

République Tunisienne

Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi  
Centre National de Formation Continue et de Promotion  
Professionnelle

# **Étude sur l'amélioration du dispositif national de financement de la formation continue**

**BIT**

**Projet «Promotion du dialogue social et renforcement  
de la gouvernance du travail en Tunisie-Phase II»**

**Financé par la Norvège**

**Ali CHELBI**

Février 2017

Copyright © Organisation internationale du Travail 2017  
Première édition 2017

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

#### Données de catalogage avant publication du BIT

Chelbi, Ali.

L'amélioration du dispositif national de financement de la formation continue / Bureau de pays de l'OIT pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie. - Alger: OIT, 2017.

ISBN: 9789222312825

ILO Country Office for Algeria, Libya, Mauritania, Morocco and Tunisia.

financing programme / training programme / national budget / legal aspect / Tunisia

#### 11.02.4

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des plateformes de distribution numérique. On peut aussi se les procurer directement en contactant [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Pour plus d'information visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ou contactez [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

# SOMMAIRE

<b>1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET SYNTHÈSE</b>	5
<b>2 LE DISPOSITIF DE LA FORMATION CONTINUE EN TUNISIE</b>	11
<b>3 RÉALISATIONS DU DISPOSITIF DE LA FC</b>	14
3.1 FINANCEMENT DU DISPOSITIF	14
3.2 REALISATIONS GLOBALES	15
3.3 REALISATIONS DU CREDIT D'IMPOT	18
3.3.1 Dépenses effectives en % de la TFP	18
3.3.2 Dossiers non acceptés	19
3.4 REALISATIONS DU DROIT DE TIRAGE	27
3.4.1 Autres mécanismes : article 39 et promotion professionnelle	29
3.4.2 L'article 39	29
3.4.3 Réalisation en promotion professionnelle	29
3.5 ACTIVITE D'APPUI AUX ENTREPRISES	31
<b>4 EVALUATION QUALITATIVE DU DISPOSITIF</b>	33
4.1.1 Problématique générale	33
4.1.2 Problématique du fonctionnement du crédit d'impôt	35
4.1.3 Problématique du fonctionnement du droit de tirage	36
<b>5 BENCHMARKING</b>	41
5.1 LE DANEMARK	41
5.2 L'ITALIE	43
5.3 LA NORVEGE	47
5.4 LA SUEDE	48
5.4.1 Enseignements du Benchmark	51
<b>6 RECOMMANDATIONS</b>	54
<b>7 ANNEXE</b>	60
7.1 LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	60
7.2 RÉALISATIONS DU CI, AVEC PART DE LA FI DANS LES MONTANTS ALLOUÉS	61
7.3 RÉALISATIONS DU CI AVANT LA RÉFORME DE 2009 (RISTOURNE TFP)	62
7.4 ANNEXE : BENCHMARKING : PAYS COMPLÉMENTAIRES : FRANCE, MAROC ET MALI	62
7.4.1 La France	62
7.4.2 Le Maroc	64
7.4.3 Le Mali	66
7.4.4 Synthèse du Benchmarking	68

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des réalisations des 3 instruments de la FC .....	15
Tableau 2 : Les Objectifs nationaux du CNFCPP .....	16
Tableau 3 : Niveau d'atteinte des objectifs de la FC .....	16
Tableau 4 : Dépenses en formation en MDT et en % de la TFP .....	17
Tableau 5 : Entreprises qui dépensent plus ou moins que leur quota de 60% de TFP .....	17
Tableau 6 : dépenses déclarées sans justificatifs .....	18
Tableau 7 : Montants accordés pour les dépenses justifiées .....	18
Tableau 8 : Taux de rejet des bilans pédagogiques .....	19
Tableau 9 : Détail des motifs de rejets des bilans pédagogiques .....	20
Tableau 10 : Dépenses de formation par employé du secteur public / privé .....	20
Tableau 11 : Nombre d'entreprises bénéficiaires du CI par taille .....	20
Tableau 12 : Montants accordés sur le CI par taille d'entreprise .....	22
Tableau 13 : Montant dépensé par secteur d'activité .....	22
Tableau 14 : Détails des réalisations CI en 2014: secteur Finances .....	22
Tableau 15 : Détails des réalisations CI en 2014: secteur transport .....	23
Tableau 16 : Détails des réalisations CI en 2014: secteur Industrie .....	23
Tableau 17 : Détails des réalisations CI en 2014: secteur TIC .....	24
Tableau 18 : Nombre d'entreprises pour le Droit de tirage .....	25
Tableau 19 : Nombre de participations pour le Droit de tirage .....	26
Tableau 20 : Montants agréés pour le Droit de tirage .....	27
Tableau 21 : Réalisation de la promotion professionnelle 2009-2014 .....	28
Tableau 22 : Montants agréés pour le droit de tirage .....	28
Tableau 23 : Différence entre conventions signées et engagements pour les DT collectifs .....	29
Tableau 24 : Réalisation de la promotion professionnelle 2009-2014 .....	29

