , joueront un rôle essentiel dans la collecte d'informations riches et diversifiées.

La phase d'analyse, combinant les données quantitatives et qualitatives, permettra de tirer des conclusions pertinentes sur l'efficacité des mécanismes existants et des partenariats public-privé.

Enfin, la formulation de recommandations stratégiques et la conception d'une feuille de route détaillée contribueront à guider les actions futures dans le domaine du placement à l'étranger et des partenariats public-privé en Tunisie, alignées sur les objectifs du programme ProGreS Migration Tunisie, phase II.

Cette méthodologie, étayée par une approche équilibrée entre quantitatif et qualitatif, positionne cette étude comme un outil pour informer les décideurs et les parties prenantes sur la faisabilité des PPP, facilitant ainsi une gouvernance migratoire plus efficace et orientée vers les résultats.

L'analyse de la question du placement à l'étranger, en examinant les synergies potentielles entre les divers intervenants publics impliqués de manière directe ou indirecte dans ce processus, ainsi que leur collaboration avec le secteur privé, vise à établir un diagnostic exhaustif. Ce diagnostic agira comme une feuille de route stratégique visant à dynamiser et renforcer ce partenariat essentiel. Les chapitres qui composeront cette étude comprennent :

Chapitre 1 – Le placement à l'étranger en Tunisie : un état des lieux

Chapitre 2 – Le Cadre juridique du PPP approprié au placement

Chapitre 3 – Le Partenariat : une évidence ?

Chapitre 4 – Système comparé de coopération public-privé

Chapitre 5 – Les facteurs clés de succès d'un PPP orienté placement

Chapitre 6 – Les recommandations

Chapitre 7 – La feuille de route

CHAPITRE 1.

LE PLACEMENT À L'ÉTRANGER EN TUNISIE : ÉTAT DES LIEUX

Pour appréhender le placement des chercheurs d'emploi à l'étranger par les divers intervenants, qu'ils soient du secteur public ou privé, il est essentiel d'examiner en détail les caractéristiques spécifiques du marché tunisien (I). Ce faisant, on peut mieux comprendre les dynamiques en jeu. Il est également crucial d'analyser la chaîne de valeur du placement (II), en identifiant les différentes étapes impliquées et les rôles spécifiques de chaque intervenant (III), tant en amont qu'en aval du processus de placement à l'étranger.

Pour une compréhension approfondie, il est nécessaire d'explorer les missions de chaque intervenant, qu'il s'agisse du secteur public ou privé. Cela permet de saisir leur vision respective en ce qui concerne un partenariat entre les acteurs publics et privés (IV). En examinant les objectifs et les priorités de chaque partie prenante, il devient possible de discerner les synergies potentielles ainsi que les défis à surmonter dans la mise en place d'une collaboration fructueuse. Une telle analyse offre une perspective holistique sur le paysage du placement des chercheurs d'emploi à l'étranger en Tunisie, facilitant ainsi la formulation de stratégies efficaces et la promotion d'une coopération mutuellement bénéfique entre les différents acteurs impliqués dans ce processus.

I. LE PLACEMENT À L'ÉTRANGER EN TUNISIE

1- Contexte économique et social de la Tunisie et impacts sur le placement

SITUATION MACROÉCONOMIQUE CRITIQUE

Les performances économiques de la Tunisie ont marqué le pas après les événements politiques de 2011, entraînant une décennie de faible croissance dans un contexte encore aggravé, à partir de 2020, par la pandémie de COVID-19. La croissance du produit intérieur brut (PIB) est ainsi tombée à 1,7 % en moyenne entre 2011 et 2019, contre 3,5 % entre 2000 et 2011. Une réglementation excessive de l'activité économique, une orientation moindre sur le commerce extérieur, la faiblesse des investissements et le manque d'innovation expliquent, en grande partie, l'important déclin observé dans la croissance de la productivité.

Avec la dégradation de la croissance et de l'emploi, la Tunisie s'est de plus en plus appuyée sur l'État-providence pour répondre aux attentes des citoyens en faveur d'une amélioration de leurs moyens de subsistance.

La création d'emplois s'est ralentie au cours de la dernière décennie, l'économie ne parvenant pas à produire suffisamment de débouchés, en particulier pour les diplômés de l'université et les forces vives de la population. Alors que l'État a tenté de pallier ces défaillances en créant des emplois dans le secteur public et en accordant d'importantes subventions aux consommateurs et aux producteurs, il doit à présent s'attaquer aux profondes distorsions qui freinent l'économie. Les marchés sont de plus en plus concentrés, ce qui crée des barrières à l'entrée, tandis que les coûts de l'activité économique restent élevés dans tous les secteurs, notamment en raison de la lourdeur des règles relatives à l'investissement, au commerce et aux licences, des difficultés d'accès au financement et d'une administration publique en expansion. Cet élargissement du rôle de l'État a fait s'envoler la dette publique, qui est passée de 40,7 % du PIB en 2010 à 79,8 % en 2022.

La pandémie de COVID-19 et, plus récemment, la guerre en Ukraine, ont exacerbé les fragilités socioéconomiques du pays et freiné encore davantage une croissance déjà réduite. Après une contraction de 8,7 % en 2020, au plus fort de la COVID, l'économie tunisienne a peiné à redémarrer, et le PIB a diminué de 2,5 % en termes réels entre 2019 et 2022. La reprise économique a encore été ralentie par la grave sécheresse ayant frappé le pays au premier semestre de 2023, avec une progression du PIB de seulement 1,2 % en termes réels, soit une baisse de moitié du taux de croissance de 2022. L'agriculture, qui a accusé un recul de 9 % en glissement annuel au cours des six premiers mois de 2023, a été le principal facteur du ralentissement économique observé cette année, tandis que la faiblesse et la variabilité des précipitations ont montré les insuffisances d'un secteur devant être réformé pour s'adapter au changement climatique.

En revanche, la poursuite du redressement du tourisme au premier semestre 2023 a entraîné une croissance robuste dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (+17 % en glissement annuel) et dans les services de transport (+5 %). L'industrie manufacturière a quant à elle affiché des taux de croissance modérés, le textile et l'habillement (+6 % en glissement annuel) et les industries mécaniques et électriques (+5 %) se portant relativement mieux que le reste du secteur.

Faute de croissance économique, le taux de chômage a grimpé à 15,6 % (21,1 % pour les femmes) au deuxième trimestre de 2023, avec un niveau très bas de créations d'emplois et des pertes d'emplois importantes chez les femmes. Le taux d'activité a légèrement augmenté. Le niveau du chômage est similaire à celui de 2019, mais la participation au marché du travail reste inférieure de 2 % à celle pré-COVID.

Alors que la balance des paiements courants de la Tunisie est structurellement déficitaire en raison d'un important déséquilibre de la balance commerciale, la situation s'est davantage détériorée avec la flambée des prix mondiaux de l'énergie et de l'alimentation survenue en 2022 à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Les termes de l'échange se sont toutefois améliorés au début de 2023, et le déficit commercial a été ramené à 12,2 milliards de dinars tunisiens (7,5 % du PIB de 2023) au cours des huit premiers mois de l'année, soit une baisse de 39 % par rapport à la même période en 2022. La réduction du déficit commercial et l'augmentation des recettes touristiques ont permis d'atténuer le déficit du compte courant au premier semestre 2023 et, par conséquent, de réduire les tensions liées aux financements extérieurs. La Tunisie continue cependant de dépendre des prêts souverains en raison de conditions de financement incertaines et du poids du remboursement de la dette extérieure (3 % du PIB) à court terme.

Après avoir atteint des niveaux records en février 2023 (10,4 %), l'inflation a commencé à refluer pour s'établir à 9 % en septembre, à la faveur de la baisse des prix mondiaux et d'une demande intérieure en berne. Elle reste cependant élevée, en particulier dans le secteur alimentaire (13,9 %), la sécheresse et la compression des importations ayant entraîné une réduction de l'offre sur les marchés alimentaires intérieurs. L'inflation demeure bien supérieure au taux directeur de la Banque centrale, qui est resté inchangé à 8 % au cours des neuf premiers mois de l'année 2023.

La reprise économique en Tunisie demeure encore timide, confrontée à divers obstacles. Parmi ces défis, nous notons la lenteur des réformes, le risque de retour à des politiques budgétaires procycliques suite à la hausse des prix du pétrole et des denrées alimentaires, l'accroissement du niveau d'endettement, ainsi que les taux élevés de chômage chez les jeunes et les femmes. Ces défis pourraient entraver la dynamique de la reprise économique et compromettre les perspectives de croissance à long terme. Pour surmonter ces difficultés et favoriser la création d'emplois pour des milliers de jeunes chômeurs, la Tunisie doit envisager une approche de développement novatrice. Il est essentiel de repenser les stratégies traditionnelles axées sur les exportations de produits manufacturés et de promouvoir une politique qui valorise la main-d'œuvre jeune et qualifiée du pays.

UN IMPACT DIRECT

La situation macroéconomique en Tunisie, telle qu'exposée, offre un contexte riche en éléments propices à l'émergence du placement à l'étranger en tant que réponse aux défis socio-économiques du pays.

- La décennie de croissance perdue après la révolution de 2011a créé une pression considérable sur l'emploi et la croissance économique.
- La détérioration du marché du travail, illustrée par un taux de chômage atteignant 15,6 % au deuxième trimestre de 2023, avec des pertes significatives d'emplois chez les femmes, reflète la difficulté du pays à générer suffisamment d'opportunités d'emploi.
- La précarité économique a également été exacerbée par la sécheresse au premier semestre de 2023, impactant sévèrement le secteur agricole.

Ce contexte économique difficile pousse de nombreux Tunisiens à chercher des alternatives ailleurs, notamment à travers le placement à l'étranger.

L'inflation élevée, en particulier dans le secteur alimentaire, met en évidence les pressions sur le coût de la vie pour la population, renforçant ainsi le motif de recherche d'opportunités économiques plus stables à l'étranger.

LES REALISATIONS

	2019	2020	2021	2022	2023
Placements DGPOME	1492	430			
Placements ATCT	3140	1562	2486	3511	4510
Total	4632	1992			

Immigration (HIMS)	36903	15758			
----------------------	-------	-------	--	--	--

2- Les enjeux et défis spécifiques au placement

La conjoncture économique complexe en Tunisie soulève des enjeux spécifiques pour le placement à l'étranger, mettant en lumière des défis qui nécessitent une attention particulière. L'émergence de cette dynamique migratoire s'accompagne de plusieurs considérations :

a) Pressions sur le marché du travail local : Avec un taux de chômage de 15,6 % au deuxième trimestre de 2023, le placement à l'étranger peut être perçu comme une soupape de sécurité face aux tensions persistantes sur le marché du travail tunisien. Toutefois, cela soulève la question des conséquences potentielles sur l'économie locale, notamment la fuite de compétences, en particulier parmi les travailleurs qualifiés.

b) Les soucis de la réintégration : Alors que les Tunisiens cherchent des opportunités à l'étranger, la question de la réintégration de ces travailleurs dans leur pays d'origine après une période à l'étranger devient sensible. Les compétences acquises à l'étranger peuvent ne pas toujours être facilement transférables au contexte tunisien, créant ainsi des défis pour une réintégration réussie.

c) Nécessité d'un équilibre de la balance des compétences : La nécessité d'un équilibre dans la balance des compétences émerge comme une préoccupation cruciale, surtout lorsque certains métiers quittent le pays en direction de l'étranger.

Ce phénomène de départ structurel entraîne une pénurie de compétences en Tunisie, présentant ainsi des risques significatifs pour plusieurs aspects socio-économiques.

- Premièrement, le départ de travailleurs qualifiés vers l'étranger peut créer un vide au sein de certains secteurs clés de l'économie. La pénurie résultante de compétences peut compromettre la performance globale de ces secteurs, entravant ainsi la croissance et l'innovation. Par exemple, dans des domaines tels que la médecine ou l'informatique, où la demande de professionnels qualifiés est élevée, un exode important peut laisser des postes vacants difficiles à pourvoir, affectant la qualité des services et le développement technologique.

- De plus, cette désertion de compétences peut intensifier la concurrence au sein du marché du travail local. Les employeurs, confrontés à une offre réduite de professionnels qualifiés, pourraient être amenés à rivaliser pour attirer et retenir les talents restants, entraînant potentiellement une hausse des salaires et des coûts pour les entreprises.

- En outre, la perte de compétences spécialisées peut impacter la capacité d'innovation et de compétitivité du pays d'origine sur la scène internationale. La recherche et le développement peuvent être entravés, réduisant ainsi la capacité du pays à rester à la pointe dans des domaines stratégiques.

d) Intégration des nouvelles technologies : Les plateformes internet et les job boards jouent un rôle croissant dans le placement à l'étranger. Les agences opérantes de manières classiques doivent relever le défi de s'adapter à ces nouvelles technologies, assurant ainsi une intermédiation efficace tout en garantissant la sécurité et la protection des travailleurs.

II . IDENTIFICATION DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE PLACEMENT

Trois acteurs sont concernés par le placement. Ils ont des motivations, des process et des attentes différents.

1- Les services publics de l'emploi

Les SPE jouent un rôle dans le placement en réunissant diverses entités telles que la Direction Générale de Placement à l'Étranger (DGPEMOE) en tant qu'autorité de tutelle, l'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT) et l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) en tant que services directs de placement et l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP) en tant que structures potentielles d'appui au placement. L'objectif commun de ces services est de faciliter l'insertion sur le marché international du travail, que ce soit pour un chercheur d'emploi actif ou un jeune en quête d'opportunités professionnelles.

DGPEMOE en tant que direction générale assume le rôle de la supervision et la coordination des activités liées au placement à l'étranger. Elle établit les orientations générales et veille à l'harmonisation des actions entreprises par les différentes entités.

ATCT et ANETI comme services directs de placement : L'ATCT et l'ANETI sont des acteurs clés offrant des services directs de placement. Ils interagissent directement avec les chercheurs d'emploi, facilitant la recherche d'opportunités à l'étranger, fournissant des conseils professionnels et assurant le suivi des démarches liées au placement.

ATFP en tant que structure d'appui potentielle au placement. Leur rôle peut inclure la formation professionnelle, le développement des compétences, et la mise en relation des chercheurs d'emploi avec des opportunités correspondant à leurs profils.

Ces services publics collaborent pour créer un écosystème cohérent qui favorise l'employabilité des candidats sur le marché international. Leur coordination permet d'offrir un éventail de services complets, couvrant la préparation, la recherche d'opportunités, et l'accompagnement tout au long du processus de placement. En travaillant de concert, ces entités contribuent de manière significative à la réalisation des aspirations professionnelles des chercheurs d'emploi et au renforcement de leur compétitivité sur la scène internationale.

2- Les établissements privés

Les EPPE de prospection des opportunités de placement à l'étranger jouent un rôle multifacette en facilitant l'accès des candidats tunisiens à des opportunités professionnelles à l'échelle mondiale, tout en assurant des services d'accompagnement complets pour garantir une intégration réussie dans des environnements professionnels internationaux. C'est le décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010 qui régit les activités des établissements privés spécialisés dans la prospection des opportunités de placement à l'étranger.

Ces entités ont pour mission de jouer un rôle dans l'accompagnement des candidats à l'emploi cherchant des opportunités à l'international. Conformément à l'article 2 dudit décret le rôle attribué par le législateur est un rôle qui est axé principalement sur le placement. Afin de garantir un processus de placement efficace et bien accompagné, le décret attribue également à ces établissements plusieurs autres responsabilités et missions connexes. Ces missions complémentaires visent à renforcer le soutien apporté aux candidats à l'emploi, en allant au-delà de la simple prospection d'opportunités. Ainsi, en fournissant des services personnalisés, des sessions de préparation, des rencontres entre offreurs et demandeurs, des examens et des consultations, ces établissements contribuent à créer un environnement propice au placement réussi des chercheurs d'emploi à l'étranger.

Le rôle principal est axé sur le placement, mais il est enrichi par des activités connexes visant à améliorer l'expérience globale des candidats et à maximiser leurs chances de succès sur le marché international du travail.

Il s'agit :

- ▲ **Prospection des opportunités** : La mission des établissements privés est de prospecter activement les opportunités de placement à l'étranger auprès des clients.
- ▲ **Services personnalisés pour les candidats** : Ces établissements fournissent des services personnalisés aux candidats cherchant un emploi à l'étranger. Cela inclut l'assistance dans l'élaboration des curriculums vitae et la formation aux techniques de recherche d'emploi adaptées au contexte international.
- ▲ **Sessions de préparation et d'accompagnement** : Ils organisent des sessions de préparation, d'adaptation, d'encadrement et d'accompagnement pour les candidats, couvrant des aspects tels que linguistiques, sociaux, et l'intégration professionnelle, culturelle et sociale dans les pays d'accueil.
- ▲ **Facilitation des rencontres offres-demandes** : Ces établissements jouent un rôle actif dans le rapprochement entre les offres et les demandes de placement à l'étranger, facilitant ainsi la mise en relation entre les employeurs étrangers et les chercheurs d'emploi.
- ▲ **Organisation d'examens et de sélections** : Ils sont autorisés à organiser des examens, des concours, des campagnes de présélection ou de sélection finale, ainsi que des entretiens ou des discussions avec des sociétés étrangères ou leurs représentants. Ces activités peuvent avoir lieu en Tunisie, à l'étranger, ou par le biais de moyens de communication à distance.
- ▲ **Études et consultations** : En plus des activités opérationnelles, ces établissements sont mandatés pour réaliser des études et des consultations relatives aux tendances et aux opportunités de placement à l'étranger, contribuant ainsi à une compréhension approfondie du marché international du travail.

3- Les bénéficiaires

Les candidats au travail à l'étranger qui profitent des services du secteur public et/ou privé jouent un rôle central dans l'écosystème des services publics de l'emploi (SPE) et privés. Ils représentent le moteur et la raison d'être de ces intervenants, qu'ils soient du secteur public ou privé. Leur quête d'opportunités d'emploi à l'étranger définit la mission et les objectifs des services de placement, soulignant ainsi l'importance de les considérer comme des bénéficiaires primordiaux.

L'aspect fondamental réside dans le fait que ces candidats bénéficient de services de placement gratuits, qu'ils optent pour les services publics ou privés. La gratuité de ces services est fondamentale, garantissant l'accès équitable à des opportunités d'emploi internationales sans aucune barrière financière. Cette gratuité reflète l'engagement des deux secteurs à faciliter l'accès au marché international du travail, en mettant l'accent sur l'égalité des chances pour tous les chercheurs d'emploi.

Le candidat au placement doit être perçu comme l'élément central de cette dynamique. Les services publics et privés de l'emploi ont la responsabilité de le soutenir tout au long du processus, de la recherche d'opportunités à l'étranger jusqu'à l'intégration dans le marché du travail international. Cette approche met en avant la nécessité de placer les besoins et les intérêts du candidat au premier plan, en veillant à ce que les services proposés soient adaptés à ses compétences, aspirations et contraintes. Par conséquent, et dans l'étude¹² des conditions d'un possible partenariat entre les deux secteurs public et privé, les objectifs des bénéficiaires au placement doivent figurer dans tout accord de partenariat entre le public et le privé. Un partenariat public-privé réussi dans le domaine du placement à l'étranger doit se traduire par des avantages tangibles et positifs pour le bénéficiaire. Cela implique une collaboration étroite, axée sur la qualité des services, la protection des droits, et le soutien continu au développement professionnel du chercheur d'emploi à l'étranger.

La protection juridique des candidats au travail à l'étranger est une composante essentielle de cette considération. Les services publics et privés doivent garantir le respect des normes nationales et internationales de protection légale, couvrant des aspects tels que les conditions de travail, les droits fondamentaux, et la conformité aux lois nationales et aux normes internationales. Cela renforce la confiance des candidats dans le processus de placement et assure un environnement sûr et équitable pour leur parcours professionnel à l'étranger.

La protection juridique des candidats au travail à l'étranger est une composante essentielle de cette considération. Les services publics et privés doivent garantir le respect des normes nationales et internationales de protection légale, couvrant des aspects tels que les conditions de travail, les droits fondamentaux, et la conformité aux lois nationales et aux normes internationales. Cela renforce la confiance des candidats dans le processus de placement et assure un environnement sûr et équitable pour leur parcours professionnel à l'étranger.

III. ANALYSE DES MISSIONS ET REGARDS CROISÉS SUR LE PLACEMENT

1- L'organe de surveillance du secteur privé : La Direction Générale du Placement à l'Étranger et de la Main d'Œuvre Étrangère (DGPEMOE)

La DGPEMOE, relevant du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle supervise le secteur privé en matière de placement à l'étranger et de main-d'œuvre étrangère en Tunisie.

¹² Voir supra page ...

Son mandat s'étend à l'autorisation d'exercice des établissements privés impliqués dans l'intermédiation de l'emploi international. Cette autorisation est accordée dans le cadre d'un cadre juridique défini par le décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010, fixant les conditions, les modalités, et les procédures d'octroi d'autorisation.

Procédure d'obtention de l'autorisation :

Le processus d'obtention de l'autorisation d'exercice de l'activité de placement de travailleurs à l'étranger est ainsi organisé :

1. Demande d'autorisation : Les établissements privés souhaitant exercer des activités de placement à l'étranger doivent déposer une demande d'autorisation à la DGPEMOE. La demande doit être accompagnée d'une note explicative détaillant les pays concernés par le placement et le réseau d'appui à l'étranger.

2. La nécessité de la production d'une caution bancaire : Une caution bancaire à la première demande d'un montant de 30 mille dinars est requise.

Cette caution vise à garantir la fiabilité du promoteur du projet dans un premier lieu et sera dans un deuxième temps relayé par une caution de substitution délivrée dans les mêmes conditions et qui devra garantir de la fiabilité de l'établissement dans son engagement envers les demandeurs d'emploi.

3. Présentation des pièces justificatives et du dossier effectif : Le dossier de demande doit inclure les pièces listées (le CV, les diplômes, et les références professionnelles du représentant légal et du propriétaire de l'établissement ainsi que d'autres documents d'identification en plus des documents administratifs, tels que la copie du statut de l'établissement, le contrat de location du local, et le certificat de validité du local d'exercice

4. L'examen et accord de principe : Une fois le dossier déposé, la DGPEMOE examine les documents et délivre un accord de principe. Les démarches administratives supplémentaires, telles que l'attestation de dépôt de déclaration d'investissement et la mise à jour de la caution bancaire, sont nécessaires après l'obtention de cet accord.

5. Délivrance de l'autorisation : Une fois toutes les étapes complétées avec succès, l'établissement reçoit l'autorisation d'exercice d'activités de placement à l'étranger.

La DGPEMOE s'engage aussi à lutter contre l'existence illégale des bureaux privés non agréés et à exploiter les opportunités d'emploi tant dans les marchés traditionnels que dans de nouveaux marchés à l'étranger.

Son rôle est d'encadrer et de superviser les opérations liées à l'emploi international, garantissant ainsi la protection des intérêts des travailleurs et la légitimité des établissements privés opérant dans ce domaine.

2- Le secteur privé :

A- les établissements privés de placements agréés

Le secteur privé joue un rôle d'intermédiaire dans le placement à l'étranger. L'exercice exceptionnel de cette activité est soumis à une réglementation stricte, placée sous l'autorité et le contrôle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle à travers la DGPEMOE comme présenté dans la section supra.

Conditions d'exercice de l'activité :

Les établissements privés de placement à l'étranger (EPPE) sont soumis à des conditions strictes pour assurer un exercice éthique et conforme aux normes internationales.

Ces conditions incluent des critères liés au représentant légal de l'EPPE ou à son mandataire, tels que l'âge légal, l'absence de casier judiciaire, le niveau scolaire ou la connaissance du domaine, ainsi que la résidence en Tunisie.

Ces conditions ont pour but de mettre à niveau la gestion, le management et la gouvernance de ces unités eu égard la sensibilité de l'activité pratiquée.

Les textes législatifs régissant le secteur privé :

Le cadre légal des activités de placement de travailleurs à l'étranger est verrouillé par un quatuor formé d'une loi, de deux décrets et d'un arrêté.

- **Loi** n° 2010-49 du 1er novembre 2010 : Cette loi complète la législation relative au régime applicable aux personnels de la coopération technique, établissant les bases légales de l'activité des EPPE.
- **Décret** n°2010-2948 du 9 novembre 2010 : Ce décret fixe les conditions, modalités, et procédures d'octroi de l'autorisation d'exercice par les EPPE.
- **Décret** n° 2011-456 du 30/04/2011 : Ce décret modifie celui du 9 novembre 2010, précisant les conditions d'autorisation d'exercice par les établissements privés de placement à l'étranger.
- **Arrêté** du ministre des Finances et du ministre de la formation professionnelle et de l'emploi du 2 décembre 2010 : Cet arrêté fixe le montant de la caution bancaire à première demande exigible des établissements privés prospectant des opportunités de placement à l'étranger.

Les objectifs des EPPE :

Au-delà des attributions fixées par la loi et selon la vision de l'acteur privé, les EPPE ont pour mission d'exploiter les opportunités d'emploi dans tous les marchés :

- Les marchés traditionnels tels que la France, l'Italie, et les pays du Golfe.
- Les nouveaux marchés d'emploi à l'étranger, y compris en Australie, au Canada, en Allemagne, en Autriche, et en Belgique.

Le Mode opératoire :

Le processus opérationnel des agences de placement à l'étranger en Tunisie débute par la réception du mandat ou de l'ordre émis par l'employeur ou l'intermédiaire international. Cette phase initiale déclenche une série d'étapes structurées, depuis la recherche jusqu'à l'intégration post-placement.

● **Réception du mandat ou de l'ordre** : Le départ du processus est marqué par la réception formelle du mandat ou de l'ordre émanant des employeurs étrangers ou des intermédiaires internationaux.

Cette demande définit les critères de recherche, les compétences requises, et les détails des postes à pourvoir.

● **Recherche et identification des profils** : À la suite de la réception du mandat, les agences entament la phase de recherche ciblée pour identifier des profils correspondant aux critères spécifiés.

La chasse de têtes est souvent utilisée pour dénicher des talents et des profils sur le marché tunisien.

● **Sélection et présélection des candidats** : une fois les profils identifiés, les agences procèdent à une sélection minutieuse en alignant les compétences des candidats avec les besoins du mandat.

Une présélection est effectuée pour présenter les meilleurs candidats aux employeurs étrangers.

● **Entretien et validation des profils** : Les candidats présélectionnés sont soumis à des entretiens approfondis pour valider leurs compétences, leur expérience, et leur adéquation culturelle avec les employeurs étrangers.

Cette étape vise à garantir une correspondance optimale entre les attentes des deux parties.

● **Communication avec les employeurs étrangers et intermédiaires** : Les agences assurent la communication entre les candidats et les employeurs étrangers, facilitant les entretiens finaux et négociations contractuelles.

Elles agissent en tant que médiateurs pour garantir une compréhension mutuelle et un processus de sélection fluide.

● **Validation finale et processus de placement** : Une fois les candidats sélectionnés et approuvés par les employeurs étrangers, les agences procèdent à la validation finale et à la préparation du processus de placement en prenant en charge la gestion des formalités administratives et logistiques nécessaires.

● **Accompagnement post-placement** : Après le placement, les agences ne rompent pas leurs engagements. Elles fournissent un accompagnement post-placement, soutenant les travailleurs dans leur transition, fournissant des conseils d'intégration, et résolvant tout problème qui pourrait survenir.

Le Modèle d'affaires des agences privées de placement

Les entreprises privées opérant dans le secteur du placement international sont des entités à but lucratif, orientées vers la rentabilité et la rentabilité. Leur modus operandi est soigneusement articulé autour de la résolution de l'équation ressources-emploi, visant à atteindre des objectifs de placement conduisant à des gains financiers. Pour ce faire, ces agences déploient une organisation stratégique axée sur la synchronisation et l'optimisation de leur proposition de valeur, assurant une prise en charge efficace de leurs clients. Cette organisation se matérialise à travers divers éléments clés, tels que les ressources essentielles, les partenariats stratégiques, les activités clés, les canaux de distribution, les relations avec les clients, les segments de marché ciblés, les sources de revenus, et les coûts associés

Le BMC offre une vue globale et structurée des éléments clés qui définissent leur modèle d'entreprise. En analysant chaque composant du BMC, nous serons en mesure de comprendre comment ces agences orchestrent leurs ressources, partenariats, activités clés et canaux pour créer, délivrer, et capturer de la valeur dans le secteur du placement international.

