Fondation SMU

Former, motiver, connecter : Effets d'un programme de formation sur les perspectives professionnelles des jeunes dans le secteur du tourisme en Tunisie ?

Bref résumé :

- **Un Chômage persistant** des jeunes : Malgré une baisse modérée, le chômage reste particulièrement élevé chez les jeunes (40 %) et les diplômés universitaires (24 %).
- **Inadéquation des compétences** : 35 % des employeurs tunisiens jugent leur main-d'œuvre insuffisamment qualifiée, un taux record dans la région MENA.
- **Projet Formation inter-entreprises avec le secteur privé** (**FIESP II**): Conçu par la GIZ et mis en œuvre avec le secteur privé, il cible l'amélioration de l'employabilité des jeunes peu ou moyennement qualifiés, notamment dans le tourisme et l'hôtellerie, à travers des formations techniques, en soft skills et des stages en entreprise.
- **Méthodologie** : Évaluation rigoureuse basée sur trois vagues d'enquêtes (baseline, midline, endline) et la méthode du Propensity Score Matching (PSM) afin de mesurer l'impact causal du programme.
- **Résultats des enquêtes intermédiaires** :
  - Aucun impact statistiquement significatif sur l'employabilité, les revenus ou les intentions migratoires n'a été observé ; l'évaluation finale (endline) prévue en 2026 permettra de mesurer les effets à long terme.
  - Diminution du nombre de chômeurs parmi les participants de 27 % par rapport au groupe de contrôle, principalement en raison de la reprise d'études ou de formations complémentaires.
  - Amélioration significative des compétences (soft skills + 3 %, compétences techniques +8 %)
  - Satisfaction élevée : 85 % des participants sont satisfaits des cours théoriques, 89 % des cours portant sur les soft skills, et 70 % ont jugé les stages utiles.
  - Effets sociaux positifs : 86 % se sentent plus confiants, 90 % déclarent avoir élargi leur réseau professionnel.
- **Défis** : Disparités de genre et régionales, inadéquation entre attentes salariales et offres d'emploi, forte aspiration migratoire (85 % des répondants, dont 34 % ont entamé des démarches concrètes).
- **Recommandations** :
  1. Renforcer la formation professionnelle via un partenariat public-privé.
  2. Réduire les inégalités de genre et régionales grâce à un design inclusif.
  3. Relier la formation à l'entrepreneuriat et aux parcours professionnels.
  4. Valoriser les stages et l'apprentissage en entreprise pour faciliter l'insertion.
  5. Proposer un suivi individualisé à la recherche d'emploi

DEval · ifo Institute · Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich · التعاون الألماني · DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT · giz · FIESP

SavoirsEco اقتصاد · EXPERTISE FRANCE · GROUPE AFD

Financé par l'Union européenne

Contexte

Le chômage demeure l'un des défis socio-économiques les plus persistants de la Tunisie et a été un catalyseur clé de la révolution de 2011. Malgré certaines avancées économiques et sociales, les faiblesses structurelles du marché du travail continuent à persister et les taux de chômage restent élevés. Globalement, le chômage a diminué modestement, passant de 18 % en 2011 à environ 16 % en 2024. La situation est particulièrement alarmante chez les jeunes (15–24 ans), avec un chômage de 40 % en 2024, contre 42 % en 2011. De même, les diplômés universitaires rencontrent des difficultés persistantes à trouver un emploi : leur taux de chômage, bien qu'en baisse de 33,6 % en 2011 à 24 % en 2024, reflète encore de fortes barrières à l'emploi des diplômés (Institut National de la Statistique, 2024)[1].

En parallèle, le marché du travail tunisien est marqué par un important décalage de compétences. Selon l'Enquête Entreprise de la Banque mondiale, 35 % des employeurs déclarent que leur main-d'œuvre qualifiée n'a pas les qualifications adéquates, ce qui constitue le taux le plus élevé de la région MENA (moyenne régionale : 20,4 %). 14% des entreprises identifient la difficulté à trouver des candidats qualifiés comme une contrainte majeure. De plus, les employeurs soulignent des déficits importants en "Soft Skills", tels que la capacité d'analyse des problèmes, l'esprit critique, l'éthique professionnelle et les qualités comportementales en entreprise (Banque mondiale, 2023)[2].