## Acronymes

APII .....	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
APIA .....	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
ATFP .....	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
BPF .....	Bilan Pédagogique et Financier
CI .....	Crédit d'Impôt
CNFCPP .....	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle
DT .....	Droit de Tirage
FC .....	Formation Continue
FE .....	Formation avec l'Entreprise
FI .....	Formation Initiale
FIAP .....	Fonds d'Adaptation et d'Insertion Professionnelle
FP .....	Formation Professionnelle
FPFPA .....	Fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage
MD .....	Million de Dinars
mDT .....	Mille dinars
MFPE .....	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
OP .....	Organisations Professionnelles
PIB .....	Produit Intérieur Brut
PRONAFOC .....	PROgramme NAtional de FOrmation Continue
TFP .....	Taxe de Formation Professionnelle
UAFE .....	Unité d'Appui à la Formation et à l'Emploi

# 1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET SYNTHÈSE

Les dispositifs actuels de financement de la formation professionnelle continue en Tunisie se résument en trois outils à savoir : le «crédit d'impôt», le «droit de tirage» et «l'article 39 du code d'incitation aux investissements». Les deux premiers outils ont été mis en place par la réforme de 2009.

Cependant, la pratique a montré que ces outils se sont avérés peu efficaces et se caractérisent par une lourdeur des procédures et une faible attractivité auprès du secteur privé.

Partant de là, l'objectif de la présente étude est de faire le diagnostic du volet financement du dispositif de la formation continue en vue de préparer la réflexion sur la refonte du système et la mise en place d'un dispositif souple et plus efficace.

Ce rapport comporte un diagnostic du dispositif et un benchmarking avec quelques pays. Par la suite, il soumet des recommandations sur le contour d'un nouveau dispositif, en s'intéressant aux aspects liés à son mode de financement, aux bénéficiaires cibles et aux activités éligibles.

Au niveau du diagnostic, le premier point à relever est celui des montants mis en jeu. La TFP payée par les entreprises s'élève à environ 150 MD. La part restituée aux entreprises au titre du crédit d'impôt est de 20% (30 MD). La même part de 20% est utilisée pour financer la formation continue. Il reste ainsi 60% de la TFP qui demeure disponible au budget de l'Etat. Plus précisément, si l'on tient compte du fait que le CI est restitué à plus de 60% au titre de la FI, **la part qui est réellement affectée à la FC se limite à moins de 15 MD, soit 10% de la TFP globale collectée.**

En terme de performance des outils mis en place par la réforme de 2009, il apparaît clairement que les réalisations ont été en régression par rapport au dispositif précédent. C'est ainsi que le nombre d'entreprises bénéficiaires du CI ou équivalent est passé de 1717 avant la réforme à 1360 après. Cela représente **moins de 2% des entreprises assujettis à la TFP en Tunisie**. La question est donc celle de la **pertinence d'un dispositif** qui ne ciblerait qu'une partie très faible du tissu d'entreprises en Tunisie, alors que, dans les pays développés, ce taux est de l'ordre de 54% en Europe (71% en Autriche), même si ce taux n'est pas relatif à une seule année.

Les montants dépensés ont régressé également en passant de 45 MD à 29 MD, alors que le nombre de participations est passé de 168.000 à 110.000. Enfin, le montant accordé au titre de la FI est passé de 33% avant 2009 à environ 65% après la réforme, ce qui signifie que le dispositif actuel a davantage profité à la FI qu'à la FC, contrairement à ce qui apparaissait auparavant. Au niveau sectoriel, ceux qui ont le plus bénéficié du CI sont les institutions financières et d'assurance (21%), le secteur du transport et d'entreposage (17%), les industries manufacturières (14%), le secteur de l'information et de la communication (9%), l'hôtellerie et la restauration (8%) et le secteur du commerce (8%). Un zoom sur le secteur industriel a montré que le nombre d'entreprises bénéficiaires (420) est faible par rapport au nombre des industries existantes en Tunisie et représente moins de 10% des entreprises industrielles.