Voir BMC ci-dessous :

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Segments client
<ul style="list-style-type: none"> - Avocats en immigration - Agence de placement et d'intermédiation étrangères - Centres de formation professionnelle locaux - Employeurs privés étrangers - ATCT : Agence tunisienne de coopération technique - ANETI : Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en relation des demandeurs d'emploi et des offreurs d'emploi basés à l'étranger - Coaching assuré en faveur des demandeurs d'emploi - Assistance pour les entreprises étrangères en matière de recherche de candidats - Assistance pour les demandeurs d'emploi en matière de préparation à l'employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Matching optimal entre offreur et demandeurs d'emploi - Assistance des candidats lors des différentes phases de la démarche du dossier de recrutement : Constitution du dossier , passation des tests techniques , psychotechniques , linguistiques , formalités juridiques , les visites médicales , les formalités de biométrie - Assistance des sociétés étrangères pour accéder au marché de l'emploi tunisien et étranger 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation directe avec les partenaires étrangers - Présence sur les réseaux sociaux - Site Web - Centre de contact téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises étrangères - Cabinets de recrutement étranger - Chasseurs de tête étranger - les demandeurs de travail à l'étranger
	<p>Ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines - Ressources matérielles (locaux , espaces d'accueil et ressources informatiques) 		<p>Canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • LinkedIn • Whatsapp • Site web 	
<p>Structure de coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Masse salariale : Personnel permanent, personnel saisonnier, personnel stagiaire . rémunération des dirigeants ● Frais de prestataires de services locaux : Publicité , marketing , commercial , avocats , comptables , experts comptables , cabinets de conseil ● Frais de prestataires de services étrangers : Avocats étrangers , intermédiaires étrangers , participation aux salons et foires à l'étranger , prise en charge des frais de réception en Tunisie des missions étrangères. ● Frais administratifs et de gestion 			<p>Flux de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sociétés étrangères : Contrats forfaitaires basés sur le nombre de profils recherchés et retenus ● Cabinets de recrutement étranger : Contrats forfaitaires basés sur le nombre de candidats recherchés et retenus 	

Le SWOT

Dans le contexte de la cartographie des intervenants, l'agence privée de placement émerge comme un acteur essentiel dans l'environnement, perçu comme tel par les candidats.

Ainsi, pour approfondir notre compréhension du secteur, nous proposons l'établissement d'une matrice SWOT, résultant de notre étude préalable de ce domaine et des entretiens approfondis réalisés avec les opérateurs clés.

Cette matrice SWOT permettra une analyse stratégique en examinant les forces, faiblesses, opportunités et Menaces qui influent sur l'environnement opérationnel des agences de placement à l'étranger afin de dégager une vision complète des éléments internes et externes qui impactent leur performance.

L'analyse SWOT du secteur du placement de travailleurs à l'étranger en Tunisie met en lumière divers éléments clés qui façonnent son paysage actuel.

Parmi ses forces, la présence d'une entité de supervision, incarnée par le Ministère de l'Emploi et de la Formation, établit un cadre réglementaire pour assurer une gestion de qualité.

Le potentiel de chiffre d'affaires représente une opportunité significative pour une croissance économique. Cependant, le secteur est confronté à des faiblesses notables, notamment la prévalence du secteur informel et le manque de conformité dû à l'immaturation des acteurs. La tentation de certains acteurs de facturer des commissions malgré l'obligation légale de gratuité pose également des défis.

De plus, la concentration des entreprises de placement dans le Grand Tunis et l'absence d'une vision stratégique sont des faiblesses à prendre en compte. En dépit de ces défis, le secteur peut exploiter des opportunités en diversifiant ses marchés vers des destinations telles que l'Australie, le Canada et l'Allemagne, tout en répondant au besoin croissant de solutions face au chômage.

Néanmoins, des menaces subsistent, notamment l'opposition syndicale de l'UGTT, les risques d'abus envers les demandeurs d'emploi et les coûts élevés des programmes de conformité, pouvant fragiliser financièrement le secteur.

Forces

Autorisation exceptionnelle :

Malgré l'interdiction de l'activité de placement énoncée par le code de travail dans son article 285 13, l'exercice de l'activité de placement encore contesté par l'UGTT demeure une activité d'exception qui exige une autorisation du ministère de l'Emploi. L'objectif étant de répondre aux besoins spécifiques des marchés de l'emploi à l'étranger.

Entité de supervision :

La présence d'une entité de supervision, le Ministère de l'emploi et de la formation, assure un cadre réglementaire qui garantit une meilleure gestion et qualité des services de placement.

Potentiel de chiffre d'affaires :

Le secteur offre des opportunités de croissance significatives en termes de chiffre d'affaires et de marge d'exploitation, indiquant des perspectives financières positives.

Faiblesses

Secteur informel :

La prévalence du secteur informel crée des défis, tels que la concurrence déloyale, qui peuvent affecter la réputation globale du secteur.

Conformité :

Le manque de conformité, en raison de l'immaturité des acteurs et de la charge financière des programmes de conformité, expose le secteur à des risques légaux et à des problèmes de qualité.

Tentation :

Tentation de certains acteurs du secteur de facturer des commissions malgré l'obligation légale de gratuité.

La fragilité des candidats :

Peut les pousser à accepter et encourager les pratiques irrégulières

La majorité des EPPE

se concentrent sur le grand Tunis

Pas de vision :

Les EPPE ne disposent pas d'une vision stratégique et agissent par opportunisme

Perception erronée :

L'entité de supervision est perçue uniquement comme une structure de contrôle et non d'accompagnement.

Opportunités

Marchés traditionnels :

Exploiter les marchés traditionnels tels que la France, l'Italie et les pays du Golfe qui sont toujours demandeurs, offre des opportunités d'emploi substantielles pour les travailleurs tunisiens

Nouveaux marchés :

La prospection de nouveaux marchés tels que l'Australie, le Canada, l'Allemagne et l'Autriche peut diversifier les sources d'emploi et élargir la portée du secteur.

Evolution :

Évolution du profil du salarié migrant vers un profil plus instruit et qualifié.

Besoin de solutions :

Les EPPE peuvent répondre au besoin pressant de solutions face au chômage en Tunisie, en particulier pour les diplômés de l'enseignement supérieur.

Accord de partenariat :

pour la mobilité avec l'UE, ouvrant des possibilités d'emploi, d'éducation et de formation.

Menaces

Opposition syndicale :

L'opposition ferme de l'UGTT à l'encontre de l'activité de placement crée une tension potentielle entre les autorités, les entreprises et les demandeurs d'emploi.

Cette opposition de l'UGTT peut entraîner des tensions sociales et politiques, compliquant davantage le paysage réglementaire.

Abus et non-conformité :

Les risques d'abus envers les demandeurs d'emploi et de non-conformité aux normes internationales peuvent entraîner des sanctions et nuire à la réputation du secteur.

Coûts de conformité :

Les coûts élevés des programmes de conformité représentent une menace financière, d'autant plus que de nombreux acteurs du secteur peuvent être financièrement fragiles.

Risques d'abus liés au recrutement, en particulier la facturation de commissions et les risques de traite d'êtres humains.

Le regard des établissements privés sur le partenariat public-privé : une réserve

Au cours de l'étude des entretiens avec les EPPE, l'objectif principal consistait à évaluer la nature de la collaboration entre les structures publiques et les établissements privés. Selon les déclarations de la Direction générale du placement à l'étranger et de la main d'œuvre étrangère (DGPEMOE), une certaine coordination a été identifiée, mais elle a souligné une réticence manifeste de la part des établissements privés.

Cependant, une perspective différente émane des établissements privés, qui nuancent les formes de collaboration. Cette divergence d'opinions entre les structures publiques et les établissements privés soulève des questions sur la nature réelle de la coordination existante.

Le recours à un questionnaire spécifiquement conçu pour les Établissements Privés de Placement à l'Emploi (EPPE) a révélé des résultats significatifs. Ces données indiquent une collaboration notablement limitée entre les établissements privés et les services publics tels que l'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT) et l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI). Les réponses obtenues, issues d'un échantillon de 13 EPPE, mettent en lumière une dynamique de coopération faible, jetant ainsi une lumière critique sur les perspectives et les relations entre les deux secteurs.

La question posée aux EPPE est de savoir s'il existe des liens avec les structures de l'ANETI et de l'ATCT et si oui quel type de collaboration.

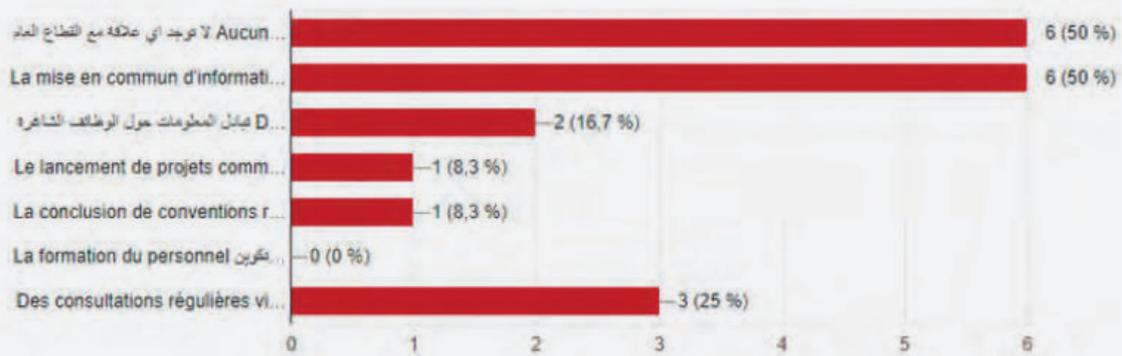
28- Dans le cadre des liens actuels entre votre établissement (opérateur privé) *
ANETI (opérateur public): في إطار علاقتكم الحالية مع الهيكل العمومية ذات النشاط المعامل:

- Aucun lien, aucune coopération, aucune coordination لا توجد اي علاقة مع القطاع العام
- La mise en commun d'informations et l'utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail تبادل المعلومات و ارساء أدوات لدعم شفافية سوق العمل
- Des échanges d'avis de vacances de poste تبادل المعلومات حول الوظائف الشاغرة
- Le lancement de projets communs, par exemple dans le domaine de la formation اعداد مشاريع مشتركة
- La conclusion de conventions relatives à l'exécution de certaines activités telles que des projets pour l'insertion des chômeurs de longue durée ابرام الاتفاقيات لانعاج عاطلي العمل لمدة طويلة
- La formation du personnel تكوين المعلة
- Des consultations régulières visant à améliorer les pratiques professionnelles تشاور دوري حول سبل النهوض بالقطاع
- Autre : _____

28- Dans le cadre des liens actuels entre votre établissement (opérateur privé)

ANETI (opérateur public): في إطار علاقتكم الحالية مع الهياكل العمومية ذات النشاط المماثل:

12 réponses

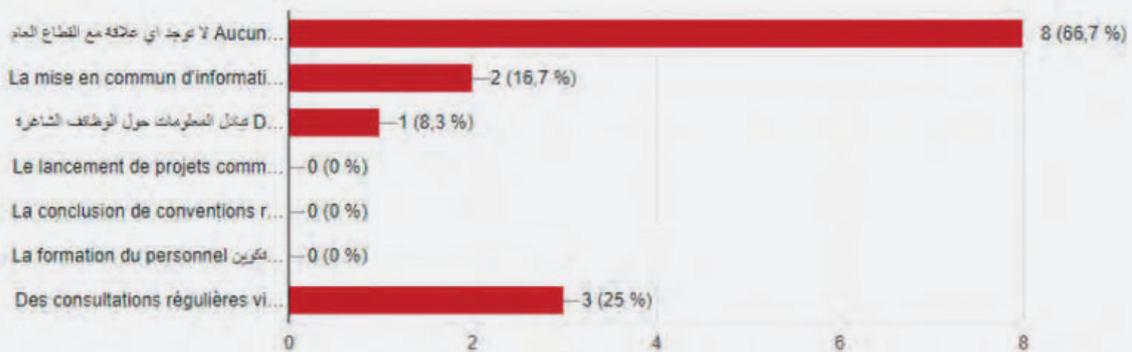


// Collaboration avec ANETI

27- Dans le cadre des liens actuels entre votre établissement (opérateur privé) ATCT

(opérateur public): في إطار علاقتكم الحالية مع الهياكل العمومية ذات النشاط المماثل:

12 réponses



// Collaboration avec ATCT

Les résultats du questionnaire démontrent un très faible taux de collaboration entre les structures publiques (ANETI & ATCT). La collaboration est totalement absente pour ce qui est du lancement de projet commun, la conclusion de convention de partenariat et la formation du personnel

Les établissements privés qui nient l'existence de toute forme de collaboration et de coopération avec l'ATCT représentent 66,7%. Le taux est de 50% lorsqu'il s'agit de l'ANETI.

B- Le secteur informel

Le secteur informel dans le placement de travailleurs à l'étranger en Tunisie est caractérisé par une surpondération significative, influençant de manière notable le paysage économique.

L'UNESCO définit généralement le secteur informel comme constitué d'unités de production opérant à petite échelle, avec peu d'organisation, souvent sans distinction claire entre travail et capital. Son objectif principal est de créer des emplois et de générer des revenus pour les personnes concernées. Au niveau statistique, le secteur informel en Tunisie est défini par des entreprises non constituées en sociétés, appartenant à des ménages, produisant pour le marché, mais avec moins d'un nombre spécifié de salariés et/ou non enregistrées selon la législation nationale.

En l'absence de chiffres officiels, des estimations divergentes circulent quant au poids du secteur informel dans l'économie tunisienne. Les activités informelles incluent des entreprises échappant au paiement de l'impôt, les vendeurs ambulants, la contrebande, entre autres. Une étude du Forum Tunisien pour les Droits Économiques et Sociaux a identifié huit principales activités relevant de l'informel, allant du commerce transfrontalier à la prestation de services, en passant par le télétravail des cadres.

Le secteur informel de services, qualifié de "fugitif", est particulièrement insaisissable, s'appuyant souvent sur des outils minimaux tels qu'un téléphone portable et une page Facebook, un compte TikTok ou assimilé. Dans le domaine du placement de travailleurs à l'étranger, notre enquête sur le terrain a révélé un rapport de force en faveur du secteur informel. Des sociétés, bureaux, agents et pages sur les réseaux sociaux opèrent sans une existence juridique formelle, souvent hors conformité, en particulier en ce qui concerne la gratuité des prestations.

Il est pertinent de préciser que le secteur informel dans le cas du placement à l'étranger peut être classé également en deux catégories :

- ▲ Des entités n'ayant aucune existence juridique et qui sont hors conformité, particulièrement concernant la gratuité de la prestation.
- ▲ Des entreprises ayant pour objet une activité de services et qui sont en conformité avec les normes et les standards à l'exception de l'obtention de l'agrément de la DGPEMOE.

Un biais cognitif important joué en faveur du secteur informel, où la perception de valeur par les utilisateurs est souvent plus élevée pour les services payants que pour les services gratuits.

Cela explique en partie l'implantation relativement facile des opérateurs informels dans le domaine du placement de travailleurs à l'étranger.

Mode opératoire du secteur informel

Le mode opératoire du secteur informel dans le placement de travailleurs à l'étranger en Tunisie présente des similitudes avec le mode opératoire des entités formelles, et est caractérisé par une stratégie visant à se faire passer pour des entités formelles et légitimes aux yeux du public cible.

Quatre caractéristiques clés définissent cette approche, en renforçant le facteur perception de légitimité chez le candidat :

- **La première caractéristique réside dans une présence marquée sur les réseaux sociaux.** Souvent, ces entités informelles existent uniquement en ligne, sans référentiel physique tel qu'un local ou un point d'attache clair. Parfois, elles sont domiciliées de manière accessoire dans des bureaux de services partagés ou des espaces de traduction. Cette stratégie leur permet de maintenir une flexibilité totale tout en échappant à une identification physique.
- **La deuxième caractéristique majeure est une communication intensive sur les réseaux sociaux,** axée sur des récits de réussite. Elles exploitent habilement les émotions en présentant des cas de réussite, créant ainsi une image positive et motivante. Le recrutement de la clientèle repose souvent sur le parrainage et les recommandations, renforçant la confiance par le biais de relations existantes.
- **La troisième caractéristique réside dans une orientation prédominante vers l'immigration,** souvent dissimulée derrière des offres d'emploi. Souvent ces acteurs du secteur informel ont recours à des contrats "non sérieux" et des conditions opaques, créant ainsi une certaine opacité dans les phases ultérieures du processus. Cette orientation vers l'immigration leur permet de jouer sur l'élément émotionnel et d'exploiter les aspirations des candidats à travailler et vivre à l'étranger.
- **Une quatrième caractéristique : l'exploitation habile du biais de prix élevé.** Cette caractéristique se manifeste par la fixation de tarifs exagérés pour les services proposés. En optant pour des prix significativement élevés, le secteur informel cherche à conférer une couche supplémentaire de sérieux et de légitimité à ses activités. Ces entités informelles espèrent créer une perception parmi les candidats selon laquelle des services coûteux équivalent à une prestation sérieuse et fiable. Le biais cognitif associé à l'idée que "c'est cher, donc c'est sérieux" joue en faveur du secteur informel en renforçant l'image de crédibilité et de qualité de ses services, même en l'absence de conformité aux normes officielles.

Ainsi, le mode opératoire du secteur informel se caractérise par une virtualité assumée, une communication habile sur les réseaux sociaux et une orientation souvent prépondérante vers l'immigration avec une valeur perçue élevée.

Ces éléments combinés permettent aux entités informelles de se positionner comme des acteurs légitimes aux yeux des candidats, malgré leur statut non officiel et les risques potentiels associés.

SWOT

Au cœur de l'environnement, le secteur informel, un domaine par essence non régulé et non conforme et Bien que délibérément en marge des normes établies, ce secteur ne saurait être ignoré, car sa présence dans le même écosystème lui confère des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces.

En dépit de son caractère non conventionnel, le secteur informel interagit de manière significative avec son environnement, ajoutant une dynamique particulière au paysage professionnel.

Cette section SWOT met en lumière les aspects tant positifs que négatifs de ce secteur singulier, offrant ainsi un éclairage sur les divers éléments qui influent sur sa présence au sein de la sphère professionnelle

Forces	Faiblesses
<p>Agilité et opportunisme : Le secteur informel est souvent caractérisé par sa flexibilité et sa capacité à saisir rapidement les opportunités du marché, s'adaptant aux changements sans être entravé par une lourde structure organisationnelle.</p> <p>Faibles barrières à l'entrée: En l'absence de lourdes réglementations, le secteur informel attire de nouveaux acteurs plus facilement.</p> <p>Exploitation des biais cognitifs: En jouant sur les perceptions liées aux prix élevés, le secteur informel renforce l'image de qualité et de sérieux perçus de ses services.</p>	<p>Non-conformité légale : Le secteur informel, par nature, opère en dehors des cadres légaux et réglementaires, ce qui l'expose à des risques juridiques, à des sanctions et des pertes en capital en cas de trappe</p> <p>Manque de transparence: Les activités informelles manquent de transparence, notamment en ce qui concerne les contrats et les conditions, créant un terrain propice à des pratiques opaques.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Demande pressante de solutions: La forte demande de solutions face au chômage en Tunisie est une opportunité pour le secteur informel de s'imposer en proposant des alternatives, notamment pour les nouveaux diplômés.</p> <p>Utilisation efficace des réseaux Sociaux: La présence prédominante sur les réseaux sociaux offre au secteur informel une plateforme efficace pour le marketing, le recrutement clientèle et la diffusion d'informations.</p>	<p>Sanctions potentielles Importantes en cas d'adoption de la nouvelle loi pénalisant cette activité en dehors des cadres juridiques .</p>

C- La représentativité du secteur privé : UTICA

Fondée en 1947, l'UTICA s'est érigée en tant que centrale patronale nationale, jouant un rôle majeur dans la représentation des intérêts des entreprises tunisiennes des secteurs économiques non agricoles, notamment l'Industrie, le Commerce, les Services, l'Artisanat et les Petits Métiers.

Avec près de 150 000 entreprises privées, dont une majorité de petites et moyennes entreprises, l'UTICA se positionne comme un pilier incontournable de la scène économique tunisienne. Excluant le Tourisme, le secteur bancaire et financier de sa composition, l'UTICA couvre une large variété de domaines économiques.

L'essence même de l'UTICA est sa mission dynamique qui se déploie à travers plusieurs axes.

- ▲ Tout d'abord, l'union vise à fédérer les entreprises du secteur privé et à développer un réseau professionnel étendu, œuvrant ainsi pour la promotion des différents secteurs économiques.
- ▲ Dans cette optique, elle encourage l'investissement, l'innovation et la création de valeur.
- ▲ L'accompagnement des entreprises occupe également une place centrale, offrant un soutien constant, des conseils, et des informations pertinentes.
- ▲ Enfin, l'UTICA représente les entreprises auprès des pouvoirs publics, défendant leurs intérêts lors des négociations sociales.

Mode opératoire

L'UTICA déploie ses activités à travers une organisation structurée et des structures décisionnelles définies.

Au sommet, le congrès national, réuni tous les 5 ans, détient le pouvoir de fixer l'orientation, les objectifs, les actions, l'organisation et les modalités de contrôle interne de l'UTICA. Le bureau exécutif, composé de 31 membres élus, assure l'exécution des directives du congrès national et représente l'UTICA auprès des tiers. Le conseil national, regroupant diverses parties prenantes, approuve le budget annuel, définit l'orientation générale et élit les commissions de contrôle financier et d'éthique.

Le conseil administratif, composé des membres du bureau exécutif et des présidents des fédérations et unions régionales, coordonne entre les structures sectorielles et régionales.

Dans sa stratégie, l'UTICA met l'accent sur plusieurs axes. Elle agit pour que la société tunisienne valorise le travail et favorise l'initiative entrepreneuriale, soutient une réglementation économique incitative, diversifie les marchés et promeut la Tunisie à l'international. Elle œuvre également pour la convergence régionale, la lutte contre les disparités régionales, et la transformation de l'administration en un facteur de compétitivité.

Position de l'UTICA par rapport au secteur du placement à l'international

L'UTICA, en tant que centrale patronale nationale, adopte une position proactive et favorable à l'égard du secteur du placement à l'international. Cette orientation découle de la conviction que le placement international ne se limite pas à une simple opportunité d'expansion économique, mais revêt également une dimension sociale importante.

L'UTICA, étant le porte-parole des entreprises du secteur privé en Tunisie, considère que le placement à l'international est doublement pertinent et sensible pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'UTICA reconnaît que le placement à l'international est un moyen efficace de favoriser les exportations des services. En encourageant les entreprises tunisiennes à s'impliquer sur la scène internationale, l'UTICA considère que cela influence directement la croissance économique du pays.

Deuxièmement, l'UTICA, consciente des défis sociaux auxquels la Tunisie est confrontée, considère le placement à l'international comme une véritable clé de l'apaisement social et de la réduction des tensions. En favorisant notamment le placement via la migration circulaire, le secteur du placement international offre une solution stratégique pour atténuer le chômage et créer des opportunités professionnelles. L'UTICA, par sa mission de représentation des intérêts des entreprises, soutient activement cette perspective qui aligne les objectifs économiques sur les impératifs sociaux.

Par ailleurs, l'UTICA marque son engagement en faveur de ce secteur en participant à l'initiative de création d'une chambre syndicale dédiée. Cette démarche valide la vision holistique de l'UTICA, qui ne se limite pas à la promotion des intérêts économiques, mais intègre également des considérations sociales et organisationnelles.

La création de cette chambre syndicale vise à renforcer la représentativité du secteur, à défendre les droits des EPPE impliqués dans le placement international, à promouvoir la qualité des services offerts aux travailleurs et aux partenaires étrangers et à instaurer des normes éthiques et professionnelles élevées.

Perceptions mitigées de l'UTICA concernant le partenariat public-privé pour stimuler le secteur privé

Questionné sur son rôle dans la chaîne de valeur globale et la cartographie des opérateurs l'UTICA émet des réserves significatives quant au développement de partenariats avec le secteur public, exprimant une préférence marquée pour les collaborations privé-privé qui, selon elle, se forment de manière naturelle et efficace lorsque les intérêts convergent.

D'emblée, l'association considère que le partenariat public-privé (PPP) tel que défini par la loi de 2015 présente des défis majeurs et soulève plusieurs griefs.

1- Absence de clarté dans les modèles et l'organisation des partenariats :

L'UTICA souligne l'absence de clarté dans la définition des rôles et attributions dans les partenariats publics-privés. Cette ambiguïté génère des confusions potentielles, compromettant la création de valeur.

Plus précisément La cohabitation entre les organes publics tels qu'ANETI, ATCT d'une part, et le secteur privé d'autre part, se heurte à des différences fondamentales conceptuelles, de priorité des objectifs, de niveaux de moyens mis à dispositions, de la manière de considérer et de gérer la valeur temps, de KPI (indicateurs de performance clés), et de visions, générant des résistances et entravant l'efficacité opérationnelle d'une telle possible collaboration.

2- Compétition entre deux modes opératoires distincts :

L'UTICA observe une compétition implicite entre les opérateurs privé et public malgré qu'ils n'affichent pas une concurrence expressément déclarée.

L'UTICA estime aussi que les modèles opératoires des organismes publics et privés sont en l'état actuels comptables. Elle souligne une divergence de la prise en considération de la notion de délais critiquant l'absence d'efficience et d'efficacité dans les organes publics.

La problématique de la formation, élément critique dans le domaine du perfectionnement du placement à l'étranger de par le traitement public de par le passé, soulève des difficultés de cohabitation.

L'UTICA met en avant le risque de destruction plutôt que de création de valeur en mettant ces deux secteurs à travailler ensemble sans une définition exacte des rôles et attributions de chacun.

3- Manque de gouvernance présumée :

L'UTICA réfute les critiques du secteur public envers la gouvernance du privé.

Elle souligne que le secteur privé est par définition bien gouverné, puisqu'il est régulé par des autorisations d'exercices révocables en cas de manquement.

Par ailleurs l'UTICA rappelle qu'elle dispose d'exemples de savoir-faire en termes de partenariats public-privé réussis, tels que les concessionnaires automobiles et la gestion des ports et que donc le problème présumé de la gouvernance peut être si détecté soigné et encadré par Les actions d'encadrement et de formation.

4- Risque d'un PPP inefficace:

L'UTICA met en garde contre le risque que le PPP devienne un mécanisme de désengagement de l'État de secteurs qu'il ne souhaite plus financer.

Elle insiste sur la nécessité d'une véritable synergie entre les secteurs public et privé, soulignant que le PPP doit viser des résultats mutuellement bénéfiques et non simplement se contenter à résoudre les problèmes des autres pays en quête d'employés qualifiés et de main d'œuvre.

5- Conditions préalables pour un PPP réussi :

L'UTICA propose quatre conditions essentielles pour un PPP réussi.

- ▲ Tout d'abord, faciliter l'action de prospection, permettre aux deux parties d'explorer les opportunités de manière fluide.
- ▲ Ensuite, travailler sur des métiers non conventionnels, cherchant des domaines où les synergies peuvent être maximisées.
- ▲ Favoriser un échange d'informations transparent entre public et privé. A ce titre, L'UTICA met en évidence l'inaccessibilité des données de l'Office Tunisien de l'Emploi (OTE) comme exemple de non collaboration et de blocage d'un seul sens
- ▲ Et enfin l'UTICA estime que la présence de la DGPEMOE dans toute forme de collaboration serait un signal positif et une garantie implicite de sérieux, d'efficacité et de réussite éventuelle.

Pour conclure L'UTICA a tenu à souligner l'importance de ne pas transformer le PPP avec les parties publiques étrangères en un outil sécuritaire pour la gestion et le filtrage de la migration outgoing.

Le SWOT

À la lumière des informations et arguments exposés, la position de l'UTICA se distingue nettement au sein du secteur du placement international, illustrée par l'initiative en cours de création d'une chambre syndicale et son rôle central dans les jeux économiques, sociaux et politiques.

Ainsi, une analyse SWOT ciblée sur l'UTICA s'avère pertinente pour scruter de près ses forces, faiblesses, opportunités et menaces dans ce contexte spécifique.

Cette démarche nous permettra de dévoiler les éléments clés qui façonnent la position stratégique de l'UTICA dans le paysage du placement international en Tunisie.

