

RAPPORT NATIONAL SUR  
L'EMPLOI  
2016

I A C E

---

Instauring an Advocacy Champion for Economy

## Sommaire

<i>Le marché du travail en Tunisie : La demande</i> .....	9
<b>I. Méthodologie de l'étude</b> .....	<b>9</b>
<b>II. Difficultés de Recrutement et compétences sollicitées</b> .....	<b>10</b>
1. Stratégies de recrutement des entreprises. ....	10
2. Les compétences sollicitées.....	12
3. La qualité des demandeurs d'emploi. ....	13
4. Difficultés rencontrées lors du recrutement.....	14
<b>III. Les postes vacants et l'interaction avec les postes occupés</b> .....	<b>15</b>
1. Les secteurs employant et les postes vacants.....	15
2. Les postes les plus demandés .....	18
3. Positionnement par rapport à l'international.....	20
<i>Le marché du travail en Tunisie : L'Offre</i> .....	24
<b>I. La formation universitaire</b> .....	<b>24</b>
4. Evolution du nombre de diplômés .....	24
5. Répartition des diplômés par gouvernorat .....	25
6. Répartition des diplômés par niveau .....	26
7. Répartition des diplômés par spécialité .....	27
<b>IV. L'offre de travail des diplômés de l'enseignement supérieur</b> .....	<b>28</b>
1. Le recours au secteur privé : Rôle de l'ANETI .....	28
i. Evolution par genre de la demande d'emploi .....	28
ii. Par gouvernorat .....	29
iii. Par diplôme .....	30
a. Années d'obtention .....	30
b. Type de diplôme .....	31
c. Tranche d'AGE et diplômes.....	32
d. Grandes spécialités.....	33
2. Insertion des diplômés de l'enseignement supérieur .....	33
i. Répartition des demandes d'emploi en 2015 par année d'obtention du diplôme.....	33
ii. Répartition des demandes d'emploi en 2015 par type de diplôme.....	34

iii. Le bureau d'emploi ANETI, principal outil de recrutement.....	35
iv. Délais d'attente pour un premier emploi .....	36
3. Le recours au secteur public : L'ENA comme Baromètre de la qualité de la formation universitaire.....	38
i. Les Cadres Supérieurs catégorie A1 : Les CSP .....	38
a. Les ingénieurs.....	39
b. Les juristes.....	41
c. Les économistes et les gestionnaires .....	42
ii. Les cadres moyens catégorie A2 : les administrateurs .....	45
a. Par spécialité .....	46
b. Par établissement d'origine .....	48
c. Par gouvernorats .....	49
<b>V. L'université et l'employabilité .....</b>	<b>51</b>
1. Un état des lieux non exhaustif des problèmes structurels et conjoncturels. ....	52
2. Quelques recommandations .....	55
<i>ANNEXE A : DELAIS D'ATTENTE POUR TROUVER UN EMPLOI.....</i>	<i>60</i>
<i>ANNEXE B : FICHES SECTEURS .....</i>	<i>76</i>

## Liste des tableaux

Tableau 1: Activité, emploi et chômage : situation fin décembre 2015 (en milliers).....	6
Tableau 2: Synthèse de la méthodologie.....	10
Tableau 3: Les 5 derniers secteurs employant.....	16
Tableau 4: Postes d'emplois demandés selon la taille de l'entreprise et les perspectives d'emploi	18
Tableau 5: Classement des professions selon le nombre de postes vacants actuel .....	19
Tableau 6: Tendance de l'emploi à l'international .....	21
Tableau 7: Evolution du nombre de diplômés par gouvernorat.....	25
Tableau 8: Evolution du nombre de diplômés par type de diplôme.....	27
Tableau 9: Evolution du % des diplômés par domaine d'étude .....	27
Tableau 10: Variation des demandes d'emplois des diplômés de l'enseignement supérieur (En %) .....	29
Tableau 11: Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par nature du diplôme et année d'obtention du diplôme (Situation le 31 décembre de chaque année).....	31
Tableau 12: Répartition du stock des demandes d'emploi par diplôme et délais d'attente (situation fin 2015).....	32
Tableau 13: Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par tranche d'Age et par type de diplôme (situation au 31 décembre 2015).....	32
Tableau 14: Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par grande spécialité.....	33
Tableau 15: Taux d'inscription des diplômés de l'enseignement par année d'obtention du diplôme (Situation nationale 2015) .....	33
Tableau 16: Taux d'inscription à l'ANETI parmi les diplômés de l'enseignement supérieur par année d'obtention de diplôme et par groupe de diplôme (Situation nationale 2015) .....	34
Tableau 17: Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors du recrutement de cadres et des ouvriers qualifiés et non qualifiés.....	35
Tableau 18: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT PAR ETABLISSEMENT (Session octobre 2015 et septembre 2013).....	39

Tableau 19: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT PAR SPECIALITE (Session octobre 2015 et septembre 2013)* .....	40
Tableau 20: NOMBRE DES INSCRITS ET DE S ADMIS DEFINITIVEMENT PAR ETABLISSEMENT (Session octobre 2015 et septembre 2013) .....	41
Tableau 21: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT PAR SPECIALITE (Session octobre 2015 et septembre 2013) .....	42
Tableau 22: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT PAR ETABLISSEMENT (Session octobre 2015 et septembre 2013) .....	43
Tableau 23: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT PAR SPECIALITE (Session octobre 2015 et septembre 2013) .....	44
Tableau 24: Liste des admis par spécialité aux cycles de formation de 2013 et de 2014 .....	47
Figure 1 : Evolution du Taux de chômage (En %).....	7
Figure 2: Evolution du nombre de chômeurs en fonction du temps d'attente au chômage (en Milliers) .....	7
Figure 3: Taux de chômage par niveau d'éducation et par genre .....	7
Figure 4: Répartition régionale du chômage en 2015.....	8
Figure 5: Taux de chômage par tranche d'âge par régions (En %, En 2015).....	8
Figure 6: les 5 premiers secteurs employants.....	16
Figure 7: Les 5 premiers secteurs degageant le plus de postes vacants .....	17
Figure 8: Variation de la productivité par secteur d'activité.....	17
Figure 9: EVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE 2010 A 2014 .....	25
Figure 10: Evolution du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur par genre de 2011 à 2015 .....	29
Figure 11: Demande d'emploi par gouvernorat des diplômés de l'enseignement supérieur (fin décembre 2015, en unités).....	30
Figure 12: Variation des demandes additionnelles d'emploi par gouvernorat entre 2014 et 2015 (en %).....	30
Figure 13: Pourcentage de ceux qui ont trouvé un premier emploi, selon l'université .....	37
Figure 14: Délai d'attente pour un premier emploi, selon l'université .....	37
Figure 15: Les inscrits au concours CSP .....	38
Figure 16: Les admis au concours CSP.....	38

Figure 17: Structures des candidatures au concours A2 à l'ENA.....46

## L'emploi en Tunisie : Contexte et mise en évidence

La Tunisie avec 11 millions d'habitant compte, fin 2015, environ 4 millions de personnes actives dont 28,1 % des femmes et 800 milles ayant un niveau d'instruction supérieur. La population active correspond à la population âgée de 16 ans jusqu'à l'âge de la retraite. Elle comprend la population active occupée et la population active non occupée : si la population occupée ne pose pas problème du fait qu'elle soit composée de tous ceux qui exercent un emploi, la population non occupée n'est pas nécessairement au chômage.

**Tableau 1: Activité, emploi et chômage : situation fin décembre 2015 (en milliers)**

	homme	femme	total
Population active	2869.7	1121.7	3991.4
Population occupée	2513.8	872.5	3386.3
Population au chômage	355.9	249.2	605.1

Source : Ministère de l'emploi

La répartition de la population active est telle que :

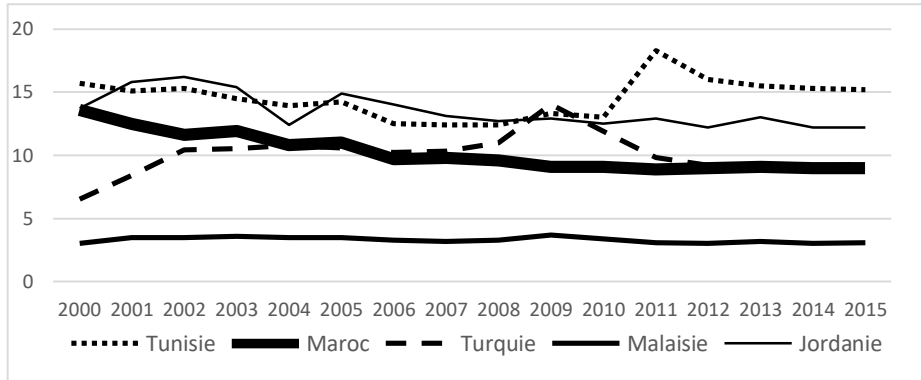
- 1 million de salariés sont occupés dans le secteur privé
- 500 milles sont auto entrepreneurs
- 650 milles sont des fonctionnaires de l'Etat
- 600 milles sont des chômeurs

1,250 million sont repartis entre écoliers, étudiants, retraités, sous le drapeau. S'agissant de la population au chômage, nous avons déjà démontré dans le rapport 2016 de l'IACE sur la compétitivité de l'économie tunisienne que « *comparativement à un ensemble de pays, la Tunisie enregistre les taux les plus élevés en matière de chômage et d'inégalités des chances entre les citoyens. La baisse du taux de chômage, de 16.1% en 1996 à 12.8% en 2005, n'était pas suffisante pour rattraper les faibles taux de chômage enregistrés par la Malaisie, les pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) : la Roumanie, le Maroc, la Turquie et la Jordanie* »<sup>1</sup>.

Le taux de chômage total est élevé depuis 2005, atteignant 13% en 2010 et 15.2 % en 2015. Le chômage a surtout touché les femmes et ce phénomène de discrimination entre les sexes a augmenté depuis 2000. De plus, ce sont les jeunes entre 15-34 ans qui sont les plus touchés par le chômage. A cet âge, ce sont les jeunes de l'éducation secondaire et supérieure qui sont le plus confrontés au manque d'emplois.

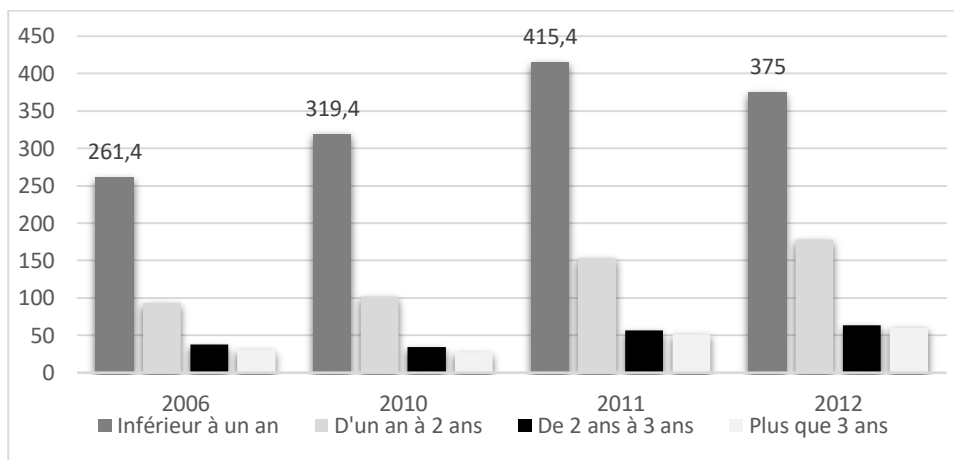
<sup>1</sup><http://www.iace.tn/articles/rapport-de-competitivite-2016/>

**Figure 1 : Evolution du Taux de chômage (En %)**



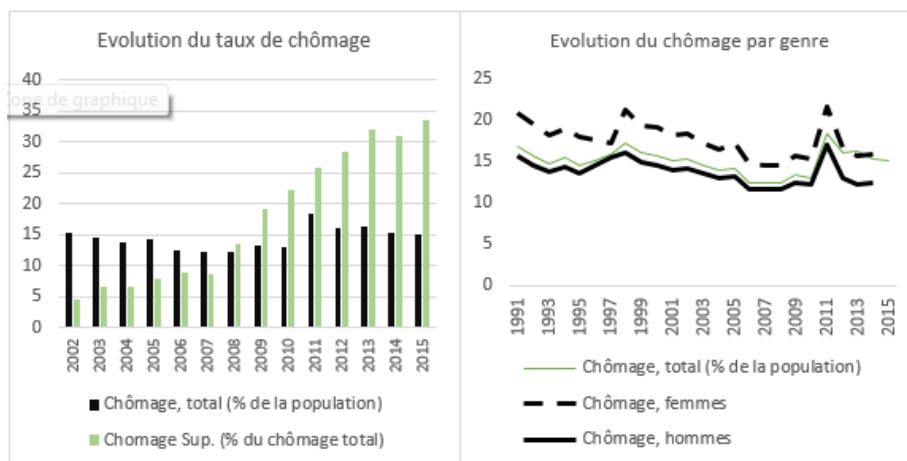
Source : Rapport sur la compétitivité 2016 (IACE)

**Figure 2: Evolution du nombre de chômeurs en fonction du temps d'attente au chômage (en Milliers)**



Source : Rapport sur la compétitivité 2016 (IACE)

**Figure 3: Taux de chômage par niveau d'éducation et par genre**

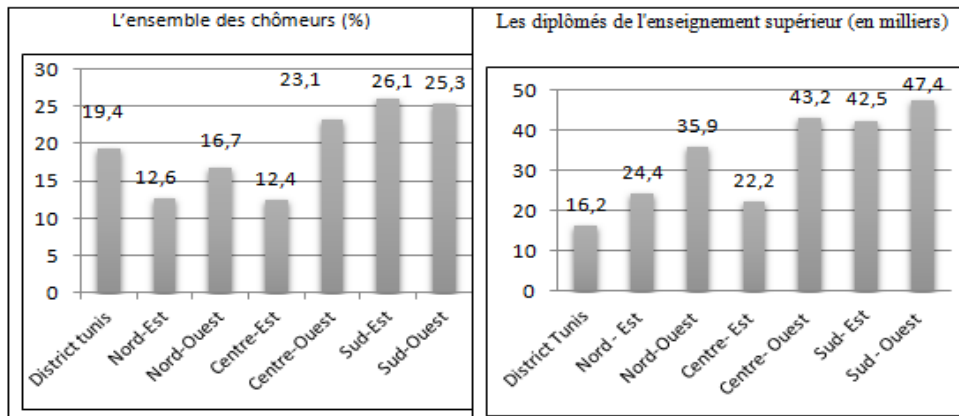


Source : Rapport sur la compétitivité 2016 (IACE)

Par région, on assiste à une concentration inégale du taux de chômage, aussi bien géographique que par genre et par tranche d'âge :

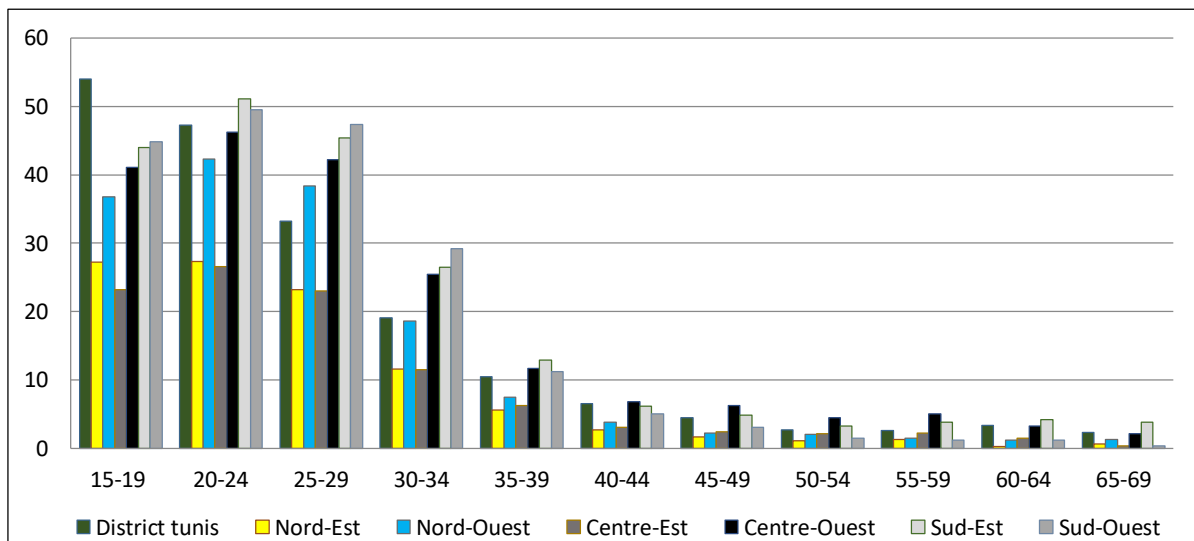
- Par région, ¼ de l'ensemble des chômeurs sont concentrés dans le Sud et l'Ouest du pays .le Nord-Est et le Centre-Est accaparent, ensemble, 25 % des chômeurs.
- Par genre, le chômage touche plus les femmes que les hommes
- Par âge, ce sont les jeunes âgés de 15 à 35 ans qui sont le plus frappés par ce fléau.

**Figure 4: Répartition régionale du chômage en 2015**



Source : Rapport sur la compétitivité 2016 (IACE)

**Figure 5: Taux de chômage par tranche d'âge par régions (En %, En 2015)**



Source : Rapport sur la compétitivité 2016 (IACE)

Conscient qu'il faut des mesures d'urgence à ce problème, l'IACE a abordé la question de l'emploi sous ses deux angles : coté offre et coté demande. Pour ce faire, deux enquêtes ont été menées, l'une auprès des entreprises (400 entreprises) et l'autre auprès des ménages particulièrement les diplômés de l'enseignement supérieur (10 000 individus). Les résultats

feront l'objet de ce rapport qui est structuré en deux parties : (i) le marché de l'emploi en Tunisie et (ii) L'emploi et la formation universitaire.

Il s'agit particulièrement de donner des éléments de réponses aux questionnements suivants :

- **A combien s'élève la demande d'emploi potentielle des entreprises ?**
- **Existe –t-il des postes effectivement vacants ?**
- **Y'a –t-il un problème de qualité de la main d'œuvre ou un problème d'offre (pénurie) ?**
- **Comment les entreprises arrivent-elles à recruter ?**
- **Est-ce que l'université est en phase avec la demande sur le marché du travail ?**
- **Pour qui l'université forme –t-elle ?**
- **Quel est le temps d'attente pour une première insertion ?**

Pour répondre à ces questions, on se servira des enquêtes menées par l'IACE, nous confrontons les résultats de ces enquêtes avec les données que publient l'ANETI et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. A la lumière de l'analyse de ces données, un bilan sera dressé et des recommandations seront formulées.

## Le marché du travail en Tunisie : La demande

Il s'agit d'une analyse du marché du travail, coté demande, en se basant sur la perception des entreprises en la matière. Pour ce faire un questionnaire a été administré aux entreprises.

L'analyse de la demande du travail en Tunisie découlera de l'exploitation des données issues de l'enquête.

### I. Méthodologie de l'étude

Dans le cadre de la première édition d'un rapport annuel sur l'emploi, l'IACE a conduit une étude permettant :

- **D'estimer le nombre de recrutements potentiels pendant les deux prochaines années**
- **D'estimer le nombre de postes d'emploi actuellement vacants et les problèmes liés à la difficulté de recrutement.**

Cette étude a aussi comme objectif de connaître les méthodes adoptées par les entreprises pour recruter des employés ainsi que leurs exigences en termes de compétences.

L'étude est appuyée par une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 400 entreprises privées réparties selon les secteurs d'activité, les régions du pays et la taille de l'entreprise. Pour ce qui est des postes d'emplois actuellement vacants ou à créer, il a été demandé aux entreprises de fournir des détails selon la nomenclature des professions et la région d'affectation. Procéder ainsi permet d'avoir une appréciation de l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences. Pour ce qui est des difficultés de combler les postes vacants, les entreprises ont été appelées à se prononcer sur un problème de carence des profils demandés ou de qualité des profils disponibles.

Une répartition par secteur, par métier et par région permettra de donner une lecture des problèmes de l'emploi en Tunisie et ce, en se basant sur la demande des entreprises existantes.

Il est à préciser que ces estimations et résultats ne tiennent pas compte des créations afférentes aux nouveaux projets locaux ou étrangers et ne tiennent pas compte non plus de la demande des entités agricoles.