Pour connaître plus précisément la régularité de la participation des entreprises, il apparaît qu'entre 300 et 400 sont des nouveaux entrants, ce qui signifie qu'environ 70% des entreprises (env 700 à 800) constituent un «noyau dur» du dispositif et ont recours, régulièrement au CI. Par contre, il y a environ 250 à 300 entreprises qui n'utilisent le dispositif que de manière occasionnelle.

Quant au Droit de Tirage, ses réalisations ont connu une régression importante après 2009 que ce soit pour le nombre de participations, le nombre d'entreprises ainsi que pour les montants réalisés. On est ainsi passé de plus de 4000 entreprises bénéficiaires à environ un millier, et d'un budget dépensé de 6,5 MDT à 3 MDT. Cette baisse provient principalement des actions collectives qui sont passées d'environ 3800 en 2009 à moins de mille les années suivantes.

Sur le plan du diagnostic qualitatif, il faut noter l'absence d'une structure au sein du MFPE qui soit chargée de la stratégie du développement de la FC. Il y a certes une UGP créée récemment pour piloter la mise en œuvre de la réforme de la FP, mais elle ne saurait jouer le rôle de structure pérenne chargée de la stratégie de la FC. Par ailleurs, le dispositif est caractérisé par des **procédures complexes**. Il y a d'abord la nécessité de procéder à la déclaration d'adhésion au CI dès le mois de Janvier, faute de quoi, on perd l'éligibilité pour toute l'année. Il y a ensuite la **complexité du barème** définissant les 5 domaines d'utilisation du CI ou les 3 domaines du DT (arrêté du 10 Fév 2009), qui prête à confusion et qui engendre des contestations fréquentes sur l'éligibilité des actions. De plus, ce barème a supprimé quelques actions qui étaient éligibles auparavant, comme le financement des bâtiments et des équipements pour la mise en place de **centres intégrés** au sein des entreprises. Ceci a rendu le dispositif peu attrayant et a eu comme conséquence la non réalisation d'actions structurantes comme les diagnostics d'identification de besoins, dont le nombre n'est plus que d'une vingtaine par an.

Pour ce qui est spécifique au CI, le constat important est celui de la **suppression du contrôle** des actions sur le terrain, ce qui ouvre la voie à des dérapages incontrôlables. Ce contrôle est censé être fait lors de l'analyse du bilan pédagogique, ce qui n'est pas efficace. Sans compter le fait que la constitution de ce bilan est une tâche très lourde et exige un temps de travail très important de la part de l'entreprise.

Pour ce qui est du DT, le problème du **contrôle en cours de formation** représente l'un des freins importants dans le système, compte tenu des procédures en vigueur. Celles-ci entraînent un coût de gestion très élevé pour le CNFCPP et consomme une bonne partie des ressources du Centre.

Un autre problème est apparu pour les actions individuelles, surtout au niveau des régions, à savoir le fait que les **commissions régionales** exigent la **régularisation de la situation fiscale** de l'entreprise pour qu'elle puisse bénéficier des activités. Ceci a eu comme effet que plusieurs entreprises se sont éloignées de l'outil droit de tirage, pour éviter d'avoir des problèmes avec la recette des finances.

Au niveau des **actions collectives**, une première ambiguïté est à signaler au niveau des entreprises éligibles. Aujourd'hui, même s'il s'agit d'entreprises de taille importante, et soumises à la TFP, elles peuvent bénéficier du droit de tirage collectif. Mais, la philosophie de cet outil laisse penser qu'il s'adresse davantage aux petites entreprises.