Forces	Faiblesses
<p>Influence institutionnelle: L'UTICA, en tant que centrale patronale nationale, dispose d'une influence institutionnelle significative en Tunisie, lui permettant de jouer un rôle majeur dans les discussions liées au placement à l'étranger.</p> <p>Réseau étendu: Forte de ses 150 000 entreprises membres, l'UTICA bénéficie d'un vaste réseau, offrant une base solide pour la création de partenariats et collaborations, aussi bien au niveau national qu'international.</p> <p>Capacités d'accompagnement : L'expérience de l'UTICA dans l'accompagnement des entreprises privées est un atout pour faciliter le processus de placement à l'étranger, en offrant un soutien, des conseils, et des informations pertinentes.</p> <p>Vision Stratégique: L'UTICA a développé une vision ambitieuse pour la Tunisie, favorisant l'essor des entreprises, la croissance économique, et la valorisation du travail, ce qui peut être aligné avec les initiatives de placement international.</p>	<p>Définition floue des rôles : L'UTICA reconnaît l'existence de divergences dans la compréhension des rôles et attributions entre les organes publics et privés, créant des obstacles potentiels à une collaboration efficace.</p> <p>Compétition implicite avec le secteur public: La compétition entre les EPPE et les organes publics peut entraver la cohésion et l'efficacité, particulièrement dans un secteur où les méthodes et objectifs diffèrent entre un acteur privé et un acteur public .</p> <p>Défis de gouvernance : Bien que l'UTICA défende la gouvernance du secteur privé, des défis subsistent, notamment en termes de gouvernance des données personnelles, qui nécessitent des améliorations.</p>
Opportunités	Menaces
<p>Partenariats Privé-Privé: L'UTICA peut capitaliser sur son historique prouvé et son expérience dans les partenariats privé-privé, en favorisant des collaborations fluides et mutuellement bénéfiques avec des entreprises locales et étrangères.</p>	<p>Obstacles légaux et réglementaires: Les obstacles liés aux lois et réglementations, notamment dans le cadre des partenariats public-privé, peuvent représenter une menace pour la mise en œuvre réussie des initiatives de placement à l'étranger.</p>

Opportunités

Partenariats Privé-Privé:

L'UTICA peut capitaliser sur son historique prouvé et son expérience dans les partenariats privé-privé, en favorisant des collaborations fluides et mutuellement bénéfiques avec des entreprises locales et étrangères.

Diversification des marchés:

En développant des partenariats internationaux, l'UTICA a l'opportunité de diversifier les marchés pour les entreprises tunisiennes, offrant de nouvelles perspectives de croissance.

Synergies avec la vision nationale:

En alignant ses actions avec la vision nationale de la Tunisie, l'UTICA contribuera de manière significative au développement économique du pays par le biais du placement à l'étranger.

Menaces

Obstacles légaux et réglementaires:

Les obstacles liés aux lois et réglementations, notamment dans le cadre des partenariats public-privé, peuvent représenter une menace pour la mise en œuvre réussie des initiatives de placement à l'étranger.

Résistance au changement:

La résistance au changement, particulièrement au sein des organes publics, peut entraver l'adoption de nouvelles approches et la collaboration efficace avec le secteur privé.

Risque de perception négative:

Des problèmes de gouvernance ou des échecs potentiels dans les partenariats peuvent entraîner une perception négative, nuisant à la réputation des entités privées qui constituent le tissu de l'UTICA

3- Le secteur public de l'emploi :

A- intervenants direct dans le placement

ATCT

L'Agence tunisienne de coopération technique (ATCT) constitue une institution publique, créée en 1972 par la loi n°72-35, avec pour mission principale d'exécuter la politique de l'État en matière de coopération technique.

Cet organisme met à disposition les compétences tunisiennes sollicitées au profit d'autres pays, illustrant ainsi l'engagement de la Tunisie dans la solidarité et le partage des savoir-faire.

1- Mission et objectifs :

L'ATCT œuvre activement à la promotion de la coopération technique, basée sur des relations de partenariat, principalement avec des pays arabes et africains désireux de bénéficier des compétences tunisiennes qualifiées.

Les missions de l'ATCT sont guidées par quatre objectifs principaux :

1. Placement des cadres tunisiens à l'étranger :

Identification, sélection et placement de cadres tunisiens à l'étranger en réponse aux besoins exprimés par des pays amis, organisations régionales et internationales.

Contribution à la mobilité des compétences tunisiennes pour soutenir le développement socio-économique dans d'autres nations.

2. Consultance et projets d'assistance technique :

Réalisation de missions de consultance et de projets d'assistance technique au profit de pays en développement.

Partage des expertises tunisiennes dans divers domaines pour renforcer les capacités et promouvoir le développement durable.

3. Promotion de la Coopération Technique :

Promotion active de la coopération technique, favorisant les échanges et la collaboration entre les pays en développement.

3. Coopération Tripartite :

Encouragement et participation à des projets de coopération tripartite impliquant la Tunisie, d'autres pays et des partenaires internationaux tels que la BID, la BAD, la BADEA, la JICA, l'OIF, entre autres.

Les Ressources humaines au cœur de la coopération technique :

Centrée sur les ressources humaines, l'ATCT reconnaît que la coopération technique est un moyen privilégié de partage, d'échange, et de solidarité entre les populations. En alignant ses actions sur les principes de partenariat, d'inclusion, et de développement mutuel, l'ATCT contribue à renforcer les liens entre la Tunisie et ses partenaires internationaux.

2- Mode opératoire de l'ATCT :

L'ATCT propose une gamme de services gratuits en s'engageant sur la transparence et l'équité comme valeurs fondamentales.

Les clients sont classés en différentes catégories et le mode opératoire est sensiblement le même avec quelques ajustements procéduraux par rapport à la qualité du demandeur :

1. Les candidats et les experts :

- ▲ Inscription sur le portail de l'Agence.
- ▲ Création d'un compte et d'un dossier permanent dans la banque des CV. Étude des dossiers par les services concernés de l'agence.
- ▲ Assistance à la rédaction des CV selon un modèle type.
- ▲ Mise à jour des CV en ligne.
- ▲ Consultation et participation aux offres disponibles.
- ▲ Visibilité des CV en ligne aux employeurs tout en préservant la confidentialité des données personnelles.
- ▲ Participation aux sessions de sensibilisation organisées par l'ATCT.

Conditions requises pour bénéficier des services :

- ▲ Nationalité tunisienne.
- ▲ Qualification académique minimale de baccalauréat, brevet de technicien professionnel CAP, ou équivalent.
- ▲ Au moins deux ans d'expérience professionnelle après l'obtention du diplôme.
- ▲ Ne pas dépasser l'âge légal de la retraite, sauf pour les experts.

Le processus :

- ▲ Participation aux offres publiées sur le site de l'ATCT.
- ▲ Sélection basée sur la conformité du CV aux critères requis.
- ▲ Tri automatique des dossiers par une application informatisée.
- ▲ Suivi du dossier sur l'espace Candidat pour connaître son statut.

2. Les demandeurs de détachement :

Pour les travailleurs du secteur public :

- ▲ Possibilité de bénéficier du détachement de l'ATCT en obtenant un contrat de travail avec une organisation étrangère.
- ▲ Soumission d'un dossier au préalable
- ▲ Le droit au détachement est accordé après l'agrément officiel de l'établissement d'origine en Tunisie.

Pour les travailleurs du secteur privé :

- ▲ Possibilité de signer un contrat d'engagement « coopérant contractuel » avec l'ATCT.
- ▲ Régularisation des périodes de détachement auprès de l'ATCT - Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS).

3. Les coopérants détachés :

- ▲ Les agents du secteur public recrutés ou envoyés pour travailler à l'étranger.
- ▲ Possibilité de prolongation de détachement sous certaines conditions.
- ▲ Modalités de prolongation soumises à l'accord de l'établissement d'origine en Tunisie et à la soumission de documents requis.
- ▲ Fin de détachement avec téléchargement d'une demande spécifique et fourniture de documents nécessaires.
- ▲ Contribution obligatoire des agents publics bénéficiant du détachement au régime de retraite et de prévoyance sociale.
- ▲ Soumission de documents requis à l'ATCT pour continuer à bénéficier du régime.

4. Les coopérants contractuels :

- ▲ Coopérants du secteur privé recrutés et détachés pour travailler à l'étranger.
- ▲ Possibilité de signer un contrat de « coopérant libre » avec l'ATCT.
- ▲ Renouvellement du contrat tant que le coopérant travaille à l'étranger.

Certains ministères, en raison de leur sensibilité et de l'importance de leurs compétences, nécessitent une approbation préalable avant l'inscription sur le portail de l'ATCT (Education et enseignement, Jeunesse et sport et les Ministère de souveraineté)

Le SWOT

Dans ce panorama des acteurs impliqués, l'Agence Tunisienne de Coopération Technique émerge comme l'une des figures emblématiques, forte de son statut en tant qu'acteur historique et expérimenté.

En tant qu'institution pionnière, l'ATCT a développé un mode opératoire élaboré au fil des années, devenant ainsi une référence dans le domaine du placement international, notamment dans le cadre de la coopération technique.

Son expérience historique et son expertise opérationnelle positionnent l'ATCT comme un acteur clé dans le paysage du placement international en Tunisie. Cette dynamique opérationnelle complexe et la reconnaissance en tant qu'acteur de référence soulignent l'importance de comprendre de manière approfondie le rôle et l'impact de l'ATCT dans le contexte du placement international, faisant ainsi le lien avec une analyse SWOT détaillée :

Forces	Faiblesses
<p>Orientation humaine : La philosophie axée sur l'humain et les richesses humaines renforce l'image de l'ATCT en tant qu'acteur engagé dans le développement des compétences.</p> <p>Historique de contribution : L'ATCT a une histoire significative de contributions, notamment dans les années 1970 au Sud-Sud et dans les années 80 dans les pays du Golfe, renforçant son expertise et sa notoriété.</p> <p>Référence Internationale : L'ATCT continue d'être une référence internationale, comme en témoigne la forte demande pour des marchés tels que le Canada, illustrant la valorisation de l'expert tunisien.</p>	<p>Baisse des placements : Une baisse des placements via l'ATCT est observée, probablement en raison de canaux concurrents et d'autres moyens captant l'expertise tunisienne.</p> <p>Non-optimisation des conventions : Les conventions, souvent issues de volontés politiques plutôt que d'expertise en placement, peuvent être non optimisées, impactant l'efficacité des collaborations.</p> <p>Expérience Infructueuse avec partenaire étranger : La collaboration passée avec un partenaire privé étranger a été infructueuse et a marqué les esprits en renforçant les freins par rapport aux collaborations avec le privé .</p>
Opportunités	Menaces
<p>Nouvelles orientations ministérielles : La clarification des orientations ministérielles peut permettre une meilleure adaptation des stratégies de placement de l'ATCT.</p> <p>Partenariats Cas par Cas avec le Privé : La volonté d'étudier les partenariats avec le secteur privé au cas par cas offre une opportunité d'explorer des collaborations plus efficaces.</p> <p>Marché Canadien : L'intérêt pour le marché canadien, dont les actions de placement sont établies institutionnellement et politiquement, peut ouvrir de nouvelles perspectives de placement.</p>	<p>Concurrence croissante : La baisse des placements via l'ATCT peut être accentuée par une concurrence croissante de la part d'autres intervenants et canaux de placement.</p> <p>Contraintes juridiques : Les freins juridiques à la collaboration public-privé constituent une menace à l'exploration de nouveaux modèles de partenariats.</p> <p>Changements dans la demande Internationale : Les changements dans la demande internationale et les préférences pour d'autres canaux affectent potentiellement la position de l'ATCT sur le marché</p>

L'ATCT incarne une institution fondamentale dans le paysage de la coopération technique internationale. Forte de sa philosophie centrée sur l'humain et des antécédents remarquables de contributions majeures, elle demeure une référence incontournable. Cependant, la baisse des placements observée récemment et les défis liés à la non-optimisation des conventions ainsi que les expériences passées avec des partenaires étrangers soulignent la nécessité d'une adaptation stratégique.

Les opportunités offertes par de nouvelles orientations ministérielles, la volonté d'explorer des partenariats avec le secteur privé au cas par cas, et l'intérêt pour des marchés établis institutionnellement, comme le marché canadien, ouvrent des perspectives de croissance et d'efficacité. Toutefois, ces initiatives doivent être abordées avec prudence face à une concurrence croissante et des contraintes juridiques potentielles.

En dépit des défis actuels, l'ATCT maintient sa position de leader en mettant l'accent sur l'adaptation, l'innovation et la consolidation de partenariats stratégiques. L'avenir de l'ATCT réside dans sa capacité à tirer parti de ses forces intrinsèques, à saisir les opportunités émergentes, et à surmonter les faiblesses identifiées pour continuer à contribuer activement au développement des compétences tunisiennes à l'échelle internationale.

Perception du partenariat public-privé : Méfiance de l'ATCT à la lumière d'une expérience antérieure non concluante

Malgré l'expérience et les antécédents de l'ATCT dans la conclusion d'entente et de protocole avec des agences privées de recrutement étrangère, l'unique convention qui a été conclue avec un EPPE au début des années 2010 a abouti à un climat de contestation des autres établissements privés

Des reproches ont été formulés par les autres EPPE ont porté sur les critères de sélection ce qui a rendu inefficace cette collaboration avec les établissements privés. L'ATCT a décidé de stopper toute possibilité de partenariat formel dans le cadre d'entente formelle.

ANETI

L'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI) occupe une place centrale dans la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de promotion de l'emploi en Tunisie.

Établissement public à caractère non administratif, elle a été créée en vertu de la loi n° 93-11 du 17/02/93 et est placée sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi.

Dotée de la personnalité civile et de l'autonomie administrative et financière, l'ANETI a pour mission principale d'animer le marché de l'emploi à tous les niveaux, que ce soit national, régional, local, ou sectoriel, à travers son réseau étendu de bureaux de l'emploi et du travail indépendant.

1- Les missions de l'ANETI :

Ses missions incluent le développement de l'information sur l'emploi et les qualifications professionnelles, la mise en œuvre de programmes de promotion de l'emploi et d'insertion des jeunes, le soutien à la promotion des petites entreprises et de l'emploi indépendant, l'information et l'orientation professionnelles des demandeurs de formation, l'organisation des opérations de placement de la main d'œuvre tunisienne à l'étranger, et la facilitation de la réinsertion des travailleurs émigrés dans l'économie nationale après leur retour définitif.

Ses prestations ciblent principalement les personnes à la recherche d'un emploi, les porteurs de projets cherchant à s'installer à leur compte, les jeunes en quête de formation professionnelle, ainsi que les entreprises désireuses de satisfaire leurs besoins en ressources humaines.

Les Services en ligne de l'ANETI

L'ANETI propose une gamme de services en ligne, s'adressant tant aux chercheurs d'emploi qu'aux chefs d'entreprise. Ces services comprennent des fonctionnalités dédiées aux demandeurs d'emploi, aux entrepreneurs, ainsi que des services informationnels visant à faciliter les interactions entre les différentes parties prenantes du marché de l'emploi.

Programmes d'encouragement à l'emploi

L'ANETI met à disposition des programmes spécifiques accessibles via son site, adaptés à chaque type de contrat et à chaque population. Ces programmes visent à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes en leur offrant des stages d'adaptation professionnelle, favorisant le développement de leurs aptitudes et compétences dans un contexte professionnel réel.

Parmi les programmes figurent le Contrat Dignité KARAMA, le Contrat d'Initiation à la Vie Professionnelle (CIVP), et le Contrat Service Civil (CSC).

2- Mode opératoire :

L'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant s'engage à accompagner de manière personnalisée les demandeurs d'emploi, les porteurs de projets, et les personnes en reconversion professionnelle.

Le mode opératoire repose sur une équipe de conseillers dévoués, offrant un éventail de services visant à augmenter l'efficacité des démarches vers l'emploi ainsi qu'une plateforme automatisée en ligne.

1. Les Conseillers en Information et Orientation Professionnelle (Soutien dans l'orientation et la reconversion)

Les conseillers en information et orientation professionnelle sont dédiés à accompagner les utilisateurs tout au long du processus d'orientation ou de reconversion. Ils offrent une assistance confidentielle et personnalisée pour répondre à diverses questions, telles que l'amélioration de la communication écrite envers les employeurs, la gestion des exigences des employeurs, la recherche d'entreprises recrutant, l'identification de compétences et points forts, et la vérification des compétences pour un emploi spécifique.

2. Les Conseillers en placement et insertion (Soutien dans la recherche d'Emploi)

Les conseillers en placement et insertion analysent les besoins, et guident les intervenants dans leurs démarches d'insertion, et assurent un suivi du parcours professionnel.

3. Conseillers d'aide à la promotion de l'emploi indépendant (Soutien dans le travail indépendant)

L'équipe des conseillers d'aide à la promotion de l'emploi indépendant est dédiée à informer et guider les entrepreneurs potentiels dans le choix des aides proposées dans le secteur du travail indépendant. Ces conseillers, spécialisés dans le travail indépendant, fournissent une assistance depuis l'étude du projet jusqu'à son exploitation.

4. Plateforme en Ligne ANETI Tkawen :

La plateforme de formation en ligne gratuite "ANETI Tkawen" offre une multitude de programmes d'accompagnement dans divers domaines tels que le digital, la programmation, les langues, les soft skills, le business et management, la data science, l'entrepreneuriat, les arts et le design, la santé... Elle propose également des sessions d'entrepreneuriat, des success stories d'entrepreneurs, des séances d'informations sur les programmes d'encouragement à l'emploi, des conseils pour la préparation à l'embauche, et des séances de coaching en soft skills animées par les conseillers de l'ANETI.

2- SWOT :

Forces	Faiblesses
<p>Réseau étendu : L'ANETI bénéficie d'un réseau étendu de bureaux de l'emploi et du travail indépendant à travers le pays, renforçant sa présence sur le marché national.</p> <p>Plateforme en Ligne Innovante : La plateforme ANETI Tkawen" offre une variété de programmes d'accompagnement et de ressources éducatives en ligne, renforçant les compétences entrepreneuriales et l'employabilité.</p> <p>Collaborations Internationales réussies : Des collaborations fructueuses avec des pays comme le Canada et des initiatives de prospection dans divers pays (Libye, Arabie Saoudite, Qatar, France) démontrent la capacité de l'ANETI à établir et réussir des actions de partenariats internationaux.</p> <p>Gouvernance Publique : La capacité à valider et vérifier les conventions avec le soutien des réseaux diplomatiques renforce la gouvernance et la légitimité de l'ANETI.</p>	<p>Manque de clarté dans les priorités : Les priorités du placement international ne sont pas clairement définies à l'échelle nationale, entraînant une certaine confusion sur la stratégie à adopter, notamment en termes de spécialités, de besoins du marché, et face à des questions telles que la fuite des cerveaux et l'immigration clandestine.</p> <p>Filières en fuite : Certains secteurs, comme la filière paramédicale, rencontrent des difficultés pour trouver les profils demandeurs correspondante initiée par l'ANETI , mettant en lumière des lacunes dans la promotion de certaines professions qui sont en train de recourir à d'autres circuits perçus comme plus réactifs .</p> <p>Manque de synergie organisationnelle : L'absence de véritables synergies entre les acteurs publics et l'absence d'une route claire créent des défis en termes d'efficacité organisationnelle.</p> <p>Partenaires éventuels bloquants : Le ministère de la santé dispose de sa propre politique par rapport aux emplois à créer dans son secteur ce qui bloque souvent une dynamique de placement à l'international par rapport aux actions de l'ANETI</p>

Opportunités

Meilleure gouvernance internationale :

Une meilleure gouvernance de la question nationale de l'emploi à l'international offre une opportunité d'optimiser les stratégies de placement international.

Diversification des Partenariats :

Diversifier les partenariats avec des pays variés peut ouvrir de nouvelles opportunités et atténuer le risque lié à la dépendance envers certains pays.

Menaces

Décalage entre le discours politique et la réalité :

Un écart entre les promesses politiques d'emplois à l'étranger et la réalité pratique peut créer des attentes non satisfaites et miner la confiance.

Risque politique dans les collaborations Internationales :

Les collaborations internationales peuvent être entravées par des obstacles politiques et des problèmes tels que le refus de visas, introduisant des incertitudes.

Défis avec le Secteur Privé :

Bien que le secteur privé puisse offrir des opportunités en tant que partenaire, les risques de non-conformité constituent une épée de Damoclès. En effet dans le cas d'abus le retrait de l'autorisation constitue une solution pour le Ministère de tutelle cependant elle n'éradique pas le risque de réputation pour l'ANETI.

L'ANETI occupe une position centrale dans la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de promotion de l'emploi en Tunisie.

Dotée d'un réseau étendu de bureaux de l'emploi et du travail indépendant, l'ANETI renforce sa présence à l'échelle nationale, facilitant ainsi la mise en relation entre les chercheurs d'emploi, les entrepreneurs, et les entreprises.

Les collaborations internationales fructueuses, notamment avec des pays tels que le Canada, attestent de la capacité de l'ANETI à établir des partenariats réussis à l'échelle mondiale.

Cependant, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la clarté des priorités nationales pour le placement international et la nécessité d'améliorer la synergie organisationnelle.

Perception du partenariat public-privé : méfiance de l'ANETI à l'égard de la gouvernance

La méfiance de l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) à l'égard d'un Partenariat Public-Privé (PPP) avec les établissements privés de placement découle principalement de deux facteurs.

Tout d'abord, l'absence de gouvernance claire dans le secteur privé suscite des préoccupations quant à la transparence et à la fiabilité des partenaires potentiels. Sans un cadre de gouvernance solide, l'ANETI craint une gestion inefficace et non réglementée des processus liés à l'emploi et au placement.

En outre, les risques liés à la gestion des réclamations des candidats insatisfaits des prestations fournies par les établissements privés constituent une source majeure de préoccupation. En l'absence de mécanismes de gestion robustes, il y a une crainte que les plaintes des candidats non satisfaits ne soient pas traitées de manière appropriée, compromettant ainsi la crédibilité du partenariat et la confiance du public.

Cette méfiance souligne l'importance d'établir des cadres de gouvernance clairs et des mécanismes de gestion des plaintes efficaces dans le secteur privé. Ce n'est qu'à travers une approche rigoureuse de la gouvernance et de la gestion des réclamations que l'ANETI pourrait envisager un partenariat fructueux avec les établissements privés de placement, assurant ainsi la qualité des services fournis et la satisfaction des candidats.

Tableau de comparaison entre service publiques au niveau du cadre réglementaire (ATCT et ANETI) et (EPPE)

Critères	ATCT	ANETI	EPPE
Nature juridique	Établissement public à caractère non administratif	Établissement public à caractère non administratif	Personne morale de droit privée
Loi de création	Loi n° 72-35 du 27 Avril 1972	Loi n° 93-11 du 17 février 1993	Loi n° 2010-49 du 1er novembre 2010, complétant la loi n°85-75 du 20 juillet 1985 relative au régime applicable aux personnels de la coopération technique. Décret n°2010-2948 du 9 novembre 2010, fixant les conditions, les modalités et les procédures d'octroi de l'autorisation d'exercice par les établissements privés d'activités de placement à l'étranger.
Objectifs	Exécuter la politique de l'Etat en matière de coopération technique.	Mise en œuvre de la politique du gouvernement relative à la promotion de l'emploi .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exploiter les opportunités d'emploi dans les marchés traditionnels pour la Tunisie notamment en France, L'Italie et les pays du Golfe. 2. Prospecter des nouveaux marchés d'emploi à l'étranger tel que l'Australie, Le Canada, l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique. 3. Lutter contre l'existence illégale des bureaux privés qui commettent des abus envers les demandeurs d'emploi
Fonctions	1. Identification des besoins des pays étrangers et organismes internationaux en experts et coopérants.	1. Animer le marché de l'emploi, au niveau national, régional, local et sectoriel au moyen notamment du réseau des bureaux de l'emploi et du travail indépendant	Décret n° 2010-2948, Art. 2 - Les activités des établissements privés de prospection des opportunités de placement à l'étranger consistent à :

Fonctions	<p>2. Sélection et placement de cadres, experts et consultants tunisiens dans le cadre de la coopération technique.</p> <p>3. Organisation et gestion des actions de formation et de perfectionnement de cadres étrangers.</p> <p>4. Réalisation d'études et de projets à caractères économique, institutionnel, social et culturel.</p> <p>5. Promotion de la coopération technique Sud-Sud et triangulaire.</p>	<p>développer l'information sur l'emploi et les qualifications professionnelles en direction des entreprises et des demandeurs d'emploi.</p> <p>2. Mettre en œuvre les programmes de promotion de l'emploi et d'insertion des jeunes, dont la réalisation lui est confiée par l'autorité de tutelle</p> <p>3. Apporter le soutien nécessaire à la promotion des petites entreprises et de l'emploi indépendant</p> <p>4. Assurer l'information et l'orientation professionnelles des demandeurs de formation en vue de leur insertion dans la vie active</p> <p>5. Organiser les opérations de placement de la main d'œuvre tunisienne à l'étranger et de veiller à leur réalisation</p> <p>6. Faciliter la réinsertion dans l'économie nationale des travailleurs émigrés après leur retour définitif</p>	<p>1. prospecter les opportunités de placement à l'étranger et œuvrer à leur satisfaction,</p> <p>2. fournir des services personnalisés au profit des candidats à un emploi à l'étranger dans le domaine de l'élaboration des curriculum vitae et en matière de techniques de recherche d'emploi,</p> <p>3. organiser des sessions de préparation, d'adaptation, d'encadrement et d'accompagnement au profit des candidats à l'emploi à l'étranger dans les domaines linguistique, social, et de l'assistance à l'intégration professionnelle, culturelle et sociale dans les pays d'accueil,</p> <p>4. organiser des rencontres visant le rapprochement entre les offres et les demandes de placement à l'étranger,</p> <p>5. organiser des examens, des concours, des campagnes de présélection ou de sélection finale, des entretiens ou des discussions avec des sociétés établies à l'étranger ou de leurs représentants, et ce en Tunisie, à l'étranger, ou en utilisant les moyens de communication à distance,</p> <p>6. réaliser des études et des consultations en matière de placement à l'étranger.</p>
Bénéficiaires	<p>Les clients tunisiens de l'ATCT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les candidats et les experts • Les recrutés • Les demandeurs de détachement • Les coopérants <p>Les clients étrangers de l'ATCT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les employeurs • Les bailleurs de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes à la recherche d'un emploi • Porteurs de projets cherchant à s'installer à leur propre compte • Jeunes à la recherche d'une formation professionnelle • Entreprises cherchant à satisfaire leurs besoins en ressources humaines 	<p>Les clients tunisiens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les candidats <p>Les clients étrangers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les employeurs directs - Les employeurs indirects
But	But non lucratif	But non lucratif	But lucratif
Financement	Fonds publics	Fonds publics	Financée par des investisseurs privés

B- intervenants de support

1- ATFP :

L'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle (ATFP), créée en vertu de la loi n° 93-11 du 17/02/1993, est un établissement public jouant un rôle dans le développement de la formation professionnelle en Tunisie.

Son objectif principal est de promouvoir la formation professionnelle en tant qu'outil essentiel pour le développement des compétences, l'employabilité des jeunes, et la satisfaction des besoins du marché du travail.

L'ATFP, par ses valeurs, son réseau étendu et ses modes de formation variés, contribue activement au développement des compétences et à la préparation des jeunes pour le marché du travail en Tunisie.

Missions de l'ATFP :

- ▲ **Assurer la formation initiale:** Dispenser des formations pour les jeunes et les adultes en tenant compte des besoins économiques et sociaux.
- ▲ **Répondre aux demandes de main-d'œuvre qualifiée:** Satisfaire les demandes de formation de main-d'œuvre qualifiée conformément aux orientations de l'autorité de tutelle.
- ▲ **Implémentation des programmes de formation:** Mettre en œuvre les programmes de formation confiés par l'autorité de tutelle.
- ▲ **Évaluation périodique:** Procéder périodiquement à l'évaluation des activités de formation dans les établissements auxiliaires relevant de l'ATFP.

Le Réseau de centres de formation :

L'ATFP dispose d'un réseau étendu comprenant 51 centres sectoriels, 62 centres de formation et d'apprentissage, 14 centres pour la formation des jeunes filles rurales, et 9 centres pour la formation aux métiers de l'artisanat.

Le mode opératoire :

L'ATFP propose une variété de modes de formation pour répondre aux besoins spécifiques des individus et des entreprises. Ces modes de formation visent à assurer une préparation adéquate des ressources humaines tout en contribuant au développement économique du pays :

Formation résidentielle :

Description : Ce mode est activé en l'absence d'entreprises formatrices. La formation se déroule entièrement au sein des centres de l'ATFP.