**Tableau 2: Synthèse de la méthodologie**

Méthodologie de l'enquête auprès des entreprises	Méthodologie de l'enquête auprès des diplômés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cible :</b> Entreprises employant 6 employés et plus, tout secteur confondu</li> <li>• <b>Méthode de collecte des données :</b> Enquête par questionnaire qui met face à face l'enquêteur et la personne interviewée</li> <li>• <b>Taille de l'échantillon :</b> 480 Entreprises, 403 retenues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cible :</b> Les diplômés du supérieur ayant obtenu leurs licences sur la période allant de 2010 à 2015</li> <li>• <b>Méthode de collecte des données :</b> Formulaire en ligne partagé sur les réseaux sociaux</li> <li>• <b>Taille de l'échantillon :</b> 12 080 diplômés</li> </ul>

*Source : Synthèse des Auteurs*

## II. Difficultés de Recrutement et compétences sollicitées

### 1. Stratégies de recrutement des entreprises.

L'analyse des méthodes de recrutement de la main d'œuvre fait apparaître essentiellement huit modes qui diffèrent selon le degré de qualification du personnel recruté.

Ainsi au niveau des cadres: 36% sont recrutés via les annonces, 28.6% via les bureaux d'emploi, un dixième grâce aux concours, 7% via la procédure des candidatures spontanées et de manière résiduelle les réseaux sociaux (4.4%) ainsi que les réseaux familiaux (3%).

Au niveau du recrutement des ouvriers qualifiés, c'est plutôt le recours aux bureaux d'emploi qui est privilégié puisque 38% d'entre eux ont été recrutés à travers ce canal, viennent ensuite les candidatures spontanées avec près de 20%, les annonces et les cabinets de recrutement dans les mêmes proportions (10.9% et 10.8%) et de manière marginale les réseaux sociaux (4.4%) et les relations familiales (3.6%).

Par contre, au niveau des ouvriers non qualifiés, c'est le recours aux bureaux d'emploi qui domine nettement avec 42.7%, suivi par les candidatures spontanées (20.2%).

Ce qui est remarquable, c'est qu'au niveau des cadres, les entreprises se basent principalement sur les annonces pour leurs recrutements, alors que pour les ouvriers (qualifiés et non qualifiés) elles se basent essentiellement sur les bureaux d'emploi. Dans le premier cas, la procédure permet à l'entreprise de maîtriser le processus de sélection du début du processus (lancement des mises en candidature, description détaillée des postes, processus de sélection) jusqu'à la fin du processus, se matérialisant par la sélection finale des candidats. Cependant, ce processus nécessite des moyens tant humains que matériels, et c'est ce qui explique qu'il est généralement réservé en priorité au recrutement des cadres. Dans le deuxième cas, c'est-à-dire le recours aux bureaux d'emploi pour les ouvriers (qualifiés et non qualifiés), il permet dans la plupart des cas de procéder à une sélection préalable et à distance des candidats, outre qu'il permet une économie en termes de logistique (la logistique de la sélection est prise en charge par l'intermédiaire, c'est-à-dire le bureau d'emploi).

Méthodes	Annonces	Institution de formation	Bureau de l'emploi	Cabinet de recrutement	Réseaux sociaux	Voie de concours	Via des parents ou amis	Candidature spontanée	Autres (précisez)
<b>Cadres</b>	36.0	1.2	28.6	6.7	4.4	10.0	3.0	7.1	0.4
<b>Ouvriers qualifiés</b>	10.9	7.5	38.1	10.8	3.9		3.6	19.7	
<b>Ouvriers non qualifiés</b>	9.3	6.2	42.7	1.4	3.2	4.6	4.2	20.2	1.1

En ce qui concerne le recrutement des cadres, une analyse plus fine de ces procédures, c'est-à-dire à un niveau sectoriel, montre que ce sont les industries du cuir et de la chaussure qui recourent massivement aux annonces et ce, à raison de 70%, alors qu'à l'opposé, les secteurs des transports et de l'entreposage n'y ont recours que pour 11% des cadres recrutés. Le recours aux concours est surtout privilégié par l'industrie chimique et pharmaceutique (41%) ainsi que celle de l'enseignement, santé humaine et action sociale (25%) alors que celui des cabinets de recrutement est, lui, préféré par le secteur du commerce et réparation d'automobiles et de motocycles.

Par contre au niveau des ouvriers qualifiés, le phénomène qui attire l'attention est le fait que le canal des institutions de formation est totalement occulté sauf par l'industrie du cuir et de la chaussure (30%) et, à un moindre degré, par l'industrie du papier et de l'imprimerie (17%).

Ceci pose le problème du rôle, du statut et de l'organisation des institutions de formation technique. Cette problématique se pose avec plus d'acuité lorsqu'on analyse ce phénomène selon la taille des entreprises. En effet, ce sont les entreprises de taille moyenne (entre 50 et 200 employés) qui ont relativement, par rapport aux autres, le plus recours aux institutions de formation (1.4%) pour recruter les ouvriers qualifiés, suivies par les grandes entreprises (plus de 200 employés) (1.3%) alors que les petites entreprises (moins de 50 employés) n'y ont recours que de façon marginale (0.6%). Ces institutions de formation devraient normalement être au service des petites entreprises en leur permettant d'améliorer leurs capacités d'encadrement par la fourniture de personnel techniquement qualifié qu'elle n'aurait pu obtenir si elles avaient compté uniquement sur leurs capacités techniques et financières internes.

## 2. Les compétences sollicitées.

L'analyse des profils préférés par les entreprises fait apparaître qu'il y a essentiellement cinq compétences qui sont sollicitées par les entreprises, à savoir :

- Une combinaison compétences informatiques et capacité à travailler en équipe.
- Une capacité d'intégration dans la stratégie de l'entreprise
- Maîtrise de la langue arabe.
- Maîtrise de la langue française
- Capacité d'initiative et créativité combinée à une maîtrise de la langue anglaise.

L'analyse sectorielle révèle que ce sont surtout les compétences informatiques/travail d'équipe ainsi que la capacité d'intégration dans la stratégie de l'entreprise qui sont les plus sollicitées. Les activités spécialisées, scientifiques et de soutien se distinguent tout naturellement des

autres par une exigence de maîtrise de la langue anglaise. Ces caractéristiques soulignent la transformation dynamique interne qui domine le mode de gestion des différentes entreprises.

### 3. La qualité des demandeurs d'emploi.

Quatre critères ont été utilisés pour évaluer la qualité des demandeurs d'emploi :

- Compétences techniques.
- Présentation écrite des compétences et expériences.
- Présentation orale des compétences et expériences.
- Adéquation globale entre compétences requises et compétences présentées.

Ces critères ont été évalués sur une échelle variant de 1 à 5 (insuffisante à excellente).

Les résultats obtenus donnent à réfléchir. En effet, nous pouvons considérer qu'au mieux, 60% des candidats au recrutement ne satisfont pas aux critères de compétences et au pire les deux tiers sont incompetents.

Pour être plus clair, au niveau des compétences techniques, seulement 46% des candidats ont une bonne ou excellente maîtrise des compétences techniques, le reste (54%), c'est-à-dire plus de la moitié, ont des compétences moyennes, peu satisfaisantes ou encore insuffisantes. Les scores sont encore moins reluisants en ce qui concerne l'adéquation globale entre compétences requises et compétences présentées. A ce niveau, seulement près de 42% satisfont à ce critère.

Mais là où la situation se corse, c'est au niveau des présentations écrites et orales des compétences et des expériences. Dans les deux compétences, près des deux tiers des candidats sont jugés incompetents. Ce qui signifie qu'il y a absence de la maîtrise de l'expérience écrite et orale. Et les implications en termes de parcours professionnels sont dramatiques. En effet, dans ces cas, il s'agit de capacités de rédaction de rapports, de projets, d'argumentation, et de blocage au niveau de l'épanouissement professionnel.

Une analyse des résultats par secteur et par taille des entreprises montre que les résultats sont robustes, quel que soit le critère analysé, ce qui signifie que le phénomène est intrinsèque au système d'éducation et de formation et n'est pas lié aux exigences des entreprises.

	1	2	3	4	5
<b>Compétences techniques</b>	7.4	16.2	25.3	35.7	10.4
<b>Présentation écrite des compétences et expériences</b>	5.6	18.9	39.0	24.2	3.4

<b>Présentation orale des compétences et expériences</b>	6.3	17.3	39.9	24.8	6.7
<b>Adéquation globale entre compétences requises et compétences présentées</b>	9.8	13.0	27.1	31.6	10.2

(1 Insuffisante, 2 Peu satisfaisante, 3 Moyenne, 4 Bonne, 5 Excellente)

#### 4. Difficultés rencontrées lors du recrutement.

Les problèmes de qualité et de compétences analysés précédemment se répercutent inévitablement sur la capacité des entreprises à satisfaire leurs besoins en main d'œuvre et donc, sur leurs stratégies d'investissement, d'expansion et de positionnement sur le marché.

Les périodes d'attente pour combler les postes vacants varient selon les secteurs. Elles s'étalent de 36 mois pour l'industrie du cuir et de la chaussure (ce qui est un record) à quelques semaines pour le commerce de détail. Entre les deux, les attentes peuvent durer 13 mois pour "Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques", 10 mois pour l'industrie de "Transports et Entreposage", 8 mois pour "Enseignement ; Santé humaine et Action sociale", etc....

Cette diversité se retrouve aussi au niveau de la répartition régionale des temps d'attente. Les trois régions les moins pénalisées sont, comme attendu, celles appartenant au Grand Tunis (Ariana, Ben Arous et Tunis), alors que celles qui sont le plus pénalisées sont aussi, comme attendu, Kairouan (24 mois), Gabès (18 mois), Kasserine (11 mois), Gafsa (9 mois) et celles, moins attendues, comme Sousse (9 mois), Sfax (9 mois) et Monastir (8 mois). Par contre le temps d'attente à La Manouba (4.7 mois) est plus élevé qu'au Kef (4 mois), Jendouba (4 mois) ou Béja (3 mois).

Au niveau des profils recherchés, ce sont les ouvriers non qualifiés de la manutention qui sont devenus la denrée rare, puisqu'il faut près de 27 mois pour dénicher l'oiseau rare. Les deux principales raisons invoquées sont l'absence de candidats dans 50% des cas et une qualité insuffisante dans aussi 50% des cas. Les autres postes à combler, et nous ne citerons que ceux qui attirent le plus l'attention, sont les formateurs pour lesquels il faut en moyenne patienter 12 mois pour combler les postes et dans ce cas c'est plutôt la qualité insuffisante qui est citée comme argument dans 100% des cas. Viennent ensuite les conducteurs de véhicule pour lesquels il faut aussi attendre 12 mois, et dans ce cas aussi, la principale raison invoquée est la qualité insuffisante.

Pour résumer, sur les 49 postes étudiés, dans 42 cas, le principal argument avancé pour expliquer le temps de latence pour combler le poste (durée qui peut s'allonger jusqu'à trois

années dans certains cas) est l'absence de qualité, terme diplomate pour signifier que les candidats théoriquement qualifiés pour les postes ne le sont nullement en réalité.

Ces difficultés ont des répercussions certaines sur les entreprises, dont les plus significatives sont des pertes de marchés pour 26% des entreprises, des difficultés à respecter les délais de livraison (22%), des difficultés à réaliser les objectifs d'investissement (24%) et enfin le retrait de produits ou de services offerts (16%).

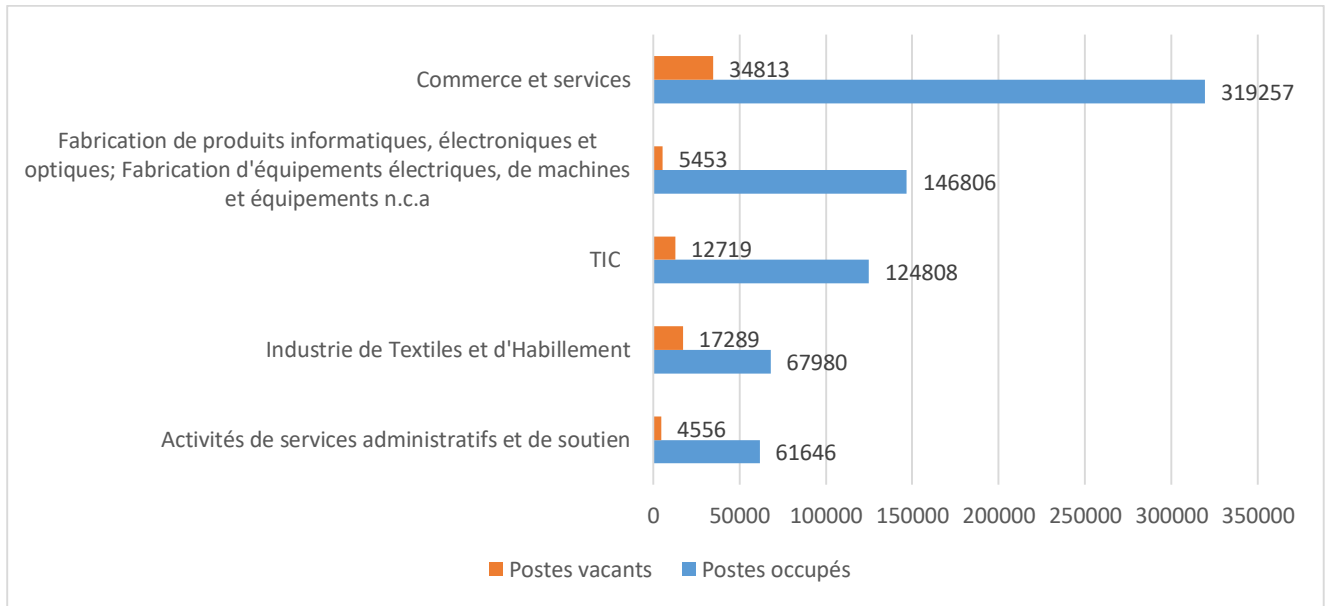
Pour les autres secteurs, les répercussions sont croisées dans des proportions différentes, inhérentes aux caractéristiques propres à chaque secteur. Cependant, si on considère la taille des entreprises, ces conséquences peuvent toucher à la survie même de celles-ci, puisque pour les petites entreprises, elles se traduisent, dans 42% des cas, par des pertes de marché.

### III. Les postes vacants et l'interaction avec les postes occupés

#### 1. Les secteurs employant et les postes vacants

Nos estimations révèlent 972.000 postes d'emploi occupés, déclarés par le secteur privé, dont la moitié (54 %) est dans les secteurs de *Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, les TIC et le commerce*. Ces secteurs d'activités dégagent en même temps 35.000 postes vacants soit 36% de l'ensemble. Quant aux secteurs les moins employant (1.5 % du total) ils dégagent 6493 postes vacants soit 4.5% du total ; ils concernent les secteurs de l'enseignement, la santé et les activités liées à l'industrie de cuir et chaussures ainsi que l'industrie pharmaceutique.

**Figure 6: les 5 premiers secteurs employants**



Source : enquête emploi IACE (2016)

**Tableau 3: Les 5 derniers secteurs employant**

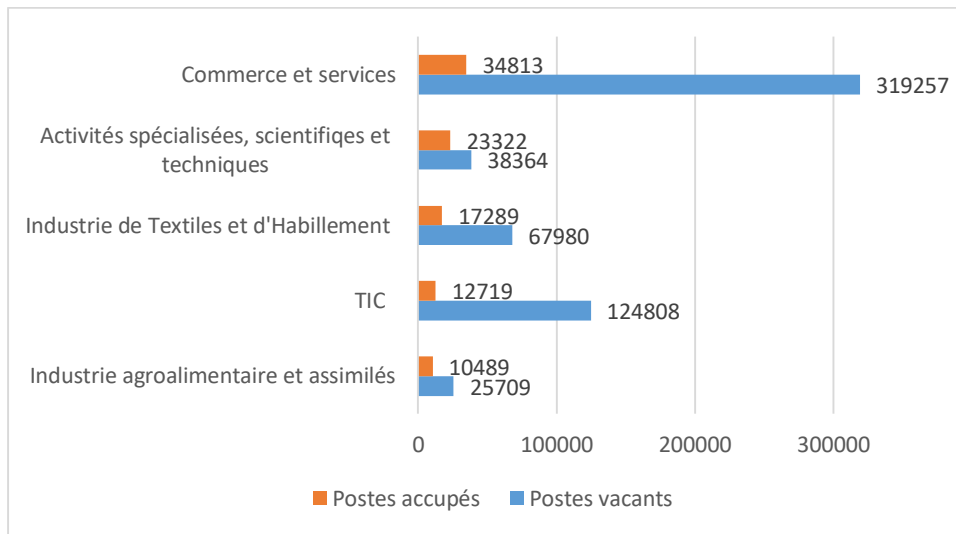
	Postes vacants	Postes occupés
<i>Industrie automobile et d'autres matériels de transport</i>	308	462
<i>Enseignement ; Santé humaine et Action sociale</i>	2285	3477
<i>Industrie chimique et pharmaceutique</i>	1824	4816
<i>Industrie du cuir et de la chaussure</i>	1332	6427
<i>Total</i>	6493	15182
<i>% du total</i>	4,5%	1,5%

Source : enquête emploi IACE (2016)

Pour ce qui est des postes vacants, le secteur privé aura besoin de 145.508 postes. 68% du nombre de postes vacants seront concentrés dans 5 secteurs parmi 19. Les secteurs les plus employant sont liés aux commerce et services avec 34.813 postes vacants, suivis des activités spécialisées, scientifiques et techniques avec 23.322 postes vacants, l'industrie du textile et de l'habillement (17.289).

Les activités liées à l'industrie de caoutchouc et à la réparation de l'automobile constituent des activités à faible potentiel d'emploi c'est ainsi que les 5 derniers secteurs dégageant le moins d'emploi vacants totalisent 3.372 postes d'emplois vacants soit 2.31% du total. Ces 5 secteurs occupaient 9% de la population employée par le secteur privé.

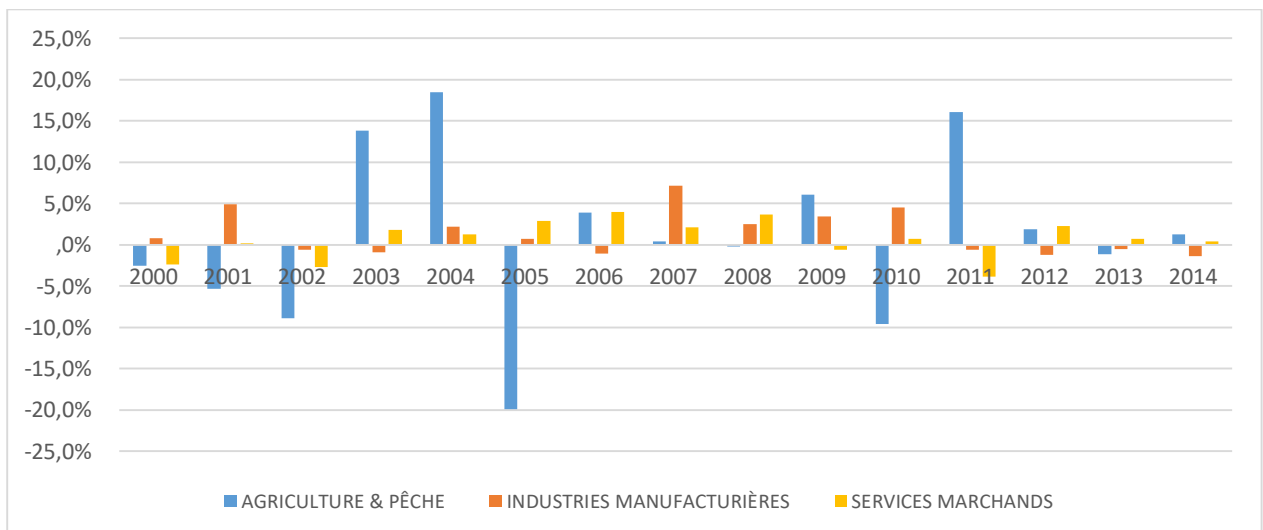
**Figure 7: Les 5 premiers secteurs degageant le plus de postes vacants**



Source : Enquête emploi IACE (2016)

Il s'ensuit de cet exposé relatif à l'interaction entre les postes vacants et les postes occupés qu'il n'y a pas de symétrie entre les deux : **les secteurs où on observe le plus de postes vacants ne sont pas nécessairement ceux les plus employant et inversement**. Ce constat est valable aussi bien pour les secteurs les plus employant que pour ceux les moins employant. Ces résultats confirment les transformations et les mutations que connaissent les activités et l'économie nationale ; mutations liées aux progrès technologiques, à la domination des TIC et aux changements de la productivité.