Pour comprendre ces dynamiques du marché du travail, il est également essentiel de prendre en compte la structure de l'économie tunisienne. Le secteur des services domine l'activité économique, représentant près de deux tiers du PIB en 2023 (Statistics Research Department, 2025)[3] et fournissant 54 % de l'emploi total (Ambassade de Suisse en Tunisie, 2024)**[4]. Au sein du secteur des services, le tourisme occupe une place particulièrement importante, contribuant directement à 4 % du PIB et indirectement à plus de 10 %.** Cette dépendance aux services constitue à la fois une opportunité et un défi : si le secteur reste le principal moteur de création d'emplois, le chômage persistant des jeunes et des diplômés révèle des barrières structurelles, telles que des disparités régionales et de genre, des frictions de marché ou encore une inadéquation entre la demande et l'offre d'emploi, limitant une intégration au marché du travail. Renforcer le secteur des services, notamment le tourisme, grâce à des réformes ciblées, une formation renforcée et un meilleur alignement entre l'éducation et les besoins des employeurs, pourrait contribuer à créer des opportunités d'emploi durables.

Le projet - Améliorer l'Employabilité des Jeunes

Le projet FIESP II (Formation inter-entreprises avec le secteur privé), mis en œuvre par la GIZ, **vise à améliorer l'employabilité des jeunes Tunisiens dans des secteurs à fort potentiel,** plus

---

[1] Institut National de la Statistique. (2024). Disponible sur https://www.ins.tn/statistiques/153

[2] Banque mondiale. (2023). Beyond Diplomas: Decoding the skills mismatch perceived by Tunisian Employers. Banque mondiale.

[3] Statista Research Department. (2025). *Répartition du produit intérieur brut (PIB) de la Tunisie de 2008 à 2023, selon le secteur économique*.

[4] Ambassade de Suisse en Tunisie. (2024). Rapport économique 2023 Tunisie. Tunis: Ambassade de Suisse en Tunisie.

précisément **l'hôtellerie, la plasturgie et le textile.** Le projet consiste en une formation de courte durée de 3-6 mois visant à améliorer l'employabilité des jeunes chômeurs tunisiens. Sa mise en œuvre, fondée sur la **coopération entre centres de formation et entreprises locales**, a permis d'assurer une forte adéquation entre les besoins du secteur privé et les profils formés, rendant ainsi les actions proposées **hautement pertinentes** par rapport à l'objectif d'amélioration de l'accès des jeunes à l'emploi durable. Dans cette étude, on s'est concentré sur l'évaluation de l'impact de ce projet sur l'employabilité des jeunes intéressés par le secteur hôtelier (ou touristique). L'employabilité correspond à la participation effective au marché du travail ou à une activité productive génératrice de revenus ou d'expérience professionnelle, incluant aussi bien l'emploi salarié que l'entrepreneuriat et les dispositifs d'insertion professionnelle tels que le CIVP ou PARDES.

Pour mieux répondre aux besoins des entreprises du secteur touristique, le programme a été conçu en partenariat avec le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi ainsi que les fédérations du secteur du tourisme, combinant compétences comportementales (soft skills), cours théoriques et techniques dans les disciplines de service d'étage, de restaurant/bar et dans la cuisine, et stages en entreprise. L'initiative vise à la fois à doter les jeunes chômeurs de compétences pratiques dans les métiers de l'hôtellerie et à encourager une implication plus forte du secteur privé dans la formation professionnelle, notamment à travers la conception des programmes et la formation des jeunes Tunisiens au sein de leurs établissements qui peut se concrétiser à travers des offres d'emploi pour les bénéficiaires.

Méthodologie

Cette étude évalue l'impact du programme FIESP II afin de déterminer si les **initiatives soutenues par ce projet (formation et stages en entreprise, avec une implication directe du secteur privé, (l'hôtellerie)) répondent effectivement** aux besoins du marché du **travail** dans ce secteur.

L'évaluation vise principalement à répondre à la question centrale suivante : **le programme FIESP II améliore-t-il les compétences des jeunes chômeurs afin d'accroître leur employabilité et la qualité de leurs trajectoires professionnelles ?**
Pour éclairer cette question centrale d'impact, l'étude examine également plusieurs aspects secondaires. Elle analyse dans quelle mesure les formations et stages proposés permettent aux participants d'acquérir des compétences adaptées aux besoins des employeurs du secteur touristique, et identifie les profils de bénéficiaires qui tirent le plus avantage du programme, notamment ceux réellement intéressés par le secteur et par ce type d'intervention. Enfin, elle vise à tirer des enseignements opérationnels susceptibles d'améliorer le contenu des politiques publiques et des programmes d'appui à l'emploi des jeunes dans le secteur touristique.