Complément : Un stage d'application d'une durée d'un mois est intégré à la fin de chaque année de formation pour offrir une expérience pratique aux apprenants.

Formation en alternance :

Description : Ce mode combine la formation dispensée au centre avec des périodes de formation en entreprise. Il s'adapte à des découpages spécifiques selon la spécialité.

Raison : Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les entreprises, ce mode vise à développer les compétences nécessaires pour une autonomie sur le marché du travail.

Partenariat : Des entreprises partenaires accueillent les stagiaires, offrant ainsi une formation pratique en complément des cours dispensés au centre.

Formation en apprentissage :

Description : Ce mode combine la formation au centre avec une formation en entreprise, réglementée par un contrat d'apprentissage visé par le centre.

Enrichissement : Le contrat d'apprentissage prévoit des cours complémentaires pour renforcer la formation théorique par une expérience pratique.

Formation "À la carte" :

Description : Ce mode est adapté aux besoins spécifiques exprimés par les entreprises.

Flexibilité : L'ATFP ajuste ses programmes de formation pour répondre aux exigences et aux attentes des entreprises, fournissant aux apprenants les compétences nécessaires.

Ces modes de formation sont alignés sur la Loi N° 10 relative à la formation professionnelle, qui positionne la formation professionnelle comme un levier essentiel du développement des ressources humaines.

La formation vise à qualifier les demandeurs sur les plans professionnel, social, et culturel, répondant ainsi aux besoins de l'économie et favorisant l'esprit d'initiative et la culture de l'entreprise. Le respect de l'égalité des chances, la veille prospective, et la promotion continue font partie intégrante de la mission de l'ATFP, contribuant ainsi au développement harmonieux du secteur de la formation professionnelle en Tunisie.

SWOT

Forces	Faiblesses
<p>Flexibilité et collaboration avec le secteur privé: L'ATFP a établi une habitude de travailler en collaboration avec le secteur privé, démontrant ainsi une flexibilité dans ses partenariats. La capacité à s'adapter aux besoins spécifiques des entreprises renforce la pertinence de ses programmes de formation.</p> <p>Mode opératoire axé sur les besoins du privé: La démarche proactive basée sur l'expression des besoins émanant du secteur privé et l'étude d'opportunité témoigne d'une approche stratégique.</p> <p>Résultats confirmés dans l'alternance: L'ATFP se positionne comme un leader dans le domaine de l'alternance avec un taux élevé (70-80%) de maintien des alternants sur le marché du travail.</p> <p>Réputation par le bouche-à-oreille: La bonne réputation de l'ATFP se propage grâce au bouche-à-oreille, renforçant ainsi sa notoriété auprès des demandeurs d'emploi.</p>	<p>Réserve envers les Établissements Privés de Placement: La méfiance envers les établissements privés de placement peut être une faiblesse, limitant les partenariats potentiels et nécessitant des efforts pour établir une confiance mutuelle.</p>

Opportunités

Potentiel de croissance par la collaboration avec les employeurs au détriment des EPE :

La préférence pour travailler directement avec les employeurs malgré que c'est un frein pour les partenariats, offre d'un autre côté une opportunité de renforcer les partenariats avec les demandeurs primaires et d'adapter les programmes aux besoins du marché.

Développement de programmes innovants:

En tant que leader dans l'alternance, l'ATFP peut capitaliser sur cette expertise pour développer des programmes innovants répondant aux nouvelles tendances du marché.

Exploitation des réseaux pour attirer les demandeurs d'emploi:

Capitaliser sur le réseau d'anciens formés et apprenants et le bouche-à-oreille pour attirer davantage de demandeurs d'emploi intéressés par une formation avec des perspectives d'emploi à l'étranger.

Menaces

Méfiance envers les établissements privés de placement:

La méfiance envers les établissements privés pourrait représenter une menace persistante si elle n'est pas cadrée, car cela pourrait entraver la diversification des partenariats.

Concurrence avec d'autres acteurs de formation:

La compétition avec d'autres acteurs de la formation pourrait émerger, nécessitant une différenciation constante pour maintenir l'attractivité des programmes de l'ATFP.

Dépendance envers la réputation:

Bien que la réputation par le bouche-à-oreille soit une force, elle peut devenir une contrainte de prospection et d'atteinte d'un public plus large si la stratégie de communication est bâtie uniquement sur cet axe.

L'ATFP jouit de forces significatives, notamment sa flexibilité, son approche axée sur les besoins du secteur privé, et ses résultats positifs dans l'alternance. Cependant, la méfiance envers les établissements privés constitue une faiblesse potentielle. Les opportunités résident dans la croissance des partenariats avec les employeurs, le développement de programmes innovants, et l'exploitation des réseaux pour attirer davantage de demandeurs d'emploi. La méfiance persistante et la concurrence nécessitent une gestion proactive pour maintenir et améliorer la position de l'ATFP sur le marché de la formation professionnelle en Tunisie.

Perception du partenariat public-privé :

Concernant les perspectives de Partenariat Public-Privé (PPP) avec les établissements privés, l'ATFP a souligné son expertise dans la collaboration avec les acteurs privés dans le domaine de la formation. Elle a mis en avant sa capacité réactive à élaborer des programmes de formation sur mesure, adaptés aux besoins spécifiques des entreprises nationales et étrangères.

L'ATFP a insisté sur le succès de ses centres de formation, ayant facilité le placement de candidats à l'étranger. Elle affirme sa disponibilité à répondre rapidement aux demandes des opérateurs privés, aussi bien pour des formations standard que des programmes personnalisés. Cependant, l'ATFP conditionne cette flexibilité à la garantie de recrutement par les entreprises partenaires et à la stricte conformité avec la réglementation des établissements privés de placement. Cette approche témoigne de la volonté de l'ATFP d'assurer une collaboration fructueuse tout en maintenant des normes élevées de qualité et de conformité réglementaire.

2- L'observatoire national de la migration (ONM) :

Présentation de l'Observatoire National de la Migration

L'Observatoire National de la Migration (ONM) constitue un établissement public à caractère administratif, placé sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales.

Sa mission principale est de jouer un rôle central dans l'observation et la gestion du phénomène de la migration en Tunisie. L'ONM s'acquitte de diverses missions visant à comprendre, analyser et promouvoir la condition des migrants, tout en contribuant au développement du pays.

Missions de l'ONM :

L'ONM) s'érige comme un acteur central dans la compréhension et la gestion du phénomène migratoire en Tunisie.

Sa mission s'articule autour de plusieurs piliers fondamentaux :

- ▲ **Observation du phénomène de la migration :**
 - Collecte d'informations et de données liées à la migration, tant au niveau national qu'international.
 - Mise à jour, analyse et répertoriage de ces informations dans des banques de données dédiées.
- ▲ **Recherches et études sur la migration :**
 - Réalisation de recherches approfondies et d'études prospectives concernant le phénomène de la migration.
 - Exploration des horizons futurs de la migration en Tunisie.
- ▲ **Coordination avec les acteurs nationaux :** Assure la coordination avec les différentes parties prenantes et institutions nationales impliquées dans la gestion de la migration.
- ▲ **Conception et évaluation de programmes :**
 - Contribution à la conception et à l'évaluation de programmes et politiques destinés à améliorer la condition des migrants,
 - Renforcement des liens des migrants avec leur pays d'origine et encouragement de leur contribution au développement.
- ▲ **Coopération internationale et publications :**
 - Coopération avec des organisations internationales, experts et centres de recherche spécialisés dans la migration.
 - Publication de revues périodiques et conjoncturelles sur des questions liées à la migration.
- ▲ **Participation à des événements internationaux :**
 - Participation à des conférences et séminaires internationaux et régionaux sur la migration.
 - Organisation de séminaires, colloques et manifestations liés à la migration.

Composition du Conseil Scientifique :

La gouvernance de l'ONM repose sur un socle, incarné par un conseil scientifique présidé par le directeur général

Ce conseil est composé de représentants de différents ministères, institutions et experts spécialisés dans le domaine de l'immigration.

Ces membres sont désignés par arrêté du ministre des affaires sociales, sur proposition des ministères et organismes concernés.

Position de L'ONM :

L'ONM occupe une position d'observateur et d'alerte central dans le paysage du placement des travailleurs à l'étranger en Tunisie. Cette problématique, à la fois touchant le présent et le futur, est profondément liée à la question complexe de la migration.

En effet La mobilité des compétences telle que présentée par l'Europe, elle-même définie comme " fuite des cerveaux" vue de notre côté, est un enjeux contemporain, et perçu différemment de part et d'autre de la Méditerranée.

L'Europe tend à attribuer le phénomène aux États d'origine, soulignant le besoin de créer un environnement propice aux compétences dans les leurs pays et arguant qu'elle ne fait que présenter un environnement propice au développement des compétences et des talents, tandis que les Pays du Sud et en l'occurrence la Tunisie, ne peuvent plus rester les bras croisés face une telle dégradation de leur balance des compétences.

Dans ce contexte, le rôle de l'ONM se distingue par des positions et réflexions basés sur les constats terrains de par sa position favorisée en tant qu'observatoire central.

I. Le Contexte actuel et futur :

Dans le secteur du placement à l'étranger, l'implication de multiples parties prenantes souligne la nécessité d'une collaboration étroite.

Malheureusement, actuellement, cette synergie essentielle est lacunaire, voire quasiment absente. Il devient impératif de passer d'une absence de coordination à une véritable concertation entre les diverses parties prenantes : Ministères des Affaires Étrangères, Ministères des Affaires Sociales, l'ANETI, l'ATCT, et autres entités impliquées.

L'évolution du public doit désormais viser à instaurer une collaboration efficiente entre ces acteurs, chacun apportant ses compétences spécifiques pour relever les défis du placement à l'étranger.

II. Études et constats de l'ONM :

L'ONM, en tant qu'organe spécialisé, s'engage activement dans l'étude de la migration, couvrant aussi bien les flux entrants que sortants. Cette approche intègre une analyse approfondie des aspects sécuritaires, légaux, et sociaux liés au placement à l'étranger.

Cependant, malgré cette orientation, les ressources de l'ONM sont actuellement légèrement biaisées vers la problématique sub-saharienne.

Une administration publique non digitalisée

L'allocation de ressources de l'ONM vers le problème subsaharien résulte de l'absence de numérisation de l'administration et du manque de données précises, accentuant le besoin pressant d'une modernisation des méthodes et de la collecte de données afin de libérer les ressources de l'ONM vers des études et des missions à forte valeur ajoutée pour les questions migratoires.

Une certaine méfiance à l'égard du secteur privé

Concernant la migration sortante, l'ONM signale des défis spécifiques.

Des problèmes tels que des contrats fictifs au Qatar ont été répertoriés et nécessitent une gestion délicate, notamment par les attachés sociaux sur place.

En Arabie Saoudite, des situations mettant en péril la dignité des femmes tunisiennes ont été signalées et ont nécessité des interventions rapides. Des femmes tunisiennes recrutées en Arabie Saoudite, ont découvert sur place des conditions autres que celles contractées et touchant parfois des questions sensibles de dignité.

Ces dérapages ont engendré une certaine sensibilité et méfiance envers le secteur privé, incitant l'ONM à encourager une amélioration de la gouvernance dans le privé et un renforcement des compétences opérationnelles dans le secteur public.

Appels à l'action de l'ONM :

Selon l'ONM, une évolution est nécessaire tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Le privé doit améliorer sa gouvernance, tandis que le public doit renforcer ses compétences opérationnelles.

Une prise de position plus nuancée quant à la politique générale de la migration est également nécessaire pour favoriser un environnement propice efficace et efficient au placement à l'étranger.

En conclusion, l'ONM émet des appels à l'action pour tous les acteurs impliqués dans le placement des travailleurs à l'étranger, soulignant l'importance d'une approche collaborative et proactive pour relever les défis futurs de la migration.

4- Conclusion des perceptions du PPP : un labyrinthe de relations complexes :

La chaîne de valeur du placement international tisse une toile complexe où convergent des intervenants variés : acteurs privés, étatiques, associatifs, régulés, agréés, non autorisés, informels, résidents en Tunisie et à l'étranger.

Cette diversité d'acteurs qui adoptent des modes opératoires différents et naviguent avec des perceptions, appréhensions et timings d'intervention distincts, en amont et en aval de l'opération de placement avec un objectif final commun, à savoir la réussite de l'action de placement des travailleurs à l'étranger, met en évidence une réalité complexe qui dévoile une myriade de relations entremêlées.

Les entretiens individuels avec les représentants des parties prenantes mettent en lumière des constats majeurs suivants :

A- Ancrage perceptuel de "l'autre" : les ressorts de la méfiance

Au sein du paysage du placement à l'international, l'ancrage perceptuel de "l'autre intervenant" émerge comme une réalité omniprésente. Les relations entre les acteurs, qu'ils soient publics ou privés, sont profondément influencées par des biais perceptuels qui transcendent les interactions professionnelles.

Expériences passées et préjugés profondément enracinés : Les acteurs, façonnés par des expériences passées, tendent à anticiper les échecs de la collaboration avec des préjugés déjà formés.

B- Méfiance réciproque

Au cœur du dédale des relations qui composent la chaîne de valeur du placement international, une méfiance réciproque s'insinue entre les acteurs privés et publics, engendrant une tension latente et complexe.

Chaque partie défend ses positions en mettant en avant des arguments qui reflètent des divergences fondamentales dans la perception et l'évaluation de l'autre.

- **Manque de gouvernance dans le secteur privé :** Du côté du secteur public, la critique majeure réside dans le manque de gouvernance perçu au sein des acteurs privés.

Cette préoccupation se manifeste par des inquiétudes quant à la transparence des pratiques, la responsabilité sociale des entreprises, la conformité aux normes éthiques et la protection des droits des travailleurs.

Les acteurs publics soulignent que cette absence de bonne gouvernance entraînent des risques accrus pour les travailleurs, notamment en matière d'exploitation et de non-respect des droits du travail et compromettre par conséquent tout rapprochement collaboratif en PPP.

- **Absence d'efficacité et d'efficience dans le secteur public :** En réponse, le secteur privé pointe du doigt l'absence d'efficacité et d'efficience dans les actions du secteur public.

Ne pas avoir le droit de faire du renforcement de compétence payant pour adapter ses candidats, ne pas pouvoir disposer des ressources publiques, le manque de flexibilité sont autant de points critiqués.

Les acteurs privés estiment que ces lacunes ainsi que le fait que les autorités de régulation n'agissent pas assez pour éradiquer l'impact de l'informel, entravent la fluidité du processus de placement international, impactant directement la rapidité et la qualité des services fournis.

Il est à noter que cette méfiance mutuelle est souvent alimentée par des expériences ou échecs passés, où des collaborations antérieures ont pu rencontrer des obstacles en raison de divergences notables dans les approches et les valeurs et la réaction des acteurs privés face à une tentative de rapprochement entre l'ATCT et l'une des EPPE.

Ces expériences passées créent un fossé supplémentaire surtout en ce qui concerne la perception du public par rapport au privé, renforçant les préjugés et entravant la possibilité d'une collaboration constructive. Les acteurs publics considèrent le secteur privé comme motivé principalement par le profit, avec un manque de responsabilité sociale, de conformité et d'éthique professionnelle.

Les idées préconçues, souvent alimentées par des stéréotypes ou des généralisations, complexifient davantage les relations. Les acteurs peuvent interpréter les actions de l'autre de manière biaisée, créant des malentendus qui entravent la mise en place de toute collaboration possible

C- Absence d'une vision politique claire : Le vide stratégique et ses conséquences

Au sein de ce panorama, une lacune significative émerge sous la forme d'une absence constatée de vision politique claire en matière de placement à l'étranger et des politiques migratoires y afférents . . Cette carence stratégique crée un vide, engendrant des conséquences palpables au niveau des initiatives et des orientations adoptées par les parties prenantes.

● **Initiatives impulsives et démarches fragmentées** : L'absence d'une vision politique claire se traduit par des initiatives impulsives plutôt que par une approche stratégique et planifiée. Les actions entreprises semblent souvent être des réponses réactives à des événements spécifiques plutôt que le résultat d'une vision à long terme. Cette démarche fragmentée peut générer des incohérences dans les politiques et les programmes de placement international.

Les parties prenantes institutionnelles pointent du doigt ce manque de clarté stratégique. Elles soulignent que l'absence d'une vision politique définie crée des difficultés dans la formulation d'une stratégie globale et entrave le développement de politiques efficaces. Les acteurs institutionnels expriment la nécessité d'une orientation stratégique claire qui serve de cadre pour les actions entreprises, permettant ainsi une meilleure coordination entre les différents intervenants.

● **La nécessaire adoption de la stratégie nationale de l'emploi à l'international¹⁴** : La Tunisie est aujourd'hui immergée dans le flux mondial de la mobilité migratoire, tant en tant que pays d'origine que de destination. Cette réalité exige une vision éclairée et une politique réfléchie, incarnées par une stratégie nationale de l'emploi. Cette dernière joue un rôle pivot en orientant les actions des différents intervenants impliqués dans le processus de placement, pour une gouvernance plus efficace du marché du travail à l'échelle internationale.

La mise en place d'une stratégie nationale de l'immigration revêt une importance cruciale pour la Tunisie. Elle constitue un pilier essentiel pour garantir une gestion optimale, équitable et sécurisée des flux migratoires à travers les frontières du pays. En parallèle, cette stratégie se doit de répondre aux besoins économiques, sociaux et sécuritaires du pays, tout en assurant le respect des droits de l'homme et de la dignité humaine.

Une stratégie nationale de l'emploi à l'international reflète la vision et les choix nationaux des autorités tunisiennes, en cohérence avec les engagements pris au niveau international. Elle représente un cadre directeur indispensable pour favoriser une collaboration fructueuse entre le secteur public et le secteur privé. En effet, seule une approche concertée et alignée sur une vision claire permettra à chaque acteur de contribuer efficacement à la réalisation des politiques publiques liées à l'immigration.

La Tunisie se trouve à un carrefour crucial en matière de mobilité migratoire, et l'élaboration d'une stratégie nationale de l'immigration et de l'emploi à l'international s'avère impérative pour naviguer avec succès à travers les défis et les opportunités de ce paysage complexe et en évolution constante.

¹⁴ M. Kriaa, A. Belhaj et M. Kaaniche, stratégie nationale de l'emploi à l'international et de la protection des droits des travailleurs migrants, étude élaborée pour le compte du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle en coordination avec l'OIT.

D- Destruction de valeur par le secteur informel : Une dynamique déséquilibrée

La réalité du placement à l'international international met en lumière une dynamique préoccupante de destruction de valeur, laissant le secteur informel émerger comme le principal bénéficiaire de cette situation.

Cette constatation soulève des préoccupations quant aux effets néfastes que cette dynamique pourrait avoir sur l'ensemble du paysage du placement des travailleurs à l'étranger.

- **Profiter des zones grises** : Le secteur informel, en opérant en marge des réglementations et en profitant des zones grises, tire avantage des incertitudes et des dysfonctionnements inhérents aux processus de placement à l'international.

L'absence de contraintes réglementaires strictes permet aux acteurs informels d'évoluer sans les entraves et lourdeurs relatives qui entravent la fluidité des actions entreprises par les opérateurs formels, leur offrant ainsi une marge de manœuvre plus importante en termes de réactivité et de gains

- **Impact sur la réputation globale** : La prédominance du secteur informel dans le paysage du placement à international soulève des questions sur la réputation globale de l'ensemble du secteur.

Les pratiques opaques et non conformes du secteur informel nuisent à l'image du placement international dans son ensemble, impactant la confiance des travailleurs, des partenaires internationaux et des institutions impliquées.

La trame complexe des relations entre les acteurs du placement international révèle des réalités parfois conflictuelles, mettant en lumière les mécanismes complexes de l'ancrage perceptuel

Pour aborder efficacement les défis qui jalonnent la chaîne de valeur du placement international, il devient impératif d'explorer en détail comment chaque acteur perçoit et est perçu par les autres intervenants

A ce niveau il sera pertinent de dresser une carte perceptuelle, explorant les nuances et les préjugés qui influencent les interactions entre les intervenants et en mettant les non-dits.

En tenant compte des perceptions de chaque intervenant, nous pourrions identifier les points de convergence et de divergence, jetant ainsi les bases d'une collaboration plus informée et constructive.

Car, au final, c'est au niveau des perceptions que se cristallisent les obstacles, mais c'est également là que réside le potentiel de transformation.

La carte perceptuelle sera un outil qualitatif pour lire, analyser la situation et orienter éventuellement les efforts vers un changement positif, plaçant la collaboration au cœur des actions futures.

CHAPITRE 2.

CADRE JURIDIQUE DU PARTENARIAT APPROPRIÉ AU PLACEMENT

La présence d'un cadre juridique spécifique aux Partenariats Public-Privé (PPP) ne garantit pas automatiquement sa pertinence pour tous les secteurs d'activité, en particulier celui du placement. Il est donc essentiel, dans un premier temps, de mettre en évidence les limitations du cadre juridique existant dans le domaine du placement (I). Cette démarche permettra ensuite d'analyser les spécificités requises pour établir un cadre conventionnel adapté à une collaboration entre les acteurs publics et privés dans le domaine du placement à l'échelle internationale.

Cette approche nécessite une évaluation minutieuse des besoins et des défis propres au secteur du placement, ainsi que des dispositions légales et réglementaires actuelles qui pourraient entraver une collaboration efficace entre les secteurs public et privé. En identifiant les lacunes et les obstacles potentiels, il devient possible de déterminer les ajustements nécessaires pour établir un cadre conventionnel approprié qui favorise une collaboration harmonieuse et productive (II).

Cette démarche stratégique vise à garantir que les initiatives de collaboration entre les acteurs publics et privés dans le domaine du placement soient fondées sur des bases légales solides et adaptées aux réalités spécifiques de ce secteur. Il est possible de développer un cadre juridique et conventionnel qui maximise les avantages de la coopération entre les deux secteurs, tout en assurant la protection des intérêts des chercheurs d'emploi et le respect des normes éthiques et légales par le recours aux contrats administratifs (III).

I. Genèses des PPP et champs d'application à l'échelle mondiale :

Le partenariat public-privé (PPP) est une notion relativement récente en droit public, décrivant une collaboration entre les secteurs public et privé pour atteindre un objectif commun. Cette approche a émergé en réponse aux difficultés financières du secteur public, notamment dans le financement d'investissements socialement nécessaires. Inspiré de modèles étrangers comme la « Project Finance Initiative » au Royaume- Uni, le PPP vise à concilier les attentes sociales avec la gestion des finances publiques.

C'est un mode de gestion des affaires publiques qui responsabilise autant le gouvernement que l'entreprise¹⁵. Le constat est que ni le gouvernement ni les entreprises ne disposent actuellement d'informations suffisamment exhaustives et pertinentes pour prendre des décisions optimales en vue d'atteindre leurs objectifs respectifs. Les entreprises souhaitent que l'État crée des conditions favorables au bon fonctionnement du marché, tandis que l'État attend des entreprises qu'elles contribuent à la création de richesses et d'emplois. Au cœur de ces responsabilités croisées, les demandes sociales relatives à la qualité de vie et à la répartition équitable des richesses jouent un rôle essentiel dans la préservation de la paix sociale et la promotion de la prospérité nationale.

Les PPP représentent un enjeu majeur pour les pays en développement doivent gérer la tension entre une demande sociale croissante d'infrastructures et de services publics et la limitation des ressources budgétaires disponibles¹⁶. C'est pour cela que les institutions financières internationales – Fonds Monétaire International (FMI) et Banque mondiale – ont promu les PPP comme l'un des principaux instruments de réforme de la gestion publique.

En outre, le recours au PPP a permis de soutenir le développement de nouvelles infrastructures, comblant les lacunes des investissements publics assumés uniquement par l'Etat. Il est important de noter que le terme PPP n'est pas utilisé pour toute relation entre le secteur public et privé, mais spécifiquement pour décrire une collaboration étroite où chaque entité conserve son autonomie dans la poursuite d'objectifs communs.

Originellement le mot "partenariat" évoque l'idée d'une collaboration harmonieuse entre deux parties distinctes agissant dans un intérêt mutuel.

Dans le contexte des relations entre entités publiques, le terme "partenariat" est utilisé pour décrire les modalités, souvent contractuelles, de collaboration équitable dans la mise en œuvre de politiques publiques. Le Larousse le définit comme un système associant des partenaires sociaux ou économiques dans le but d'établir des relations de collaboration étroite.

Appliqué au domaine juridique, particulièrement en droit administratif, l'utilisation de ce terme est liée à une formule contractuelle spécifique. Il s'agit d'un nouveau type de contrat administratif, distinct du marché public et de la délégation de service public, créé dans le dessein de favoriser l'implication du secteur privé dans les investissements et l'exploitation d'équipements ou de services publics. Ce contrat vise à soutenir les autorités administratives dans l'exercice de leurs missions. Son champ d'application, très vaste, peut inclure la conception, la réalisation, la transformation, et le financement d'équipements publics, ainsi que la gestion et le financement de services.

Conclu pour une durée souvent prolongée, le contrat de partenariat est soumis à un régime spécifique. En d'autres termes, il représente un accord par lequel une entité publique confie une mission globale à long terme à une entreprise privée, dans le but de la soutenir dans l'exercice de sa mission de service public. Ce contrat, au croisement des sphères publique et privée, souligne l'importance de la collaboration entre ces deux secteurs pour atteindre des objectifs d'intérêt général.

¹⁵ Riadh Zghal, Gouvernance, partenariat public privé et qualité de la décision, IACE - Journées de l'entreprise - décembre 2010

¹⁶ Frédéric Marty, Arnaud Voisin et Sylvie Trosa, Les partenariats public-privé (Éditions La Découverte, Paris, 2006)

Il n'existe pas de définition harmonisée, au niveau international, en matière de Partenariat Public- Privé.

1- Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit le partenariat public-privé (PPP) comme « un accord contractuel de long terme entre une autorité publique et un partenaire privé dans le cadre duquel ce partenaire assure et finance des services publics à partir d'un équipement, avec un partage des risques associés »¹⁷. L'Union européenne reprend la même définition large montre que les PPP peuvent être conçus pour permettre la réalisation d'un large éventail d'objectifs dans différents secteurs, tels que les transports, le logement social et les soins de santé, et qu'ils peuvent être structurés selon des approches différentes¹⁸.

2- Le guide de la Banque Mondiale définit les PPP[5] comme des contrats à long terme entre une entité privée et une agence gouvernementale. Dans ce cadre, l'entité privée assume une part importante des risques ainsi qu'une responsabilité managériale. La Banque mondiale classe les partenariats public-privé (PPP) dans sa base de données. Elle identifie quatre types d'opérations :

1- Contrats de gestion et de location (Management and Lease Contracts) : Une entité privée gère une infrastructure publique pour une durée déterminée, tout en préservant la propriété publique. Cela ressemble aux contrats d'affermage du droit administratif français.

2- Contrats de concession (Concession Contracts) : Une entité privée prend le contrôle d'un opérateur public pour une période définie, assumant une part importante des risques d'exploitation et d'investissement, similaire aux délégations de service public à la française.

3- Projets Greenfield : Une entreprise privée ou une entreprise commune conçoit, finance, construit, exploite et entretient un nouvel équipement public pour une période contractuelle définie. À la fin du contrat, l'équipement peut revenir au secteur public.

4- Désinvestissements (Divestitures) : Une entité privée prend le contrôle d'une infrastructure publique via une vente d'actifs immobiliers ou une privatisation.

Au-delà des différences de définition qui portent essentiellement sur le champ couvert et la nature des projets, les PPP peuvent être conçus pour permettre la réalisation d'un large éventail d'objectifs dans différents secteurs, tels que les transports, le logement social et les soins de santé, et qu'ils peuvent être structurés selon des approches différentes. En effet et de manière générale, les PPP supposent une plus grande participation sur une longue période du secteur privé et impliquent un transfert des responsabilités et des risques liés à la construction et à l'exploitation du bien. Ainsi, les contrats de partenariat visent à offrir une plus grande souplesse de gestion à la personne publique tout en assurant qu'elle reste responsable de la gestion du service public.

¹⁷ OCDE, Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé, 2012

¹⁸ Les partenariats public-privé dans l'UE (09/2018)

II. PPP EN TUNISIE : TRANSPOSABILITÉ AU DOMAINE DU PLACEMENT

1- LE PPP, UN CADRE LÉGAL ET INSTITUTIONNEL PAR DÉTERMINATION DE LA LOI NON APPLICABLE AU PLACEMENT

Les partenariats reposent sur un système juridique qui encadre deux formes de partenariat : les concessions et les contrats de Partenariat Public-Privé. Il repose également sur un environnement institutionnel qui sépare entre les rôles de planification et d'exécution et qui consacre les rôles d'appui et de contrôle à priori et à postériori.