**Figure 8: Variation de la productivité par secteur d'activité**



Source : ITCEQ

## 2. Les postes les plus demandés

L'enquête auprès des entreprises révèle que le nombre total de recrutements potentiels pour les deux prochaines années est de l'ordre de 270.000 emplois, avec une suppression globale de 50.000 postes d'emploi, ce qui revient à une création nette de poste d'emploi de 75 000 sur les deux ans avec 68,5% de ces postes qui sont sollicités par les grandes entreprises c'est-à-dire les entreprises employant plus que 200 personnes selon la terminologie retenue par l'INS.

La tendance baissière des perspectives de l'emploi reflète **la méfiance et l'inquiétude** des chefs d'entreprises quant aux **perspectives d'amélioration de l'environnement d'affaire** : l'aversion aux risques semble augmenter chez les entrepreneurs tunisiens et étrangers.

**Tableau 4: Postes d'emplois demandés selon la taille de l'entreprise et les perspectives d'emploi**

<i>Perspectives d'emploi</i>	<i>Taille</i>			<i>Total</i>
	<i>&lt;50</i>	<i>[50-200[</i>	<i>&gt;200</i>	
<i>Baisser</i>	518	4005	8325	12848
<i>Stagner</i>	5620	5236	16293	27149
<i>Augmenter</i>	9707	58814	158470	226991
<i>Total</i>	15845	68055	183088	266988

Source : Enquête emploi IACE (2016)

L'analyse des postes d'emplois demandés laisse montrer que le marché a besoin de plus en plus de main d'œuvre qualifiée ou peu qualifiée opérant dans des activités classiques (commerce, bâtiment, textile,...) : ces secteurs utilisateurs de main d'œuvre ne requièrent pas un taux d'encadrement élevé capable d'absorber le chômage des diplômés.

Le marché a donc besoin d'une main d'œuvre que les universités, hormis les instituts technologiques, sont incapables de fournir, surtout avec les carences de notre système de formation professionnelle.

Les postes vacants ou moins demandés s'expliquent principalement soit par l'absence de candidats, soit par la mauvaise qualité du candidat, s'il existe. Ainsi, 16 postes sur 49 sont jugés difficiles à satisfaire car à 100% de mauvaise qualité ou de qualité insuffisante ; il s'agit des postes suivants :

- ouvriers qualifiés ou non qualifiés,
- cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation,

- secrétaires,
- infirmiers,
- formateurs et
- professions paramédicales.

De même, 5 activités sur 49 sont aussi jugées difficiles à satisfaire et ce, à 100% pour cause d'absence totale de candidats. Il s'agit des postes suivants :

- Techniciens et cadres de l'agriculture
- Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment
- Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal
- Caissiers, employés de libre-service
- Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration

**Tableau 5: Classement des professions selon le nombre de postes vacants actuel**

Rang	Poste de travail	Nombre
1	Ouvriers qualifiés des industries de process	19731
2	Ouvriers non qualifiés des industries de process	16471
3	Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	15951
4	Ouvriers qualifiés de la maintenance	15812
5	Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	12349
6	Employés administratifs, comptables et financiers	10258
7	Ouvriers qualifiés de la mécanique	7446
8	Ingénieurs TIC	7131
9	Ouvriers qualifiés de la manutention	6899
10	Ouvriers non qualifiés de la mécanique	4650
11	Médecins et assimilés	3819
12	Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	3635
13	Techniciens TIC	3533
14	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	2934
15	Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	2318

16	Ouvriers qualifiés du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	1959
17	Ouvriers non qualifiés du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	1484
18	Employés et agents de maîtrise de la restauration	1380
19	Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique	1338
20	Enseignants et Formateurs	1059
21	Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir	845
22	Personnels d'études et de recherche	610
23	Cadres du bâtiment et des travaux publics	581
24	Cadres des transports et de la logistique	493
25	Techniciens et cadres de l'agriculture	248
26	Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics	65
27	Ouvriers non qualifiés de la manutention	50

Source : Enquête IACE (2016)

### 3. Positionnement par rapport à l'international

Les résultats développés en haut sur la dynamique du marché du travail en Tunisie corroborent le constat à l'échelle internationale où on assiste d'après SHRM (*Society for Human Resource Management*)<sup>2</sup> à des mutations sectorielles liées à la domination des TIC et sa généralisation pratiquement à tous les domaines d'activités : on assiste, au niveau mondial, courant du mois de juin 2016 à une croissance de l'emploi dans les services de 9.7% par rapport au mois de juin 2015. Sur la même période, l'emploi dans l'industrie manufacturière a chuté de 5.2 % bien que ce dernier connaît moins de difficulté de recrutement que les services. D'ailleurs l'indice d'indemnisation a augmenté dans l'industrie manufacturière de 2.4 % confirmant la thèse des mutations technologiques et la substitution capital / travail, ce qui n'est pas le cas dans les services où l'indice d'indemnisation a même chuté entre le mois de mai 2015 et mai 2016 de 9.5% confirmant la stabilité de l'emploi dans ce domaine.

Selon les professionnels des RH interrogés au niveau international pour le compte du rapport SHRM, certaines des raisons - que les postes nécessitent de nouvelles compétences - sont en train de changer simultanément :

<sup>2</sup> <https://www.shrm.org/research/monthlyemploymentindices/line/pages/default.aspx>

- la technologie,
- la croissance de l'organisation,
- l'évolution des clients
- les attentes des clients,
- le développement de nouveaux produits et services.

La pénurie de compétences met l'accent sur la formation. Bien que la formation soit considérée comme précieuse, près d'un tiers (31 %) des employeurs fonctionnent sans un budget de formation. Ainsi, d'après le rapport 2016 de SHRM, la pénurie de compétences peut être résorbée grâce à :

- **la formation** : près de la moitié (48 %) des industriels interviewés ont déclaré que la pénurie de compétence peut être comblée en recourant à la formation des employés existants. La formation continue ou sur le tas constitue ainsi une stratégie de recrutement efficace, il est donc impératif de l'adopter et la renforcer afin de combler des postes vacants. Les professionnels de l'approche RH estiment plus efficace la formation des employés actuels.
- **Les réseaux sociaux et les agences de recrutement** : 47 % ont jugés que les medias sociaux et les agences de recrutement peuvent jouer un rôle important pour atténuer la pénurie de compétence.
- **La publicité** : l'expansion des efforts de publicité (44 %),
- **La rémunération** : l'amélioration des programmes de rémunération offerts aux candidats à l'emploi (42 %).

La plupart des organisations (70 %) misent sur l'engagement des médias sociaux pour trouver des candidats passifs, construire la marque employeur et annoncer des positions ouvertes face à la concurrence.

**Tableau 6: Tendence de l'emploi à l'international**

Employment Expectations	Manufacturing	Services
In JUNE ,the hiring rate will fall in manufacturing and rise in services compared with a year ago	-5.2 ▼	+9.7 ▲
Recruiting difficulty	Manufacturing	Services

In MAY , recruiting difficulty declined in both sectors compared with a year ago	-7.8 ▼	-0.4 ▼
New-hire Compensation	Manufacturing	Services
In MAY , the index for new-hire compensation rose in manufacturing and fell in services compared with a year ago	+2.1 ▲	-9.5 ▼

Source: SHRM ([www.shrm.org](http://www.shrm.org))

La tendance observée au niveau de la demande et les postes vacants à combler corrobore avec la tendance à l'international ; en effet à l'international, plus de la moitié (59 %) des professionnels des RH ont déclaré avoir rencontré un certain niveau de déficit de compétences de base parmi les demandeurs d'emploi, et 84 % ont déclaré avoir observé des pénuries de compétences parmi les demandeurs d'emploi au cours de la dernière année.

Les déficits de compétences de base des employeurs les plus fréquemment rencontrés sont les suivants :

- Rédaction en anglais (30 %).
- Compétences de base en informatique (30 %).
- Parler anglais (18 %).
- Compréhension à la lecture (17 %).
- Mathématiques (14 %).

Tous les responsables des ressources humaines s'accordent au niveau international que ce sont les **compétences de base en informatique et en anglais** qui constituent les deux premières pénuries de compétences de base. Les compétences les plus fréquemment rapportés manquantes sont :

- la pensée critique et la résolution de problèmes (45 %).
- Le professionnalisme et l'éthique du travail (43 %).
- Leadership (35 %).
- La communication écrite (29 %).
- Travail d'équipe et de collaboration (28 %).

Par ailleurs, par rapport aux autres industries, un nombre plus élevé de professionnels des RH observe **un manque de professionnalisme et de l'éthique du travail** dans les activités suivantes :

- les logements,
- les services de restauration,
- le commerce de détail,
- la finance,
- l'immobilier,
- la santé
- les secteurs de l'aide sociale

Les détails figurent dans les annexes.

## Le marché du travail en Tunisie : L'Offre

Coté offre, nous nous attarderons sur l'offre issue de la formation universitaire. Le choix se justifie par le fait que, par rapport à un taux de chômage national de 15% environ, le taux de diplômés de l'enseignement supérieur est en moyenne de 35%. Ce constat explique l'intérêt accordé à cette catégorie de demandeur d'emploi, il a été démontré a maintes occasion que la Tunisie n'a pas de problème dans l'emploi de la main d'œuvre ordinaire (non qualifiée) mais on enregistre plutôt une pénurie et il a même été question de faire appel à la main d'œuvre étrangère (égyptienne et/ou de l'Afrique subsaharienne).

Nous nous attarderons à ce niveau sur les caractéristiques des diplômés de l'enseignement supérieur, sur leur insertion à la fois dans le secteur privé (les inscriptions et les placements à l'ANETI) et dans le secteur public (un focus sur les concours nationaux à l'ENA).

### I. La formation universitaire

La présente partie porte sur les caractéristiques des diplômés de l'enseignement supérieur, tous les diplômes confondus. On s'intéressera à l'évolution annuelle de 5 promotions de diplômés :

- par gouvernorat,
- par type de diplôme et
- par domaine d'études

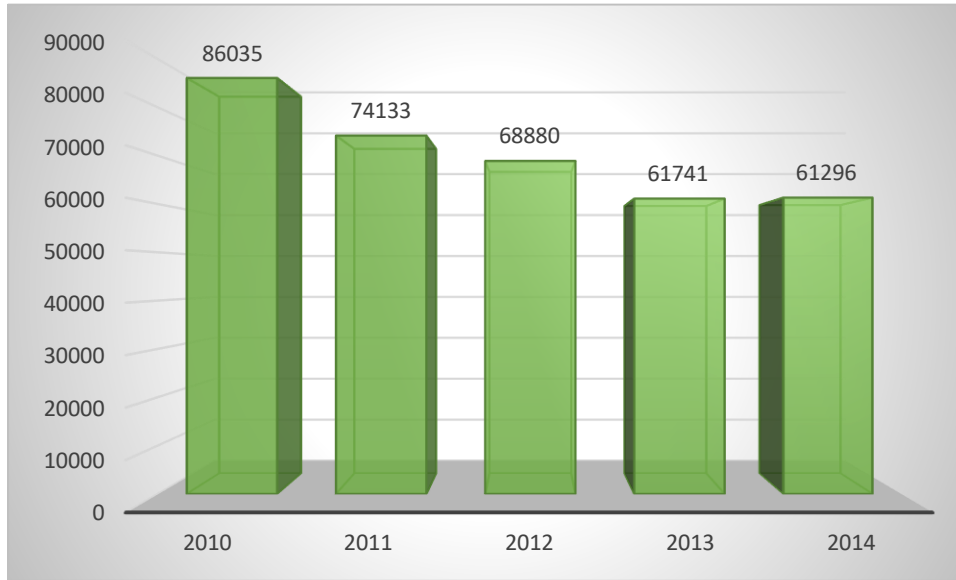
L'analyse couvre les années universitaires 2010/11 à 2013/14.

### 4. Evolution du nombre de diplômés

En 2014, le Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique a délivré 61 296 diplômes soit une baisse de 0.72% par rapport à l'année précédente. L'effectif des diplômés continue ainsi de baisser fortement ; par rapport à 2010 on enregistre 11 902 diplômés de moins en 2011, 5253 diplômés de moins en 2012 par rapport à 2011, 7791 de moins en 2013 et 445 de moins en 2014 par rapport à 2013. Cette tendance baissière s'explique par :

- La baisse de l'effectif des bacheliers qui intègre l'université publique
- La prolifération des universités privées qui constituent un refuge pour bon nombre d'étudiants

**Figure 9: EVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE 2010 A 2014**



Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

## 5. Répartition des diplômés par gouvernorat

La légère diminution du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur ne se produit pas de manière uniforme sur l'ensemble du territoire tunisien. Certains gouvernorats semblent peu concernés par la baisse de l'effectif, il s'agit des gouvernorats de l'Ariana, Ben Arous, Bizerte, Gafsa, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Sousse, Sidi Bouzid, Sfax, Zaghouan. Le tableau ci-dessous montre le classement des régions selon la part de l'effectif des diplômés.

**Tableau 7: Evolution du nombre de diplômés par gouvernorat**

	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		Tendance 2013-14 / à 2012-13
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Ariana	3299	4,5%	3628	5,3%	2790	4,5%	3177	5,2%	↗
Béja	895	1,2%	793	1,2%	827	1,3%	763	1,2%	↘
Ben Arous	899	1,2%	776	1,1%	687	1,1%	916	1,5%	↗
Bizerte	2228	3,0%	1735	2,5%	1758	2,8%	1832	3,0%	↘
El Kef	1521	2,1%	1532	2,2%	1347	2,2%	1164	1,9%	↘
Gabès	4105	5,5%	4887	7,1%	4345	7,0%	4115	6,7%	↘
Gafsa	3797	5,1%	3156	4,6%	2346	3,8%	2405	3,9%	↗
Jendouba	2418	3,3%	1696	2,5%	1272	2,1%	1554	2,5%	↗
Kairouan	3103	4,2%	2889	4,2%	2294	3,7%	2334	3,8%	↗

Kasserine	731	1,0%	630	0,9%	459	0,7%	475	0,8%	↗
Kebili	140	0,2%	109	0,2%	168	0,3%	72	0,1%	↘
Mahdia	1650	2,2%	1748	2,5%	1613	2,6%	1229	2,0%	↘
Mannouba	5058	6,8%	3987	5,8%	4724	7,7%	4154	6,8%	↘
Medenine	750	1,0%	915	1,3%	857	1,4%	709	1,2%	↘
Monastir	4634	6,3%	4199	6,1%	4207	6,8%	3685	6,0%	↘
Nabeul	1869	2,5%	2417	3,5%	1854	3,0%	1651	2,7%	↘
Sfax	9524	12,8%	9541	13,9%	7921	12,8%	8090	13,2%	↗
Sidi Bouzid	257	0,3%	279	0,4%	190	0,3%	244	0,4%	↗
Siliana	385	0,5%	292	0,4%	320	0,5%	232	0,4%	↘
Sousse	8102	10,9%	7296	10,6%	6220	10,1%	6906	11,3%	↗
Tataouine	212	0,3%	176	0,3%	116	0,2%	104	0,2%	↘
Tozeur	358	0,5%	211	0,3%	281	0,5%	266	0,4%	↘
Tunis	17748	23,9%	15533	22,6%	14792	24,0%	14740	24,0%	↘
Zaghouane	450	0,6%	455	0,7%	353	0,6%	479	0,8%	↗
Total	74133	100%	68880	100%	61741	100%	61296	100%	↘

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

## 6. Répartition des diplômés par niveau

L'analyse de l'évolution du nombre de diplômés par type de diplôme permet de dégager plusieurs enseignements :

- le nombre de diplômes délivrés en Tunisie après 3 années d'études supérieures (licences) a tendance à baisser à partir de 2011 ; ainsi 52 522 **Licences Appliquées & Fondamentales** ont été délivrées en 2011 soit 52522 nouveau venu potentiel sur le marché de l'emploi. En 2014, le nombre de Licenciés avait atteint 41 882, soit une baisse d'environ 10 000 licenciés. La baisse du nombre de licenciés constitua un allègement sur le marché du travail.
- Une nette progression du nombre de **diplômes d'Ingénieurs & d'Architectes**, 5473 diplômes délivrés en 2014 contre 4157 en 2010.
- Une relative stabilisation du nombre de **Doctorats en Médecine & en Pharmacie**, 1529 diplômes délivrés en 2014.
- Le nombre de **diplômes de Mastères de Recherche & Professionnel** et de niveau de 5 ans d'études avait fortement progressé depuis 2010 (+73% de 2010-2014).
- Le nombre de diplômés poursuivant de longues années d'études et de niveau minimum 8 ans d'études a reculé, seulement 742 ont terminé leurs études et ont obtenu leurs doctorats en 2013 contre 959 doctorats délivrés en 2011 ce qui ne représente que 1.3% de l'ensemble de diplômes délivrés, ce qui est un pourcentage peu important.

**Tableau 8: Evolution du nombre de diplômés par type de diplôme**

	2010		2011		2012		2013		2014	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Licences Appliquées & Fondamentales	34715	40,3%	52522	70,8%	50874	73,9%	44644	72,3%	41882	68,3%
Diplôme National d'Ingénieur & d'Architecte	4157	4,8%	4252	5,7%	4611	6,7%	5199	8,4%	5473	8,9%
Doctorat en Médecine & en Pharmacie	1137	1,3%	1454	2,0%	1502	2,2%	1510	2,4%	1529	2,5%
Mastères de Recherche & Professionnels	6483	7,5%	7266	9,8%	9568	13,9%	9248	15,0%	11218	18,3%
Doctorat	792	0,9%	959	1,3%	924	1,3%	742	1,2%	825	1,3%
Autres Diplômes *	38751	45,0%	7680	10,4%	1401	2,0%	398	0,6%	369	0,6%
<b>Total</b>	<b>86035</b>	<b>100%</b>	<b>74133</b>	<b>100%</b>	<b>68880</b>	<b>100%</b>	<b>61741</b>	<b>100%</b>	<b>61296</b>	<b>100%</b>

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

## 7. Répartition des diplômés par spécialité

Par spécialité, on assiste à une variation importante dans la distribution des diplômes de l'enseignement supérieur. Les diplômés en Sciences représentent 26%. Ils sont suivis par les Sciences Sociales, Commerce & Droit avec 24,8%. L'Ingénierie, Industries de Transformation & Production ne représentent que 18,4% des diplômés.

Les disciplines qui ont délivrés plus de 15 000 diplômés sont les Sciences Sociales, Commerce & Droit (15 913) et les Sciences (15 913).

**Tableau 9: Evolution du % des diplômés par domaine d'étude**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Education</b>	0,6%	0,5%	0,5%	0,8%	0,3%
<b>Arts &amp; Lettres</b>	18,0%	23,0%	19,8%	18,5%	17,9%
<b>Sciences Sociales, Commerce &amp; Droit</b>	29,8%	24,8%	23,7%	23,2%	24,8%
<b>Sciences</b>	29,2%	25,1%	26,5%	26,9%	26,0%
<b>Ingénierie, Industries de Transformation &amp; Production</b>	12,2%	14,1%	16,4%	16,7%	18,4%

<b>Agriculture</b>	1,2%	1,6%	1,7%	1,6%	1,7%
<b>Santé &amp; Protection Sociale</b>	5,3%	6,7%	7,2%	7,9%	7,5%
<b>Services</b>	3,7%	4,2%	4,2%	4,4%	3,5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

## IV. L'offre de travail des diplômés de l'enseignement supérieur

### 1. Le recours au secteur privé : Rôle de l'ANETI

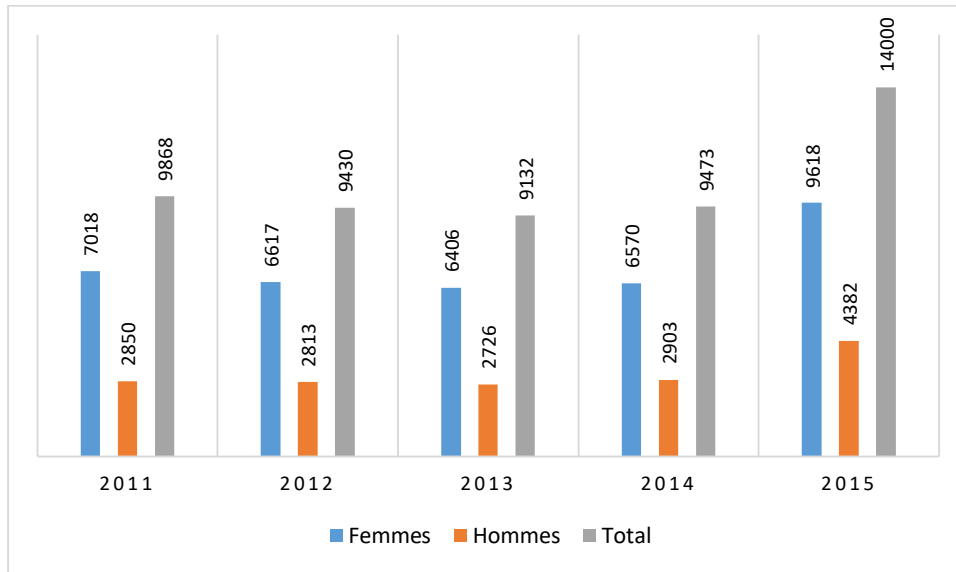
L'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI) récence les demandes d'emploi par :

- Genre
- Gouvernorat
- Diplôme
- Tranche d'âge
- Grandes spécialités

#### i. Evolution par genre de la demande d'emploi

Sur les 5 dernières années, l'ANETI a enregistré 51 903 demandes d'emploi dont 70% de demandes féminines. La baisse relative du nombre de demandes observé à partir de 2011 s'explique par l'attribution de la prime AMAL pour les demandeurs d'emplois diplômés de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, le nombre de demandeurs d'emploi qui se sont adressés à l'ANETI a explosé à partir de 2014, ce constat s'explique d'une part par les difficultés économiques que connaît la Tunisie et d'autre part, probablement, par la non efficacité des autres méthodes de recherche d'emploi, tels que le recours aux annonces, le recours aux institutions de formation, les cabinets de recrutement, les concours, les candidatures spontanées, ....