Par ailleurs, les conventions dans le cadre des accords collectifs ne sont pas toujours **mises en œuvre au cours de l'année de leur signature**. Pour remédier à cela, il est souhaitable que les plans de formation collectifs puissent être élaborés pour une période triennale et non annuelle. D'ailleurs, les méthodologies d'élaboration des plans de formation recommandent le plus souvent de faire un plan pluriannuel. De plus, ces actions collectives sont souvent identifiées par la structure centrale de l'organisation professionnelle, en partant de sa connaissance du terrain et des défis posés aux membres. Par la suite l'action est gratuite et ceci conduit parfois les entreprises à désigner des participants sans qu'il n'y ait réellement un besoin identifié, et/ou sans que la personne en question ne soit celle qui est le plus concernée. Or, le fait que les organisations professionnelles **ne font pas d'évaluation à froid** des actions collectives réalisées, l'identification de l'impact de ces situations reste méconnue. Il faut aussi noter que les organisations professionnelles n'ont pas la possibilité de **mener des études diverses** portant sur les ressources humaines de leur secteur d'activité et de faire financer ces études par le droit de tirage.

Une autre question importante est celle de la **règle du «moins disant»** lors des consultations, qui conduit souvent au choix de formateurs non adaptés à l'action si l'on suit les procédures des consultations en vigueur.

Un autre problème important est à soulever concernant la **rémunération des organisations professionnelles** pour leur intervention dans l'identification et l'encadrement des actions de formation. Ces organisations jouent un rôle important et effectuent une intervention de l'amont à l'aval. Or, ce travail n'est pas rémunéré vu que la législation n'a pas prévu de faire intervenir des structures intermédiaires dans le déroulement des actions. Pourtant, il est possible, avec la même législation actuelle, de proposer que les organisations professionnelles soient rémunérées selon une modalité à inscrire dans le cahier des charges des actions.

Le **benchmarking** avec les pays nordiques a permis de constater que les dispositifs de ces pays ne distinguent pas clairement entre formation professionnelle initiale et continue. On parle plus de formation pour adultes, qui cible tous les adultes (selon l'âge) et quelque soit leur situation qu'ils soient employés au chômage, en stage,...

Dans ces pays, le système de formation continue n'est pas régulé et repose autant sur le système éducatif (formation générale publique) que sur les entreprises (privées).

Les modèles de financement sont très différents. Il y a le cas où la FC est totalement financée par les entreprises, c'est le cas du Danemark où une taxe de 8% sur les salaires alimente un Fonds pour l'emploi. En Norvège et en Suède, le financement de la formation continue relève davantage de la responsabilité des pouvoirs publics.

En matière d'instruments de financement, il y a une large panoplie comportant l'appui aux plans de formation individuels ou collectifs, les chèques formation, les congés de formation, les comptes individuels d'épargne pour les salariés...