Une évaluation d'impact consiste à mesurer les effets d'une intervention en comparant les résultats obtenus (par exemple, en termes d'emploi) entre deux groupes de jeunes présentant les mêmes caractéristiques socio-économiques et intéressés par un emploi dans le secteur de l'hôtellerie. Le premier groupe, appelé groupe de traitement, a bénéficié des interventions du projet, tandis que le second, le groupe de contrôle, n'en a pas bénéficié. Ainsi, la différence observée entre les résultats des deux groupes peut être attribuée exclusivement aux interventions du projet, sachant que les deux groupes sont similaires en termes de caractéristiques démographiques et socio-économiques. Pour mesurer l'impact de la formation, la méthode du Propensity Score Matching (PSM) a été utilisée. Elle consiste à associer chaque participant du groupe de traitement à un

individu du groupe de contrôle présentant des caractéristiques socio-économiques similaires, notamment le genre, l'âge ou encore l'expérience professionnelle, afin d'assurer une comparaison pertinente entre les deux groupes. Cette méthode garantit que les groupes de traitement et de contrôle sont comparables et que les résultats reflètent l'effet causal de la formation.

Des milliers de candidats issus de divers horizons ont postulé au programme via un appel public. **Seuls 339 candidats, des jeunes chômeurs âgés de 18 à 32 ans ayant au plus un niveau d'éducation secondaire ou professionnelle, ont été invités à des entretiens dans 4 régions de Tunisie : Tunis, Djerba, Tozeur et Monastir**. Finalement, 163 candidats, constituant le groupe de traitement, ont été recrutés et sélectionnés à travers un processus de sélection et d'entretiens avec des représentants du secteur de l'hôtellerie, des bureaux de l'emploi et des formateurs. Le groupe de contrôle est composé de candidats présentant des caractéristiques statistiquement similaires à celles du groupe précédent, mais qui n'ont pas été retenus pour bénéficier du projet.

L'évaluation repose sur trois vagues d'enquêtes et sur des données administratives. Une enquête de référence, la baseline, a permis de recueillir des informations sociodémographiques et sur le marché du travail auprès de tous les candidats avant le début du programme. Une enquête intermédiaire, la midline, réalisée à la fin des trois mois de la formation et des stages, a mesuré les changements à court terme des compétences, de la confiance et des attentes sur le marché du travail. Une enquête finale, l'endline, réalisée six mois après la fin du programme, évalue les résultats d'emploi à plus long terme, les salaires et les intentions migratoires.

Afin de compléter les données quantitatives, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès des différentes parties prenantes impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet. Ces échanges ont permis de mieux comprendre les mécanismes d'impact observés, d'identifier les bonnes pratiques ainsi que les défis rencontrés sur le terrain.

Résultats de la Baseline

L'enquête de référence, la baseline, met en lumière les vulnérabilités socio-économiques et les aspirations professionnelles des jeunes chercheurs d'emploi intéressés par des programmes de formation. Sur la base d'un appariement (matching) effectué selon les caractéristiques socio-démographiques (âge, genre, région et expérience professionnelle), **les deux groupes sont comparables en moyenne**, ce qui limite la taille de l'échantillon à environ 220 individus. La majorité est constituée d'hommes jeunes, âgés en moyenne de 27 ans, vivant dans des ménages de quatre personnes et déclarant un revenu de 1 600 TND par mois (≈545 USD). De plus, 68 % des candidats vivent dans des conditions socio-économiques difficiles, dont 17 % peinent à satisfaire leurs besoins de base. En moyenne, les participants gagnent 767 TND (≈240 USD) par mois mais indiquent un salaire minimum acceptable pour un nouvel emploi de 828 TND (≈260 USD), avec de fortes disparités selon le genre et la région : les femmes déclarent des seuils plus bas (720 TND) par rapport aux hommes, et les chercheurs d'emploi des régions de l'intérieur acceptent moins que leurs homologues des régions côtières.