**Figure 10: Evolution du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur par genre de 2011 à 2015**



Source : ANETI

**Tableau 10: Variation des demandes d'emplois des diplômés de l'enseignement supérieur (En %)**

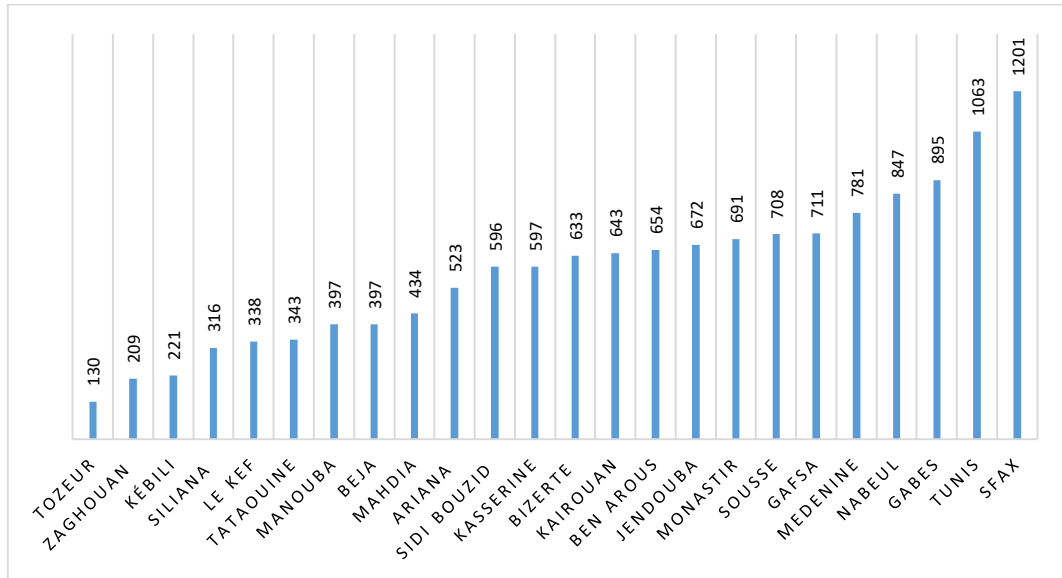
	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14
Femmes	-5,71	-3,19	2,56	46,39
Hommes	-1,30	-3,09	6,49	50,95
Total	-4,44	-3,16	3,73	47,79

Source : Calcul de l'auteur d'après ANETI

## ii. Par gouvernorat

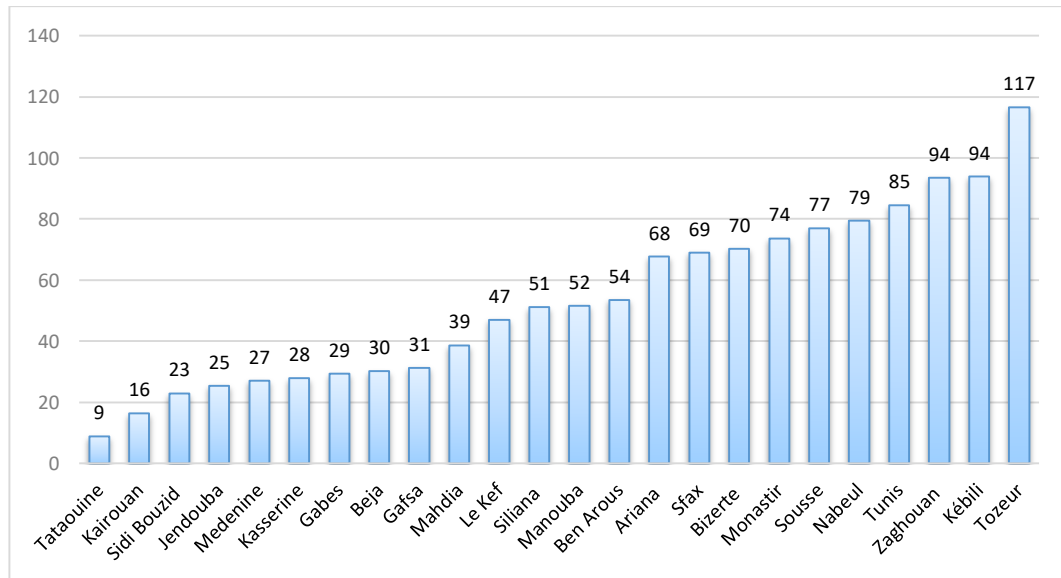
Par gouvernorat, théoriquement on s'attend à ce que le nombre de demande d'emplois déposées dans les gouvernorats du Sud et de l'Ouest du pays soit le plus élevé du fait que ces gouvernorats enregistrent les taux de chômage les plus élevés parmi les diplômés de l'enseignement supérieur mais, paradoxalement, l'ANETI enregistre les fortes demandes à Sfax avec 1201 demandes et à Tunis avec 1063 demandes, suivis de Gabes, Nabeul, Sousse. L'Afflux des demandes aux gouvernorats côtiers à l'Est s'explique par le fort potentiel d'emplois dont sont dotés ces gouvernorats qui constituent un refuge pour les demandeurs d'emploi des régions internes du pays.

**Figure 11: Demande d'emploi par gouvernorat des diplômés de l'enseignement supérieur (fin décembre 2015, en unités)**



Source : Calcul de l'auteur d'après l'ANETI

**Figure 12: Variation des demandes additionnelles d'emploi par gouvernorat entre 2014 et 2015 (en %)**



Source : Calcul des Auteurs d'après ANETI

### iii. Par diplôme

#### a. Années d'obtention

Les diplômés de l'enseignement supérieur qui s'inscrivent à l'ANETI a été constant entre 2011 et 2014, il est de l'ordre de 9000 demandeurs par an. En 2015, le nombre de demande a augmenté d'environ 2/3. Ceci s'explique, d'une part par l'afflux massif des candidats anciens

bénéficiaires de la prime d'emploi AMEL et d'autre part par la conjoncture économique non favorable à la création de nouveaux emplois (attentats, grèves, délocalisations,...).

**Tableau 11: Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par nature du diplôme et année d'obtention du diplôme (Situation le 31 décembre de chaque année)**

	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Diplôme de 1er cycle	24	34	8	7	7	1124
Diplôme Ingénieur	423	104	59	52	54	11485
Adjoint de technicien	0	0	0	0	0	1
Licence ou Maitrise	8659	7965	6924	6959	10261	69495
Diplôme de 3eme cycle	405	836	1470	1602	1808	6942
Doctorat d'état	1	3	2	2	2	11
Pharmacien	2	2	5	6	13	34
Doctorat en Médecine	2	4	7	8	23	53
Vétérinaire	0	3	2	2	4	12
Diplôme d'ingénieur	349	476	648	819	1806	4914
Diplôme d'architecte	0	1	6	14	19	51
Autres diplômes	3	2	1	2	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>9868</b>	<b>9430</b>	<b>9132</b>	<b>9473</b>	<b>14000</b>	<b>94135</b>

Source : ANETI

## b. Type de diplôme

Au 31 décembre 2015, le stock des demandes d'emplois des diplômés de l'enseignement supérieur a atteint 94 135 demandes, dont 78 % avaient un délai d'inscription qui dépasse les 2 ans. Par diplôme, ces demandes sont réparties comme suit :

- Plus que les 2/3 disposent d'une licence ou d'une maitrise qui relève principalement des sciences sociales et humaines soit 69 495 demandes,
- 11 485 techniciens
- Environ 7000 disposent de diplôme de 3<sup>ème</sup> cycle
- Environ 4000 ingénieurs.

Les docteurs, les techniciens et les diplômés du 1<sup>er</sup> cycle mettent plus du temps à trouver un emploi : les pourcentages des inscrits dont les délais d'inscription dépassent les 24 mois en témoigne, ainsi 91 % des docteurs ayant déposé une demande à l'ANETI ne trouvent pas d'emploi les 2 premières années et c'est le même cas pour 99% des techniciens.

Les architectes, les médecins, les pharmaciens et les vétérinaires mettent relativement moins du temps à trouver un emploi ; seul 21 % des médecins et 29% des architectes attendent plus que 2 ans pour trouver un emploi.

**Tableau 12: Répartition du stock des demandes d'emploi par diplôme et délais d'attente (situation fin 2015)**

	Total	délais d'inscription >24 mois (En % du total)
Diplôme de 1er cycle	1124	96
Diplôme de technicien	11485	99
Ingénieur adjoint	1	0
Licence ou Maitrise	69495	75
diplôme de 3eme cycle	6942	84
Doctorat d'état	11	91
Pharmacien	34	35
Doctorat en Médecine	53	21
Vétérinaire	12	33
Diplôme d'ingénieur	4914	53
Diplôme d'architecte	51	29
Autres diplômes	13	69
TOTAL	94135	78

Source : ANETI

### c. Tranche d'AGE et diplômes

Le tiers des diplômés de l'enseignement supérieur inscrit à l'ANETI possède une licence ou une maitrise. Parmi eux, 60% sont âgés de 20 à 30 ans. Par ailleurs, un peu plus que la moitié (55.6 %) du total des diplômés inscrit à l'ANETI sont âgés de 20 à 30 ans parmi lesquels 78.4% sont des licenciés et/ou des maitrisards.

**Tableau 13: Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par tranche d'Age et par type de diplôme (situation au 31 décembre 2015)**

	Moins de 20 ans	De 20 à 30ans	De 30 à 40ans	De 40 à 50ans	De 50 à 60ans	Plus de 60 ans	TOTAL
Diplôme de 1er cycle	0	125	806	182	11	0	1124
Diplôme de technicien	0	2414	8846	203	22	0	11485
Ingénieur adjoint	0	0	0	0	1	0	1
Licence ou Maitrise	10	41722	25686	2024	52	1	69495
Diplôme de 3ème cycle	0	4925	1921	88	8	0	6942
Doctorat d'état	0	0	8	2	1	0	11
Pharmacien	0	21	12	1	0	0	34
Doctorat en Médecine	0	20	28	5	0	0	53
Vétérinaire	0	8	3	1	0	0	12

Diplôme d'ingénieur	1	3914	946	34	19	0	4914
Diplôme d'architecte	0	35	12	4	0	0	51
Autres diplômes	0	8	4	1	0	0	13
Total	11	53192	38272	2545	114	1	94135

Source : ANETI

## d. Grandes spécialités

70% des diplômés de l'enseignement supérieur sont des femmes parmi lesquelles les 2/3 avaient suivi une formation relevant soit des sciences et techniques, soit de la gestion et droit.

**Tableau 14: Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par grande spécialité**

	Femme	Homme	Total
Agriculture et pêche	2071	592	2663
Sciences et techniques	23401	15797	39198
Gestion et droit	21388	6685	28073
Lettres et science humaines	15809	4412	20221
Médecine et paramédical	2252	383	2635
Hôtellerie et restauration	916	429	1345
Autres spécialités	0	0	0
Total	65837	28298	94135

Source : ANETI

## 2. Insertion des diplômés de l'enseignement supérieur

### i. Répartition des demandes d'emploi en 2015 par année d'obtention du diplôme

Pour le stock des demandeurs d'emploi de 2015, les statistiques ont montré que 15.12% des jeunes diplômés ayant terminé leurs études en 2013 et en 2014, 13.7% en 2012 et 13.3% du nombre total de diplômés du supérieur de 2011 inscrit à l'ANETI cherchent encore un emploi en 2015.

Sur les quatre dernières années, l'évolution de la demande d'emploi ainsi que le nombre de diplômés est répartie sur deux sous périodes :

- 2011-2013 : deux années de baisse remarquable de la demande d'emploi et du nombre des diplômés
- 2013-2014 : une légère baisse du nombre de diplômés et une légère hausse de la demande d'emploi

**Tableau 15: Taux d'inscription des diplômés de l'enseignement par année d'obtention du diplôme (Situation nationale 2015)**

Années	2011	2012	2013	2014
<b>Demande d'emploi enregistré aux bureaux d'emploi</b>	9868	9430	9132	9473
<b>Nombre de diplômés du supérieur</b>	74133	68880	61741	61296
<b>Taux d'insertion des diplômés aux bureaux d'emploi</b>	13.3%	13.7%	14.8%	15.5%

Source : ANETI compilation IACE

Le nombre de diplômés du supérieur a baissé de 17.32%, sur la période 2011-2014, suivi par une baisse moyenne de la demande d'emploi de 4%, enregistrée durant la même période. La part des diplômés inscrits aux bureaux de l'emploi est, par contre, en hausse continue depuis 2011.

## ii. Répartition des demandes d'emploi en 2015 par type de diplôme

En 2015, la répartition de la Demande d'Emploi en Fin de Mois (DEFM) par type de diplôme révèle que :

- Les demandeurs d'emploi ayant une licence obtenue sur la période 2011-2014 sont de l'ordre de 30 580 jeunes diplômés dont 16.5% du total des diplômés du supérieur disposant d'une licence fondamentale ou appliquée en 2011 **environ 8683 jeunes diplômés.**
- 2 313 jeunes diplômés ingénieurs et architectes inscrits à l'ANETI ayant obtenus leurs diplômes durant la période 2011-2014 sont aussi à la recherche d'emploi en 2015 dont 826 sont diplômés en 2011 ou en 2012.
- La proportion des Médecins, des Pharmaciens et des Doctorants inscrits à l'ANETI est faible sur toute la période 2011-2014.

**Tableau 16: Taux d'inscription à l'ANETI parmi les diplômés de l'enseignement supérieur par année d'obtention de diplôme et par groupe de diplôme (Situation nationale 2015)**

	2011	2012	2013	2014
Licences Appliquées & Fondamentales	16,5%	15,7%	15,5%	16,6%
Diplôme National d'Ingénieur & d'Architecte	8,2%	10,3%	12,6%	15,2%
Doctorat en Médecine & en Pharmacie	0,3%	0,6%	0,9%	1,0%
Mastères de Recherche & Professionnels	5,6%	8,7%	15,9%	14,3%
Doctorat	0,1%	0,3%	0,3%	0,2%
Autres Diplômes *	5,5%	7,6%	15,1%	14,6%
<b>Total</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,7%</b>	<b>14,8%</b>	<b>15,5%</b>

### iii. Le bureau d'emploi ANETI, principal outil de recrutement

Les entreprises diversifient les canaux de recrutement pour trouver les bons profils. Selon les résultats de l'enquête, les intermédiaires publics, les bureaux d'emploi, restent le canal le plus utilisé par les recruteurs. Plus du quart des recruteurs font appel à l'ANETI pour diffuser leurs offres d'emploi pour le recrutement des cadres. Près de 40% d'entre eux, recourent au bureau de l'emploi pour recruter les ouvriers qualifiés et non qualifiés.

**Tableau 17: Différents moyens utilisés par les entreprises pour obtenir des candidatures lors du recrutement de cadres et des ouvriers qualifiés et non qualifiés**

Moyens de recrutement	Recrutement (En %)		
	Cadre	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés
.	2.6	5.5	6.9
Annonces	36.0	10.9	9.3
Institution de formation	1.2	7.5	6.2
Bureaux de l'emploi	28.6	38.1	42.7
Cabinets de recrutement	6.7	10.8	1.4
Réseaux sociaux	4.4	3.9	3.2
Voie de concours	10.0	-	4.6
Via des parents ou amis	3.0	3.6	4.2
Candidatures spontanées	7.1	19.7	20.2
Autres (précisez)	0.4	-	1.1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>99.8%</b>

Source : Enquête 2016 - IACE

Pour chercher à recruter des candidats pour combler les postes de cadres vacants, les entreprises recourent particulièrement aux annonces, aux bureaux de l'emploi et aux concours, qui sont utilisés par 74.6% des recruteurs. Les annonces représentent un outil de recrutement privilégié pour la publication d'une offre d'emploi. Les employeurs considèrent aussi que les bureaux de l'emploi et les concours apportent les candidatures les plus pertinentes. Viennent ensuite, les candidatures spontanées afin de créer un vivier de candidats, les cabinets de recrutement pour faire appel aux services de professionnels et les réseaux sociaux tels que Viadeo et LinkedIn pour trouver de nouveaux profils très spécialisés.

Enfin, les institutions de formation et le recrutement auprès du cercle relationnel sont les outils les moins utilisés (4.2% des employeurs seulement).

Les entreprises mobilisent aussi plusieurs moyens pour recruter des ouvriers qualifiés. Les employeurs recrutent d'avantage grâce aux bureaux d'emploi et aux candidatures spontanées, qui constituent les moyens les plus utilisés. Les embauches se font moins fréquemment via les réseaux sociaux professionnels.

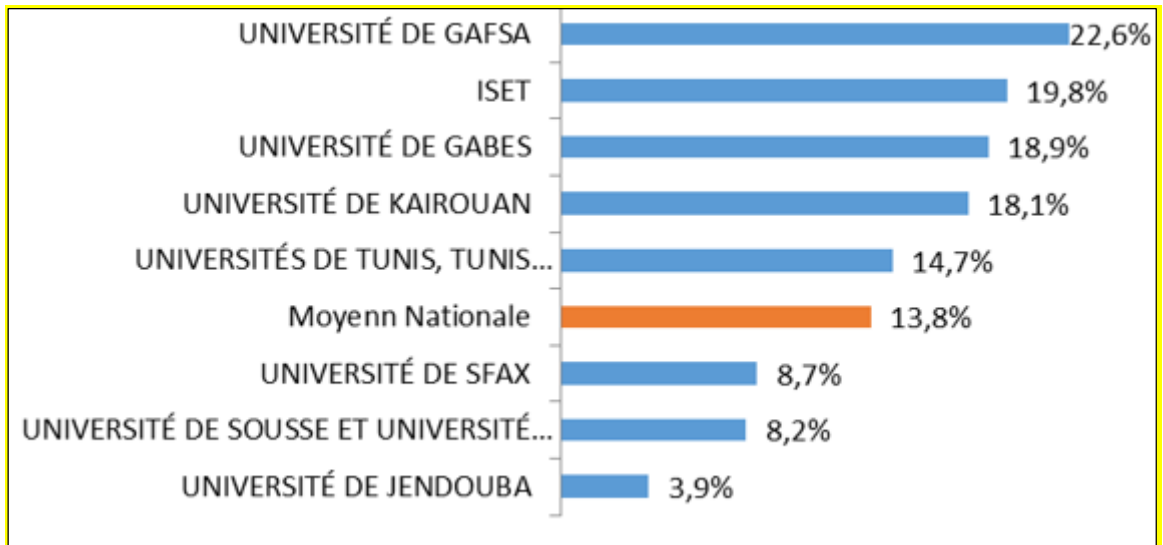
Le recrutement des ouvriers non qualifiés repose sur les mêmes méthodes d'embauche adoptées pour le recrutement des ouvriers qualifiés. Pour l'embauche de profils qualifiés et non qualifiés, les entreprises utilisent plus largement le service public dédié à l'emploi, ANETI, et les candidatures spontanées.