Dans la législation tunisienne, le partenariat inclut les contrats de concessions (au sens de la loi n° 2008-23) et les contrats de partenariat (au sens de la loi n° 2015-49) et sont définis comme suit :

A- LES CONCESSIONS :

La concession est le contrat par lequel une personne publique dénommée "concedant" délègue, pour une durée limitée, à une personne publique ou privée dénommée « concessionnaire », la gestion d'un service public ou l'utilisation et l'exploitation des domaines ou des outillages publics en contrepartie de rémunération qu'il perçoit sur les usagers à son profit dans les conditions fixées par le contrat. Les concessions sont régies par plusieurs textes réglementaires, dont notamment :

- Loi n°2008-23 du 1er avril 2008 relative au régime des concessions telle que modifiée et complétée par la loi 2019-47 portant sur l'amélioration du climat des investissements.
- Décret-loi du Chef du Gouvernement n°2020-24 du 28 mai 2020, portant fixation de dispositions particulières relatives aux cas de prorogation des contrats de concession
- Décret n°2008-2034 du 26 mai 2008, fixant les modalités de la tenue du registre des droits réels grevant les constructions, ouvrages et équipements fixes édifiés dans le cadre des concessions.
- Décret réglementaire n°2020-316 du 20 mai 2020, fixant les conditions et procédures d'octroi des concessions et leur suivi qui a été élaboré, notamment, en se référant à l'expérience de l'IGPPP dans le traitement des dossiers de concessions qui lui sont soumis sous l'égide de la législation abrogée.
- Le décret n°2010-1753 du 19 juillet 2010, fixant les conditions et procédures d'octroi des concessions, tel que modifié et complété par le décret n°2013-4631 du 18 novembre 2013, et le décret n°2010-3437 du 28 décembre 2010, fixant les critères de classification des concessions d'intérêt national).

B- LE CONTRAT DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ :

Le contrat PPP est un contrat écrit à durée déterminée par lequel une personne publique confie à un partenaire privé une mission globale portant totalement ou partiellement sur la conception et la réalisation d'ouvrages, d'équipements ou d'infrastructures matérielles ou immatérielles nécessaires pour assurer un service public. Le contrat de partenariat comporte le financement, la réalisation ou la transformation et la maintenance, ainsi que l'exploitation, le cas échéant, moyennant une rémunération versée par la personne publique au partenaire privé pendant la durée du contrat et conformément aux conditions qui y sont prévues, désigné ci-après par le contrat de partenariat. L'exploitation susmentionnée exclut les secteurs de la sécurité, de la défense et des prisons.

Le cadre législatif et réglementaire pour les contrats de partenariats se présente comme suit :

- Loi n° 49-2015 du 27 novembre 2015, relative aux contrats de Partenariats Public-Privé tel que modifiée et complétée par la loi 2019-47 portant sur l'amélioration du climat de l'investissement. Décret gouvernemental n°771 du 20 juin 2016, portant composition et prérogatives du Conseil Stratégique de Partenariats Public-Privé.
- Décret gouvernemental n°772 du 20 juin 2016, portant fixation des conditions et des procédures d'octroi des contrats de Partenariats Public-Privé.
- Décret gouvernemental n°782 du 20 juin 2016, portant sur les modalités de la tenue du registre des droits réels grevant les constructions, ouvrages et équipements fixes édifiés dans le cadre de contrats de Partenariat Public-Privé.
- Décret gouvernemental n°1104 du 4 juillet 2016, portant conditions et modalités de fixation de la contrepartie à régler par la personne publique à la société de projet, et fixation des conditions et modalités de cession et de nantissement des créances.
- Décret gouvernemental n°1185 du 14 octobre 2016, portant organisation et attributions de l'Instance Générale des Partenariats Public-Privé.

2- PPP ET PLACEMENT : UNE CONJONCTION JURIDIQUE DÉLICATE EN TUNISIE

Les PPP tels que définis par la réglementation tunisienne ne semblent pas être adaptés au secteur du placement. Dans l'hypothèse de l'application du cadre légal relatif au PPP au secteur des du placement des salariés à l'étranger, cela revient à ce que l'ATCT ou l'ANETI en tant que personne morale publique confie à un partenaire privé une mission globale portant sur la réalisation de sa mission nécessaire pour assurer un service public.

L'objectif des PPP est de développer et de renforcer l'investissement public en partenariat entre le secteur public et le secteur privé et de bénéficier du professionnalisme et de l'expérience du secteur privé. Laquelle expertise nous semble absente dans l'état actuel du secteur.

3- PPP ET LE PLACEMENT : UNE APPROCHE COLLABORATIVE

Les seules possibilités envisageables de partenariat dans le domaine du placement s'entendent de relations de collaboration, établies volontairement entre différents acteurs des secteurs public et privé et par lesquelles tous les participants conviennent de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ou réaliser des tâches spécifiques. Les partenariats peuvent avoir différents objectifs, tels que défendre une cause, faire appliquer des normes et des codes de conduite ou partager et coordonner des ressources et des compétences. Ils peuvent se traduire par une activité spécifique, un ensemble de mesures ou encore une alliance durable, reposant sur le consensus et la participation active de chaque organisation et de ses parties prenantes. Bien qu'ils puissent prendre des formes très différentes, ces partenariats s'articulent généralement autour de mesures de coopération structurées, avec un partage des responsabilités, des compétences, des ressources et d'autres avantages¹⁹.

¹⁹ "Private Participation in Infrastructure data base : Projects
"<https://ppi.worldbank.org/en/ppi#:~:text=PPI%20Database%20Global%20Report%2C%202020,percent%20decline%20from%202019%20levels>.

L'approche collaborative a été initiée par l'OIT dans sa recommandation 188²⁰.

Cette forme de partenariat public-privé, implique la SOUS-TRAITANCE ou L'EXTERNALISATION DE SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI, le plus souvent des activités du programme du marché du travail, à des entrepreneurs privés ou même à des organismes à but non lucratif. Les fonds du secteur public sont utilisés pour atteindre des objectifs de politique publique, mais l'organisme de prestation de services n'appartient pas au secteur public. Dans cette forme de partenariat, le ministère du Travail ou le service public de l'emploi conserve le rôle dominant de planificateur et de gestionnaire général des programmes.

Dans les différentes définitions exposées précédemment, nous pouvons également noter que les partenariats sont associés à des formes « d'outsourcing » ou de délégation de prestations de service. Selon l'OIT, il existe de nombreuses possibilités d'interaction entre les agences d'emploi publiques et privées. La recommandation n° 188 (1997) DE L'OIT SUR LES AGENCES D'EMPLOI PRIVÉES, qui complète la Convention n° 181 de l'OIT sur les agences d'emploi privées (1997), donne des orientations générales sur la manière dont la coopération entre services de l'emploi publics et privés pourrait être menée à bien. Les recommandations de l'OIT relatives au partenariat privée public vont dans le sens d'un rapprochement collaboratif et coopératif entre les services publics de l'emploi et les agences privées.

Par collaboration la recommandation n° 188 entend à titre indicatif : «

- (a) la mise en commun d'informations et l'utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail;
- (b) des échanges d'avis de vacances de poste;
- (c) le lancement de projets communs, par exemple dans le domaine de la formation;
- (d) la conclusion de conventions entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées, relatives à l'exécution de certaines activités telles que des projets pour l'insertion des chômeurs de longue durée;
- (e) la formation du personnel;
- (f) des consultations régulières visant à améliorer les pratiques professionnelles. »

D'une manière générale, il convient de distinguer deux catégories de relations : les relations non commerciales des relations commerciales. Dans le premier cas, les agences d'emploi publiques et privées coopèrent de manière à ne pas engager des fonds en échange des services fournis (exemple : l'échange non commercial d'informations sur les postes vacants). Le deuxième cas concerne la décision d'allouer des ressources publiques à des organismes à but lucratif ou non lucratif pour la prestation de services de l'emploi.

Selon la Commission européenne²¹ il existe trois catégories de relations entre les services publics de l'emploi et les agences d'emploi privées :

1. La coopération dans les domaines de l'information et des services de base d'adéquation ainsi que dans l'intermédiation active et l'ajustement ;
2. La complémentarité dans la fourniture de services à des groupes particuliers du marché du travail ; et troisièmement,
3. La concurrence dans la fourniture des services.

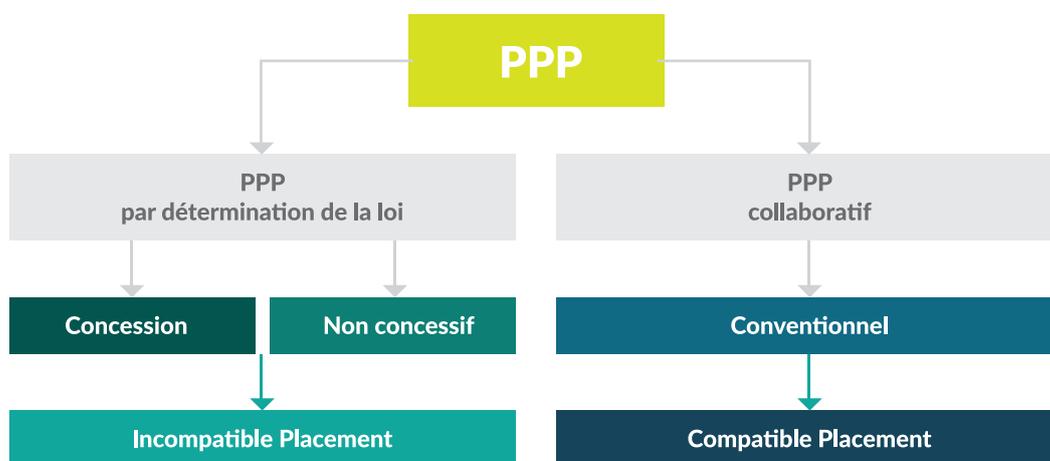
²⁰Cette définition s'appuie sur des définitions des Nations Unies largement acceptées (voir par exemple Building partnerships: cooperation between the United Nations system and the private sector (disponible seulement en anglais), Nations Unies, Département de l'information publique). De manière générale, pour élaborer le présent document, le Bureau s'est inspiré de documents stratégiques, principes et lignes directrices similaires produits par d'autres institutions des Nations Unies, mais a pris en considération le mandat particulier et la structure tripartite de l'OIT.

²¹Les agences d'emploi privées et les services publics de l'emploi dans un paysage de recrutement en évolution, centre international de formation, OIT, édition 2019 d'page 28

SYNTHÈSE

	Cadre juridique non approprié		Cadre juridique approprié
Objectif	Le PPP a pour objet d'amplifier l'effort d'investissement public pour renforcer l'offre en infrastructures et services de qualité, à travers l'augmentation des budgets d'investissement de l'Etat et de ses démembrements et ce, par le recours au partenariat public- privé (PPP) pour bénéficier des atouts et des capacités d'innovation, de financement et de gestion du secteur privé.		Promouvoir la coopération conventionnelle entre les agences d'emploi publiques et privées
Forme de PPP	Modèle concessif	Modèle non concessif	Modele de cooperation en dehors du cadre des contrats administratif publics stricts
Instrument juridique	Contrat de concession	Contrat PPP 2015	Contrat de coopération / collaboration
Formalisme	Forme écrite	Forme écrite	Nature informelle ou formel
Durée du contrat		Durée déterminée	Durée déterminée
Etendue du contrat	Personne publique dénommée "concedant" délègue à une personne publique ou privée	Personne publique confie à une personne privée une mission globale	Pas de transfert de tâches normalement assumées par le secteur public
Objet du contrat	Gestion d'un service public ou l'utilisation et l'exploitation des domaines ou des outillages	Mission portant totalement ou partiellement sur la conception et la réalisation d'ouvrages d'équipements ou d'infrastructures matérielles ou immatérielles nécessaires pour assurer un service public	Des mesures en faveur de la coopération qui ne portent pas sur la conception et la réalisation d'ouvrages, d'équipements ou d'infrastructures matérielles ou immatérielles nécessaires pour assurer un service public.
Portée du contrat	Contrat qui comporte la délégation et la réalisation, la modification ou l'extension des constructions, ouvrages et installations ou d'acquérir des biens nécessaires à l'exécution de l'objet du contrat.	Contrat qui comporte le financement, la réalisation ou la transformation et la maintenance	Flexibilité des engagements, une gamme plus large de domaines de collaboration
Modalités de rémunération	contrepartie de rémunération que le concessionnaire perçoit sur les usagers à son profit dans les conditions fixées par le contrat.	Rémunération versée par la personne publique au partenaire privé pendant la durée du contrat et conformément, liée à des objectifs de performance	Pas de rémunération ou implication financière directe entre la personne privée et publique
Engagement financier	Engagement financier significatif de la part de la personne privée	Engagement financier significatif de la part de la personne publique	Engagement financier moins contraignant de la part de la personne publique

Schéma de synthèse :



3- LECTURE DE DROIT ADMINISTRATIF DU CONTRATA DE PARTENARIAT

La qualification est une étape essentielle qui détermine le régime juridique applicable à un acte. C'est un processus complexe qui consiste à déterminer la catégorie juridique à laquelle appartient l'acte juridique, en se basant sur ses caractéristiques et les critères définis par la loi et la jurisprudence.

La qualification permet d'attribuer un régime juridique à un acte et de lui appliquer les règles qui lui correspondent. C'est pourquoi elle est d'une importance capitale dans de nombreux domaines.

Dans le domaine du placement, les interactions entre le secteur public et le secteur privé peuvent revêtir deux formes principales : non commerciale ou commerciale. Dans le premier scénario, la coopération ne nécessite pas de dépenses de fonds publics pour les services fournis. Par exemple, cela peut consister en un échange d'informations concernant les postes vacants, où aucune transaction monétaire n'est impliquée. En revanche, dans le second cas, des fonds publics sont alloués aux Agences d'Emploi et de Placement (AEP) pour entreprendre certaines activités, telles que la formation des chômeurs. Cette forme de coopération peut inclure la rédaction d'un protocole d'accord national afin de formaliser la collaboration entre les secteurs privé et public, établissant ainsi les modalités de financement et de mise en œuvre des initiatives conjointes. Ces protocoles définissent souvent les responsabilités de chaque partie et les objectifs communs à atteindre, assurant ainsi une collaboration transparente et efficace pour promouvoir l'emploi et l'employabilité.

Il convient de préciser la nature juridique des contrats de partenariat susceptibles d'être établis entre les services publics de l'emploi et les entités privées ou tout autre organisme les représentant. Ces contrats seront soumis à une qualification juridique selon les critères établis par la jurisprudence du tribunal administratif (I). La classification en tant que "contrat administratif" entraînera des conséquences juridiques spécifiques (II). Ces implications peuvent être significatives, notamment en ce qui concerne les obligations des parties, la compétence des tribunaux compétents en cas de litige, les règles de procédure applicables, ainsi que les possibilités de résiliation ou de modification unilatérales. Il est donc primordial de déterminer avec précision la nature de ces accords afin de garantir leur conformité avec le cadre juridique applicable et d'assurer la sécurité juridique pour toutes les parties concernées.

A- Détermination de la nature juridique des contrats de partenariat entre les services publics de l'emploi et les entités privées ou organismes représentatifs.

Dans l'exercice de ses activités au vu de la réalisation de l'intérêt générale, l'administration publique peut conclure deux catégories de contrats : d'une part, les contrats « non administratifs », selon l'expression du tribunal administratif, auxquels on applique les règles de droit civil à l'exception des conditions relatives à la compétence de l'autorité publique et les procédures²². D'autre part, l'administration peut dans sa manière de contracter imposer des obligations et des avantages qui n'ont pas d'équivalent en droit civil contractuel. La détermination du régime juridique d'un contrat de partenariat susceptible d'être conclu entre les services publics et les services privés de l'emploi, exige l'identification des critères de qualification du contrat pour déterminer le régime juridique qui lui est applicable.

L'hypothèse de qualification du contrat de collaboration pour le placement entant que contrat administratif par nature doit être écarté²³.

Selon la jurisprudence administrative²⁴ établie depuis 1989, en l'absence de cette mention explicite de la qualification du contrat qui implique une entité publique, il convient d'appliquer les critères suivants : d'une part, le critère organique qui concerne la qualité des contractants et d'autre part, le critère matériel qui concerne l'objet du contrat.

Le critère organique exige la présence d'une personne de droit public dont le contrat ce qui sera le cas dans les accords qui seront conclu entre les services publics à l'emploi et les établissements privés de placement.

Le critère matériel suppose que le contrat est en relation avec le service public et/ou qu'il contient des critères exceptionnels par rapport au droit civil. La relation avec le service public fait que l'objet du contrat lors de la collaboration avec un acteur privé vise à la réalisation du service public de placement. Par ailleurs, le contrat sera administratif s'il contient une clause conventionnelle exceptionnelle qui est l'expression des prérogatives de la puissance publique de l'administration. Selon la doctrine²⁵ est considéré comme exceptionnel la clause qui donne des droits non usuels par rapport au contrat de droit civil comme celle qui donne à l'administration le pouvoir de contrôler le contractant lors de l'exécution de l'obligation ou la clause qui autorise l'administration de poursuivre l'exécution de l'obligation à la place du contractant.

Dans le domaine du placement l'exercice des prérogatives de la puissance publique dans les conventions de collaboration pourrait s'accompagner de mesures contraignantes à l'égard des acteurs privés tel que l'exigence de pénalités en cas d'utilisation des données personnelles des chercheurs d'emploi à des fins autres que le placement ou la publication de la non-conformité etc.

²² Tel que les contrats conclus par l'administration pour la vente ou la location ou l'assurance d'un élément de ses actifs.

²³ Selon le tribunal administratif, les contrats de concession de travaux publics et marchés publics sont considérés administratifs par leur nature sans avoir à chercher les critères sous-jacents de qualification.

²⁴ القضية عدد 573 بتاريخ 30 جانفي 1989 وحيث أن العقد الإداري الم ريم بي شخص عموم وأحد الأفراد لا يكفي بحد ذاته لإعتبره من صنف العقود الإدارية . بل لا بد أن يستهدف ترشيق المتعاقد في تسبب مرفق عام بغية خدمة أغراض وتحقيق إحتياجاته أو أن تتضمن بنوده شرطا من الشروط الإستثنائية غير المؤلفة في القانون الخاص والتي تنبئ عن نية الإدارة في أنتهاج أسلوب القانون العام

<https://www.jat.tn/sites/default/files/2019-09/1989573.pdf>

²⁵ Mohamed Ridha Jenayeh, le droit administratif, 2ème édition 2008, p. 240

B- Conséquences de la qualification en tant que "contrat administratif" sur les partenariats.

Lorsqu'un contrat est qualifié de contrat administratif, il se différencie substantiellement du contrat de droit privé par divers effets juridiques d'importance capitale à plusieurs niveaux : au niveau de la formation du contrat, de son exécution, de sa fin et le contentieux qui pourra en découler.

Conclusion du contrat administratif

a. Application des principes du droit administratif

Les contrats administratifs sont soumis aux principes fondamentaux du droit administratif, comme le principe d'égalité des candidats, celui de non-discrimination, et celui de proportionnalité. Ces principes assurent le respect des droits des parties.

b. Modalités de conclusion et de modification

Les contrats administratifs sont généralement soumis à des procédures spécifiques de conclusion et de modification, plus formalisées que celles du droit privé. Ces procédures garantissent la transparence et la régularité des contrats administratifs.

c. Clauses exorbitantes du droit commun

Les contrats administratifs peuvent contenir des clauses dérogeant aux règles du droit civil, afin de garantir l'efficacité de l'action publique. Ces clauses exorbitantes sont nécessaires pour assurer la mise en œuvre efficace des politiques publiques.

Exécution du contrat

Un contrat de droit privé est régi par les dispositions de l'article 242 COC disposant que : « Les obligations contractuelles valablement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites, et ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel ou dans les cas prévus par la loi ». Ce principe n'est pas applicable lorsqu'il s'agit d'un contrat administratif.

L'administration bénéficie de privilèges et prérogatives qu'elle peut exercer sur son cocontractant qui, bénéficie de certaines garanties.

a. Prérogatives exorbitantes reconnues à l'administration dans l'exécution des contrats administratifs

● Pouvoirs de contrôle et de direction

Une fois qu'un contrat a été conclu entre une administration et son cocontractant, l'administration conserve des pouvoirs de contrôle et de direction pour veiller au respect des engagements contractuels et à la préservation de l'intérêt général, même en l'absence d'une mention contractuelle expresse.

Ces pouvoirs peuvent inclure différentes mesures de surveillance, de vérification et de gestion de l'exécution du contrat.²⁶

²⁶ المحكمة الإدارية، قرار عدد 15839 في 9 جانفي 2002 علي ثابت ضد المكلف العام بتزاعات الدولة في حق وزارة املاك الدولة « حيث و لنن كانت الادارة تمتلك سلطة الاشراف على تنفيذ الصفقة و توجيه الاوامر الي المتعاقد معها قصد الزيادة او التقيص في كمية الاعمال المطلوبة او فرض وسائل التنفيذ التي تراها مناسبة»

● **Pouvoir de modification unilatérale**

Le pouvoir modification unilatérale permet à l'administration d'apporter des modifications au contrat sans avoir besoin du consentement préalable du cocontractant. Ce pouvoir trouve son fondement dans le caractère évolutif de l'intérêt général notamment sur les principes de mutabilité et de continuité du service public.

Cependant, l'exercice de ce pouvoir est encadré par des règles strictes et sous contrôle du juge administratif afin de préserver l'équilibre des droits et obligations des parties contractantes.

● **Pouvoir de sanction**

L'administration peut prononcer une résiliation pour faute, des sanctions coercitives, ou le plus souvent des sanctions pécuniaires.²⁷

L'administration est habilitée à résilier unilatéralement le contrat administratif, même s'il est à durée déterminée, pour des raisons d'intérêt général. Cette possibilité de résiliation unilatérale offre une flexibilité nécessaire à l'administration.

Les sanctions coercitives donnent à l'administration le pouvoir d'expulser son partenaire de contrat sans annuler immédiatement le contrat. Cela signifie que l'administration peut continuer à faire exécuter le contrat, en utilisant ou non les ressources du partenaire, mais aux frais et risques de ce dernier. Les relations contractuelles ne sont pas interrompues, et l'entreprise conserve son statut de titulaire du contrat. L'administration peut imposer des sanctions pécuniaires en cas d'inexécution d'une obligation contractuelle.

b. Droits et obligations du cocontractant de l'administration

Le cocontractant d'une administration dispose de certains droits et obligations, notamment en ce qui concerne les garanties financières. Le cocontractant a le droit de recevoir le paiement convenu pour ses services ou biens fournis à l'administration. Le prix convenu dans le contrat constitue la rémunération du cocontractant pour son travail ou ses produits. L'administration est tenue de respecter les modalités de paiement convenues et de s'acquitter de ses obligations financières dans les délais prévus. Le cocontractant a le droit de recevoir les prestations qui ont été convenues dans le contrat.

Fin du contrat administratif

a. Résiliation unilatérale pour des raisons d'intérêt général

Une mesure exceptionnelle mais nécessaire dans certaines circonstances. Cette option offre à l'administration la souplesse requise pour faire face à des situations imprévues ou pour répondre à des impératifs d'intérêt public sans être entravée par les contraintes contractuelles.

b. Résiliation judiciaire

La résiliation judiciaire d'un contrat administratif intervient lorsque l'une des parties au contrat décide de mettre fin à celui-ci en raison d'un manquement grave de l'autre partie à ses obligations contractuelles. La partie demandant la résiliation judiciaire doit généralement saisir un tribunal compétent, qui décidera si les motifs de résiliation sont légitimes et justifiés.

²⁷ المحكمة الإدارية، قرار عدد 15839 في 9 جانفي 2002 علي ثابت ضد المكلف العام بزيارات الدولة في حق وزارة املاك الدولة « يمكن للإدارة توقيع الجزاء المناسب من خاني واحد كلما اخل المتعاقد بالتزاماته و بقدر ما تكون هذه الجزاءات ضرورية لضمان استمرارية المرفق محل التعاقد.»

Contentieux des contrats administratifs

a. Assujettissement au droit administratif

Le contrat administratif est régi par les règles du droit administratif, dérogeant ainsi aux normes du droit civil. Ceci entraîne l'application de règles spécifiques concernant la formation, l'exécution et le contentieux du contrat.

b. Responsabilité de l'administration

L'administration peut être tenue responsable des fautes commises dans l'exécution du contrat administratif, que cette responsabilité soit contractuelle ou extracontractuelle.

c. Compétence du juge administratif

En cas de litige, c'est le juge administratif qui détient la compétence pour statuer, plutôt que le juge civil. Le juge administratif dispose de pouvoirs spéciaux pour examiner la légalité des contrats administratifs.

CHAPITRE 3.

LE PARTENARIAT : UNE ÉVIDENCE ?

La nécessité de coopération entre les entités publiques impliquées dans le placement à l'étranger et celles qui fournissent un soutien pour faciliter l'emploi à l'international est désormais largement reconnue par la plupart des pays d'origine et de destination des migrants. Cette collaboration constitue une réponse directe aux contextes et défis (I) auxquels la Tunisie est confrontée et favorise la mise en œuvre des politiques publiques en matière de migration. Actuellement, ce rapprochement entre le secteur public et le secteur privé bénéficie d'un fort soutien de la part des instances internationales, soulignant ainsi son importance cruciale dans la gestion efficace des flux migratoires et la promotion de l'emploi à l'échelle mondiale (II).

I. PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ : UNE NOUVELLE RÉPONSE À UN CONTEXTE/DÉFI NOUVEAU

Au niveau du benchmarking international, l'étude des collaborations entre le secteur public et privé dans le domaine du placement révèle une diversité de stratégies adoptées par différents pays, chacune façonnée par son propre contexte socio-économique et ses objectifs politiques spécifiques en matière d'emploi (I). Certains pays ont opté pour une approche d'exclusion, où le secteur public et privé opèrent de manière largement indépendante, avec peu d'interactions entre eux. D'autres pays ont préféré une approche régulatrice, où le gouvernement intervient activement pour encadrer la collaboration entre les deux secteurs. Cela peut se traduire par des politiques et des réglementations spécifiques visant à garantir la transparence, l'équité et la qualité des services de placement, tout en préservant les intérêts des chercheurs d'emploi. Enfin, certains pays ont adopté une approche de collaboration étroite entre le secteur public et privé, où les deux parties travaillent en partenariat pour offrir des services de placement intégrés et complémentaires. Cette approche peut être motivée par la reconnaissance des avantages potentiels de la complémentarité des compétences et des ressources entre les agences publiques et privées, ainsi que par une volonté de maximiser l'efficacité et l'impact des initiatives de placement sur le marché du travail. Ces collaborations peuvent prendre différentes formes, telles que des partenariats stratégiques, des alliances sectorielles ou des initiatives conjointes de développement de compétences (II).

Dans le cadre de cette étude comparative, le cas de collaboration entre Pôle Emploi et PrismEmploi est examiné en détail. Pôle Emploi, en tant qu'agence publique française, et PrismEmploi, une association représentant les agences privées de placement en France, ont développé une collaboration étroite visant à améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services de placement pour les demandeurs d'emploi (III).

Cette collaboration peut fournir des enseignements précieux sur les mécanismes de partenariat, les bonnes pratiques de collaboration et les défis potentiels à surmonter pour établir des partenariats réussis entre le secteur public et privé dans le domaine du placement. Ces insights peuvent être utilisés pour informer les décisions politiques et les initiatives de développement en Tunisie, en vue de renforcer l'efficacité et l'impact des efforts de placement tout en garantissant le respect des droits et des besoins des chercheurs d'emploi.

1- LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU PLACEMENT :

Le paysage de l'industrie du recrutement est en constante évolution pour répondre aux besoins exigeants du marché du travail national ou international. Dans ce contexte, les agences de recrutement, qu'elles soient publiques ou privées, ont innové dans leurs approches et stratégies pour élargir leur champ d'action et accroître leur efficacité. Cela vise à toucher un public plus diversifié de demandeurs d'emploi tout en répondant aux besoins croissants des entreprises en Tunisie et à l'étranger.