**Les recommandations** suggérées à la suite de ce diagnostic comportent les pistes suivantes :

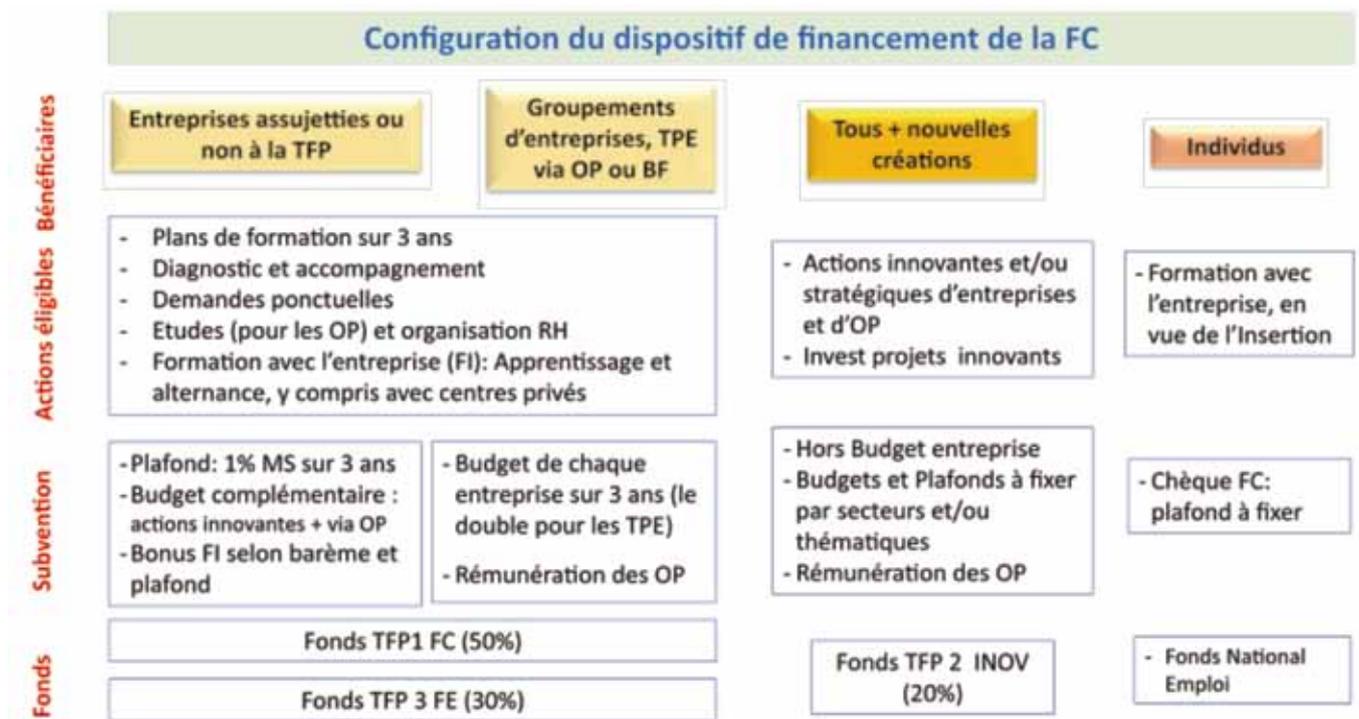
La première recommandation consiste à désigner une structure chargée de la stratégie du dispositif de la FC en Tunisie et de son pilotage, et ce, en dehors de l'UGP chargée de la réforme de la FP en cours. De son côté, le CNFCPP devra élaborer sa propre vision de son développement et sa propre stratégie en tant qu'organisme. Des travaux ont déjà été faits dans ce sens, lors d'ateliers internes. Il s'agit à présent de les faire aboutir à la formulation d'un document présentant cette vision et la stratégie qui en découle, et de partager cela avec les partenaires lors d'un atelier.

La présente étude a proposé des principes de base pour servir de guide à l'élaboration des contours du nouveau dispositif de financement. Ils ont conduit à la définition des caractéristiques des outils de financement comme suit :

- Outil unique, à utiliser par ceux qui paient ou non la TFP. Ceci suppose que l'on adopte le principe de mutualisation des moyens : la FC doit bénéficier à ceux qui en ont besoin et non exclusivement à ceux qui payent la TFP
- Dissocier les avantages de la fiscalité.
- Outil simple d'utilisation pour les entreprises
- Outil avec des avantages différenciés, en favorisant davantage les actions structurantes, à définir selon des thèmes à convenir<sup>1</sup>
- Favorise davantage les opérateurs qualifiés / certifiés
- Favorise davantage les entreprises formatrices (labellisées)
- Structurer et Donner confiance aux OP (UAFE)

Partant de ces principes, la configuration suivante du dispositif est proposée.

<sup>1</sup> L'exemple de la procédure ITP dans le programme de mise à niveau pourrait être suivi dans son principe



Ce dispositif comporte ainsi les mesures suivantes :

- En matière de volume global du financement de la formation, trois questions sont à poser:
  - Pourquoi la TFP n'est-elle pas affectée complètement à la formation ?
  - Quelle proportion devra financer la FC et la FI ?
  - Est-il opportun de financer les frais de fonctionnement de l'ATFP par les ressources de la TFP ?

S'agissant de la première question, il est proposé qu'à terme, la TFP soit dédiée aux activités de formation. Un échéancier sera donc à établir, en liaison avec le Ministère des Finances afin d'arriver à cet objectif.

Pour ce qui est de la seconde question, une proposition est faite au point qui suit pour prévoir trois rubriques séparées au sein du fonds.

Enfin, la réponse à la troisième question nécessite l'organisation d'un débat sur la Gouvernance de l'ATFP et de son financement. Il est en effet nécessaire d'introduire le principe de la gestion par les résultats et de prévoir que, parmi les résultats à prendre en compte figure notamment celui du coût, ainsi que son impact, qui peut être traduit par le taux d'insertion.