#### **iv. Délais d'attente pour un premier emploi**

L'enquête menée par l'IACE auprès d'un peu plus que 10.300 diplômés a montré que :

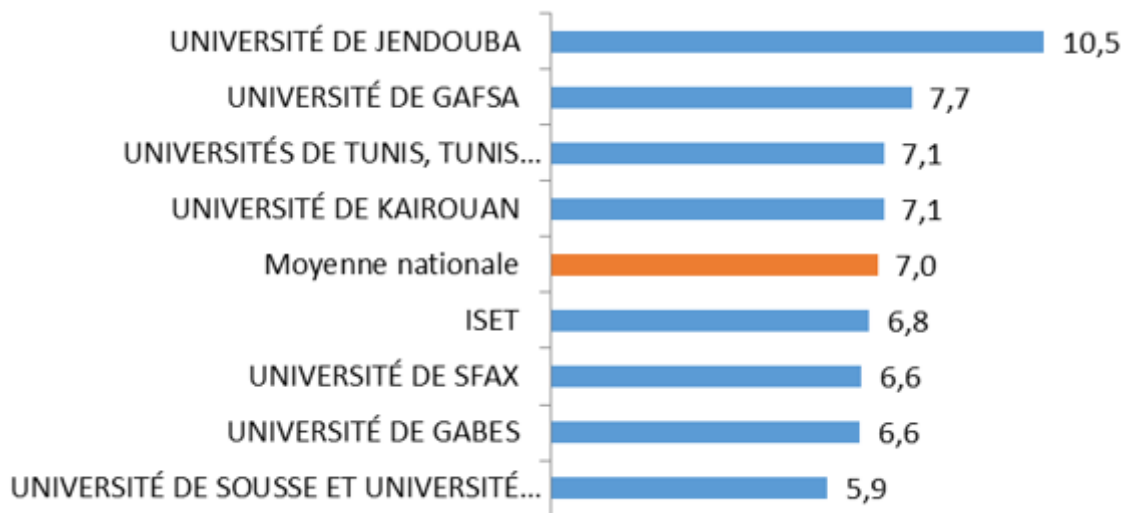
- En moyenne, 18% des diplômés ont trouvé un premier emploi après leur premier diplôme ; les bons éléments trouvent un 1<sup>er</sup> emploi dans un délai raisonnable (7 mois).
- Les ISET ont un avantage « comparatif » par rapport aux autres établissements. Ceci est dû aux relations étroites qu'ils ont pu développer avec le tissu économiques. La majorité des ISET offrent des formations co-construites.
- La licence fondamentale est supérieure à la License appliquée, ceci s'explique en particulier par la qualité de l'input. En effet, le score des licences fondamentales est supérieur au score des licences appliquées (sauf pour ISETCOM).
- Les bons éléments trouvent un premier emploi au bout de 7 mois.
- Les diplômés Jendouba mettent plus de temps (3 mois de plus que la moyenne nationale).
- Tunisian Business School (1 mois d'attente)

Figure 13: Pourcentage de ceux qui ont trouvé un premier emploi, selon l'université



Source : Enquête emploi IACE, 2016

Figure 14: Délai d'attente pour un premier emploi, selon l'université



Source : Enquête emploi IACE, 2016

L'usage du bureau d'emploi, l'intermédiaire public, est plus important quand l'entreprise recherche des ouvriers non-qualifiés (42.7% contre 28.6% pour la recherche des cadres) mais l'ANETI constitue une des principales formes de recrutement. Les réseaux sociaux professionnels ou le recrutement par relations sont, par contre, sous-représentés dans l'embauche.

Les expériences internationales montrent que la participation des universités, le recours au secteur privé et à la société civile donnent des résultats meilleurs en terme de placement.

Les bureaux d'emplois publics doivent être à 20% en termes d'effort de placement et se concentrer principalement sur les populations nécessitant un suivi particulier.

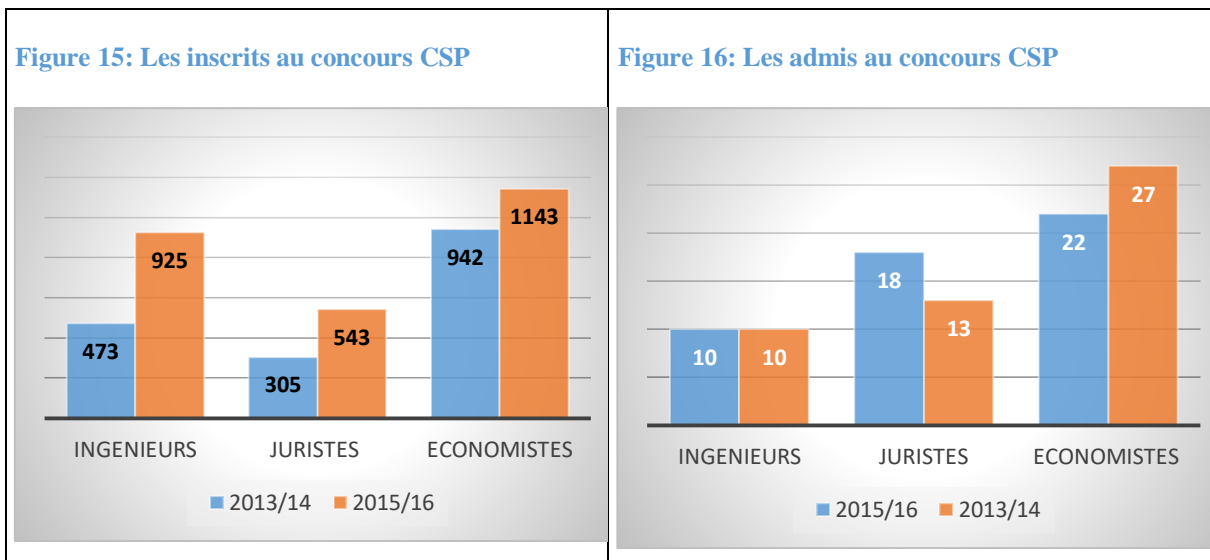
### 3. Le recours au secteur public : L'ENA comme Baromètre de la qualité de la formation universitaire

L'ENA de Tunis constitue à ce sujet un baromètre de la qualité de la formation dispensée aux seins des différents établissements universitaires dispensant une formation à caractère juridique, économiques et d'ingéniorats<sup>3</sup>.

On s'intéresse, à ce niveau et à titre d'illustration, aux concours d'admission au (i) Cycle supérieur de l'ENA, la formation des Conseillers des Services Publiques (CSP) ; cycle fortement sollicité au quel concourent en moyenne 2000 candidats par an parmi les détenteurs d'un Mastère ou d'un titre d'ingénieur et (ii) Cycle de formation des cadres moyens catégorie A2.

Les concours nationaux à l'ENA de Tunis concernent 25% des diplômés de l'enseignement supérieur chaque année.

#### i. Les Cadres Supérieurs catégorie A1 : Les CSP



Source : ENA

<sup>3</sup> Pour plus d'info sur les détails de recrutement à l'ENA voir l'étude de Mr. Jellali FERID, D.G. de la formation des cadres supérieurs et moyen à l'ENA parue dans la Revue Tunisienne d'Administration Publique n° 3, janvier 2016.

## a. Les ingénieurs

Lors du dernier concours de l'ENA (Session d'octobre 2015) 35 % des candidats inscrits au concours CSP sont des ingénieurs issus de 52 établissements universitaires répartis sur toute la Tunisie. Les candidats déclarés admis définitivement sont issus de 7 établissements. Le lead revient à l'Ecole Nationale d' Architecture et d'Urbanisme (ENAU) relevant de l'université de Carthage avec 3 admis parmi 91 candidats ; néanmoins, l'ENTI Carthage et l'ISITC Hamman-Sousse se taillent la part de lion en terme de taux d'admission avec un taux de l'ordre de 3.45%.

Par rapport à la session de 2013, le pourcentage des admis par rapport aux inscrit dans les 7 établissements cités en haut a tendance à baisser mais c'est toujours l'université de Carthage qui se taille la part de lion. C'est ainsi que ce pourcentage est passé de 4,17 % en 2013 à 3,3 % en 2015 pour l'Ecole Nationale d'Architecture et d'Urbanisme de Sidi Bousaid et de 25% à 3,45 % pour l'ENTI Carthage pour ne citer que ces 2 établissements à titre d'illustration.

**Tableau 18: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT PAR ETABLISSEMENT (Session octobre 2015 et septembre 2013)**

	Session 2015		% des admis par rapport aux inscrit	
	inscrits	Admis	Octobre 2015	Septembre 2013
ENAU Sidi Bousaid	91	3	3,30	4,17
ENI TUNIS	69	2	2,90	3,77
ENTI Carthage	29	1	3,45	25,00
ENI SOUSSE	30	1	3,33	5,26
ENI SFAX	68	1	1,47	3,45
ISITC Hammam Sousse	29	1	3,45	0
INSAT	55	1	1,82	3,57
ESSAI		0	0	2,70
<b>Total</b>	<b>371</b>			
<b>Les 45 autres établissements</b>	<b>554</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,11</b>
Total (52 établissements - 2015)	925	10		
Total (33 établissements - 2013)	473	10	1,08	3,77

Source : ENA

Par spécialité, si en 2015 les urbanistes étaient leaders parmi les ingénieurs, en 2013 ce sont les informaticiens et les ingénieurs industriels qui avaient le lead, avec successivement 5,08% et 6,67 % des admis par rapports aux inscrits. Les ingénieurs statisticiens étaient absents en 2015 alors qu'ils étaient présents en 2013.

Le changement de structure des admissions par spécialité s'explique par :

- La baisse de l'effectif des candidats dans certaines spécialités (exemple ingénieurs statisticiens, informaticiens), ces spécialités nous semblent tellement sollicitées sur le marché de l'emploi qu'on ne trouve que peu de candidats.
- La diversification et la multiplication des spécialités : en 2015 on a pu dénombrer 22 spécialités présentes contre 14 spécialités en 2013.
- L'adhésion de 19 nouveaux établissements : En 2013 les ingénieurs qui ont candidaté étaient issus de seulement 33 établissements alors qu'en 2015 le nombre d'établissements étaient de l'ordre de 52 établissements.

**Tableau 19: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT  
PAR SPECIALITE (Session octobre 2015 et septembre 2013)**

	Session Octobre 2015		% des admis par rapport aux inscrits	
	Inscrit	Admis	Octobre 2015	Septembre 2013
Urbanisme	83	3	3,61	3,51
Communication	71	2	2,82	0
Génie industriel	61	2	3,28	6,67
Informatique	122	1	0,82	5,08
Mécatronique	9	1	11,11	0
Génie civile	111	1	0,90	0
Statistique et analyse des données		0	0	2,70
Hydraulique et météorologie		0	0	8,33
<b>Les 16 autres spécialités</b>	<b>468</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.11</b>
Total (22 spécialités – 2015)	925	10		
Total (14 spécialités – 2013)	473	10	1,08	3.77

Source : ENA

## b. Les juristes

Les juristes qui concourent à l'ENA proviennent de 20 établissements universitaires, ceux qui sont déclarés admis relèvent de 4 établissements à savoir la Faculté des Sciences Juridiques et Politique de Tunis, les facultés de droit de Tunis, de Sousse et de Sfax. La moitié des admis sont diplômés de la Faculté des Sciences Juridiques de Tunis qui relève de l'université de Carthage.

Parmi les 20 spécialités présentes au concours, seules 6 spécialités triomphent. La spécialité « droit commun » avec 10 admis constitue la filière qui réussit le mieux dans ce genre de concours. La filière « sciences juridique », quant à elle, est présente avec 3 candidats.

La tendance d'une année à l'autre est toujours la même : la majorité des admis sont toujours issus des mêmes établissements : En termes de pourcentage des admis par rapport aux inscrits et par ordre, on a toujours la Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales de Tunis et les facultés de droit de Sousse, de Tunis, et de Sfax. Une question se pose : Où sont les autres facultés et instituts qui dispensent des formations à caractère juridiques ? (exemple la Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion de Jendouba).

**Tableau 20: NOMBRE DES INSCRITS ET DE S ADMIS DEFINITIVEMENT  
PAR ETABLISSEMENT (Session octobre 2015 et septembre 2013)**

	Session Octobre 2015		% des admis par rapport aux inscrits	
	INSCRIT	ADMIS	Octobre 2015	Septembre 2013
FSJPS TUNIS	109	9	8,26	9,26
FDSP TUNIS	176	5	2,84	3,51
FDSEP SOUSSE	83	3	3,61	4,65
FD SFAX	101	1	0,99	1,47
Les 8 autres établissements	74	0	0,00	
TOTAL (12 établissements -2015)	543	18	3,31	4,26
TOTAL (10 établissements -2013)	305	13		

Source : ENA

A la concentration des admis sur 4 établissements d'une année à l'autre, on assiste plutôt à une diversification des spécialités qui concourent ; ainsi les mastères en droit anglo-saxon et

les sciences politiques, absents en 2015, étaient fortement présents et représentés en 2013. Ceux ayant un mastère Anglo-saxon et qui ont participé ont tous été déclarés admis, le quart des diplômés en sciences politiques étaient aussi déclarés admis en 2013. Il semble que ces spécialités étaient fortement sollicitées au point qu'il n'y a pas eu de candidatures en 2015, autrement dit, ces diplômés ne chôment pas.

**Tableau 21: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT  
PAR SPECIALITE (Session octobre 2015 et septembre 2013)**

		Session Octobre 2015		% des admis par rapport aux inscrits	
		Inscrit	Admis	Octobre 2015	Septembre 2013
1	Droit commun	164	10	6,10	11,32
2	Sciences juridiques	28	3	10,71	10
3	Droit environnemental et d'urbanisme	20	2	10,00	0
4	Droit foncier	21	1	4,76	0
5	Droit des contrats & investissement	14	1	7,14	0
6	Droit privé	106	1	0,94	1,25
7	Sciences politiques	-	0	0	25
8	Droit anglo-saxonne	-	0	0	100
9	Droit d'entreprises	-	0	0	14,29
	Les 11 Autres spécialités de 2015	190	0	0	4,26
	Total (20 spécialités – 2015)	543	18	3,31	11,32
	Total (14 spécialités-2013)	305	13		

Source : ENA

### c. Les économistes et les gestionnaires

Les économistes et les gestionnaires qui candidatent au concours CSP représentent 1143 candidats parmi 2611 candidats soit% 43,77%. Ils sont issus de 46 établissements dispensant 69 spécialités.

Les déclarés admis sont 22 candidats, 5 parmi eux sont diplômés de l'IHEC Carthage qui relève de l'université de Carthage, l'IHEC qui connaît le taux de réussite le plus élevé avec 8.20% suivie de l'ISCAE avec 6.98 %.

Plus que la moitié des admis sont diplômés en sciences comptables, finance et économie, soit 13 candidats parmi 22.

D'une année à l'autre l'IHEC Carthage et l'ISCAE Manouba demeurent leaders, ainsi 9,09 % des admis de 2013 sont issus de l'IHEC et 8,2 % déclarés admis en 2015 sont aussi issus de l'IHEC Carthage. La baisse de la part de l'IHEC s'explique par l'accentuation de la concurrence entre les établissements : en 2015, les 1143 candidats étaient issus de 46 établissements alors qu'en 2013 seul 35 établissements étaient présents par l'intermédiaire de 942 candidats.

**Tableau 22: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT  
PAR ETABLISSEMENT<sup>4</sup> (Session octobre 2015 et septembre 2013)**

	Session Octobre 2015		% des admis par rapports aux inscrits	
	INSCRIT	ADMIS	Octobre 2015	Septembre 2013
IHEC CARTHAGE	61	5	8,20	9,09
ISCAE MANOUBA	43	3	6,98	6,90
FSEG TUNIS	142	3	2,11	2,37
FSEG SFAX	94	3	3,19	1,89
ESC MANOUBA	69	2	2,90	4,35
ESSEC TUNIS	81	2	2,47	4,55
ISG TUNIS	59	1	1,69	2,78

<sup>4</sup> IHEC Carthage= Institut des Hautes Etudes Commerciale de Carthage

ISCAE = Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises

FSEG Tunis = Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis

FSEG Sfax = Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

ESC = Ecole Supérieure de Commerce de Manouba

ESSEC Tunis = Ecole Supérieure de Sciences Economiques et Commerciales de Tunis

ISG = Institut Supérieur de Gestion de Tunis

FDSEP Sousse = Faculté de Droit et des Sciences Economiques et Politiques de Sousse

FSEG Mahdia (Nabeul) = Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia (Nabeul)

FDSEP SOUSSE	78	1	1,28	3,45
FSEG MEHDIA	28	1	3,57	6,67
FSEG NABEUL	24	1	4,17	6,82
FSJEG JENDOUBA	-	0	0	2,13
Les 36 autres établissements	464	0	0	
Total (46 établissements-2015)	1143	22		
Total (35 établissements-2013)	942	27	1,92	2,87

Source : ENA

Les candidats détenteurs de diplômes ayant une vocation économique conservent une présence stable parmi les admis du concours de l'ENA. Les dernières années, les étudiants des sciences comptables et finances dont la formation initiale n'est pas destinée à une carrière administrative sont de plus en plus présents dans les promotions de l'ENA.

**Tableau 23: NOMBRE DES INSCRITS ET DES ADMIS DEFINITIVEMENT  
PAR SPECIALITE (Session octobre 2015 et septembre 2013)**

		Session Octobre 2015		% des admis par rapport aux Inscrits	
		INSCRIT	ADMIS	Octobre 2015	Septembre 2013
1	SCIENCES COMPTABLES	31	4	12,90	0
2	FINANCES	107	4	3,74	2,86
3	ECONOMIE	70	3	4,29	4,92
4	SCIENCES ECONOMIQUES	14	2	14,29	7,14
5	ADMINISTRATION DES AFFAIRES	96	1	1,04	0
6	ECONOMIE INTERNATIONALE	15	1	6,67	0
7	ECONOMIE ET RELATION INTERNATIONALE	1	1	100	0
8	ECONOMIE ET GESTION	13	1	7,69	0,02
9	MARKETING	59	1	1,69	0,14
10	SCIENCES DE GESTION	11	1	9,09	0

11	BANQUES ET FINANCES	18	1	5,56	0
12	FINANCES ET DEVELOPPEMENT	10	1	10	0,10
13	COMPTABILITE	74	1	1,35	0,03
	ECONOMIE ET MQ	-	0	0	0,33
	ECONOMIE MONETAIRE ET BANCAIRE	-	0	0	0,25
	STATISTIQUES APPLIQUEES	-	0	0	0,20
	GESTION DES AFFAIRES	-	0	0	0,03
	GESTION FINANCIERES ET BANCAIRE	-	0	0	0,08
	CREATION D'ENTREPRISES	-	0	0	0,08
	ECONOMIE ET GESTION QUANTITATIVE	-	0	0	0
	Les 56 Autres spécialités	624	0	0	
	TOTAL (69 spécialités-2015)	1143	22		
	Total (63 spécialités – 2013)	942	27	1.92	2,86

Source : ENA

## ii. Les cadres moyens catégorie A2 : les administrateurs

Autres que le concours d'admission au Cycle Supérieur, l'ENA organise le concours national pour le cycle de formation des administrateurs<sup>5</sup>, ce cycle est ouvert à tous les diplômés de l'enseignement supérieur, diplôme à caractère économique, financier et juridique.

Les 2 dernières sessions remontent à 2013 et 2014. Pour des mesures de restriction budgétaire le cycle de 2015 n'a pas été ouvert :

- Pour le cycle de 2014, l'ENA a reçu 11.349 demandes, seul 10.896 demandes ont été jugées recevables et 453 demandes ont été rejetées<sup>6</sup>. Les demandes recevables, dont 58.42% sont

<sup>5</sup> Pour plus d'info sur les modalités et conditions d'admission voir Jellali Ferid(2016) , Op.Cit.

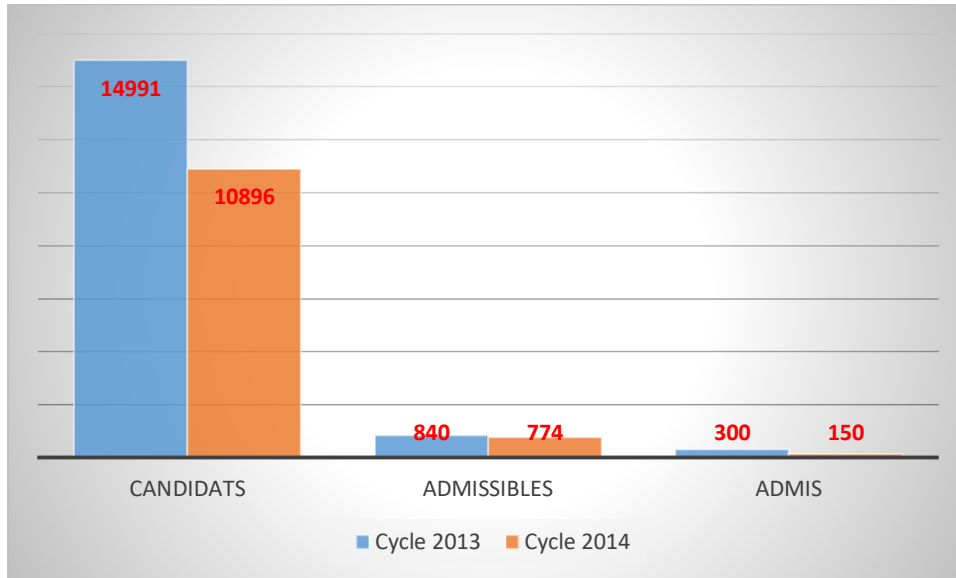
<sup>6</sup> Les motifs de rejets sont multiples parmi lesquels on peut citer :

- Absence de diplôme pour 341 cas
- Absence De copie de CIN (14 cas)

des filles, se répartissent sur 18 formes de diplômes (Licences, maitrises, Mastères, DEA, diplôme d'études commerciales, équivalences,...) couvrant 69 spécialités issus de 99 établissements.