Depuis la création de l'ATCT en 1972, les autorités publiques se sont engagées à mettre en place une agence favorisant le placement des compétences tunisiennes. À partir des années 2010, l'ANETI, initialement créée pour faciliter l'insertion des jeunes chercheurs d'emploi sur le marché tunisien, a élargi son champ d'action en permettant le placement à l'international. Cette évolution démontre l'adaptabilité des organismes de recrutement aux défis contemporains du marché du travail.

L'intervention des entreprises de recrutement privé fut autorisée à partir de 2010 dans la limite de la possibilité de placement à l'étranger. Les dispositions de l'article 285 du code de travail restent de rigueur et aucune dérogation n'est possible pour le placement tunisien, malgré l'exercice de l'activité de placement par des entreprises de conseil en RH. Les établissements privés de recrutement jouent un rôle important sur le marché du travail international. Ils offrent un autre moyen d'appariement de l'emploi à l'étranger comme service.

Le secteur privé est actuellement en compétition avec le secteur public.

Les services publics de l'emploi (SPE) ont pour vocation de planifier et d'exécuter les politiques du marché du travail. Leurs principales responsabilités peuvent être décrites comme suit :

- Fournir des informations précises sur le marché du travail ;
- Aider à la recherche d'emploi et fournir des services de placement à l'international ;
- Administrer une variété de programmes du marché du travail ;
- Surveiller les activités des agences de recrutement privées et faire respecter la réglementation.

La croissance rapide des établissements privés de placement²⁸ découle de divers facteurs, notamment l'évolution dynamique du marché du travail, les limitations inhérentes au fonctionnement des services publics d'emploi, et le recours à d'autres réseaux pour le placement. L'industrie du recrutement privé a subi une transformation profonde de son image, et peu d'autres secteurs dans le monde ont connu un changement aussi radical.

²⁸ Le constat est aussi valable pour la Tunisie avec un taux de croissance de 100 % pour la EPPE par la DGPEMOE agréés entre 2020 et 2023

Devant des entreprises recherchant activement un personnel plus mobile, flexible et formé, face à des travailleurs prêts à s'expatrier et s'adapter à des régimes de travail divers, les recruteurs privés jouent un rôle de plus en plus crucial dans le fonctionnement des marchés du travail et de la mobilité des salariés.

Le fait que les agences d'emploi privées soient des entreprises fournissant principalement des services sur le marché du travail dans des conditions de plus en plus flexibles soulève des interrogations quant aux possibles abus envers les chercheurs d'emploi. En conséquence, il incombe aux autorités publiques d'encadrer les agences d'emploi privées et de veiller à l'exigence de la conformité. Cette fonction régulatrice sur le fonctionnement des entreprises est présente dans la plupart des secteurs de l'activité économique privée.

2- Des objectifs divergents mais des intérêts communs :

Simultanément, la récente expansion des agences d'emploi privées avec un taux d'augmentation de 100% entre 2020 et 2023 qui s'est traduit par la création de 26 nouveaux établissements privés de placement pourrait témoigner de l'opportunité qui se présente pour les acteurs privés. Également par l'incapacité des services publics de l'emploi à répondre de manière adéquate aux besoins de l'ensemble du marché du travail international. La demande croissante de services d'emploi spécialisés particulièrement dans les pays du nord et le pays du golfe et les contraintes budgétaires graves dans plusieurs pays ont donné lieu à un marché en expansion pour les services privés de recrutement.

Étant exemptées de l'obligation de promouvoir les politiques publiques, les agences d'emploi privées peuvent se concentrer sur des segments spécifiques de demandeurs d'emploi et de travailleurs, notamment ceux partiellement qualifiés (paramédical, techniciens supérieurs ...). La force des agences d'emploi privées réside dans leur capacité à intervenir rapidement et efficacement dans des domaines spécifiques du marché du travail, offrant des services personnalisés de qualité de manière flexible.

À l'inverse, les services publics de l'emploi ont pour mandat de fournir des services universels plutôt que de favoriser un segment particulier du marché. Ils doivent également promouvoir des objectifs globaux d'inclusion sociale et d'efficacité du marché du travail. La coopération entre les agences d'emploi publiques et privées est motivée par des intérêts communs. Pour les agences privées, la collaboration signifie la reconnaissance de leur rôle en tant que prestataires légitimes et efficaces de services du marché du travail. Elle offre également un accès amélioré à l'information sur le marché du travail et à d'autres données détenues par les services publics de l'emploi, tout en représentant une source supplémentaire de revenus et de bénéfices en termes d'économie de dépense²⁹. Quant aux services publics de l'emploi, la coopération vise à optimiser l'utilisation des fonds publics en réalisant des économies de coûts et en améliorant l'efficacité dans la prestation des services du marché du travail. Elle implique également une meilleure compréhension globale de l'évolution du marché du travail.

²⁹ L'accès à des bases de données de candidats ou l'accès à des appels d'offres internationaux génère une économie de dépense pour les opérateurs du secteur privé ce qui se traduit par la réalisation de bénéfices. Une économie de dépense est une forme de bénéfice réalisé par l'entreprise puisqu'elle est considérée comme étant une diminution des charges de l'entreprise.

3- L'expérience contractuelle de l'ATCT :

L'examen des conventions³⁰ conclues entre l'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT) et des sociétés privées de recrutement établies à l'étranger révèle l'existence d'une forme de collaboration conventionnelle, reposant sur la technique de contractualisation de la collaboration. Cette approche vise à définir avec précision les termes et l'étendue de la coopération entre les parties impliquées.

Dans la plupart des conventions analysées, il est question de déclarations de volonté qui n'engendrent pas nécessairement d'obligations conventionnelles, en particulier lorsque des résultats spécifiques sont attendus. Les clauses contractuelles incluses dans ces accords relèvent principalement du rappel des normes juridiques obligatoires. Parmi ces clauses, on retrouve des dispositions garantissant la gratuité des prestations pour les candidats, le respect strict des données personnelles conformément aux réglementations en vigueur, la confidentialité des informations échangées, ainsi que l'identification des personnes clés chargées de la gestion des affaires.

Cependant, au-delà de ces aspects formels, les conventions démontrent également un engagement mutuel à promouvoir une collaboration efficace et éthique dans le domaine du recrutement international. Elles témoignent de la volonté des parties de travailler ensemble dans le respect des principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité sociale, tout en visant à optimiser les résultats pour les candidats et les employeurs impliqués.

Ces conventions constituent un outil stratégique pour renforcer les liens entre l'ATCT et les sociétés de recrutement étrangères, favorisant ainsi la mise en place de partenariats durables et mutuellement bénéfiques dans le domaine du placement international.

II. PARTENARIAT SOUTENU PAR LES INSTANCES INTERNATIONALES

1- VERS UNE RECONNAISSANCE DE L'ACTEUR PRIVÉ AVEC L'EXIGENCE DU CONTRÔLE :

Tout au long des années 1990, de nombreux gouvernements ont révisé leurs politiques qui antérieurement restreignaient l'opération des agences d'emploi privées sur le marché, en instaurant le monopole des agences publiques d'emploi. En réponse à l'évolution du secteur du recrutement privé, les membres de l'OIT ont adopté en 1997 la nouvelle convention n° 181 les agences privées de recrutement, qui remplace les normes antérieures visant à abolir ces agences. L'adoption de cette convention marque un changement par rapport à la politique précédente de l'OIT, qui reconnaissait le monopole du secteur public dans la fourniture de services sur le marché du travail.

³⁰ Protocole d'accord entre l'Agence tunisienne de coopération technique et la société Nass pour la concertation agricole, septembre 2019, Accord de partenariat entre l'Agence Tunisienne de Coopération Technique et SEAWELD ENGINEERING-LTD, août 2018, Mémoire d'accord entre l'Agence Tunisienne de Coopération Technique et Québec International, 2018, Protocole de coopération technique pour l'analyse entre l'Agence tunisienne de Coopération Technique et de la Fondation Dromonville pour le développement économique, mai 2018, Protocole d'accord conclu entre l'Agence Tunisienne de Coopération Technique et « Maharat Computer Driving Company »-Jordanie, février 2016

La convention reconnaît le rôle essentiel que les agences d'emploi privées peuvent jouer dans le fonctionnement du marché du travail, établissant des paramètres généraux pour la réglementation, le placement et l'emploi des travailleurs recrutés par ces agences, en particulier celles spécialisées dans le travail temporaire. Simultanément, elle encourage le partenariat entre les agences d'emploi privées et les services publics d'emploi, ces derniers conservant toujours le pouvoir de formuler des politiques du marché du travail.

La Recommandation no 188 sur les agences d'emploi privées, qui accompagne la convention, précise les dispositions relatives à cette collaboration.

De facto, les recruteurs privés, tout comme d'autres entreprises, évoluent le long d'un continuum allant de la formalité à l'informalité, de la conformité aux normes nationales et internationales du travail à la non-conformité. L'étude relative à la conformité du secteur privé de recrutement en Tunisie a démontré un déficit de conformité³¹. Dans le meilleur des cas, ils peuvent fonctionner en conformité avec les normes internationales du travail, démontrant ainsi leur engagement en faveur du travail décent et du recrutement équitable. À l'autre extrême, ils peuvent être responsables de violations graves des droits fondamentaux des travailleurs, incluant la traite des êtres humains, la perception d'émoluments, non-respect des données personnelles et le travail forcé.

Entre ces deux extrêmes, une gamme étendue de pratiques abusives et frauduleuses existe, comprenant la tromperie sur la nature et les conditions de travail, la rétention de passeports et d'autres documents d'identité, les menaces en cas de velléités de départ du lieu de travail, les déductions et paiements insuffisants des salaires, l'imposition de frais et commissions de recrutement illégaux, ainsi qu'une série de coûts associés.

Conscientes de la perception négative qui entoure parfois leur secteur, certaines grandes agences d'emploi privées ont développé des mécanismes d'autorégulation pour promouvoir de bonnes pratiques commerciales et être reconnues comme des acteurs légitimes aux côtés du service public d'emploi. Toutefois, il est important de souligner que l'autorégulation ne peut pas substituer le rôle des législateurs nationaux et des organismes chargés de l'application de la loi. La législation nationale est considérée comme un moyen de concilier les intérêts des agences d'emploi privées et la nécessité de protéger les droits des travailleurs, en conformité avec la Convention n° 181 de l'OIT et la Recommandation n° 188 sur les agences d'emploi privées.

2- VERS UN APPUI DE LA COOPÉRATION ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ :

L'article 13 de la Convention sur les agences d'emploi privées encourage la collaboration entre le service public d'emploi et les agences d'emploi privées afin de garantir l'efficacité du marché du travail, tout en soulignant que l'autorité nationale responsable du marché du travail reste en charge de la formulation des politiques de ce marché. L'article précise que « *Tout Membre doit, conformément à la législation et à la pratique nationales et après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives, définir, établir et revoir régulièrement les conditions propres à promouvoir la coopération entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées* ».

³¹ En 8 ans la DGPEMOE a retiré 18 agréments d'exercice de l'activité d'EPPE

Cette collaboration doit reposer sur le principe fondamental selon lequel les pouvoirs publics "conservent l'autorité finale" pour élaborer la politique du marché du travail et pour utiliser ou contrôler l'utilisation des fonds publics dédiés à sa mise en œuvre. Le service public de l'emploi, en tant qu'entité publique souvent créée avec le soutien des partenaires sociaux, joue un rôle de base en améliorant le recrutement, en assurant la transparence du processus de placement, et en garantissant un accès libre aux services du marché du travail pour tous les demandeurs d'emploi. Son excellente réputation auprès de la clientèle dans de nombreux pays découle de son infrastructure territoriale solide et des compétences professionnelles de son personnel.

L'article 13 de la Convention sur les agences d'emploi privées de l'Organisation internationale du Travail (OIT) revêt une importance particulière en soulignant la nécessité de promouvoir la collaboration entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées au niveau national. Cette disposition encourage les États membres à définir, établir et régulièrement réviser les conditions propices à cette coopération, tout en tenant compte de la législation et des pratiques nationales, ainsi qu'en consultant les organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives.

L'interprétation de cet article met en évidence la reconnaissance de la complémentarité des rôles joués par le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées. Le service public de l'emploi est traditionnellement investi de la responsabilité de promouvoir l'emploi, de fournir des services d'orientation et de formation, et de faciliter la recherche d'emploi pour les demandeurs d'emploi. Les agences d'emploi privées, quant à elles, sont généralement spécialisées dans le recrutement, le placement et la gestion des ressources humaines au service des entreprises.

L'appel à la coopération entre ces deux entités met en lumière la nécessité d'une approche intégrée et coordonnée pour relever les défis du marché du travail. La consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives garantit une démarche inclusive, prenant en compte les perspectives et les besoins des parties prenantes clés.

L'article 13 reconnaît également l'importance de la flexibilité, soulignant la nécessité de réviser régulièrement les conditions de coopération. Cette flexibilité permet d'ajuster les mécanismes de collaboration en fonction de l'évolution des besoins du marché du travail et des dynamiques économiques. En analysant cet article, on peut conclure que l'OIT favorise une approche collaborative et adaptative pour relever les défis de l'emploi, encourageant ainsi les États membres à créer un environnement propice à la synergie entre les services publics de l'emploi et les agences d'emploi privées, dans le but ultime de favoriser une insertion professionnelle efficace et équilibrée sur le marché du travail.

CHAPITRE 4.

SYSTEME COMPARE DE COOPERATION PUBLIC-PRIVE : UN MARIAGE DE RAISON

I. LES POLITIQUE DE L'EMPLOI : ENTRE L'EXCLUSION, L'AUTORISATION ET LA COLLABORATION

D'une manière générale, l'histoire des agences privées de recrutement a toujours suscité une certaine méfiance de la part des gouvernements par crainte d'abus. Dans certains autres pays le champ d'activité des agences privées a été restreint (interdiction d'exercer dans certains secteurs ou d'établir des contrats excédant une certaine durée) ou obligation leur a été faite d'obtenir une licence préalablement à l'exercice de toute activité d'intermédiation avec le respect de certaines conditions (Grèce, Portugal, Tunisie).

Dès le début du XXe siècle, les gouvernements, conscients des risques d'abus pouvant être commis par les agences d'emploi privées, ont créé des services publics et gratuits de l'emploi. Une stratégie différente a été appliquée aux Etats-Unis qui, au lieu de lutter directement contre les comportements abusifs, ont décidé de neutraliser les agences privées en fournissant gratuitement des services de qualité aux demandeurs d'emploi, dans des bureaux publics de placement.

Le Japon ³² qui est l'un des principaux marchés d'agences d'emploi dans le monde, et face à la crise du chômage qui touche les jeunes chercheurs d'emploi, octroie au secteur privé le droit exclusif d'exercer une intermédiation sur le marché du travail. Dans d'autres pays, le monopôle de l'intermédiation est attribué au secteur public avec une interdiction pour les agences privées³³.

Entre le modèle de l'interdiction, de l'autorisation et de la limitation d'intervention, chaque pays essaye en fonction de sa politique générale de l'emploi de réglementer le champ d'intervention du secteur privé de l'emploi.

Actuellement, le paysage socio-économique présente des défis substantiels, impactant divers services publics de l'emploi à travers plusieurs nations. Ces services, souvent confrontés à des contraintes budgétaires sévères, se trouvent désormais confrontés à une tâche monumentale. La croissance du chômage, les changements rapides du marché du travail, ainsi que la diversification constante des emplois disponibles et des profils de chercheurs d'emploi, ont plongé ces institutions dans un sentiment d'impuissance.

³² Au Japon, la croissance faible de l'économie et de l'emploi, l'évolution du contexte juridique et les pratiques des services de ressources humaines (qui protègent généralement les travailleurs permanents) ont profondément transformé le marché du travail. Les agences d'emploi privées – ou « agences de placement » – figurent parmi les principaux bénéficiaires de ces évolutions.

Le Japon est aujourd'hui l'un des principaux marchés d'agences d'emploi dans le monde.

³³ Cela fut le cas de la Tunisie avant le décret qui a créé les établissements privés de placement

L'ampleur de ces défis a engendré des incertitudes quant à l'efficacité et à l'efficience des prestations fournies par ces services publics de l'emploi. Face à un taux de chômage persistant, de plus en plus de gouvernements considèrent la mobilisation de toutes les ressources disponibles, y compris la collaboration avec des agences privées, comme impérative pour surmonter ces difficultés. C'est dans ce contexte qu'a émergé le phénomène de déréglementation observé dans de nombreux pays de l'OCDE au cours des dernières décennies.

Actuellement, une tendance significative se dessine en faveur du soutien accru au secteur privé de l'emploi. Ce dernier est envisagé comme un partenaire clé dans la réalisation des politiques gouvernementales, notamment en facilitant le placement des chercheurs d'emploi. Cette orientation s'inscrit dans une volonté plus large de tirer parti de la flexibilité et de la réactivité du secteur privé pour relever les défis complexes et dynamiques du marché du travail contemporain. Ainsi, la collaboration accrue entre le secteur public et privé de l'emploi se positionne comme une stratégie essentielle dans la lutte contre le chômage et la promotion de l'employabilité.

Les relations entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées varient d'un pays à l'autre. Ils se trouvent d'une certaine manière en compétition, ce qui peut avoir des effets positifs. Ils sont, en un sens, complémentaires : les agences publiques de placement fournissent gratuitement des services d'intermédiation. Il convient également de souligner les possibilités de coopération entre le service public de l'emploi et les agences d'emploi privées. La recommandation no 188 en donne plusieurs exemples : mise en commun d'informations, utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail, échanges concernant les offres d'emploi, lancement de projets communs (formation), insertion des chômeurs de longue durée, formation du personnel. Aux Pays-Bas, la plupart des bureaux régionaux des centres publics pour le travail et le revenu comptent un représentant d'une ou plusieurs agences privées.

II. L'ÉTENDU DE LA COLLABORATION PUBLIC-PRIVÉ SELON LES PAYS

Au vu la nouvelle situation du marché de travail dans le monde, les gouvernements doivent déterminer préalablement si les agences privées peuvent opérer dans le domaine de l'emploi et dans quelles conditions elles vont exercer leurs activités et quel type de synergie avec les services publics

Un partenariat entre le public et le privé dans le domaine des services d'emploi peut prendre plusieurs formes. Il est très important d'examiner les points forts et les points faibles pour différentes catégories de collaboration en prenant en considération le bénéficiaire du service.

Il existe plusieurs possibilités d'interaction entre l'acteur public et privé dans le domaine du travail c'est dans ce sens que l'OIT à travers sa recommandation numéro 188 donne des recommandations pour rapprocher le secteur privé du secteur public

Les pratiques les plus étendues dans le domaine du partenariat public-privé peuvent être résumées en 3 catégories :

- Une coopération basée sur l'échange des informations au profit du privé
- Une coopération basée sur la complémentarité qui peut se traduire par le financement public des activités privées basé sur les résultats
- L'absence de coopération dans le cadre d'une compétition pour le financement public.

1- Coopération : échange d'information :

En France : depuis 2010, un accord de coopération a été conclu en France entre la Fédération des Agences d'Intérim (PRISME) et Pôle Emploi, renforçant ainsi une collaboration instaurée depuis une vingtaine d'années entre ces deux entités majeures. L'objectif fondamental de cet accord réside dans l'amélioration substantielle de l'échange d'informations et la simplification des processus de recrutement, englobant la transition du chômage vers l'emploi intérimaire ainsi que le passage des contrats temporaires aux contrats permanents.

Au-delà de ces aspects, l'accord ambitionne de favoriser une insertion plus efficace sur le marché du travail, en particulier pour des groupes spécifiques tels que les jeunes et d'autres catégories cibles. Une attention particulière est accordée au développement des compétences des demandeurs d'emploi, établissant une collaboration étroite avec les fonds sectoriels de formation. Cette approche stratégique vise à accroître la capacité d'adaptation des demandeurs d'emploi aux exigences changeantes du marché du travail, renforçant ainsi leur employabilité sur le long terme.

Cet accord réfléchi et bien structuré témoigne de l'engagement des parties prenantes à créer un environnement plus propice à l'emploi et à répondre de manière proactive aux défis rencontrés par les chercheurs d'emploi. En promouvant une collaboration étroite entre les agences d'intérim et Pôle Emploi, cet accord représente une initiative prometteuse pour relever les enjeux du marché du travail et favoriser une transition plus fluide des individus du chômage vers des opportunités professionnelles durables³⁴.

Au Royaume-Uni, la Collaboration entre la Confédération du recrutement et de l'emploi ainsi que « Jobcentre Plus » a été officialisée en 2011 par la signature d'un protocole d'accord. Dans ce cadre, les deux entités se sont engagées à travailler conjointement dans le but de faciliter l'accès à l'emploi en offrant un soutien individualisé et des opportunités de formation et d'emploi optimales pour les chercheurs d'emploi.

Ce partenariat a également pour objectif d'accroître la sensibilisation des employeurs aux avantages d'une main-d'œuvre diversifiée. Pour atteindre cet objectif, des orientations claires seront fournies aux employeurs, et un large éventail de candidats provenant de divers horizons sera mis à leur disposition. Les efforts conjoints visent à encourager les employeurs à favoriser le retour à l'emploi en tenant compte de la diversité des situations rencontrées par les demandeurs d'emploi. Une autre dimension essentielle de cette collaboration réside dans la lutte active contre la discrimination et les politiques d'emploi injustes. Les deux parties s'engagent à promouvoir l'équité et l'inclusion sur le marché du travail, créant ainsi un environnement propice au développement de carrière pour tous les individus, indépendamment de leurs origines ou de leurs caractéristiques personnelles.

³⁴ La Tunisie fait partie des pays où l'intermédiation est interdite qu'elle soit à titre gratuit ou en contrepartie de rémunération (article 285 code de travail)

Enfin, dans une optique de partage des connaissances et des compétences, la Confédération du recrutement et de l'emploi ainsi que « Jobcentre Plus » travaillent en tandem pour identifier et promouvoir les meilleures pratiques favorisant le retour à l'emploi. Cette synergie d'efforts témoigne d'une approche holistique visant à maximiser les opportunités professionnelles pour tous les chercheurs d'emploi au Royaume-Uni.

Aux Pays-Bas, un accord spécifique a été établi avec le service public de l'emploi, instituant que les individus récemment au chômage sont tenus de faire appel en priorité aux services offerts par les agences d'emploi privées. Le recours au service public de l'emploi ne devient envisageable qu'après une période de six mois, à condition que les demandeurs d'emploi n'aient pas réussi à trouver un poste via les agences privées durant cette période.

Cette entente stratégique illustre une approche proactive visant à capitaliser sur les ressources et l'expertise du secteur privé de l'emploi. Les nouveaux chômeurs sont ainsi encouragés à exploiter les opportunités offertes par les agences privées dès le début de leur recherche d'emploi. Cela s'inscrit dans une démarche visant à optimiser l'efficacité du processus de placement, tout en reconnaissant le rôle essentiel que peut jouer le secteur public en tant que ressource complémentaire après une période initiale dédiée à l'expérience du secteur privé. Cette approche, qui met en avant la collaboration entre les deux secteurs, reflète une volonté de maximiser les chances de réintégration rapide des demandeurs d'emploi sur le marché du travail.

En Chine a initiée un partenariat public-privé novateur pour la période 2008-2011. Ce partenariat stratégique unit le Bureau du Travail et de la Sécurité Sociale avec une agence d'emploi privée, visant à atteindre des objectifs ambitieux. L'initiative a pour dessein de dispenser une formation professionnelle et de faciliter l'insertion professionnelle de 60 000 individus tout en offrant des formations spécialisées et d'autres formes de soutien à 200 à 300 aspirants entrepreneurs.

Cette collaboration, déployée dans divers secteurs et impliquant plus de 800 entreprises, a réussi à mettre en place une permanence téléphonique dédiée à la mise en relation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. En plus de cette réussite, le partenariat a instauré des pépinières d'entreprises, contribuant à l'éclosion de nouvelles initiatives entrepreneuriales. De manière tout aussi significative, une association des agences d'emploi a été créée, chargée d'élaborer des normes de service exigeantes tout en promouvant une concurrence loyale entre les acteurs du secteur.

Cette approche proactive et collaborative entre le secteur public et privé dans le domaine de l'emploi représente un modèle exemplaire de réussite. Elle démontre clairement la capacité de créer des synergies fructueuses entre les différentes parties prenantes afin de favoriser la croissance économique, l'emploi et le développement des compétences.

En Moldavie la loi appuie les agences privées de recrutement et créer les conditions nécessaires à leur développement plusieurs conventions de collaboration ont été conclues avec les agences publiques afin d'échanger les informations. Plusieurs séminaires sont organisés au profit des agences privées afin d'augmenter leur efficacité.

L'Oman ayant l'objectif de faciliter le mouvement des chercheurs d'emploi vers les pays du Golfe, plusieurs initiatives sont menées avec le secteur privé afin d'atteindre cet objectif. La Loi relative aux agences privées de recrutement a mis les fondements de cette relation entre le public et le privé afin de clarifier les rôles de chaque partie et dans un souci de transparence. Un processus de coopération et de coordination a été mis en place afin de créer des standards de coordination entre le secteur privé et public.

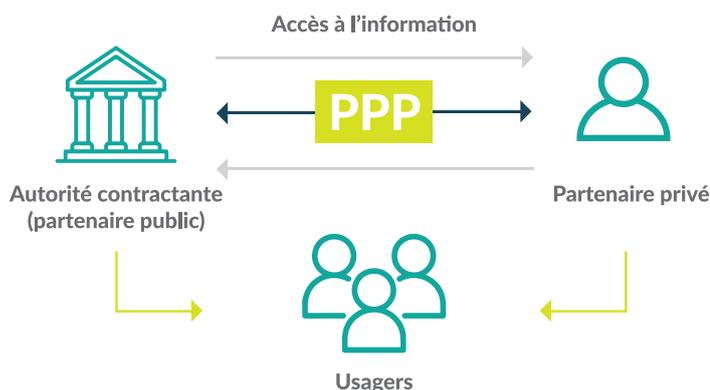
En Russie cette coopération inclut les échanges des informations relatives aux postes vacants. Dans certaines régions les agences privées de recrutement bénéficient d'avantages financiers en cas de placement de salariés vulnérables particulièrement les vieux, les salariés avec handicap ou les jeunes chercheurs d'emploi.

En Lituanie, le rapprochement entre les secteurs privé et public se fait par l'échange des informations. Dans ce contexte, les AEP sont tenues au courant de la situation actuelle du marché du travail et des dernières évolutions. Les acteurs privés peuvent proposer leurs activités dans les locaux des structures publiques.

En Thaïlande, des rencontres annuelles sont soigneusement orchestrées pour tenir informés les représentants des agences de recrutement des dernières lois et réglementations en vigueur. Ces séances permettent de garantir une compréhension approfondie des évolutions juridiques, favorisant ainsi la conformité et la transparence au sein du secteur. Parallèlement, les agences font l'objet d'inspections régulières, assurant une surveillance continue et renforcée de leurs activités. La mise en place de centres de lutte contre l'emploi frauduleux dans chaque province souligne l'engagement déterminé des autorités à contrer toute forme d'exploitation ou d'irrégularité dans le domaine du recrutement.

Le ministère tchèque du Travail et des Affaires sociales, il adopte une approche proactive en recueillant des informations détaillées sur les agences de recrutement. Ces données, soigneusement compilées, sont rendues accessibles au public via Internet, avec des mises à jour régulières effectuées chaque mois. Cette initiative reflète un souci constant de transparence et d'accessibilité de l'information, renforçant ainsi la confiance du public dans le secteur du recrutement. Ces mesures conjointes témoignent d'une volonté résolue des autorités thaïlandaises et tchèques d'assurer un environnement réglementaire robuste et de protéger les droits des travailleurs.