- Le montant total de la TFP est subdivisé en trois rubriques, affectées chacune à un mécanisme donné.
  - Le Fonds 1 : FC : finance les plans de formation continue et les actions ponctuelles demandées par les entreprises : son budget est de 50% du montant total de la TFP payée par les entreprises
  - Le Fonds 2 : INOV : finance les actions innovantes et/ou stratégiques des entreprises, qu'elles soient opérationnelles ou en cours de création : il est doté d'un budget de 20% du montant de la TFP. Ce budget sera subdivisé par secteurs et/ou par thématiques afin que les acteurs sachent quels sont les montants en jeu qu'ils peuvent solliciter, et qu'il n'y ait pas une surconsommation non justifiée d'un secteur donné.
  - Le Fonds 3 : FE : finance la formation avec l'entreprise, c'est-à-dire l'apprentissage et l'alternance : il est alimenté par un budget de 30% du montant de la TFP.

- Le Fonds National de l'Emploi : FNE : finance les formations des individus à travers un chèque formation continue. La condition à poser est que cette formation se fasse en liaison avec une entreprise.

En matière de bénéficiaires, une segmentation est à faire de façon à avoir des groupes homogènes ayant des besoins qui peuvent être traités avec un même mécanisme.

#### La proposition est la suivante :

- **Les entreprises** : cela comprend aussi bien les entreprises assujetties à la TFP que celles qui ne le sont pas. Les actions éligibles sont les plans de formation sur une période pouvant aller à 3 ans et/ou les actions ponctuelles de formation, ainsi que la formation avec l'entreprise (alternance et apprentissage).
- **Les entreprises en lien avec des centres de formation privés pour la formation en apprentissage** : Cette proposition consiste à autoriser les centres de formation privés, homologués, à assurer des formations complémentaires dans le cadre de l'apprentissage.
  - **Les groupements d'entreprises et les TPE**, via leur organisation professionnelle ou via des organismes de formation habilités. L'objectif ici est de favoriser le regroupement d'entreprises et d'appuyer les TPE qui n'ont pas les moyens organisationnels pour mener des formations par elles-mêmes. De plus, du fait que ces TPE ont une masse salariale faible, le budget qui peut leur être alloué est le double de celui alloué aux autres entreprises, c'est-à-dire qu'il s'élèvera à 2% de leur masse salariale.
  - Permettre aux bureaux de formation habilités de jouer un rôle actif dans la dynamisation du marché. Ainsi, les demandes peuvent être adressées soit à travers les organisations professionnelles, soit à travers des bureaux de formation habilités.
- **Toute entreprise existante ou nouvelle et OP** : la cible ici comporte toute entreprise y compris celles qui sont en cours de démarrage, L'objectif est d'encourager des formations qui s'inscrivent dans le cadre d'orientations stratégiques du pays, validées par les acteurs, et aussi les actions innovantes planifiées par les entreprises. Cela peut comporter par exemple de nouveaux projets à caractère technologique avancé, qui nécessitent une formation spécifique du personnel avant le démarrage.
- **Les individus** : cette dernière catégorie correspond aux demandes individuelles exprimées par les individus, qui peuvent se rapporter soit à un projet personnel de formation, soit à une formation complémentaire en vue de l'insertion. Ils doivent pour cela proposer une entreprise qui a un besoin et qui s'engage à encadrer l'individu pour réussir sa formation.

En matière de financement, les dispositions suivantes sont proposées :

- Les financements sont accordés aussi bien pour des plans de formation sur une période pouvant aller à 3 ans, que pour des actions ponctuelles.
- Un plafond par entreprise est alloué, à raison de 1% de sa masse salariale. Ceci est plus simple à utiliser que de prendre en compte la TFP payée, et a pour avantage de s'appliquer à tout type d'entreprises même celles qui ne sont pas assujetties à la taxe. De plus, afin d'encourager la pratique des diagnostics et des plans de formation, ce montant peut être cumulé sur 3 ans, c'est-à-dire qu'une entreprise peut disposer d'un budget de 3% de sa masse salariale au cours d'une année.
- Les actions groupées sont financées en utilisant les budgets de chaque entreprise tel que définis ci-dessus. En cas d'actions innovantes, ce budget pourra être augmenté en ayant recours à l'action correspondante. De plus, afin d'encourager l'intervention des unités d'appui à la formation, qui peuvent être créées au sein des organisations professionnelles, il est proposé que celles-ci bénéficient d'un financement pour les actions qu'elles organisent. Il sera déterminé en tenant compte de la réflexion en cours au sujet des UAF. Ceci a l'avantage de ne pas accorder une subvention pour payer des frais de fonctionnement de structures inactives. Ainsi, seules les UAF qui sont actives et qui organisent des actions au profit des entreprises ou des diagnostics ou des études, bénéficient du financement.