- Pour le cycle de 2013, 14.991 candidats -répartis sur 108 spécialités- ont candidaté à ce cycle. Ils sont issus de 95 établissements représentant les 24 gouvernorats. 67,49% des candidats sont des filles.

**Figure 17: Structures des candidatures au concours A2 à l'ENA**



### a. Par spécialité

L'analyse des candidatures au cycle d'admission de la formation des cadres moyens catégorie A2 par spécialité montre que :

- Les 3/4 des candidats admis avaient suivi une formation à caractère juridique (droit privé, droit public, droit, sciences juridique,...).
- Les spécialités où il y a le plus d'inscrits aux concours ne sont pas forcément ceux ayant le pourcentage des déclarés admis le plus élevé.

- 
- Dépassement des délais de dépôt légal des dossiers (81 cas)
  - Age non requis (8)
  - Absence d'équivalence (5)
  - Non-conformité entre les infos à la CIN et celles du diplôme (4)

**Tableau 24: Liste des admis par spécialité aux cycles de formation de 2013 et de 2014**

	Spécialité	Cycle de 2013			Cycle de 2014		
		Nombre	% des admis	% des inscrits	Nombre	% des admis	% des inscrits
1	Droit	109	36.33	2,00	45	30	2,83
2	Sciences juridiques	50	16.67	6,85	32	21.33	7,22
3	Droit privé	39	13	2,03	21	14	1,85
4	Droit public	38	12.67	7,56	34	22.67	5,51
5	Finance	7	2.33	0,52	6	4	0,28
6	Section magistrature	6	2	1,28	1	0.67	1,25
7	Economie internationale	5	1.67	0,00	0	0	0,00
8	Droit d'entreprise	5	1.67	0,69	2	1.33	0,63
9	Economie monétaire et bancaire	4	1.33	0,00	0	0	0,00
10	Haute études commerciales	4	1.33	0,00	0	0	0,00
11	Sciences comptables	4	1.33	0,36	3	2	0,21
12	Gestion financière	3	1	0,00	0	0	0,00
13	Commerce international	3	1	0,00	0	0	0,00
14	Droit privé	3	1	0,54	1	0.67	5,56
15	Gestion comptable	2	0.67	0,00	0	0	0,00
16	Gestion économique et sociale	2	0.67	0,00	0	0	0,00
17	Comptabilité	2	0.67	0,00	0	0	0,00
18	Gestion des affaires publiques	1	0.33	0,00	0	0	0,00
19	Gestion des affaires	1	0.33	0,00	0	0	0,00
20	Administration et finances publiques	1	0.33	0,00	0	0	0,00
21	Economie	1	0.33	0,42	1	0.67	0,32

22	Gestion financière et bancaires	1	0.33	0,00	0	0	0,00
23	Gestion des entreprises	1	0.33	0,00	0	0	0,00
24	Méthode quantitatives	1	0.33	0,00	0	0	0,00
25	Commerce mondial	1	0.33	0,53	1	0.67	6,67
26	Marketing	1	0.33	0,26	1	0.67	0,55
27	Gestion bancaire	1	0.33	0,00	0	0	0,00
28	Etude commerciale	1	0.33	0,00	0	0	0,00
29	Science de gestion	1	0.33	1,52	1	0.67	0,22
30	Droit foncier	1	0.33	0,00	0	0	0
31	Tourisme	1	0.33	0,00	0	0	
32	Fiscalité	-	-	-	1	0.67	0,44
	TOTAL	300	100	2.00	150	100	0.92

*Source : Compilation auteur d'après ENA*

## b. Par établissement d'origine

Par établissement d'origine, d'un cycle de formation à un autre, ce sont toujours les mêmes établissements qui ont le lead, à savoir la Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales de Tunis, les facultés de droits de Tunis, de Sousse et de Sfax avec respectivement pour le dernier cycle 23,33% ; 21,33% ; 26,67% et 15,33% des admis. Les autres établissements ont, soit une présence faible soit ils sont totalement absents.

On assiste à ce niveau du concours à l'émergence des établissements privé.

	Etablissements	Cycle de 2013		Cycle de 2014	
		Nombre	% des admis	nombre	% des admis
1	Fac. Droit et sciences Politique de Tunis	71	23.67	32	21.33
2	Fac. Droit & Eco. Sousse	69	23	40	26.67
3	Fac. Sc. Juridiques, politiques & sociales Tunis	61	20.33	35	23.33
4	Fac. Droit Sfax	42	14	23	15.33

5	Fac. Droit & Sc. Eco. Jendouba	14	4.67	7	4.67
6	Fac. Sc.Eco & Gestion Tunis	9	3	2	1.33
7	IHEC Carthage	6	2	2	1.33
8	ISG Sousse	5	1.67	2	1.33
9	ESSEC Tunis	3	1	0	0
10	ISG Tunis	3	1	0	0
11	ISCAE Tunis	3	1	1	0.67
12	IHEC Sousse	3	1	1	0.67
13	ESC Manouba	2	0.67	0	0
14	Fac. Sc. Eco & Gestion Sfax	2	0.67	0	0
15	ISG Gabes	1	0.33	0	0
16	Institut Sup. Gestion des affaires Sfax	1	0.33	0	0
17	ISCC Bizerte	1	0.33	1	0.67
18	InsT. Sup. Etudes Juridiques et Pol. Kairouan	1	0.33	1	0.67
19	Inst. Sup. de Finance et fiscalité Sousse	1	0.33	0	0
20	INTES Tunis	1	0.33	0	0
21	Fac. Sc. Eco. & Gestion Mahdia	1	0.33	2	1.33
	Université Centrale – Business School	0	0	1	0.67
	TOTAL	300	100	150	100

Source : Compilation auteurs d'après ENA

### c. Par gouvernorats

Toute la république était présente dans ce genre de concours, la loi des grand nombres l'emporte, c'est ainsi que – bien qu'elle ne présente pas le nombre d'inscrit le plus élevé- Tunis a toujours été le gouvernorat le plus présent en terme de part des admis dans le total des candidats déclarés admis au niveau national. Ainsi, pour le cycle de 2014, sur les 150 admis on enregistre 27 candidats du gouvernorat de Tunis et sur 300 admis en 2013 il y avait 56 admis issus du même gouvernorat.

Les gouvernorats de Kebili et de Tozeur étaient absents en 2014.

	Gouvernorats	Cycle de 2013			Cycle de 2014		
		nombre	% des admis	% des inscrits	nombre	% des admis	% des inscrits
1	Tunis	56	18.67	2,47	27	18	1,70
2	Arianna	26	8.68	3,64	9	6	1,93
3	Sousse	25	8.33	2,88	18	12	2,50
4	Sfax	24	8	2,03	18	12	1,97
5	Monastir	20	6.67	2,86	9	6	1,69
6	Mahdia	18	6	3,84	4	2.67	1,08
7	Kasserine	13	4.33	2,42	2	1.33	0,47
8	Ben Arous	13	4.33	1,51	10	6.67	1,69
9	Bizerte	12	4	2,18	4	2.67	1,03
10	Kairouan	11	3.67	1,65	10	6.67	1,88
11	Nabeul	11	3.67	1,57	7	4.67	1,47
12	Gabes	10	3.33	1,81	5	3.33	1,27
13	Médenine	10	3.33	1,96	3	2	0,68
14	Manouba	9	3	1,56	3	2	0,77
15	Sidi bouzid	8	2.67	1,52	4	2.67	0,88
16	Jendouba	7	2.33	0,93	3	2	0,55
17	Le kef	6	2	1,85	1	0.67	0,48
18	Seliana	5	1.67	2,28	1	0.67	0,63
19	Beja	5	1.67	0,94	5	3.33	1,32
20	Tataouine	3	1	1,91	1	0.67	0,92
21	Gafsa	3	1	0,47	3	2	0,83

22	Kebili	2	0.67	0,52	0	0	0,00
23	Zaghouan	2	0.67	1,63	3	2	3,70
24	Tozeur	1	0.33	0,53	0	0	0,00
TOTAL		300	100		150	100	

Source : Compilation auteurs d'après ENA

## V. L'université et l'employabilité

Si l'université tunisienne est jugée de ne pas être réactive, de ne pas s'adapter aux tendances du marché, d'être déconnectée des besoins des entreprises, de lancer sur le marché des diplômés inaptes à s'y insérer, et ainsi d'être en grande partie la source du chômage massif des diplômés de l'enseignement supérieur étant donné le déséquilibre entre les compétences des jeunes diplômés des universités et les qualifications que les employeurs recherchent ; ce jugement ne peut être équitable que si on tient compte des moyens et de champs d'action dont elle dispose.

Parmi les solutions qui ont été proposées, citons celles suggérant que l'université doit être à l'écoute de son environnement, local et international et attentive à ses besoins. Ceci pourrait être réalisé grâce à une ouverture à l'environnement socio-économique en permettant à ses représentants de prendre part dans la gouvernance des universités et en assurant le passage des découvertes scientifiques et/ou humaines vers la société et l'économie. D'autres ont suggéré d'assouplir les cursus universitaires et de créer des filières qui convergent avec les nouveaux métiers et les nouvelles technologies.

Les projets de réformes se suivent et se ressemblent, et suivent le cycle des remaniements ministériels. Leurs contenus finissent par ressembler à des manifestes électoraux, tant les objectifs, sous-objectifs et actions à entreprendre sont déconnectés de la réalité du terrain et inapplicables étant donné le cadre juridique qui gouverne l'enseignement supérieur tunisien.

Serait-ce donc un problème lié à son mode de fonctionnement interne, à l'inertie et au cloisonnement des cadres enseignants ou encore au cadre juridique la régissant ?

Pour être pratique et opérationnel partons des résultats des travaux de la Commission Nationale de la Réforme et consigné dans le "Projet de réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique 2015 – 2025". Cette dernière, à travers un diagnostic de l'université tunisienne, a mis en évidence huit constats :

- dégradation du niveau des entrants à l'Université.
- non adéquation entre les flux d'étudiants et les ressources disponibles.
- dégradation des conditions d'enseignement et de vie universitaire.
- absence d'indicateurs de mesure de la qualité dans la formation et l'encadrement.
- accroissement du chômage des diplômés.
- absence de la bonne gouvernance, d'autonomie des universités et de souplesse de gestion.
- absence d'ancrage des universités dans leur environnement régional, déséquilibre régional et dispersion de la carte universitaire.
- faiblesse du rendement du système de la recherche scientifique particulièrement dans le domaine de l'innovation, la valorisation et la création d'entreprises à forte valeur ajoutée.

## 1. Un état des lieux non exhaustif des problèmes structurels et conjoncturels.

Deux questions se posent :

- L'université tunisienne a-t-elle un rôle et a-t-elle participé activement ou passivement à la dégradation de son environnement ?
- L'université tunisienne a-t-elle les moyens et la capacité de remédier à toutes ces défaillances et de jouer le rôle qui lui est assigné, à savoir être le foyer de la création et de la créativité ainsi que source des transformations structurelles dans le cadre d'une économie du savoir ?

Pour répondre à ces questions et proposer quelques pistes de solutions, essayons d'abord de passer en revue les problèmes structurels et conjoncturels qui l'empêchent de se remettre en cause.

- **Au niveau de la gouvernance**, l'université tunisienne a-t-elle les moyens et la capacité de répondre aux besoins de son environnement local et international ?

Il faut d'abord rappeler que l'Université en tant qu'entité administrative joue simplement le rôle de coordination entre les institutions qui lui sont affiliées et le ministère de tutelle. Elle est, de ce fait, considérée comme une annexe administrative du Ministère. Etant dotée du statut

d'Établissement Public à caractère administratif, l'Université est régie par le code du marché public et elle est soumise au contrôle préalable des dépenses publiques. Elle est, en outre, juridiquement directement liée aux différents services centraux de plusieurs ministères : premier ministre, ministère des finances, ministère des domaines de l'Etat, ministère de l'équipement et enfin ministère de tutelle.

Depuis 2011, outre les Doyens et les Directeurs des écoles et instituts supérieurs, les Présidents d'universités sont élus démocratiquement. Cependant, ils continuent d'évoluer dans le même cadre juridique et donc de dépendre entièrement de l'administration centrale. Pour preuve, leur statut n'a pas changé, les doyens et directeurs des institutions universitaires doivent obtenir une autorisation d'absence signée personnellement par le ministre pour pouvoir s'absenter et participer à des missions.

## **- L'administration**

Ainsi, le personnel administratif, le personnel de soutien ainsi que le personnel enseignant sont recrutés directement par le Ministère.

Comment peut-on alors parler d'autonomie, lorsque le taux d'encadrement au niveau de l'administration des institutions universitaires dépasse rarement les 7%. La majorité du personnel administratif est sous qualifié ou appartient à la catégorie "ouvriers".

## **- Le système LMD et les programmes d'enseignement**

La création, la suppression et l'évaluation du parcours de formation et des structures de recherche relèvent exclusivement du ministère à travers des commissions nationales dont le seul rôle est de veiller à ce que les textes juridiques existants soient bien respectés.

La mise en place du système LMD n'a pas été précédée d'une mise à niveau de l'administration afin qu'elle soit capable de gérer la mobilité inter-branches et inter-institutions qui sont l'essence même de ce système. En outre, ce système a été "tunisifié" c'est-à-dire complètement déformé et dénaturé pour des considérations purement politicienne et populistes à travers l'uniformisation des programmes de formation à l'échelle nationale, l'introduction d'un système de compensation entre les matières, le principe de la note supérieure, le rachat, etc. Enfin, les ISET dont le rôle premier était de former des techniciens supérieurs afin de répondre aux besoins d'un tissu industriel composé à 97% de PME, ont vu leur mission dévoyée suite à leur intégration dans le système LMD ce qui a conduit à la suppression du diplôme de technicien supérieur et son remplacement par celui de la licence

appliquée. Depuis peu, ces institutions ont même été autorisées à délivrer des diplômes de Mastère, ce qui va conduire à gommer totalement leur spécificité première. ( les ISET ont le meilleur taux d'employabilité)

## **- La recherche scientifique**

Enfin, la recherche scientifique se trouve terriblement handicapée par ces contraintes administratives. Les procédures d'achat d'équipements et de mise en place des missions constituent une épreuve pour le chercheur. Entre le contrôleur des dépenses (Présidence du gouvernement) et l'agent comptable (Ministère des finances) le moindre achat de fournitures de bureau nécessite, dans le meilleur des mondes possibles, au moins deux mois. Pour les missions scientifiques, intervient une troisième instance, à savoir le trésorier régional des finances. Ne parlons pas d'équipements de bureau, d'ordinateurs, de matériels scientifiques pour lesquels la procédure d'achat groupés est exigée et où les commissions des marchés doivent intervenir. Dans ce cas, la procédure peut s'étaler sur une année, le temps que le matériel requis devient obsolète et dans certain cas, étant donné l'application du critère du "moins disant", cette procédure entraîne une dilapidation des deniers publics.

## **- Les étudiants et le système d'orientation**

Les capacités d'accueil des étudiants sont également gérées au niveau central. Les critères de détermination des capacités n'ont jamais été explicités. S'agit-il du nombre de sièges disponibles dans les institutions, du taux d'encadrement ou encore en fonction du budget alloué à chaque institution ? La comparaison des ratios obtenus au niveau d'institutions offrant le même parcours ne permet pas de répondre à cette question étant donné que, pour le même effectif d'étudiants, les budgets, le taux d'encadrement (étudiants par enseignant) ainsi que la disponibilité des locaux n'obéissent à aucune norme.

## **- La carte universitaire**

D'autre part, l'inflation d'institutions universitaires, pour des considérations purement politiciennes et populistes, dont la création n'a obéi à aucun critère scientifique, mais le fut uniquement pour absorber les flux croissant de détenteurs d'un baccalauréat dévalorisé, a entraîné un saupoudrage de moyens financiers limités et une allocation inefficace des ressources humaines et matérielles avec des établissements nettement sous équipés au

regard des besoins d'une institution universitaire digne de ce nom et fonctionnant avec un petit nombre d'enseignants permanents.

Le résultat est une pression de la demande pour un petit nombre d'institutions ayant l'avantage de l'ancienneté qui absorbent les étudiants ayant les meilleurs scores, les autres se contentant du rebus. Toute tentative de procéder à une évaluation des performances donne lieu à des résultats biaisés. La qualité des inputs n'étant pas comparable.

## **- Le cadre enseignant et leur statut**

Au niveau du cadre enseignant, les universitaires sont des fonctionnaires soumis à un statut commun. De ce fait, ils bénéficient de la titularisation après une période de probation, applicable à tout fonctionnaire après deux années de stage. Ce statut est incompatible avec l'esprit et la dynamique qui doivent régir le statut d'un enseignant-chercheur et a des conséquences dramatiques sur la composition du corps professoral.

En effet, l'analyse de la structure du corps professoral fait apparaître, qu'au niveau national, seul 10 % des enseignants font partie du collègue A, c'est-à-dire ayant le grade de maître de conférences ou de professeur. La moitié du corps est composée de maîtres-assistants (docteurs) ou d'assistants et enfin le reste d'assistants contractuels et de professeurs de l'enseignement secondaire. La situation étant plus alarmante au niveau des régions de l'intérieur où les jeunes assistants, les vacataires et contractuels constituent plus de 90% du corps professoral. La fuite vers les pays du golfe d'un nombre de plus en plus croissant (on parle de centaines) de membres du collègue A a aggravé la situation.

Cette situation n'est pas près de s'améliorer, car d'une part la titularisation réconforte les enseignants dans leur statut et d'autre part la promotion est peu incitative vu le faible différentiel de salaires entre le grade le plus élevé et celui de début de carrière qui peut facilement être comblé en ayant recours aux heures supplémentaires et aux vacances auprès des institutions d'enseignement privées

## **2. Quelques recommandations**

De nos jours, et au niveau international, l'enseignement supérieur est devenu une véritable industrie où les différents intervenants font preuve d'une créativité débordante pour mettre en place des stratégies de plus en plus agressives pour s'accaparer des parts de marché au

niveau national et international, la transformant en véritable industrie d'exportation. Dans ce cadre, il est impératif de donner aux universités tunisiennes les moyens et outils à même de leur permettre de se hisser aux normes du marché international et de jouer à armes égales avec leurs concurrentes.

Qui dit industrie, dit entreprises. Il faudrait, dans ce cas, considérer les universités et institutions universitaires comme des entreprises produisant un service et évoluant dans un environnement concurrentiel. Et de ce fait, les soumettre à un mode de gestion propre à des entreprises opérant dans un environnement concurrentiel et où le contrôle de la qualité à tous les stades du processus de production soit la règle (inputs et outputs).

Afin de remédier aux lacunes déjà précitées, nous soumettons au débat quelques propositions de réformes qui peuvent dynamiser le secteur et le rendre apte à faire face à la concurrence tant internationale, que nationale.

- Instaurer la concurrence entre les institutions universitaires au niveau de l'offre de formations. Cette concurrence permettra de remédier au nivellement par le bas introduit par l'uniformisation des formations et des programmes et aussi d'adapter les formations au milieu dans lequel sont ancrées les institutions.

Ces institutions, soit en leur sein, soit au niveau des universités auxquelles elles sont affiliées, devront mettre en place des services de suivi de leurs diplômés, et ainsi évaluer les performances de chacun de leur diplôme en termes de placement. Le but étant de renforcer les capacités des formations performantes en opérant des ajustements, soit d'intervenir à temps pour supprimer celles qui ne sont pas performantes.