En termes d'activité sur le marché du travail, les chercheurs d'emploi sont restés 22 mois au chômage et ont accumulé 28 mois d'expérience professionnelle. Cependant, une hétérogénéité notable existe : en moyenne, les femmes ont neuf mois d'expérience professionnelle de moins que les hommes et restent environ sept mois de plus au chômage. De même, des différences régionales apparaissent : en moyenne, les individus issus des régions intérieures ont 5 mois d'expérience de moins et restent 6 mois de plus au chômage que ceux des régions côtières.

Lors de l'évaluation des opportunités d'emploi, **le salaire reste le facteur le plus décisif** (78,5 %), suivi de l'évolution de carrière (46,3 %) et de l'environnement de travail (40,1 %). Des barrières structurelles persistent : le manque de formation (25 %), les bas salaires (14 %) et le manque d'expérience (13 %) sont cités par les répondants comme principaux obstacles à l'emploi.

Fait notable, **85 % des répondants expriment un désir d'émigrer**, dont 34 % ont déjà entrepris des démarches concrètes.

Résultats de la Midline

L'enquête intermédiaire, qui a eu lieu 3 mois après le démarrage du projet, la midline, montre des effets positifs du programme de formation sur la satisfaction des participants, leurs compétences et leurs perspectives d'emploi futur à Tunis et à Tozeur. Globalement, le programme a été évalué favorablement par les participants : 85 % se déclarent satisfaits des cours théoriques, 77 % de la formation pratique et 89 % des modules de compétences comportementales, une dimension essentielle souvent négligée dans les cursus traditionnels. Le stage en entreprise a également été bien accueilli : 70 % des participants s'y sont déclarés satisfaits, soulignant l'importance de relier l'apprentissage en classe à l'expérience professionnelle. Les suggestions d'amélioration portent sur la pertinence et la demande d'approfondissement : 51 % des participants ont recommandé d'allonger la durée du programme, tandis que 25 % ont exprimé un intérêt pour une formation dispensée dans une langue étrangère, ce qui met en évidence la valeur perçue de l'employabilité à l'international.

Au-delà de la satisfaction et des indicateurs reflétant l'appréciation des participants, le projet a eu des effets jugés positifs chez eux. Ainsi, 86 % ont déclaré avoir acquis des connaissances sur un nouveau métier, tandis que 84 % ont découvert un secteur entièrement nouveau, ce qui reflète la capacité du programme à élargir leurs horizons professionnels, même si cela ne garantit pas une amélioration effective de leur employabilité. De plus, 90 % des participants ont indiqué avoir rencontré des personnes utiles et avoir renforcé leur réseau professionnel, et 86 % se sont sentis plus sûrs d'eux après le programme, ce qui témoigne d'un renforcement de leur confiance individuelle.

Le programme semble avoir favorisé, tel que perçu par les participants, le développement de leurs compétences techniques et de leurs soft skills, ce qui constitue l'atteinte d'objectifs intermédiaires susceptibles de renforcer leur employabilité, sans toutefois garantir cet effet. En effet, sur une échelle de Likert de 1 à 5, avec 1 correspondant à « excellent » et 5 à « très mauvais », le groupe de traitement perçoit une amélioration moyenne significative de ses compétences de 8 % par rapport au groupe de contrôle. Plus précisément, les participants ayant suivi l'intégralité de la formation déclarent une amélioration moyenne de 6 % de leurs compétences par rapport au groupe de contrôle. Cette perception d'amélioration est principalement attribuable à un renforcement des compétences en communication orale, avec une progression estimée à 14 % par rapport au groupe de contrôle. De plus, les participants à la formation estiment une amélioration de 7,5 % de leurs compétences en planification et en organisation. De manière similaire, une amélioration significative des soft skills des participants est observée, estimée à 3 % par rapport au groupe de contrôle. Cette progression s'explique par une amélioration de l'efficacité, du travail en équipe, de la capacité d'apprentissage, de la volonté d'apprendre et de la flexibilité des participants.

Le programme semble avoir influencé positivement l'attitude des participants vis-à-vis de la recherche d'emploi, en constituant un objectif intermédiaire visant à renforcer leur autonomie et leur capacité à se prendre en charge dans cette démarche. En moyenne, les bénéficiaires de la formation affichent une attitude 15 % plus positive que celle observée dans le groupe de contrôle. Cette attitude positive se mesure à travers deux dimensions : la confiance en soi et l'optimisme dans la recherche d'emploi, ainsi que l'engagement à améliorer son CV et ses compétences en vue des entretiens.