Schéma



Récapitulatif des axes de la collaboration entre le public et le privé pour le placement

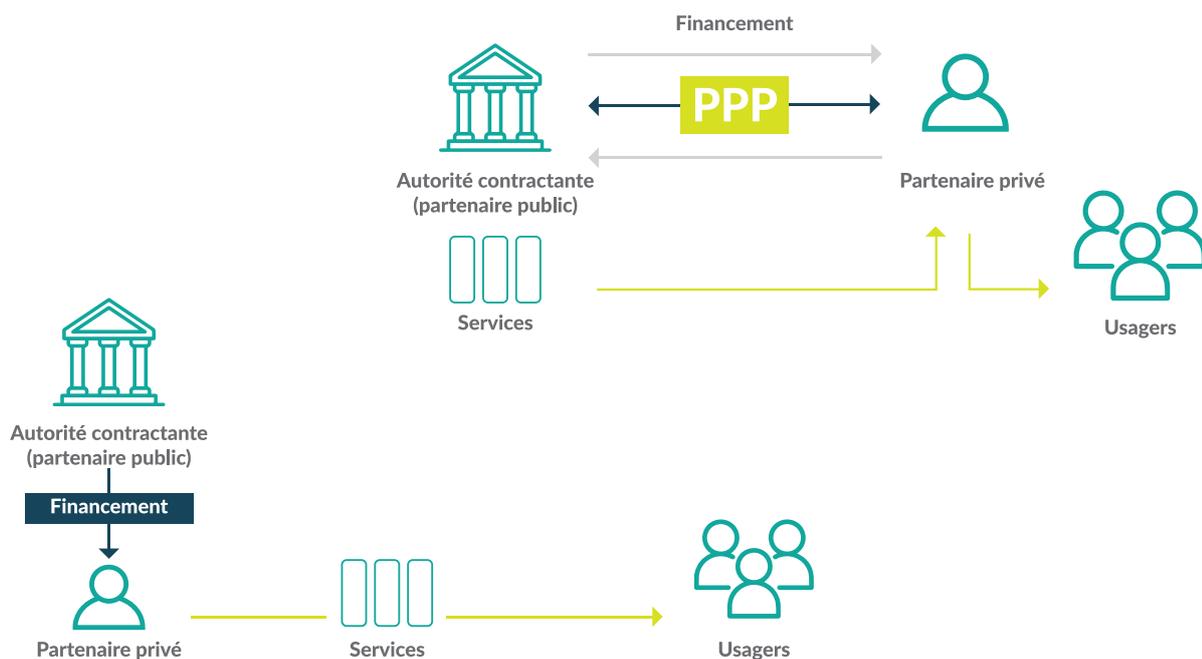
Axe de la collaboration public / privé	
	Amélioration de l'information
	Faciliter l'information
	L'insertion sur le marché du travail
	La formation
	Prise en charge par le public
	L'externalisation
	L'exclusivité primo emploi pour le privé
	Sensibilisation employeur
	Mise en valeur des agences performantes

2- La complémentarité : financement public des activités privés :

En **Pologne**, en **Roumanie** et en **Suède**, la collaboration avec des agences privées s'étend à des initiatives stratégiques, telles que l'externalisation des services de placement par les agences d'emploi privées, sous l'égide des services publics locaux de l'emploi. En Suède, un modèle novateur de partenariat se manifeste par la signature d'accords entre les autorités locales et les agences d'emploi privées. Ces accords engagent formellement les agences privées à rechercher activement des opportunités d'emploi à plein temps d'une durée minimale d'un an pour les personnes au chômage ayant des besoins spécifiques. Dans le cadre de cette collaboration unique, les autorités locales assument les coûts opérationnels associés à cette démarche, démontrant ainsi un engagement concret envers la réduction du chômage et le soutien ciblé aux individus confrontés à des défis particuliers sur le marché du travail. Cette approche innovante souligne la volonté de ces pays de créer des partenariats mutuellement bénéfiques entre les secteurs public et privé, démontrant une vision proactive dans la résolution des problématiques complexes liées à l'emploi.

En **Allemagne** des vouchers sont attribués aux chercheurs d'emploi qui peuvent financer leur recherche auprès des agences privées de recrutement. L'objectif est de donner le plus de chance pour le placement des chercheurs d'emploi.

En **Slovénie** les agences publiques d'emploi ont un processus de recrutement qui commence par la préparation d'un programme d'emplois individuels pour chaque personne. Cette activité peut être externalisée aux agences privées de recrutement particulièrement pour les profils difficilement insérables. Dans ce cas un appel d'offre spécifie les services à fournir, le groupe cible et d'autres conditions qui doivent être respectées par le fournisseur ainsi que les fonds nécessaires. Après sélection l'administration signe une convention avec l'agence privée.



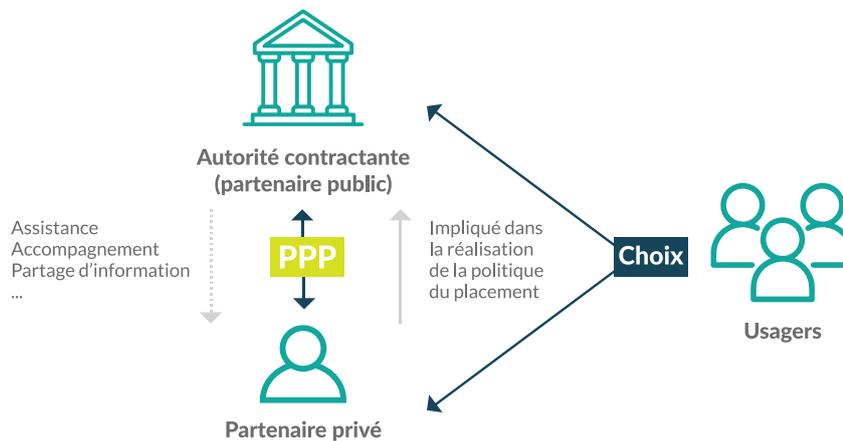
3- Compétition pour le financement public :

Le modèle australien en matière de services d'emploi se distingue comme une approche novatrice à l'échelle mondiale. En effet, l'Australie adopte une approche inédite où les agences publiques et privées opèrent dans un environnement concurrentiel, bénéficiant ainsi d'une égalité de traitement. Cette démarche vise à instaurer une concurrence dans le secteur de l'emploi, avec pour objectif premier la réduction des coûts et l'amélioration continue de la qualité des services proposés.

Cette mise en concurrence équitable entre les agences publiques et privées revêt une importance capitale, car elle favorise une dynamique d'innovation et de performance. Les prestataires sont incités à proposer des solutions innovantes et efficaces pour répondre aux besoins des chercheurs d'emploi, tout en garantissant un service de qualité. Cette compétition stimule également l'optimisation des ressources et des processus, ce qui se traduit par une utilisation plus efficace des fonds publics et privés alloués aux services d'emploi.

En outre, cette approche compétitive contribue à renforcer l'employabilité des individus en offrant un large éventail d'options et de services adaptés à leurs besoins spécifiques. Les chercheurs d'emploi ont ainsi accès à une gamme diversifiée de programmes de formation, de services de placement et de conseils professionnels, ce qui augmente leurs chances de trouver un emploi satisfaisant.

L'Australie se positionne comme un pionnier dans la promotion de politiques publiques axées sur l'efficacité, la qualité et l'inclusivité dans le domaine de l'emploi. Ce modèle novateur illustre l'importance de repenser les approches traditionnelles pour relever les défis contemporains du marché du travail, tout en garantissant le bien-être et la prospérité des individus et de la société dans son ensemble.



III. ETUDE DE CAS DE LA COLLABORATION PÔLE EMPLOI ET PRISM'EMPLOI

Il existe deux modèles des accords pouvant intervenir entre les SEP et les AEP. Des accords³⁵ qui interviennent indirectement entre l'AEP représentées par une organisation professionnelle et les services d'emploi public de recrutement (SPE) ou directement entre l'AEP et le SPE.

Les modèles choisis relèvent des conventions et accord conclue entre pôle emploi (France) avec Prism'emploi, Manpower et Randstad

1- STRUCTURE DE L'ACCORD DE COLLABORATION :

L'étude de ces ententes et accords disponibles nous a permis de constater une structuration particulière du partenariat en fonction des attentes et intérêts réciproques des parties. Les conventions de partenariat sont structurées de la manière suivante :

- Les parties signataire de l'accord
- Les accords sont souvent circonscrits par un préambule qui définit le contexte de l'accord
- Rappel des missions et attributions de chacune des parties
- L'objet de l'accord
- Les axes de la collaboration
- Le pilotage et le suivi de l'accord
- La durée et condition de résiliation
- Fixation des indicateurs de performance de la convention
- Confidentialité et protection des données personnelles
- Les valeurs et les principes.

³⁵Voir supra : étude de cas prism'emploi et pôle emploi

A- LES PARTIES SIGNATAIRE DE L'ACCORD

Il s'agit de pôle emploi dans la personne de de son Directeur Général pour ce qui est des accord cadre et accords avec les AEP. Pour ce qui est des accords régionaux, ce sont les directeurs régionaux qui sont signataires de l'accord et fixent les priorités des axes en fonction des particularités du marché du travail régional.

B- LES ACCORDS SONT SOUVENT CIRCONCIS PAR UN PRÉAMBULE QUI DÉFINIT LE CONTEXTE DE L'ACCORD

Le préambule permet de définir le contexte dans lequel l'accord est établi. Il expose les circonstances, les enjeux et les besoins spécifiques qui ont conduit à la collaboration entre l'association professionnelle et l'administration publique. Il offre l'opportunité d'énoncer clairement les objectifs communs poursuivis par les deux parties. Cela garantit une compréhension partagée des aspirations et des résultats attendus de la collaboration. La question de la période post-Covid est souvent rappelée ainsi que la pénurie en compétences et les tensions de recrutement de certaines entreprises.

C- LES MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE CHACUNE DES PARTIES SIGNATAIRES

En détaillant les attributions de chaque partie, l'accord élimine toute confusion quant aux responsabilités spécifiques entre AEP et l'SPE. Cela favorise une collaboration efficace en définissant clairement qui est responsable de quoi. Une compréhension claire des rôles de chacun permet une utilisation optimale des ressources disponibles. Chaque signataire peut se concentrer sur ses domaines d'expertise, évitant ainsi des chevauchements inutiles et assurant une meilleure efficacité dans la réalisation des objectifs communs. Le rappel des attributions de chacune des parties facilite l'évaluation des performances et le suivi des résultats. Chaque partie peut être évaluée en fonction de ses contributions spécifiques, permettant une amélioration continue et des ajustements si nécessaire.

D-L'OBJET DE L'ACCORD

Cette clause permet de définir clairement les objectifs et les finalités de la collaboration entre les deux entités. Cela évite toute ambiguïté et assure que toutes les parties ont une compréhension commune des résultats attendus. Cela assure l'alignement entre les missions et les mandats de l'acteur économique privé et de l'administration publique. Cela contribue à une collaboration plus efficace en capitalisant sur les forces et les compétences complémentaires de chaque partie. Cette clause inclut des dispositions spécifiques sur la manière dont les ressources, les compétences et les moyens seront partagés entre les deux parties. Cela aide à établir des modalités claires d'association des moyens pour atteindre les objectifs convenus.

E-LES AXES DE LA COLLABORATION

L'étude des accords a permis de dégager les axes de collaborations qui font l'objet de l'accord entre les services public et privé de l'emploi. Il arrive dans certains accords que des axes soient prioritaires et approfondie en fonction du contexte³⁶ et des objectifs³⁷.

³⁶ Plusieurs appellations sont utilisées pour ces accord de partenariat : convention, entente et accord

³⁷ Poste covid19

- **Partage de bonnes pratiques** : Les partenaires s'engagent à partager et à diffuser les meilleures pratiques en matière de recrutement, mettant en lumière les méthodologies efficaces et les approches novatrices.
- **Connaissance mutuelle des bassins d'emploi** : La collaboration prévoit une démarche approfondie visant à développer une connaissance mutuelle des bassins d'emploi, favorisant ainsi une meilleure compréhension des besoins spécifiques de chaque région.
- **Échange de Profils de candidats dans le cadre de sourcing** : Une coordination étroite est établie pour faciliter l'échange de profils de candidats, particulièrement dans le cadre d'opérations de sourcing. Cela permet d'optimiser la recherche de talents et d'explorer des possibilités de placement efficaces.
- **Développement des relations inter-réseaux** : les deux parties s'engagent à promouvoir le développement des relations entre les réseaux du secteur public d'emploi et les agences privées, favorisant ainsi une collaboration étroite et une compréhension mutuelle des missions et des compétences respectives.
- **Optimisation de la complémentarité des actions** : Un axe central de la collaboration consiste à optimiser la complémentarité des actions déployées en faveur de l'accompagnement vers l'emploi. Cela implique une coordination stratégique pour éviter les duplications et maximiser l'efficacité des interventions.
- **Action concertée sur les offres difficiles à pourvoir** : La collaboration vise spécifiquement à agir de manière concertée et conjointe sur les offres d'emploi difficiles à pourvoir. Les partenaires unissent leurs forces pour relever ce défi, mettant en place des stratégies communes et des solutions innovantes.

F- LE PILOTAGE ET LE SUIVI DE L'ACCORD

Le comité de pilotage assure une coordination efficace entre les deux entités en fournissant une structure formelle pour surveiller la mise en œuvre des actions convenues dans le partenariat. En anticipant et en gérant les risques liés à cette mise en œuvre, le comité peut identifier les obstacles potentiels et élaborer des solutions proactives. Sa responsabilité principale réside dans l'établissement de mécanismes d'évaluation et de suivi, permettant ainsi de mesurer l'efficacité des actions entreprises et d'ajuster les stratégies en fonction des besoins. En veillant à l'alignement continu des activités du partenariat sur les objectifs communs es deux parties, le comité joue un rôle crucial. Enfin, son autorité étendue lui permet de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques, favorisant ainsi une adaptation rapide aux évolutions dans l'environnement économique, social ou politique.

G- LA DURÉE ET CONDITION DE RÉSILIATION

Une période de 2 à 3 ans est souvent choisie pour aligner le partenariat sur des objectifs à moyen terme. Cela permet de mesurer et d'atteindre des résultats significatifs tout en restant suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution des besoins. La période de 2 ou 3 ans offre une certaine stabilité à la collaboration, ce qui peut être bénéfique pour la planification à long terme des activités et des initiatives conjointes. Cela assure également une continuité dans la relation.

La période de préavis de résiliation offre de la flexibilité. Si les circonstances changent, les deux parties ont la possibilité de mettre fin au partenariat de manière concertée sans impact excessif. Cela encourage une relation basée sur la transparence et la compréhension mutuelle.

H- FIXATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA CONVENTION

Les indicateurs de réalisations et de résultats permettent d'évaluer l'impact concret de l'entente sur l'emploi et l'insertion professionnelle des chercheurs d'emploi. Cela offre une mesure objective de l'efficacité des actions entreprises. Ils permettent de mesurer les progrès réalisés et de rendre des comptes sur l'utilisation des ressources et des efforts déployés particulièrement celle du secteur public. Lorsqu'ils sont objectifs et transparents, ces indicateurs peuvent aider à orienter stratégiquement les actions et les initiatives. En se basant sur des données mesurables, les partenaires peuvent ajuster leurs approches et leurs stratégies en fonction des retours d'expérience pour maximiser les résultats et atteindre les objectifs attendus et convenus.

I- CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

La confidentialité dans les échanges d'information permet aux deux parties de partager des données stratégiques sur le marché de l'emploi, les tendances de recrutement, et les besoins spécifiques des entreprises. Cela favorise une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des opportunités.

L'exigence de la protection des données personnelles dans les accords de partenariat renforce la confiance des chercheurs d'emploi dans le processus de recrutement. Ils sont susceptibles de partager des informations sensibles avec l'assurance que leur vie privée est respectée. En s'engageant à respecter ces normes, les partenaires et particulièrement les SPE s'assurent de la conformité légale du partenaire, évitant ainsi des problèmes juridiques potentiels.

J- LES VALEURS ET LES PRINCIPES

En exigeant l'annonce de valeurs et principes spécifiques, l'entente peut promouvoir l'éthique et l'intégrité dans les pratiques de recrutement. Cela garantit que les services offerts respectent des normes élevées de conduite éthique dans le but de garantir des processus de recrutement équitables, transparents et respectueux. Les chercheurs d'emploi sont traités de manière équitable et sans discrimination, favorisant ainsi l'équité dans le processus de recrutement.

2- Synthèse et recommandations :

2.1- Synthèse

Après une analyse approfondie du contrat de partenariat entre l'établissement public d'emploi et les agences privées d'emploi, il est clair que ce document revêt une importance capitale dans la promotion de l'insertion professionnelle et la gestion efficace du marché du travail. Les observations significatives que nous avons relevées permettent de dégager plusieurs conclusions importantes.

Tout d'abord, la prédominance des obligations de moyens dans le contrat souligne l'importance accordée aux efforts déployés par les parties pour atteindre les objectifs fixés. Cette approche met en lumière la volonté des parties de s'engager activement dans la réalisation des résultats escomptés, en mobilisant les ressources nécessaires et en mettant en place les actions appropriées.

Ensuite, l'orientation du contrat vers des résultats concrets en matière d'insertion professionnelle, avec des indicateurs de performance clairement définis, reflète la volonté de mesurer et d'évaluer de manière objective les progrès réalisés. Ces indicateurs permettent non seulement de suivre l'avancement des actions entreprises, mais aussi d'identifier les domaines où des ajustements ou des améliorations sont nécessaires.

La mise en place d'une commission de pilotage chargée du suivi et du recadrage en cas de non-réalisation des objectifs est également un aspect crucial du contrat. Cette structure de gouvernance assure une gestion proactive de la collaboration, en permettant aux parties de prendre des mesures correctives rapidement et efficacement en cas de déviation par rapport aux plans initiaux.

Par ailleurs, la non-assomption de responsabilité financière par la partie contractante du secteur public reflète une répartition équilibrée des risques entre les parties. Cette disposition encourage la responsabilité et l'engagement des agences privées d'emploi dans la réalisation des objectifs convenus, tout en garantissant une utilisation responsable des ressources publiques.

Enfin, l'adaptation du contrat aux besoins spécifiques du marché de l'emploi, ainsi que l'importance accordée à la confidentialité des données personnelles et aux valeurs éthiques, témoignent de l'engagement des parties envers le respect des normes légales et éthiques. Cette approche garantit non seulement la protection des droits des individus, mais aussi la préservation de la confiance et de la crédibilité du partenariat.

Le contrat de partenariat entre l'établissement public d'emploi et les agences privées d'emploi apparaît comme un outil stratégique et équilibré, visant à favoriser l'insertion professionnelle et à répondre efficacement aux besoins du marché du travail. Sa structure et son contenu reflètent une approche proactive et collaborative, axée sur la réalisation de résultats tangibles tout en respectant les valeurs éthiques et les normes légales en vigueur.

2.2- Recommandations

À la suite de cette synthèse, voici quelques recommandations pertinentes :

- 1.** Renforcer la clarté des obligations contractuelles en précisant les attentes et les responsabilités de chaque partie de manière explicite. Cela contribuera à éviter les malentendus et à assurer une exécution harmonieuse du contrat.

- 
2. Développer des indicateurs de performance plus précis : Il convient d'affiner les indicateurs de performance pour qu'ils reflètent de manière plus précise les objectifs de l'accord de partenariat. Des critères de mesure plus spécifiques permettront une évaluation plus pertinente des résultats obtenus.
 3. Renforcer les mécanismes de suivi et de gestion plus rigoureux, notamment en renforçant le rôle de la commission de pilotage. Des réunions régulières et des rapports périodiques aideront à détecter rapidement les écarts et à prendre les mesures correctives nécessaires.
 4. Établir des clauses de résiliation définissant les conditions dans lesquelles le contrat peut être résilié et les conséquences éventuelles de cette résiliation pour les deux parties.
 5. Renforcer la sensibilisation à la confidentialité des données personnelles et de renforcer les mesures de protection des données. Des formations et des directives spécifiques peuvent être mises en place à cet effet.
 6. Favoriser la transparence et la communication entre les parties, en encourageant un échange ouvert et régulier d'informations. Une communication efficace contribuera à renforcer la confiance mutuelle et à prévenir les éventuels conflits.

En mettant en œuvre ces recommandations, les parties contractantes pourront améliorer la gestion et l'exécution du contrat de partenariat, renforçant ainsi les chances de succès de leur collaboration et maximisant les avantages et les bénéfices pour toutes les parties impliquées.

CHAPITRE 5.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (FCS) D'UN PPP ORIENTÉ PLACEMENT À L'ÉTRANGER

Au sein du paysage du placement international, acteurs publics, privés et autres intervenants se retrouvent autour d'un but commun malgré leurs divergences profondes de fond et de forme.

Une volonté commune de faire progresser le secteur, notamment pas la voie des PPP, est palpable, portée par une prise de conscience des acteurs (publics et privés) impliqués dans le placement de l'étendue des défis et opportunités.

Le succès d'un PPP est tributaire de trois critères : la réalisation des objectifs des partenaires public et privé et la satisfaction des bénéficiaires du placement à l'étranger.

Les opérateurs convergent vers le "quoi" et le "pourquoi", mais se heurtent à des freins significatifs quant au "comment".

Bien que l'idée d'une collaboration plus fluide entre les entités publiques et privées, voire entre celles du même secteur (Public - Public et Privé -Privé) , soit souhaitable, envisageable et réalisable, elle est conditionnée par certains prérequis indispensables. En effet, au-delà des craintes exprimées, la volonté d'une collaboration plus étroite est évidente, mais des barrières et des obstacles entravent la mise en œuvre de cette vision partagée.

Les facteurs clés de succès ont été bien délimités par la doctrine et les recherches destinées au sujet des PPP qui sont d'ordre général applicable à tout rapprochement entre les secteurs publics et privés. Cependant, il existe certaines particularités lorsqu'il s'agit d'un rapprochement collaboratif lorsqu'il s'agit du placement des candidats au travail à l'étranger.

Une combinaison des FCS d'ordre général relative au PPP et celles spécifiques au placement international des travailleurs peut être regroupée en trois familles distinctes.

La première famille, que nous qualifierons de "**Must Have**", concerne les FCS liés à l'adaptabilité du cadre juridique de l'ensemble de l'écosystème. (I)

Ces éléments sont nécessaires pour encadrer correctement l'activité, minimiser les abus potentiels, protéger les droits de tous les intervenants, définir les limites précises et le champ d'intervention de chaque intervenant et surtout serrer l'étau autour du secteur informel, considéré comme un élément perturbateur majeur.

La deuxième famille, que nous nommerons "Must Change ", émerge des observations des carences actuelles. (II)

Sur la base de l'étude des divergences et écarts actuels, il sera possible de déterminer les prérequis de succès par rapport à ce que nous devons changer, ajuster, corriger, instaurer ou éviter pour garantir le succès d'une collaboration fructueuse entre les différents intervenants.

Enfin, la troisième famille, baptisée "Nice to Have", englobe les facteurs clés de succès tirés d'expériences positives étudiées dans le benchmarking. (III)

Ces éléments représentent des bonnes pratiques recommandées pour renforcer encore davantage les probabilités de réussite de toute forme de collaboration.

I. FACTEUR CLÉS DE SUCCÈS RELATIFS À L'IMPORTANCE DU CADRE LÉGAL ET D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE IDENTIFIÉE : « LE MUST HAVE »

Plaider pour un nouveau cadre juridique pour les EPPE : Instaurer un partenariat public-privé réussi entre les services publics et privés dans le domaine du placement nécessite l'élaboration d'un nouveau cadre juridique pour les établissements privés de placement (EPPE). Cette démarche s'avère importante pour deux raisons majeures.

Premièrement, il est impératif de conférer une légitimité au cadre juridique des EPPE. Ces établissements ont été créés de manière quelque peu improvisée, contournant l'article 285 du code de travail qui interdit explicitement l'activité de placement, même à titre gratuit. Le décret n°20120-2948 du 9 novembre 2010 a été initié dans le but de trouver une brèche dans le système juridique tunisien, permettant ainsi l'introduction des EPPE tout en cherchant à les régulariser. Cette régularisation est essentielle pour attribuer des garanties aux chercheurs d'emploi à l'étranger, assurant ainsi une protection juridique et des conditions claires pour leur activité.

Deuxièmement, l'élaboration d'un nouveau cadre juridique offre l'opportunité de fournir des outils juridiques permettant d'élargir les attributions des autorités de contrôle. Cela contribuerait à renforcer la lutte contre le secteur informel, favorisant ainsi une concurrence équitable et évitant les pratiques déloyales. En parallèle, cela garantit les droits des chercheurs d'emploi en établissant des normes claires et des mécanismes de contrôle appropriés pour assurer la transparence et l'éthique dans le domaine du placement. En résumé, la création d'un nouveau cadre juridique solide pour les EPPE est essentielle non seulement pour légitimer leur existence mais également pour renforcer la gouvernance et la protection des droits dans le secteur du placement.

Adopter une stratégie nationale de l'emploi à l'international : La Tunisie se trouve à un moment crucial où la validation de sa stratégie nationale en matière d'emploi à l'international³⁸ s'inscrit dans le cadre d'une série de réformes entreprises par le pays. Cette initiative vise à répondre de manière proactive aux défis posés par un contexte tant national qu'international, caractérisé par une grande difficulté et une instabilité constante. La mise en place de cette stratégie représente une nouvelle vision, mobilisant les institutions et les ouvrant à la coopération et aux partenariats, en réponse aux dynamiques actuelles.

³⁸ M. Kriaa, A. Belhaj et M. Kaaniche, stratégie nationale de l'emploi à l'international et de la protection des droits des travailleurs migrants, 2021

Au sein de cette stratégie, l'axe de l'intermédiation et du placement se présente comme un vecteur essentiel pour régulariser le marché du travail et promouvoir l'emploi. Ce volet appelle les acteurs publics et privés à concevoir leurs actions dans une logique de complémentarité et de partenariat plutôt que dans une logique de concurrence. Cette orientation se concrétise à travers plusieurs axes stratégiques.

Tout d'abord, la stratégie prévoit des plans de placement articulés aux orientations nationales de l'emploi. Cela signifie que les actions de placement doivent être alignées sur les besoins du marché du travail tunisien et sur les priorités nationales en matière d'emploi. Ainsi, le secteur de l'intermédiation contribue de manière proactive à la réalisation des objectifs nationaux en matière d'emploi.

Deuxièmement, la diversification de nouvelles niches de mobilité circulaire est préconisée. Cela implique la recherche de possibilités d'emploi à l'international dans divers secteurs, favorisant ainsi la circulation des compétences et des travailleurs entre la Tunisie et d'autres destinations. Cette approche contribue à élargir les horizons des chercheurs d'emploi et à stimuler l'économie nationale.

II. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE SYNERGIE ET DE RAPPROCHEMENT : « LE MUST CHANGE »

La réalisation d'une synergie efficace et d'un rapprochement fructueux entre les différentes parties prenantes dans le domaine du placement international des travailleurs exige la mise en œuvre de changements stratégiques et organisationnels fondamentaux.

Ces ajustements "Must Change" comprennent :

A- COMMUNICATION TRANSPARENTE SUR UNE BASE RÉGULIÈRE

Une communication ouverte et transparente entre les partenaires et les parties prenantes est nécessaire pour maintenir la confiance, résoudre les problèmes et assurer la réussite à long terme car un système régulier de partage d'informations et de rapports favorise une collaboration harmonieuse.

B- UNE CONFIANCE MUTUELLE

La confiance est le socle sur lequel repose toute collaboration réussie. Développer une confiance mutuelle entre les acteurs publics et privés, ainsi qu'entre les différentes entités et institutions, est nécessaire pour instaurer un environnement propice à la collaboration.

La question de la confiance est un élément critique pour le succès des partenariats public-privé³⁹, en se basant sur une typologie comprenant deux aspects distincts. Premièrement, la confiance inter-organisationnelle, qui souligne les défis résultant de la méfiance mutuelle entre les secteurs public et privé dans la mise en place des PPP. Cette complexité est exacerbée par le double rôle du secteur public en tant qu'autorité octroyant des autorisations et surveillant les activités privées. Deuxièmement, la confiance interpersonnelle, mettant en évidence l'importance des relations entre les acteurs des deux secteurs pour faciliter la communication, l'échange d'informations et de ressources. Des études soulignent particulièrement le rôle des rencontres entre les représentants des organisations partenaires dans le succès des PPP.

³⁹ DORRA SKANDER, l'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des PPP conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport de Malte, THÈSE DE DOCTORAT - AÔUT 2010 - UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

C- UN RAPPROCHEMENT ENTRE LES PARTIES

Il est nécessaire d'instaurer un rapprochement tant au niveau des organisations, entités et institutions qu'au niveau des individus.

Encourager des interactions régulières et constructives favorise la compréhension mutuelle et renforce les liens nécessaires à une collaboration fructueuse.

D- FLEXIBILITÉ ET COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

La collaboration avec le secteur privé exige une flexibilité de la part du secteur public.

Les acteurs publics devront s'efforcer de suivre la dynamique et l'agilité du secteur privé pour favoriser une collaboration harmonieuse.