- Instaurer la facturation des services offerts par les institutions universitaires au ministère de l'enseignement supérieur, à charge pour ce dernier de procéder au recouvrement des montants facturés auprès des bénéficiaires en le modulant en fonction du niveau du revenu des parents. Car il n'est pas normal que tous les étudiants soient traités de la même manière abstraction faite du niveau du revenu des parents. Ceci permettra au ministère de dégager des fonds qui lui permettront d'améliorer l'infrastructure. Ainsi les familles et les étudiants auront une idée sur les dépenses engagées par la collectivité à leur profit, et évitera que certains fuient leur responsabilités envers la communauté en refusant de rembourser une partie des sacrifices consentis par la communauté en accomplissant un service civil dans les régions déshéritées (en particulier les médecins).

- Instaurer des institutions d'enseignement et de recherche d'excellence dans toutes les branches. Généraliser l'expérience de la "*Tunis Business School*" à toutes les autres branches (économie, physique, chimie, ...), afin d'attirer les meilleurs enseignants et chercheurs et ainsi constituer des locomotives qui auraient pour fonction de tirer vers le haut le secteur.

Ces mêmes institutions d'excellence pourraient être logées dans des pôles technologiques et être prises en charge par des entreprises privées dans le cadre d'un PPP. Cela leur permettra de se générer des ressources, sans subir le carcan administratif pénalisant et inhibiteur, afin de financer leur développement, expansion et développement que ce soit au niveau pédagogique qu'au niveau de la recherche. L'argent est le nerf de la guerre.

**-Rationaliser la carte universitaire.** Création de quatre pôles universitaires. Deux au Nord, un au Centre et un au Sud afin de rationaliser l'utilisation de moyens financiers devenus rares et limités, procéder à une allocation efficiente des ressources humaines et matérielles et éviter de se retrouver avec des établissements nettement sous équipés fonctionnant avec un petit nombre d'enseignants permanents. En outre, cela permettra de coordonner l'offre de formation, d'optimiser l'utilisation non seulement des fonds de recherche mais l'exploitation des grands équipements collectifs de la recherche.

Instaurer au sein de ces universités de véritables conseils d'administration qui soient aptes à définir les stratégies en matière d'offres de formations, de recherche, de gestion que ce soit en matière d'attraction de financement ou de compétences, et mettre en place des plans de développement à moyen et long terme.

Ces pôles universitaires pourraient constituer les institutions d'ancrage pour le lancement de centres de développement régionaux intégrés. En effet, Ils pourraient être le point de départ d'une dynamique tant au niveau de l'immobilier que du développement des infrastructures de transport, l'implantation de centres de recherche, de centres de formation, et de pépinières d'entreprises qui pourraient puiser dans le stock d'expertises disponibles. Ce serait aussi une occasion, à travers l'octroi d'incitations, de "sédentariser" dans les régions, les cadres médicaux et universitaires qui ne pourraient plus invoquer l'absence de commodités comme principale raison de leur refus de se fixer sur place.

**-Statut des enseignants.**

Le statut de fonctionnaire est incompatible avec celui d'un enseignant chercheur. Une refonte des statuts et des modes de rémunération sont devenus impératifs.

Tout d'abord distinguer entre les statuts des enseignants chercheurs et celui des chargés de cours. Chacun d'entre eux doit obéir à des critères particuliers et bien spécifiques d'évaluation.

Le mode de rémunération doit être incitatif et compétitif et doit attirer les meilleures compétences, en outre il doit permettre de rompre avec la mentalité prévalent actuellement suite à l'application de celui relié au fonctionnariat.

Le mode de rémunération des dirigeants (Présidents, Doyens et Directeurs) doit s'aligner sur les principes adoptés pour déterminer celui d'un chef d'entreprise, car nous parlons bien d'une entreprise, et donc lié aux performances de ces derniers. Les indicateurs de performances pourraient être liés aux taux de placement des étudiants, les performances en termes d'attractivité des fonds de recherche, en termes de sponsoring des activités de l'institution, etc..

Enfin, clarifier le rôle de l'Etat.

- Quel est le rôle du ministère : opérateur ou régulateur ?

Il faudrait clairement clarifier le rôle du ministère sachant que les instances de réglementation sont elles-mêmes chargées du contrôle et de la production du service public

Parfois la répartition des tâches et les responsabilités entre Etat et secteur privé ne sont pas suffisamment clairs. Le secteur privé a-t-il pour rôle de compléter l'éducation publique ou compenser les inefficacités du secteur public ?

Au niveau du ministère, Il y a bien une confusion des rôles et un flagrant conflit d'intérêts, sachant que les instances de réglementation sont elles-mêmes chargées du contrôle et de la production du service public.

Le secteur n'est pas réglementé de manière efficace et n'est pas franchement interdit au privé non plus. Il est contrôlé par le secteur public alors que ce dernier ne dispose pas des moyens (matériels, humains et surtout en matière de gouvernance) pour être performant. Dans ce cas, un choix est inéluctable. Si l'éducation privée est acceptée, il faudrait une réforme du mode de régulation du secteur. Les deux fonctions du ministère, à savoir la réglementation et contrôle d'une part et production du service d'autre part, doivent être séparées. Si la gestion du système et la production du service éducation reste du ressort du ministère, c'est à des instances indépendantes que devrait incomber le rôle d'accréditation et de contrôle des établissements

# I A C E

*Instauring an Advocacy Champion for Economy*

privés. Pour ce faire, il faudrait instaurer une Instance autonome et indépendante d'évaluation et d'accréditation.

## ANNEXE A : DELAIS D'ATTENTE POUR TROUVER UN EMPLOI

légende	
E »	Moins de 12 mois
2	Entre 12 et 29 mois
3	Entre 30 et 47 mois
4	48 mois et plus

Code spécialité	Filière	Etablissement	Délai d'attente
101	الإجازة الأساسية في اللغة والأدب والحضارة العربية	Institut Supérieur des Langues de Nabeul	6,4
		Institut Supérieur des Langues de Tunis	49
		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	43,8
		Institut Supérieur des Langues de Gabès	38,7
		Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanités de Gafsa	41,3
		Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	37,5
102	الإجازة الأساسية في اللغة والأدب والحضارة الإنجليزية	Institut Supérieur des Langues de Nabeul	6
		Institut Supérieur des Langues de Tunis	18,8
		Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Sousse	48
		Institut Supérieur des Langues Appliquées de Mognine	35,7
		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	21,9
		Institut Supérieur des langues appliquées et de l'informatique de Béja	36
		Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanités de Gafsa	17,4
		Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	27,3
103	الإجازة الأساسية في اللغة والحضارة والأدب الفرنسي	Institut Supérieur des Langues de Nabeul	36
		Institut Supérieur des Langues de Tunis	31,5
		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	35,1
		Institut Supérieur des Langues de Gabès	34,6

		Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanités de Gafsa	21,3
		Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	15,5
104	الإجازة الأساسية في اللغة والآداب والحضارة الإسبانية	Institut Supérieur des Langues de Tunis	19,4
		Institut Supérieur des Langues Appliquées de Moknine	34,7
		Institut Supérieur des Langues de Gabès	17,2
105	الإجازة الأساسية في اللغة والآداب والحضارة الإيطالية	Institut Supérieur des Langues de Tunis	16,2
106	الإجازة الأساسية في اللغة والآداب والحضارة الألمانية	Institut Supérieur des Langues de Tunis	19
		Institut Supérieur des Langues de Gabès	22,5
107	الإجازة الأساسية في اللغة والآداب والحضارة الروسية	Institut Supérieur des Langues de Tunis	39,2
108	الإجازة الأساسية في اللغة والآداب والحضارة الصينية	Institut Supérieur des Langues de Tunis	46,9
120	الإجازة الأساسية في علم الاجتماع	Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	36,9
121	الإجازة الأساسية في علم النفس	Faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tunis	12
122	الإجازة الأساسية في الفلسفة	Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	35,9
		Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	39,5
123	الإجازة الأساسية في التاريخ	Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	42,2
		Institut Supérieur des sciences humaines de Jendouba	34,4
124	الإجازة الأساسية في الجغرافيا	Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	41,6
		Institut Supérieur des sciences humaines de Jendouba	35
138	الإجازة الأساسية في العلوم الإسلامية	Institut supérieur de civilisation islamique de Tunis	41,3

147	الإجازة التطبيقية في الترجمة	Institut Supérieur des Langues Appliquées de Moknine	45,5
148	الإجازة التطبيقية في الفرنسية	Institut Supérieur des Études Appliquées en Humanités de Zaghouan	48
		Institut Supérieur des Langues de Nabeul	43,5
		Institut Supérieur des Langues de Tunis	11,9
		Institut Supérieur des Langues Appliquées de Moknine	16,3
		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	21,3
149	الإجازة التطبيقية في الإنجليزية	Institut Supérieur des Études Appliquées en Humanités de Zaghouan	60
		Institut Supérieur des Langues de Nabeul	23,1
		Institut Supérieur des Langues de Tunis	41,2
		Institut Supérieur des Langues Appliquées de Moknine	42
		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	34,9
		Institut Supérieur des langues appliquées et de l'informatique de Béja	23
		Institut Supérieur des sciences humaines de Jendouba	36
		Institut Supérieur des Langues de Gabès	28
153	الإجازة التطبيقية في الروسية	Institut Supérieur des Langues de Tunis	31,3
154	الإجازة التطبيقية في الإسبانية	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	42,4
155	الإجازة التطبيقية في الإيطالية	Institut Supérieur des Langues de Nabeul	33,9
		Institut Supérieur des Langues Appliquées de Moknine	30
		Institut Supérieur des Langues de Gabès	30,9
161	الإجازة التطبيقية في حفظ الممتلكات الثقافية وترميمها	Institut Supérieur des Sciences Culturelles et Métiers du Patrimoine de Tunis	28,6
		Institut Supérieur des Beaux-Arts de Sousse	30,5

		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	31,6
162	الإجازة الأساسية في مناهج وتقنيات علم الآثار	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	22,1
163	الإجازة التطبيقية في علم الاجتماع	Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	40
		Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanités de Gafsa	25,6
		Institut supérieur des sciences humaines de Médenine	0
167	الإجازة التطبيقية في الآثار	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de Kairouan	32,9
168	الإجازة التطبيقية في الجغرافيا	Faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tunis	36
		Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	29,8
170	الإجازة التطبيقية في التراث	Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax	48
173	الإجازة التطبيقية في الزخرفة التراثية وتقنياتها	Institut Supérieur des Arts et Métiers de Kasserine	28,8
200	الإجازة الأساسية في المسرح وفنون العرض	Institut Supérieur d'Art Dramatique	33,5
		Institut supérieur de musique et de théâtre d'EL Kef	32,4
201	الإجازة الأساسية في الموسيقى والعلوم الموسيقية	Institut Supérieur de Musique	29,3
		Institut Supérieur de Musique de Sousse	36
		Institut Supérieur de Musique de Sfax	32,6
		Institut Supérieur d'Arts et métiers de Gafsa	35,6
202	الإجازة الأساسية في الفنون التشكيلية	Institut Supérieur des Beaux-Arts de Nabeul	27,6
205	الإجازة الأساسية في الموسيقى والاداء	Institut Supérieur de Musique de Sousse	24
207	الإجازة الأساسية في التصميم	Institut Supérieur des Arts et Métiers de Gabès	34,2

220	الإجازة الأساسية في علوم الإعلام والاتصال	Institut de Presse et des Sciences de l'Information	24
241	الإجازة التطبيقية في التصميم	Institut Supérieur des Beaux-Arts de Nabeul	30,7
		Institut supérieur des Arts et Métiers de Mahdia	38,2
		Institut Supérieur des Beaux-Arts de Sousse	33,2
		Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sfax	34,3
		Institut Supérieur des Arts et Métiers de Gabès	33,2
		Institut Supérieur des Arts et Métiers de Tataouine	29
		Institut Supérieur d'Arts et métiers de Gafsa	27,2
		Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sidi Bouzid	31
244	الإجازة التطبيقية في الإنشاء والتعمير	Institut Supérieur de technologie, de l'environnement, d'Urbanisme et du bâtiment	35,7
246	الإجازة التطبيقية في تقنيات التقاط الصوت	Institut Supérieur de Musique de Sousse	24
249	الإجازة التطبيقية في الفنون التشكيلية	Institut Supérieur des Beaux-Arts de Nabeul	29,1
		Institut Supérieur des Beaux-Arts de Sousse	29,6
		Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sfax	31,7
		Institut Supérieur des Arts et Métiers de Gabès	30,6
261	الإجازة التطبيقية في الإعلامية	Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de la Technologie de Mateur	32,3
		Institut supérieur de l'informatique du Kef	27,9
		Institut Supérieur des langues appliquées et de l'informatique de Béja	23,5
301	الإجازة الأساسية في القانون	Faculté de Droit et des Sciences Politiques de Tunis	30,7

		Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales de Tunis	24
311	الإجازة الأساسية في إعلامية التصرف	Ecole Supérieure de l'Economie Numérique de la Manouba	26,9
		Institut Supérieur de Gestion de Tunis	45,2
		Institut Supérieur de Gestion de Sousse	56
312	الإجازة الأساسية في الاقتصاد	Ecole Supérieure de Commerce de Tunis	24,1
		Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis	33,2
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia	36
		Institut Supérieur de Gestion de Sousse	47,3
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax	36
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax	28,4
		Institut Supérieur de Gestion de Gabès	40,9
318	الإجازة الأساسية في التصرف	Ecole Supérieure de Commerce de Tunis	22,4
		Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis	19,1
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul	36
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage	9,8
		Institut Supérieur de Commerce et de Comptabilité de Bizerte	24,1
		Institut Supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises	12
		Institut Supérieur de Gestion de Tunis	42,9
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia	34,1
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sousse	24
		Institut Supérieur de Gestion de Sousse	31,1
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax	28,2

		Institut Supérieur de Gestion de Gabès	16,2
341	الإجازة التطبيقية في القانون	Faculté de Droit et des Sciences Politiques de Tunis	28,4
		Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba	41
345	الإجازة التطبيقية في القانون الاجتماعي	Institut National du Travail et des Etudes Sociales de Tunis	29,9
360	الإجازة التطبيقية في التصرف في تكنولوجيات المعلومات والاتصال	Institut Supérieur des Etudes Technologiques en Communications (El Ghazala)	54
361	الإجازة الأساسية في علوم المعلومات	Institut Supérieur de Documentation de Tunis	42,7
362	الإجازة التطبيقية في التصرف الإلكتروني في المعلومات والوثائق	Institut Supérieur de Documentation de Tunis	25,7
363	الإجازة التطبيقية في التوثيق وعلوم المكتبات والأرشيف	Institut Supérieur de Documentation de Tunis	22,3
366	الإجازة التطبيقية في التصرف	Ecole Supérieure de Commerce de Tunis	13,2
		Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis	14,3
		Faculté des Sciences Economique et de Gestion de Tunis	28,2
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul	36,1
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage	30
		Institut National du Travail et des Etudes Sociales de Tunis	29,9
		Institut Supérieur de Commerce et de Comptabilité de Bizerte	21,4
		Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises	0
		Institut Supérieur de Gestion de Tunis	31,5
		Faculté de Droit et des Sciences Economique et Politiques de Sousse	72
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia	28,5		
Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sousse	24,8		

		Institut Supérieur de Gestion de Sousse	43
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax	33,4
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax	24
		Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax	26,7
		Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba	33,1
		Institut Supérieur de Gestion de Gabès	21,2
377	بكالوريوس أعمال	Business School	1
386	الإجازة التطبيقية في الاقتصاد	Ecole Supérieure de Commerce de Tunis	23,4
		Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis	13,8
		Faculté des Sciences Economique et de Gestion de Tunis	24
		Institut Supérieur de Gestion de Tunis	30,1
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax	36,9
		Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	44,5
		Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba	32,6
391	الإجازة التطبيقية في إدارة الأعمال	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Kairouan	72
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Kebili	37,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Nabeul	29,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Radès	34,4
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax	34,2
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Siliana	44,1
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sousse	48
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tataouine	44,3

		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Zaghouan	35,5
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques d'El Kef	32
392	الإجازة التطبيقية في التسويق	Institut Supérieur de Gestion de Tunis	32,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Ksar Hellal	14,4
395	الإجازة الأساسية في التصرف في النظم الصناعية	Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	34,2
441	الإجازة التطبيقية في التنشيط	Institut Supérieur de l'Animation pour la Jeunesse et la Culture	42,5
443	الإجازة الأساسية في الوساطة وتقنيات التنشيط الثقافي	Institut Supérieur de l'Animation pour la Jeunesse et la Culture	37,3
448	الإجازة التطبيقية في التدريب الرياضي	Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique de Ksar Saïd	0
450	الإجازة الأساسية في التربية البدنية	Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique de Ksar Saïd	12
451	الإجازة التطبيقية في التنمية والإدارة السياحية	Institut Supérieur des Etudes Touristique de Sidi Dhrif	36
453	الإجازة التطبيقية في الإدارة وتكنولوجيا الفنادق	Institut Supérieur des Etudes Touristique de Sidi Dhrif	28,5
473	الإجازة الأساسية في التربية المختصة	Institut Supérieur de l'éducation spécialisée	29,1
477	الإجازة التطبيقية في علوم التربية	Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie de Gafsa	36
		Institut Supérieur des Sciences et des Technologies de l'énergie de Gafsa	30,2
501	الإجازة الأساسية في الكيمياء	Faculté des Sciences de Bizerte	34,5
502	الإجازة الأساسية في الفيزياء والكيمياء	Faculté des Sciences de Bizerte	51,3
503	الإجازة الأساسية في الفيزياء	Faculté des Sciences de Bizerte	32,1
		Ecole Supérieure des Sciences et des technologies de Hammam Sousse	44
507	الإجازة الأساسية في الرياضيات	Faculté des Sciences de Bizerte	25
		Faculté des Sciences Mathématiques, Physiques et Naturelles de Tunis	72

		Ecole Supérieure des Sciences et des technologies de Hammam Sousse	17,8
		Institut Supérieur des Mathématiques Appliquées et de l'Informatique de Kairouan	31,9
508	الإجازة التطبيقية في البيولوجيا التحليلية والتجريبية	Faculté des Sciences de Gabès	48
509	الإجازة الأساسية في علوم الأحياء	Faculté des Sciences de Bizerte	19,5
510	الإجازة الأساسية في علوم الأرض	Faculté des Sciences de Bizerte	25,8
520	مرحلة تحضيرية مندمجة: رياضيات-فيزياء وإعلامية	Institut National des Sciences Appliquées et de Technologie	26,1
523	الإجازة الأساسية في علوم الإعلامية	Faculté des Sciences de Bizerte	14,6
		Faculté des Sciences Mathématiques, Physiques et Naturelles de Tunis	12
		Ecole Supérieure des Sciences et des technologies de Hammam Sousse	15
		Institut Supérieur d'Informatique de Mahdia	12
		Institut supérieur de l'informatique du Kef	34,1
		Faculté des Sciences de Gabès	12
546	الإجازة التطبيقية في البيو تكنولوجيا	Faculté des Sciences de Bizerte	23,1
		Institut supérieur des sciences appliquées et de technologie de Mahdia	32,4
		Institut supérieur de biotechnologie de Béja	18,3
		Institut Supérieur de Biologie Appliquée de Médenine	21,5
547	الإجازة التطبيقية في الصحة والسلامة المهنية	Institut National du Travail et des Etudes Sociales de Tunis	27,3
548	الإجازة التطبيقية في التدخل الاجتماعي	Institut National du Travail et des Etudes Sociales de Tunis	33,3
551	الإجازة التطبيقية في الفيزياء	Faculté des Sciences de Bizerte	24,8

		Ecole Supérieure des Sciences et des technologies de Hammam Sousse	34,5
566	الإجازة التطبيقية في تكنولوجيا الإعلامية	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Kebili	11,3
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Nabeul	26,5
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Radès	25,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax	26,2
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sidi Bouzid	18
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Siliana	47,5
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sousse	32,1
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tataouine	12
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tozeur	26,6
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Zaghuan	20,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques d'El Kef	25,6
568	الإجازة التطبيقية في الهندسة المدنية	Institut Supérieur de technologie de l'environnement, d'Urbanisme et du bâtiment	32,6
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Nabeul	51,3
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Radès	46,2
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Siliana	48
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tozeur	48
570	الإجازة التطبيقية في الهندسة الميكانيكية	Institut supérieur des systèmes industriels de Gabès	12
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Kebili	27,5
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Ksar Hellal	58,9

		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Nabeul	32,9
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Radès	36,3
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax	29,3
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sidi Bouzid	64,4
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Siliana	35,4
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sousse	40,4
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tozeur	48
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques d'El Kef	36
571	الإجازة التطبيقية في الهندسة الكهربائية	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Jendouba	36
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Kebili	40,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Nabeul	36,9
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Radès	32,8
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sidi Bouzid	7
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sousse	25,1
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Tozeur	72
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques d'El Kef	30,9
573	الإجازة التطبيقية في علوم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de la Technologie de Mateur	33,5
		Ecole Supérieure des Sciences et des Technologies de Hammam Sousse	26
		Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie de Mahdia	24
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Radés	32,1