Néanmoins, il convient de souligner que la participation au programme a impliqué un certain coût d'opportunité pour les jeunes: durant le mois précédant l'enquête midline, le groupe de traitement a envoyé en moyenne 2 candidatures, contre 8 candidatures pour le groupe de contrôle qui n'avait pas suivi la formation. Cela suggère que le temps consacré à la formation et aux stages peut temporairement réduire l'effort de recherche active d'emploi.

Le programme est actuellement en phase finale, au cours de laquelle les enquêtes de suivi final (« endline ») sont en cours de réalisation et devraient être complétées au cours de l'année 2026. Ces enquêtes permettront de disposer de données plus complètes et plus robustes pour évaluer l'effet global du programme sur les compétences, les attitudes et les trajectoires professionnelles des participants. À ce stade, seuls les résultats préliminaires des enquêtes finales pour les sites de Tozeur et de Tunis sont disponibles. Bien que ces données initiales offrent déjà des indications sur la perception des participants et sur certains objectifs intermédiaires du programme, elles ne permettent pas encore de tirer des conclusions définitives sur l'impact global, notamment en termes d'employabilité et de trajectoires professionnelles à moyen et long terme.

Dans les circonstances présentes, au niveau de la midline, aucun impact statistiquement significatif n'a encore été observé sur le taux d'employabilité, les revenus ou le désir de migration des participants. Cette absence d'effet peut s'expliquer par le caractère encore préliminaire de l'évaluation et par le fait qu'il s'agit d'indicateurs à long terme, qui ne peuvent pleinement se manifester qu'après un horizon de suivi plus étendu, par exemple, sur 6 à 12 mois.

Toutefois, il convient de souligner, à titre indicatif, que le nombre de chômeurs parmi les participants à la formation a diminué de 27 % par rapport au groupe de contrôle. Cette baisse ne s'est pas traduite par une hausse significative du taux d'emploi, mais plutôt par une augmentation du nombre de participants ayant repris des études ou une formation. Ce résultat met en évidence que les jeunes développent des stratégies alternatives pour améliorer leurs perspectives professionnelles, au-delà de l'accès direct à l'emploi. Une telle dynamique constitue un enseignement important pour les décideurs publics,

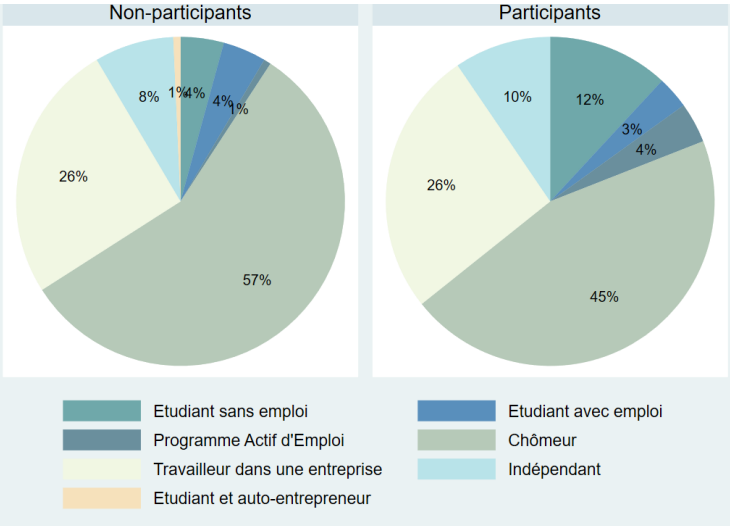

Figure 1: Statut des chercheurs d'emploi à la midline

qui pourraient envisager de soutenir non seulement l'insertion professionnelle immédiate, mais aussi le renforcement des compétences et l'accès à des parcours éducatifs complémentaires.

Recommandations politiques

L'évaluation préliminaire du programme FIESP II fournit plusieurs enseignements aux décideurs politiques, aux prestataires de formation et aux acteurs du secteur privé qui cherchent à relever les défis structurels du marché du travail tunisien.