- Les financements des actions innovantes ou stratégiques sont plafonnés à un montant à définir. L'exemple du dispositif de l'article 39 peut être retenu, à savoir un plafond de 150mD, pouvant être doublé moyennant l'approbation d'une commission d'octroi d'avantages. Ce budget global sera réparti par secteur et/ou thématique, d'un commun accord avec la profession. Là aussi, les OP qui s'engagent dans des actions innovantes, définies sur leur principe général, seront rémunérées pour leurs frais de gestion.
- Un bonus sera accordé pour les entreprises qui sont engagées dans la FI, et ce, sur le fonds TFP3 FE, sans toucher au Fonds TFP1 dédié à la FC exclusivement. La pratique de la FI ne sera plus fixée comme une condition d'éligibilité. Un plafond sera fixé pour le bénéficiaire de ce bonus. S'agissant des stages, il sera mentionné que le financement concernera les stages pratiques obligatoires qui sont recommandés par l'entreprise concernée.
- Enfin, les individus bénéficient d'un chèque formation, qui comprend un montant forfaitaire alloué pour chacun, afin de financer les actions citées plus haut. Un plafond par personne est à définir, en s'inspirant de ce qui existe pour le chèque formation initiale actuel. Cependant, pour éviter que des jeunes s'engagent dans des formations non suivies d'insertion, il sera demandé que les bénéficiaires de ce chèque, présentent une entreprise avec laquelle la formation se fera en alternance. De cette façon, l'entreprise sera financée pour son engagement, à partir de l'outil initial (TFP1) et l'organisme de formation sera financé par le chèque formation.

Pour ce qui est des procédures de contrôle, le CNFCPP se réserve le droit de faire un contrôle de l'action en cours de formation, selon le principe l'échantillonnage, sur la base du **planning envoyé par l'entreprise**. Le contrôle peut aussi se faire, de manière plus occasionnelle, après la fin de l'action, et peut s'étendre à l'évaluation de l'impact. En cas de constat de malversation prouvée, l'entreprise et le bureau de formation sont mis en liste noire et ne sont pas éligibles pour une période de 5 ans, nonobstant l'application d'autres mesures réglementaires éventuelles.

## 2 LE DISPOSITIF DE LA FORMATION CONTINUE EN TUNISIE

La réflexion sur la réforme du dispositif de la formation continue a commencé en 2007, avec la loi sur l'initiative économique qui a tracé les orientations en matière de vision du dispositif et qui a introduit le principe des nouveaux instruments de financement en vigueur aujourd'hui, à savoir le Crédit d'Impôt (CI) et le Droit de Tirage (DT).

Puis vint, en 2008, la promulgation de la loi d'orientation de la FP (n° 2008-10) qui a défini les missions et les objectifs de la formation professionnelle initiale et continue, dans les secteurs public et privé. Cette loi a été suivie par le **décret n° 2009-292** du 2 février 2009 et par l'arrêté du 10 février 2009, qui ont précisé les conditions de mise en œuvre des deux instruments de la formation continue, le CI et le DT.

Les caractéristiques de ces deux outils sont les suivants :