		Institut Supérieur des Etudes Technologiques en Communications (El Ghazala)	27,6
574	الإجازة التطبيقية في هندسة النسيج	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Ksar Hellal	53,1
578	الإجازة التطبيقية في إعلامية القرار	Institut Supérieur de Gestion de Tunis	12
579	الإجازة التطبيقية في إعلامية التصرف	Ecole Supérieure de Commerce de Tunis	20,5
		Ecole Supérieure de l'Economie Numérique de la Manouba	20,4
		Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis	22,2
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul	29,1
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage	12
		Faculté des Sciences Economique et de Gestion de Nabeul	12
		Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Mahdia	24
		Institut Supérieur de Gestion de Sousse	30,5
		Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax	6
		Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax	24
		Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	37,7
		Institut Supérieur de Gestion de Gabès	17,2
587	الإجازة التطبيقية في الشبكات الإعلامية	Faculté des Sciences de Bizerte	13,3
		Institut supérieur de l'informatique du Kef	32,7
		Institut Supérieur des Mathématiques Appliquées et de l'Informatique de Kairouan	32,3
595	الإجازة التطبيقية في الكيمياء	Faculté des Sciences de Bizerte	41,3
		Faculté des Sciences Mathématiques, Physiques et Naturelles de Tunis	30,2

		Faculté des Sciences de Monastir	12
		Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie de Gabès	36
597	الإجازة التطبيقية في هندسة الأساليب	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Ksar Hellal	52,9
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax	36
		Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Zaghuan	36
598	الإجازة التطبيقية في هندسة الأساليب (إجازة ذات حركية)	Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Zaghuan	26,9
600	الإجازة التطبيقية في حماية المحيط	Faculté des Sciences Mathématiques, Physiques et Naturelles de Tunis	28,7
		Institut Supérieur de Biologie Appliquée de Medenine	12
603	الإجازة التطبيقية في الطاقة	Faculté des Sciences de Bizerte	21,4
		Institut Supérieur des Sciences et Technologies de l'Environnement de Borj Cédria	32,7
		Ecole Supérieure des Sciences et des technologies de Hammam Sousse	28,5
605	الإجازة الأساسية في علوم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Ecole nationale d'Electronique et de Communication de Sfax	11
611	الإجازة التطبيقية في الصحافة	Institut de Presse et des Sciences de l'Information	25,7
612	الإجازة التطبيقية في الاتصال	Institut de Presse et des Sciences de l'Information	31,1
620	الإجازة التطبيقية في فيزياء وكيمياء البيئة	Institut Supérieur des Sciences et Technologies de l'Environnement de Borj Cédria	36
622	الإجازة التطبيقية في فنون الملتيميديا	Institut Supérieur des Arts du Multimédia de la Manouba	28,1
629	الإجازة التطبيقية في الإلكترونيك والكهروتقنية والآلية	Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	22,6
		Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie de Kairouan	35,9
671	الإجازة التطبيقية في الإلكترونيك	Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie de Gabès	36

672	الإجازة التطبيقية في الهندسة اللوجستية	Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax	48
745	الإجازة التطبيقية في تقويم النطق	Ecole nationale d'Electronique et de Communication de Sfax	24
758	الإجازة التطبيقية في العلاجات العامة للمسنين	Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de la Santé de Sfax	36
797	الإجازة التطبيقية في علوم التمريض(نكور)	Institut Supérieur des Sciences infirmières de Sousse	12,9
		Institut Supérieur des Sciences infirmières de Sfax	23,7
		Institut Supérieur des Sciences infirmières de Gabès	25
840	الإجازة التطبيقية في الصناعات والأساليب الغذائية	Ecole Supérieure des Industries Alimentaires de Tunis	33,5
841	الإجازة التطبيقية في الموارد الجيولوجية والمحيط	Faculté des Sciences de Bizerte	32,2
845	الإجازة التطبيقية في البستنة	Institut Supérieur Agronomique de Chott Mériem	24,8
853	الإجازة التطبيقية في تهيئة الفضاءات	Institut Supérieur Agronomique de Chott Mériem	28
751	الإجازة التطبيقية في العالج الوظيفي	Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de la Santé de Tunis	48
Moyenne nationale			30,4

## ANNEXE B : FICHES SECTEURS

## INDUSTRIES EXTRACTIVES

**3575** Nombre de postes vacants actuellement

**2,40%** Pourcentage du total des postes vacants

**4,4** Durée moyenne de la vacance (mois)

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de la mécanique	2951
Ouvriers qualifiés des industries de process	114
Ouvriers qualifiés de la maintenance	114
Ouvriers qualifiés de la manutention	57
Cadres des transports et de la logistique	57
Employés administratifs, comptables et financiers	57
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	227

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	<b>Engagement</b>
<b>2</b>	Travail en équipe
<b>3</b>	Communication efficace
<b>4</b>	Orientation client
<b>5</b>	Utilisation des logiciels de base (bureautique)

<b>6</b>	Initiative et créativité
<b>7</b>	Français-Compréhension à la lecture
<b>8</b>	Français-Expression orale
<b>9</b>	Français-Compréhension à l'audition
<b>10</b>	Français-Expression écrite

## INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE ET ASSIMILES

**10489** Nombre de postes vacants  
actuellement

**2,6** Durée moyenne de la vacance (mois)

**7,25%** Pourcentage du total des postes  
vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Techniciens et cadres de l'agriculture	248
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	104
Ouvriers non qualifiés des industries de process	2903
Ouvriers qualifiés des industries de process	1762
Ouvriers qualifiés de la maintenance	259
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	518
Ouvriers qualifiés de la manutention	611
Cadres des transports et de la logistique	311
Employés administratifs, comptables et financiers	622
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	415
Techniciens TIC	352
Ingénieurs TIC	104
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	248

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

1	Travail en équipe
2	Engagement
3	Initiative et créativité
4	Développement personnel
5	Orientation résultats

6	Français-Expression orale
7	Français-Expression écrite
8	Communication efficace
9	Français-Compréhension à la lecture
10	Orientation stratégique

# I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy

## INDUSTRIE DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT

**17289** Nombre de postes vacants  
actuellement

**5,2** Durée moyenne de la vacance (mois)

**11,90%** Pourcentage du total des postes  
vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	42
Ouvriers qualifiés de la mécanique	125
Ouvriers non qualifiés des industries de process	5634
Ouvriers qualifiés des industries de process	7930
Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir	668
Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	1252
Ouvriers qualifiés de la maintenance	167
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	250
Ouvriers qualifiés de la manutention	125
Employés administratifs, comptables et financiers	334
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	376
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	334
Enseignants et Formateurs	52

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	<b>Engagement</b>
<b>2</b>	Travail en équipe
<b>3</b>	Initiative et créativité
<b>4</b>	Développement personnel
<b>5</b>	Orientation résultats

<b>6</b>	Orientation client
<b>7</b>	Communication efficace
<b>8</b>	Français-Compréhension à la lecture
<b>9</b>	Arabe-Compréhension à l'audition
<b>10</b>	Français-Expression orale

# I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy

## INDUSTRIE DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE

**1415** Nombre de postes vacants  
actuellement

**36** Durée moyenne de la vacance (mois)

**0,98%** Pourcentage du total des postes  
vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés des industries de process	200
Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	733
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	33
Ouvriers qualifiés de la manutention	67
Employés administratifs, comptables et financiers	100
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	200
Enseignants et Formateurs	83

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	<b>Initiative et créativité</b>
<b>2</b>	Développement personnel
<b>3</b>	Travail en équipe
<b>4</b>	Engagement
<b>5</b>	Orientation résultats

<b>6</b>	Communication efficace
<b>7</b>	Français-Compréhension à la lecture
<b>8</b>	Français-Expression orale
<b>9</b>	Français-Compréhension à l'audition
<b>10</b>	Français-Expression écrite

## INDUSTRIE DU PAPIER ET DU CARTON; IMPRIMERIE ET REPRODUCTION D'ENREGISTREMENTS

**2648** Nombre de postes vacants actuellement

**2,37** Durée moyenne de la vacance (mois)

**1,81%** Pourcentage du total des postes vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers non qualifiés des industries de process	279
Ouvriers qualifiés des industries de process	1533
Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	46
Ouvriers qualifiés de la maintenance	93
Ouvriers qualifiés de la manutention	139
Employés administratifs, comptables et financiers	163
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	46
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	348

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

1	Engagement
2	Français-Compréhension à la lecture
3	Communication efficace
4	Travail en équipe
5	Français-Compréhension à l'audition
6	Français-Expression écrite
7	Arabe-Compréhension à la lecture
8	Initiative et créativité
9	Développement personnel

10	Français-Expression orale
----	---------------------------

## INDUSTRIE CHIMIQUE ET PHARMACEUTIQUE

**1824** Nombre de postes vacants  
actuellement

**2,45** Durée moyenne de la vacance (mois)

**1,25%** Pourcentage du total des postes  
vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	80
Ouvriers qualifiés de la mécanique	16
Ouvriers non qualifiés des industries de process	320
Ouvriers qualifiés des industries de process	832
Ouvriers qualifiés de la maintenance	208
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	80
Employés administratifs, comptables et financiers	32
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	144
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	64
Médecins et assimilés	48

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	<b>Initiative et créativité</b>
<b>2</b>	Engagement
<b>3</b>	Développement personnel
<b>4</b>	Travail en équipe
<b>5</b>	Utilisation des logiciels de base (bureautique)

<b>6</b>	Communication efficace
<b>7</b>	Arabe-Expression écrite
<b>8</b>	Utilisation de logiciels spécifiques (p.ex. consulter une base de données, ERP)
<b>9</b>	Arabe-Expression orale
<b>10</b>	Orientation résultats

## FABRICATION D'AUTRES PRODUITS MINERAUX NON METALLIQUES

**1179** Nombre de postes vacants actuellement

**13** Durée moyenne de la vacance (mois)

**0,81%** Pourcentage du total des postes vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	157
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	118
Ouvriers qualifiés de la mécanique	236
Ouvriers qualifiés des industries de process	79
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	79
Ouvriers qualifiés de la manutention	472
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	39

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	Travail en équipe
<b>2</b>	Français-Compréhension à la lecture
<b>3</b>	Français-Compréhension à l'audition
<b>4</b>	Développement personnel
<b>5</b>	Français-Expression orale

<b>6</b>	Engagement
<b>7</b>	Communication efficace
<b>8</b>	Français-Expression écrite
<b>9</b>	Arabe-Compréhension à la lecture
<b>10</b>	Arabe-Compréhension à l'audition

## METALLURGIE; FABRICATION DE PRODUITS METALLIQUES, A L'EXCEPTION DES MACHINES ET DES EQUIPEMENTS

**5113** Nombre de postes vacants actuellement

**3,1** Durée moyenne de la vacance (mois)

**3,51%** Pourcentage du total des postes vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	118
Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique	39
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	157
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	2478
Ouvriers qualifiés de la mécanique	1967
Ouvriers qualifiés des industries de process	79
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	118
Employés administratifs, comptables et financiers	79
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	39
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	39

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	<b>Engagement</b>
<b>2</b>	Travail en équipe
<b>3</b>	Orientation résultats
<b>4</b>	Orientation client
<b>5</b>	Développement personnel
<b>6</b>	Initiative et créativité
<b>7</b>	Communication efficace
<b>8</b>	Orientation stratégique

<b>9</b>	Utilisation des logiciels de base (bureautique)
<b>10</b>	Français-Compréhension à l'audition

## FABRICATION DE PRODUITS INFORMATIQUES, ELECTRONIQUES ET OPTIQUES; FABRICATION D'EQUIPEMENTS ELECTRIQUES, DE MACHINES ET EQUIPEMENTS N.C.A

**5453** Nombre de postes vacants  
actuellement

**2,08** Durée moyenne de la vacance (mois)

**3,74%** Pourcentage du total des postes  
vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique	1298
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	1428
Ouvriers qualifiés des industries de process	108
Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	65
Ouvriers qualifiés de la maintenance	65
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	173
Employés administratifs, comptables et financiers	108
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	108
Techniciens TIC	2056
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	43

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	<b>Engagement</b>
<b>2</b>	Travail en équipe
<b>3</b>	Orientation résultats
<b>4</b>	Communication efficace
<b>5</b>	Initiative et créativité

<b>6</b>	Développement personnel
<b>7</b>	Français-Expression écrite
<b>8</b>	Utilisation des logiciels de base (bureautique)
<b>9</b>	Français-Compréhension à l'audition
<b>10</b>	Français-Expression orale

# I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy

## INDUSTRIE AUTOMOBILE ET D'AUTRES MATERIELS DE TRANSPORT

---

**308** Nombre de postes vacants actuellement

**4,66** Durée moyenne de la vacance (mois)

**0,21%** Pourcentage du total des postes vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés des industries de process	103
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	205

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	Engagement
<b>2</b>	Développement personnel
<b>3</b>	Travail en équipe
<b>4</b>	Orientation résultats
<b>5</b>	Communication efficace

<b>6</b>	Initiative et créativité
<b>7</b>	Français-Expression écrite
<b>8</b>	Français-Compréhension à l'audition
<b>9</b>	Français-Expression orale
<b>10</b>	Français-Compréhension à la lecture

## AUTRES INDUSTRIES MANUFACTURIERES

**1537** Nombre de postes vacants actuellement

**4,37** Durée moyenne de la vacance (mois)

**1,09%** Pourcentage du total des postes vacants

### REPARTITION DES POSTES VACANTS ACTUELLEMENT SELON LES PROFESSIONS

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	99
Ouvriers non qualifiés des industries de process	552
Ouvriers qualifiés des industries de process	79
Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir	177
Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	158
Ouvriers qualifiés de la maintenance	20
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	118
Ouvriers qualifiés de la manutention	20
Employés administratifs, comptables et financiers	99
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	59
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	158

### TOP 10 DES COMPETENCES RECHERCHEES

<b>1</b>	Engagement
<b>2</b>	Travail en équipe
<b>3</b>	Orientation client
<b>4</b>	Orientation résultats
<b>5</b>	Communication efficace
<b>6</b>	Initiative et créativité
<b>7</b>	Développement personnel

<b>8</b>	Arabe-Compréhension à la lecture
<b>9</b>	Arabe-Compréhension à l'audition
<b>10</b>	Arabe-Expression orale

## CONSTRUCTION

---

Nombre de postes vacants actuellement

**5999**

Pourcentage du total des postes vacants

**4,12%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**2,43**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers non qualifiés du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	1484
Ouvriers qualifiés du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	1806
Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics	65
Cadres du bâtiment et des travaux publics	581
Ouvriers qualifiés de la mécanique	129
Ouvriers qualifiés des industries de process	194
Ouvriers qualifiés du textile et du cuir	65
Ouvriers qualifiés de la maintenance	65
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	65
Ouvriers qualifiés de la manutention	1032
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	129
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	258
Enseignants et Formateurs	129

Top 10 des compétences recherchées

1	Travail en équipe	2	Engagement
---	-------------------	---	------------

# I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy

3	Initiative et créativité
4	Orientation client
5	Développement personnel
6	Orientation résultats

7	Communication efficace
8	Utilisation des logiciels de base (bureautique)
9	Orientation stratégique
10	Arabe-Compréhension à l'audition

## Commerce et

---

Nombre de postes vacants actuellement

**34813**

Pourcentage du total des postes vacants

**24,34%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**3**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	1373
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	2054
Ouvriers qualifiés de la mécanique	547
Ouvriers non qualifiés des industries de process	6330
Ouvriers qualifiés des industries de process	924
Ouvriers qualifiés de la maintenance	8130
Ouvriers qualifiés de la manutention	4327
Cadres des transports et de la logistique	125
Employés administratifs, comptables et financiers	724
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	1091
Techniciens TIC	317
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	5447
Médecins et assimilés	3423

Top 10 des compétences recherchées

<b>1</b>	Initiative et créativité	<b>3</b>	Travail en équipe
<b>2</b>	Orientation client	<b>4</b>	Engagement

# I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy

5	Développement personnel
6	Orientation résultats
7	Communication efficace

8	Utilisation des logiciels de base (bureautique)
9	Orientation stratégique
10	Français-Compréhension à la lecture

## TIC

---

Nombre de postes vacants actuellement

**12719**

Pourcentage du total des postes vacants

**9,02%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**5,7**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés des industries de process	1276
Ouvriers qualifiés de la maintenance	6466
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	255
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	43
Techniciens TIC	255
Ingénieurs TIC	128
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	4296

Top 10 des compétences recherchées

<b>1</b>	<b>Français-Expression orale</b>
<b>2</b>	Français-Compréhension à la lecture
<b>3</b>	Français-Compréhension à l'audition
<b>4</b>	Travail en équipe
<b>5</b>	Français-Expression écrite

<b>6</b>	Engagement
<b>7</b>	Communication efficace
<b>8</b>	Orientation résultats
<b>9</b>	Orientation client
<b>10</b>	Développement personnel

## Activités spécialisées, scientifiques et techniques

Nombre de postes vacants actuellement

**23322**

Pourcentage du total des postes vacants

**16,02%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**2,1**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	138
Ouvriers qualifiés de la mécanique	207
Ouvriers qualifiés des industries de process	4347
Ouvriers qualifiés de la maintenance	69
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	10281
Employés administratifs, comptables et financiers	483
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	138
Techniciens TIC	207
Ingénieurs TIC	6900
Personnels d'études et de recherche	552

Top 10 des compétences recherchées

1	Communication efficace
2	Travail en équipe
3	Orientation résultats
4	Français-Expression orale
5	Français-Compréhension à la lecture
6	Français-Compréhension à l'audition

7	Français-Expression écrite
8	Engagement
9	Utilisation des logiciels de base (bureautique)
10	Utilisation de logiciels spécifiques (p.ex. consulter une base de données, ERP)

## Activités de services administratifs et de soutien

Nombre de postes vacants actuellement

**4556**

Pourcentage du total des postes vacants

**3,18%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**3,46**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique	58
Ouvriers qualifiés de la mécanique	923
Ouvriers non qualifiés des industries de process	404
Ouvriers qualifiés des industries de process	173
Ouvriers qualifiés de la maintenance	58
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	173
Employés administratifs, comptables et financiers	346
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	173
Techniciens TIC	346
Personnels d'études et de recherche	58

Top 10 des compétences recherchées

1	Engagement
2	Travail en équipe
3	Utilisation des logiciels de base (bureautique)
4	Orientation client
5	Communication efficace

6	Orientation stratégique
7	Français-Expression orale
8	Orientation résultats
9	Français-Compréhension à la lecture
10	Français-Compréhension à l'audition

## Enseignement; Santé humaine et Action sociale

Nombre de postes vacants actuellement

**2285**

Pourcentage du total des postes vacants

**1,57%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**8,1**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers non qualifiés des industries de process	50
Ouvriers qualifiés de la maintenance	99
Ouvriers non qualifiés de la manutention	50
Ouvriers qualifiés de la manutention	50
Employés administratifs, comptables et financiers	695
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	99
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	99
Médecins et assimilés	348
Enseignants et Formateurs	795

Top 10 des compétences recherchées

1	Engagement
2	Français-Compréhension à la lecture
3	Français-Expression orale
4	Français-Expression écrite
5	Français-Compréhension à l'audition

6	Communication efficace
7	Orientation résultats
8	Utilisation de logiciels spécifiques (p.ex. consulter une base de données, ERP)
9	Arabe-Compréhension à la lecture
10	Arabe-Compréhension à l'audition

## Autres activités

Nombre de postes vacants actuellement

**8522**

Pourcentage du total des postes vacants

**5,85%**

Durée moyenne de la vacance (mois)

**1,5**

Répartition des postes vacants actuellement selon les professions

Profession	Nombre
Ouvriers qualifiés du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	35
Ouvriers qualifiés de la mécanique	345
Employés administratifs, comptables et financiers	6417
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	35
Attachés commerciaux, représentants et technico-commerciaux	311
Employés et agents de maîtrise de la restauration	1380

Top 10 des compétences recherchées

<b>1</b>	<b>Communication efficace</b>
<b>2</b>	Développement personnel
<b>3</b>	Orientation client
<b>4</b>	Engagement
<b>5</b>	Orientation résultats

<b>6</b>	Français-Expression écrite
<b>7</b>	Arabe-Compréhension à la lecture
<b>8</b>	Arabe-Compréhension à l'audition
<b>9</b>	Arabe-Expression orale
<b>10</b>	Arabe-Expression écrite

# I A C E

Instauring an Advocacy Champion for Economy