1. **Renforcer les systèmes de formation professionnelle grâce à la collaboration public-privée.**
   Les résultats indiquent que des formations courtes et ciblées, co-conçues avec les employeurs, améliorent les compétences techniques et comportementales ainsi que la confiance des bénéficiaires. Ces approches constituent *potentiellement* une base solide pour l'employabilité à long terme. Les décideurs devraient institutionnaliser les partenariats public-privé afin d'assurer l'adéquation des curricula aux besoins du marché du travail. L'allongement de la durée des formations et l'intégration de modules linguistiques renforceraient l'employabilité, en particulier dans le tourisme.
2. **Renforcer l'inclusivité en traitant les disparités de genre et régionales.**
   Les résultats de l'enquête de référence révèlent des écarts significatifs entre hommes et femmes ainsi qu'entre régions côtières et intérieures. Les programmes devraient intégrer un mécanisme de soutien logistique et financier destiné aux femmes (ex. garde d'enfants, horaires flexibles) et aux jeunes des régions intérieures. Cela pourrait inclure un « Fonds mobilité et hébergement » couvrant partiellement les frais de transport et de logement, accompagné d'une bourse mensuelle de 200–300 TND. Des incitations financières pourraient être accordées aux prestataires de formation atteignant au moins 40 % de bénéficiaires féminines.
3. **Relier la formation aux parcours professionnels et à l'entrepreneuriat.**
   Étant donné que 21 % des participants expriment un intérêt pour la création d'entreprise, la formation devrait être reliée à des modules d'entrepreneuriat, à l'accès au (micro)financement et à l'orientation vers les dispositifs existants de l'ANETI (GERME, MORAINE, CEFE).
4. **Exploiter les stages et l'apprentissage en milieu de travail pour des transitions plus fluides.**
   Les retours positifs sur les stages confirment le rôle central de l'apprentissage expérientiel dans l'insertion professionnelle. L'institutionnalisation de dispositifs d'apprentissage en cours d'emploi, notamment dans le cadre de l'Article 48 et 49 du décret n° 2023-461 du 5 juin 2023, permettrait de renforcer l'acquisition d'expérience professionnelle et l'employabilité. L'ANETI pourrait mettre en place un « Programme National d'Apprentissage en Cours d'Emploi », inspiré du modèle FIESP II, combinant 50 % de formation en centre et 50 % en entreprise avec un tuteur certifié. Des conventions tripartites et une évaluation conjointe des compétences devraient être systématisées. Les entreprises recrutant les bénéficiaires pourraient bénéficier d'exonérations sociales et d'un cofinancement salarial via le Fonds National de l'Emploi.
5. **Proposer un suivi individualisé à la recherche d'emploi pour les bénéficiaires des formations.**
   Pour renforcer l'efficacité du programme et l'employabilité, il est recommandé d'accompagner les formations d'un suivi ciblé des trajectoires professionnelles des

bénéficiaires. Les prestataires pourraient établir des conventions avec des entreprises pour faciliter le recrutement à l'issue des stages. Si le stagiaire n'est pas recruté, une enquête permettra d'identifier les causes et d'améliorer le curriculum.

Auteurs

Amira Bouziri, Maître de Conférences en méthodes quantitatives à la Mediterranean School of Business (MSB), L.R. MASE (LR21ES21), ESSAI, Université de Carthage et EPI Lab.

Yvonne Giesing, économiste et PostDoc à l'Institut ifo de Munich, chercheuse associée au CESifo, à l'IZA et au J-PAL, et membre du corps professoral junior de l'Université de Munich.

Kaïs Jomaa, consultant pour la Banque mondiale, étudiant en master d'économie et candidat au PhD à Nova School of Business and Economics et diplômé de la Mediterranean School of Business (MSB)

Remerciements

La production de ce Policy Brief est soutenue par Savoirs éco, projet financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Expertise France qui vise à appuyer les Structures Productrices de Savoirs à vocation Économique (SPSE) en Tunisie. Les auteurs remercient M. Hédi Larbi pour la qualité de sa relecture, ses conseils précieux et son accompagnement tout au long de la rédaction de ce Policy Brief. Ils tiennent également à exprimer leur profonde gratitude à la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) l'organisation allemande de coopération internationale, qui a mis en place le projet FIESP en partenariat avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) ainsi que les fédérations sectorielles. Nos remerciements vont aussi à l'équipe de travail, en particulier à Eya Hanefi, Firas Daoudi et Anne Abraham, pour leur engagement et la rigueur dont ils ont fait preuve dans la collecte et le nettoyage des données, éléments essentiels à la qualité des analyses présentées. La recherche est financée par DEval grâce à des fonds du Ministère fédéral allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ). Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de l'Institut ifo et de la Mediterranean School of Business (MSB). Les positions présentées ici ne reflètent pas le point de vue de DEval ou du BMZ.