E- UNE MONTÉE EN GOUVERNANCE DU SECTEUR PRIVÉ

Bien que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'éthique, et les valeurs fondamentales soient cruciales, le secteur privé ne met pas toujours ses valeurs au sommet de la pyramide et il devra élever ses normes de gouvernance et de conformité.

F- UNE MONTÉE EN MATURITÉ DES EPPE

Les EPPE(s) doivent élever leur niveau de maturité organisationnelle. Cela implique une meilleure gestion interne, des processus plus efficaces, et une compréhension approfondie des enjeux du secteur et une meilleure gouvernance en interne

G- APPROCHE AXÉE SUR LES BESOINS DU SECTEUR PRIVÉ

L'approche de collaboration doit tenir compte de l'expérience terrain du secteur privé. Cela nécessite une écoute active des besoins du secteur privé et une adaptation des stratégies de collaboration en conséquence.

H- ALIGNEMENT DES OBJECTIFS CLAIRS ET PARTAGÉS

L'alignement des objectifs entre les parties publiques et privées est essentiel. Il garantit une collaboration harmonieuse et maximise les avantages mutuels. La clarté des objectifs favorise une compréhension commune des résultats attendus.

I- EXPLOITATION DES RÉSEAUX

L'exploitation des réseaux, tels que le circuit diplomatique tunisien à l'étranger et la diaspora active, est un puissant catalyseur de performances. Le réseautage, actuellement très faible, amplifie les opportunités et favorise une part de marché plus importante pour tous.

J- ENGAGEMENT ET LEADERSHIP

Les parties prenantes privées doivent développer un leadership fort et organisé pour impacter positivement le secteur. L'engagement actif des acteurs privés en faveur d'un regroupement sous une forme professionnelle officielle renforce leur position dans la collaboration avec les partenaires publics.

K- DES TERMES DE PARTENARIATS BIEN DÉFINIS

Il est essentiel de définir clairement les termes de partenariats, avec des obligations et des responsabilités bien délimitées pour chaque intervenant.

Une durée précise du partenariat, avec des mécanismes de renouvellement ou de résiliation, apporte la stabilité nécessaire.

L- GESTION DES RISQUES PROACTIVE

Une gestion proactive des risques, anticipant les risques potentiels et prévoyant des modes de résolution, est une condition nécessaire pour assurer la continuité et la stabilité de la collaboration.

M- MESURE DES PERFORMANCES ET ÉVALUATION CONTINUE

La mise en place de mécanismes de mesure des performances et d'évaluation continue permet d'ajuster les stratégies, d'optimiser les résultats, et de garantir l'atteinte des objectifs fixés.

N- UNE POLITIQUE UNIFIÉE POUR LUTTER CONTRE LE SECTEUR INFORMEL

La communication entre les parties prenantes, y compris un mécanisme de signalement (blow whistle), est essentielle pour lutter contre le secteur informel.

Une politique unifiée renforce l'efficacité de toutes les actions entreprises par tous les intervenants.

O- UNE PLANIFICATION À COURT, MOYEN ET LONG TERME

Une planification stratégique à court, moyen et long terme assure la durabilité et la cohérence des actions entreprises. Elle permet également d'anticiper les défis futurs et de s'adapter aux évolutions du secteur.

III. FACTEUR CLÉS DE SUCCÈS ISSUES DES BEST PRACTICES : « LE NICE TO HAVE »

La troisième famille des facteurs clés de succès repose sur des enseignements tirés des meilleures pratiques

observées dans le benchmarking.

Ces éléments sont fortement recommandés pour renforcer davantage les probabilités de réussite de toute forme de collaboration dans le secteur du placement international.

A- PARTAGE DES BONNES PRATIQUES COLLABORATIVES

Le partage systématique des bonnes pratiques crée un environnement d'apprentissage continu, permettant aux acteurs de tirer profit des réussites passées et d'éviter les erreurs.

Favoriser l'échange d'expériences contribue à une compréhension partagée des meilleures approches, renforçant ainsi la qualité des partenariats.

B- RENFORCEMENT DES CAPACITÉS COLLABORATIVES

Investir dans le renforcement des compétences assure que les parties prenantes sont bien préparées à collaborer de manière efficace.

Des acteurs bien formés contribuent à une collaboration plus fluide et à une meilleure compréhension mutuelle des enjeux.

C- NÉCESSITÉ D'UN ORGANE DE PILOTAGE ET DE SUIVI

La mise en place d'un organe de pilotage et de suivi est nécessaire pour assurer la coordination et la supervision efficaces des collaborations.

Un organe central de pilotage facilite la gestion des activités, assure le respect des engagements, et renforce la cohérence des actions entreprises.

Le suivi du partenariat entre les Services Publics de l'Emploi et les Entreprises de Placement Privées d'Emploi (EPPE) pourrait être assuré par le Comité d'accompagnement, composé de représentants du ministère de l'Emploi, d'EPPE et des SPE concernés. La chambre syndicale de l'UTICA désignera une délégation pour les EPPE. Ce comité veillera à la bonne mise en œuvre des actions convenues et au respect des principes de collaboration du Cadre de partenariat. Il procédera à l'identification des difficultés, proposera des réorientations et participera au processus d'adaptabilité du Cadre de Partenariat. Le Comité d'accompagnement proposera des échanges sur des thèmes liés à l'emploi international, incluant des améliorations telles que l'augmentation et la diversification des fonctions en Emploi d'Insertion, la prospection de nouveaux pays/employeurs, et le renforcement de l'offre de formations pour mieux répondre aux besoins des recruteurs internationaux.

D- NÉCESSITÉ DE DONNER UN CADRE EFFICACE ET EFFICIENT AUX COLLABORATIONS EN RENFORÇANT LES ENGAGEMENTS DE CHAQUE PARTIES

L'établissement d'un cadre efficace et efficient où chaque intervenant est réellement engagé.

Les meilleures pratiques insistent sur la nécessité de définir clairement les rôles, responsabilités, et attentes de chaque acteur impliqué dans la collaboration.

E- ÉTABLISSEMENT DE MÉCANISMES DE RÉOLUTION DE CONFLITS

Des mécanismes formels de résolution des conflits sont essentiels pour préserver la collaboration lorsqu'il y a des divergences.

F- UNE IDENTITÉ VISUELLE COMMUNE RENFORCE LA VISIBILITÉ ET L'IMPACT DES COLLABORATIONS.

L'utilisation d'une marque collaborative sert de levier d'attraction pour de nouveaux partenaires potentiels. Cette approche globale met en lumière l'importance de chaque élément dans la construction d'une collaboration fructueuse dans le domaine du placement international.



En combinant des éléments essentiels, des ajustements critiques, et des meilleures pratiques, cette approche se positionne comme un guide stratégique, offrant une feuille de route claire pour surmonter les défis actuels et exploiter les opportunités au sein du secteur.

En intégrant des éléments essentiels, tels que la nécessité d'un cadre juridique adaptable, la protection des droits des intervenants, et la régulation du secteur informel, l'approche s'attaque aux fondements nécessaires pour établir un environnement propice à la collaboration.

Les ajustements critiques, regroupés sous la bannière "Must Change", soulignent la nécessité d'une communication transparente, d'une confiance mutuelle, d'un rapprochement entre les parties, et d'une flexibilité dans la collaboration avec le secteur privé. Ces changements organisationnels et stratégiques visent à surmonter les obstacles actuels et à créer les conditions propices à une collaboration harmonieuse.

Les meilleures pratiques, catégorisées comme "Nice to Have", ajoutent une couche de sophistication à l'approche, recommandant le partage systématique des bonnes pratiques, le renforcement des capacités collaboratives, et la mise en place d'un organe de pilotage et de suivi. Ces éléments supplémentaires augmentent les probabilités de succès et contribuent à la création d'une collaboration dynamique et durable.

CHAPITRE 6.

RECOMMANDATIONS

L'analyse des facteurs clés de succès dans le domaine du placement international des travailleurs met en évidence plusieurs opportunités et défis qui nécessitent des recommandations stratégiques.

Ces recommandations visent à renforcer les mécanismes de placement à l'étranger, à améliorer le cadre politique, juridique, institutionnel et réglementaire, et à identifier des axes prioritaires pour les partenariats public-privé.

I. OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES:

1- RENFORCEMENT DU CADRE JURIDIQUE ET POLITIQUE :

1. Renforcement du cadre juridique et politique	
Recommandation	Justification
Renforcer et adapter le cadre juridique pour encadrer correctement l'activité, en mettant l'accent sur la protection des droits des intervenants et la régulation du secteur informel.	Un cadre juridique solide est essentiel pour établir des limites précises, définir les responsabilités, et créer un environnement propice à la collaboration.

2- SYNERGIE ET RAPPROCHEMENT :

2. Synergie et Rapprochement	
Recommandation	Justification
Mettre en œuvre des changements stratégiques et organisationnels, tels que des mécanismes de communication transparente, pour favoriser une synergie efficace et un rapprochement fructueux.	Une collaboration harmonieuse nécessite une confiance mutuelle, des interactions régulières, et une flexibilité dans la collaboration avec le secteur privé.

3- BEST PRACTICES :

3.Best practices	
Recommandation	Justification
Promouvoir le partage systématique des bonnes pratiques, le renforcement des capacités collaboratives, et la mise en place d'un organe de pilotage et de suivi.	Les meilleures pratiques contribuent à une compréhension partagée, renforcent la qualité des partenariats, et assurent la coordination efficace des collaborations

4- DÉFIS IDENTIFIÉS :

4.Secteur Informel	
Recommandation	Justification
Mettre en place une politique unifiée avec un mécanisme de signalement pour lutter contre le secteur informel.	Une politique unifiée renforce l'efficacité des actions entreprises par tous les intervenants et assure une concurrence équitable.

5- GESTION DES RISQUES :

5.Gestion des risques	
Recommandation	Justification
Adopter une approche proactive de gestion des risques avec des mécanismes formels de résolution des conflits.	Une gestion proactive des risques est nécessaire pour assurer la continuité et la stabilité de la collaboration.

6- PLANIFICATION À LONG TERME :

6.Planification à long terme	
Recommandation	Justification
Promouvoir le partage systématique des bonnes pratiques, le renforcement des capacités collaboratives, et la mise en place d'un organe de pilotage et de suivi.	Les meilleures pratiques contribuent à une compréhension partagée, renforcent la qualité des partenariats, et assurent la coordination efficace des collaborations

7- PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ :

7.Alignement des objectifs	
Recommandation	Justification
Assurer un alignement clair et partagé des objectifs entre les parties publiques et privées.	Un alignement des objectifs garantit une collaboration harmonieuse et maximise les avantages mutuels.

8- ENGAGEMENT ET LEADERSHIP :

8.Engagement et leadership	
Recommandation	Justification
Encourager un leadership fort et organisé du secteur privé, avec un engagement actif en faveur d'un regroupement professionnel officiel	Un leadership fort renforce la position des acteurs privés dans la collaboration avec les partenaires publics

9- DÉFINITION CLAIRE DES PARTENARIATS :

9.Définition claire des partenariats	
Recommandation	Justification
Définir clairement les termes de partenariats, avec des obligations, responsabilités, et durée précise bien délimitées	Des termes bien définis apportent la stabilité nécessaire à la collaboration entre les différents partenaires.

Ces recommandations s'appuient sur une approche globale intégrant des éléments essentiels, des ajustements critiques, et des meilleures pratiques.

Elles constituent le socle d'une feuille de route pour surmonter les défis et exploiter les opportunités dans le secteur du placement international, favorisant ainsi une collaboration fructueuse, équilibrée et responsable entre les différents intervenants.

CHAPITRE 7.

FEUILLE DE ROUTE

I. INFORMATIONS GÉNÉRALES :

Titre :

Collaboration pour le placement des travailleurs tunisiens à l'international

Responsables :

Chef de Projet

Équipe de Projet

Résumé Exécutif :

Cette feuille de route vise à établir les bases d'une collaboration pour le placement optimal des travailleurs tunisiens à l'étranger .

efficace entre les secteurs public et privé

En mettant l'accent sur la mise en place d'un cadre légal solide, le rapprochement entre les entités publiques et privées, et l'incorporation des meilleures pratiques, nous cherchons à créer un environnement propice à une mobilité du travail transparente et bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Objectifs et Buts :

1. Élaborer un cadre juridique solide pour le placement international.
2. Instaurer une communication transparente et une confiance mutuelle.
3. Favoriser le rapprochement entre les entités publiques et privées.
4. Intégrer des meilleures pratiques pour renforcer la collaboration.

Contexte et analyse de la situation :

La mondialisation croissante a accentué la nécessité d'une collaboration accrue dans le placement international des travailleurs. Les défis liés aux divergences juridiques, à la communication inadéquate et à l'absence de meilleures pratiques appellent à l'élaboration de cette feuille de route

Stakeholders et Parties Prenantes :

1. Direction Générale du Placement à l'étranger et de la main d'œuvre étrangère (Public)
2. Établissement privés de Placement (Privé)
3. ATCT
4. ANETI
5. ATFP
6. UTICA
7. ONM

II. Plan stratégique :

1- Cadre Légal et Politique :

- Analyse et adaptation du cadre légal : Évaluation approfondie des réglementations en vigueur, avec une évaluation du degré possible d'ajustements possibles pour assurer l'harmonie entre les exigences supranationales, nationales et les conditions d'exercice.
- Développement d'une politique générale : définition d'une politique claire, offrant une direction cohérente et alignée avec les objectifs du partenariat public-privé et la vision stratégique de l'Etat Tunisien et des différentes instances.

2- Synergie et Rapprochement :

- Communication transparente et confiance mutuelle : Focalisation sur une communication ouverte et transparente pour renforcer la confiance mutuelle entre les partenaires.
- Rapprochement entre les parties : Encouragement des synergies en favorisant des relations étroites et des échanges réguliers entre les secteurs public et privé.
- Flexibilité et montée en maturité : Adhésion à une approche souple pour s'adapter aux évolutions du marché international et favoriser la maturation du partenariat.
- Alignement des objectifs et gestion des risques : Mise en place d'un processus visant à aligner les objectifs communs tout en élaborant des mécanismes efficaces de gestion des risques.

3- Best Practices :

- Partage des bonnes pratiques collaboratives : promotion d'un échange continu de bonnes pratiques pour favoriser l'amélioration constante de la collaboration.
- Renforcement des capacités collaboratives : Développement de programmes de renforcement des compétences pour garantir une collaboration efficace.
- Organe de pilotage et de suivi : Création d'une instance de gouvernance dédiée au suivi des progrès et à la prise de décisions sous le patronage de la DGEPEMOE.
- Cadre efficace pour les collaborations : Élaboration d'un cadre opérationnel solide, facilitant la réalisation d'objectifs communs.
- Mécanismes de résolution de conflits et Identité visuelle commune : Intégration de mécanismes clairs pour la résolution proactive des conflits, ainsi que l'adoption d'une identité visuelle commune pour renforcer la cohésion et la reconnaissance du partenariat.

III. Déploiement :

Famille "Must Have" : Cadre légal et politique Identifiée

Objectif : Établir un cadre juridique robuste et une politique générale claire.

A- ANALYSE ET ADAPTATION DU CADRE LÉGAL

Responsabilités :

Constituer une équipe d'experts juridiques en collaboration avec les ministères concernés. Coordonner les séances de travail pour l'analyse du cadre légal actuel.

Délais :

- Former l'équipe d'experts : Mois 1-2.
- Analyse du cadre légal : Mois 3-6.
- Proposition d'ajustements : Mois 7.

Mesures de Suivi :

- Réunions hebdomadaires avec l'équipe d'experts.
- Revue mensuelle des progrès.

B- DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE GÉNÉRALE

Responsabilités :

Organiser des ateliers de consultation avec les parties prenantes.

Former un groupe de rédaction pour élaborer le document de politique générale.

Délais :

- Ateliers de consultation : Mois 4-6.
- Rédaction de la politique générale : Mois 7-9.
- Validation par les parties prenantes : Mois 10.

Mesures de Suivi :

- Rapports hebdomadaires sur les ateliers.
- Réunions mensuelles avec le groupe de rédaction.

Famille "Must Change" : Synergie et Rapprochement

Objectif : Instaurer des changements organisationnels et stratégiques pour favoriser la collaboration.

C- COMMUNICATION TRANSPARENTE ET CONFIANCE MUTUELLE

Responsabilités :

Mettre en place une plateforme en ligne pour permettre la communication en ligne , le suivi et la synchronisation en mode gestion de projet

Organiser des sessions de formation sur la communication inter-organisationnelle afin de consolider la communication institutionnelle et mettre les bases de canaux de communication personnels afin de réduire les écarts entre les personnes.

Délais :

- Lancement de la plateforme et des rencontres en personnes : Mois 2.
- Sessions de formation : Mois 3-5.

Mesures de Suivi :

- Rapports mensuels sur l'utilisation de la plateforme.
- Compte rendu tournants des sessions présentielle
- Évaluations après chaque session de formation.

NB : Cette étape jouera le rôle d'un brise-glace afin d'assurer l'atteinte des buts prédéfinis

D- RAPPROCHEMENT ENTRE LES PARTIES

Responsabilités :

Planifier et coordonner des rencontres régulières entre organisations.
Concevoir des programmes de jumelage et d'interaction informelle.

Délais :

- Calendrier des rencontres : Mois 4.
- Lancement des programmes de jumelage : Mois 5.

Mesures de Suivi :

- Rapports post-rencontres.
- Feedback mensuel sur les programmes de jumelage.

E- FLEXIBILITÉ ET MONTÉE EN MATURITÉ

Responsabilités :

Créer un comité pour évaluer la flexibilité des entités publiques et détecter les points de résistance
Développer des programmes de formation pour les EPPE.

Délais :

- Formation du comité : Mois 6.
- Programme de formation pour les EPPE : Mois 7-9.

Mesures de Suivi :

- Rapports trimestriels du comité.
- Évaluations post-formation.

F- ALIGNEMENT DES OBJECTIFS ET GESTION DES RISQUES

Responsabilités :

Organiser des ateliers pour définir des objectifs clairs.
Créer un groupe de travail dédié à la gestion proactive des risques.

Délais :

- Ateliers d'objectifs : Mois 8.
- Formation du groupe de travail : Mois 9-10.

Mesures de Suivi :

- Rapports d'avancement mensuels du groupe de travail.
- Suivi des indicateurs de gestion des risques.
- Un pilotage à deux têtes est souhaité pour assurer la réussite de cette phase.
- Il sera préconisé la création d'un comité de pilotage présidé par la DGPEMOE qui représentera le secteur public, et qui coordonnera avec un seul vis à vis pour représenter les EPPE (UTICA)

Famille "Nice to Have" : Best practices

Objectif : Incorporer des meilleures pratiques pour renforcer la collaboration.

G- PARTAGE DES BONNES PRATIQUES COLLABORATIVES

Responsabilités :

Mettre en place une plateforme en ligne pour le partage systématique.

Organiser des webinaires sur les meilleures pratiques.

Délais :

- Lancement de la plateforme : Mois 2.
- Premier webinaire : Mois 3.

Mesures de Suivi :

- Rapports mensuels sur l'utilisation de la plateforme.
- Feedback post-webinaire.

H- RENFORCEMENT DES CAPACITÉS COLLABORATIVES

Responsabilités :

Élaborer des programmes de formation continue.

Établir des partenariats avec des institutions éducatives.

Délais :

- Programme de formation continue : Mois 4-6.
- Établissement de partenariats : Mois 7-9.

Mesures de Suivi :

- Évaluations post-formation.
- Suivi trimestriel des partenariats.

I- ORGANE DE PILOTAGE ET DE SUIVI

Responsabilités :

Constituer un organe central de pilotage.

Définir les responsabilités et mécanismes de fonctionnement.

Délais :

- Constitution de l'organe : Mois 10.
- Établissement des mécanismes : Mois 11-12

Mesures de Suivi :

- Rapports d'activité trimestriels.
- Feedback des parties prenantes

Cadre efficace pour les collaborations

Responsabilités :

Élaborer des normes de collaboration.

Développer des outils en ligne pour la gestion des engagements.

Délais :

- Normes de collaboration : Mois 8-9.
- Outils en ligne : Mois 10.

Mesures de Suivi :

- Utilisation des outils en ligne.
- Évaluations trimestrielles des normes.

Mécanismes de résolution de conflits et Identité visuelle commune

Responsabilités :

Élaborer des protocoles de résolution formels.

Concevoir une identité visuelle commune.

Délais :

- Protocoles de résolution : Mois 11.
- Identité visuelle : Mois 12.

Mesures de Suivi :

- Utilisation des protocoles.
- Intégration de l'identité visuelle dans les communications.

J- RESSOURCES NÉCESSAIRES

La réussite du déploiement repose sur la mobilisation efficace de diverses ressources.

Ces éléments sont regroupés en catégories clés, garantiront le déploiement optimal de l'initiative.

1. Ressources financières : Budget alloué pour les consultations juridiques, formations, et infrastructures
2. Ressources humaines : Équipe dédiée, experts juridiques, formateurs en communication, et personnel technique.
3. Ressources technologiques : Plateformes en ligne pour la communication, outils de gestion de projet.

K- ÉCHÉANCES ET DATES CLÉS

(à définir ultérieurement sur la base de la validation des composantes retenues)

L- INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPI)

La mise en place de KPIs offre une base scientifique pour évaluer la réussite du projet de collaboration. En s'appuyant sur des données quantifiables, ces indicateurs permettent une évaluation objective des progrès réalisés. Au vu de la nature du projet, les KPI suivants s'imposent comme pertinents :

- Taux d'adhésion des agences de placement :
 - **KPI** : Mesure le pourcentage d'agences de placement opérant dans le secteur qui adhèrent aux directives et normes de collaboration établies.
 - **Mode d'appréhension** : Calcule le nombre d'agences de placement ayant formellement accepté et adopté les normes de collaboration, divisé par le nombre total d'agences dans le secteur. L'évaluation se fait périodiquement, permettant ainsi un suivi continu de l'engagement des acteurs clés.
- Niveau de satisfaction des parties prenantes lors des rencontres de rapprochement :
 - **KPI** : Évalue le degré de satisfaction globale des parties prenantes (agences, autorités gouvernementales) lors des réunions périodiques de rapprochement.
 - **Mode d'appréhension** : Recueille des évaluations et des retours d'expérience à travers des questionnaires ou des entretiens post-réunion. Les réponses sont quantifiées et analysées, permettant de déterminer un indice de satisfaction global.

Cette évaluation régulière guide les ajustements nécessaires pour optimiser l'efficacité des rencontres. Il est à noter que ce 2ème KPI bien concernant les deux parties (public et privé) servira essentiellement à suivre et renforcer l'adhésion des parties prenantes publiques.

M- RISQUES ET SOLUTIONS ANTICIPÉES

La gestion proactive des risques occupe une position centrale dans notre démarche stratégique, et parmi les éléments cruciaux à prendre en compte, la résistance au changement émerge comme une dimension importante et délicate. Conscients des défis que peuvent poser les transformations d'une telle envergure, nous préconisons la proposition d'un programme de sensibilisation et de formation pour adresser cette dynamique humaine complexe.

En effet et en se basant sur les expériences passées, la résistance au changement est une réalité fréquemment rencontrée dans des projets de collaboration public-privé.

C'est pour cela qu'il convient d'opter pour une approche proactive qui vise à créer un terrain favorable à l'acceptation et à l'engagement de toutes les parties prenantes dans le cadre d'un programme de sensibilisation qui implique tous les acteurs, mettant en lumière les avantages tangibles et les opportunités qu'offre la collaboration.

La réussite de la collaboration dépend intrinsèquement de la manière dont les responsables arriveront à mobiliser, motiver et inspirer toutes les parties prenantes impliquées.

Le programme sera déployé dans un contexte léger, veillant à ne pas créer de contrainte supplémentaire à l'adhésion. L'objectif est de faciliter le processus de transition en fournissant des informations claires et des outils pratiques, dans une atmosphère propice à l'ouverture et à la collaboration.

SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation d'un projet regroupant par nature des entités aux buts et aux modes de fonctionnement différents suppose une approche agile.

Une approche soutenue :

Dans une démarche axée sur l'efficacité et l'adaptabilité, la mise en place de réunions hebdomadaires représente un pilier pour assurer un suivi rigoureux du progrès. Ces réunions offrent une plateforme dynamique où les membres de l'équipe peuvent discuter des développements récents, identifier les obstacles éventuels, et collaborer sur des solutions immédiates. Cette fréquence soutenue permet de réagir rapidement aux changements du contexte et de maintenir une communication fluide entre toutes les parties prenantes.

Maintien du cap sur la vision stratégique :

Parallèlement, des ajustements trimestriels offrent une opportunité stratégique pour évaluer la performance du projet dans son ensemble. En examinant les résultats obtenus, les défis rencontrés, et les ajustements nécessaires, ces revues trimestrielles permettent une réorientation proactive des efforts pour garantir l'alignement continu sur les objectifs stratégiques.

Un suivi à court terme mais aussi un contrôle à moyen terme :

En outre, les évaluations semestrielles des indicateurs de performance offrent une perspective plus approfondie sur les résultats à moyen terme. Ces analyses approfondies permettent de dégager des tendances, d'identifier les opportunités d'amélioration et de prendre les bonnes décisions pour optimiser la performance du projet sur le long terme.

N- COMMUNICATION ET RAPPORTS

Dans le cadre de la communication et des rapports, la mise en place d'un système structuré favorisera une collaboration efficace avec toutes les parties prenantes. Pour ce type de projet il est recommandé d'appréhender de la manière suivante :

- **Une approche directe entre les parties prenantes :** Les réunions mensuelles constitueront un espace nécessaire pour discuter des avancées, des défis et des opportunités, permettant ainsi d'aligner les objectifs et d'ajuster les stratégies au besoin.
- **Une approche professionnelle de maintien formel du contact et des confirmations :** Les rapports de progrès trimestriels, transmis par e-mail, servent de documentation consolidée, offrant une vision globale des réalisations et des plans futurs.
- **Une approche de proactivité :** Parallèlement, la création d'une plateforme en ligne encourage les discussions continues et les interventions au fil de l'eau.

Cette approche maintient toutes les parties prenantes engagées et informées tout au long du processus.

O- BUDGET

Un budget estimatif détaillé sera élaboré ultérieurement sur la base des composantes effectivement validées et ajuste et tenant compte des contraintes matérielles et de déploiement.

CONCLUSION

I. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

II. IMPORTANCE DES MÉCANISMES DE PLACEMENT À L'ÉTRANGER ET DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ POUR LA TUNISIE

III. APPEL À L'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Références bibliographiques

- **M. Kriaa, A. Belhaj et M. Kaaniche**, stratégie nationale de l'emploi à l'international et de la protection des droits des travailleurs migrants, 2021
- **Jean paul Barbier, Ellen Hansen et Alexander Samorodov**, public-private partnership in employment services, ILO 2003
- **Riadh Zghal, Gouvernance**, partenariat public privé et qualité de la décision,
- **Pierre J. Hamel**, INRS-Urbanisation, Culture et Société
Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités : au-delà des principes, un bref survol des pratiques
- **Amira Bouhamed et Jamil Chaabouni - Université de Sfax**
Partenariat public-privé en Tunisie: Les conditions de succès et d'échec Université de Sfax
- **Les partenariats public-privé en Tunisie, OCDE 2015, VOLUME I - INTRODUCTIF- VERSION PRÉLIMINAIRE : AOÛT 2015**
- **Yahia kissy**, Identification and analysis of keys success factors of a Public Private-Partnership
Published: 05/03/2019 M.
- **Laure ATHIAS et Stéphane SAUSSIÉ**
Un partenariat public-privé rigide ou flexible ? Théorie et application aux concessions routières à péage par | Presses de Sciences Po | Revue économique 2007/3 - Volume 58 ISSN 0035-2764 | ISBN 2-7246-3073-2 | pages 565 à 57
- **Sarata KANDE**
Les conditions de recours aux contrats de partenariats public-privé - Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse UFR DROIT ECONOMIE GESTION
- **Frederic Marty et Arnaud Voisin**,
Le recours aux partenariats public-privée dans les pays en développement : Les enjeux contractuels
- **Slim Abdeljelil**,
Élaboration d'un modèle économique pilote pour les établissements privés de placement à l'Étranger en Tunisie, 31 mai 2023, auteur SA & Partners consulting.
- **DORRA SKANDER**,
L'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des PPP conclus à l'échelle internationale : le cas de l'aéroport de Malte, THÈSE DE DOCTORAT - AÔUT 2010 - UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL



Financé par
l'Union européenne



الجمهورية التونسية
RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