- **Le crédit d'impôt** : Il concerne les entreprises soumises à la TFP : elles peuvent bénéficier d'une avance sur la TFP consistant en un crédit d'impôt égal à 60% du montant de la taxe due au titre de l'année N-1 de réalisation des opérations de formation ; ce crédit d'impôt sera alloué pour couvrir les frais de formation réalisés par l'entreprise au profit de ses agents durant l'année N. Il couvre également le coût des stagiaires ou des apprentis reçus par l'entreprise dans le cadre de la formation initiale. L'entreprise doit ensuite déposer au CNFCPP un bilan pédagogique et financier qui présente les opérations de formation réalisées, faute de quoi elle sera appelée à rembourser l'avance déduite majorée de pénalités de retard.
- **Le Droit de tirage** s'adresse aux entreprises privées non soumises à la TFP ou dont la TFP annuelle est inférieure à 1000 DT ou dont la TFP est supérieure ou égale à 1000 DT et qui n'ont pas utilisé le CI ou qui l'ont épuisé. Le DT s'adresse aussi aux artisans et petits métiers. Le DT finance les activités de formation individuelles ou collectives réalisées par ces acteurs, sous réserve qu'ils aient eu une contribution à la formation initiale (accueil de stagiaires ou de jeunes en apprentissage : cette condition n'est pas nécessaire pour les actions collectives). Le financement est plafonné au montant des dépenses en formation initiale réalisées l'année précédant celle du dépôt de la demande de bénéfice des droits de tirage.
- Un troisième outil de financement est également opérationnel à savoir l'article 39 du Code d'incitation aux Investissements, qui a été introduit par la loi 93-120 et le décret 94-50 puis révisé par le décret 2001-1992 du 27 août 2001 puis par le décret 2011-4791 du 24 octobre 2011. Il concerne les formations induites par les investissements technologiques, dans les secteurs de l'Industrie, de l'Agriculture et de la Pêche en vue de la maîtrise ou du développement des nouvelles technologies, ou d'amélioration de l'intégration locale et de la productivité. Les formations en question bénéficient d'une aide financière évaluée selon le barème de la TFP, dans la limite de 125.000 DT, Les montants sont imputables sur le fonds financé par la TFP. Les coûts sont évalués par application du barème en vigueur au niveau de la TFP. Depuis la réforme de 2009 cet outil n'a plus fonctionné. L'une des raisons est la complexité des procédures, notamment le fait d'exiger une attestation de la part de l'APII ou de l'APIA une attestation de validation du plan de formation demandé par l'entreprise<sup>1</sup>. Cette attestation n'a jamais été accordée.
- Enfin, il convient de citer le décret n° 2009-349 du 9 février 2009, relatif aux **programmes du fonds national de l'emploi**, qui définit les programmes actifs d'emploi destinés à améliorer l'employabilité des jeunes ainsi que des diplômés sans emploi. Il s'agit des programmes SIVP, CIDES, CAIP, CRVA, CES... Des actions de formation sont prévues par ces programmes au profit des entreprises et des demandeurs d'emploi.

<sup>1</sup> Article 3 du décret 4791 cité

Cette réforme de 2009 visait le développement quantitatif de la FC pour atteindre 8000 entreprises en 2009 (contre 6000 en 2008), soit un accroissement de 33 % et 300000 participations durant cette année (contre 192000 en 2008), soit une évolution positive de 56%.

Sur le plan organisationnel, la réforme visait la suppression du contrôle à priori, l'allègement des procédures, une adaptation des taux de remboursement des dépenses de FC avec une meilleure incitation pour les formations à valeur ajoutée : le barème de remboursement a ainsi accordé un taux de prise en charge plus élevé pour les formations à caractère technique par exemple. Pour ce qui est du droit de tirage, la réforme a limité les actions éligibles, à la formation en Tunisie en mode inter et intra-entreprise, et a conditionné le bénéfice de l'outil à la contribution au développement de la formation initiale, lorsqu'il s'agit de demandes individuelles.

Rappelons que le dispositif qui était en vigueur avant la réforme de 2009 s'articulait autour des instruments suivants :

- **La ristourne sur la TFP** : c'est une déduction des dépenses de formation effectuées par l'entreprise, du montant de la TFP qu'elle a à payer mensuellement. Les actions éligibles couvrent l'identification des besoins en formation, l'élaboration des plans de formation, le perfectionnement et la reconversion des travailleurs, le fonctionnement des structures internes d'encadrement et de formation. Ainsi, l'entreprise s'acquitte mensuellement de la taxe due nonutilisée et justifie la déduction par les actions de formation effectuées. Elle présente au CNFCPP, en fin d'année, le bilan pédagogique accompagné des justificatifs requis. Le Crédit d'Impôt est donc venu remplacer cette ristourne.
- **Le Programme National de Formation Continue (PRONAFOC)** : Il a été créé par le décret 2001-1993 du 27 août 2001, au profit des entreprises privées non assujetties à la TFP, ou celles qui ont épuisé leur droit à la ristourne, et enfin les artisans et les petits métiers. Il finance les actions individuelles ou collectives se rapportant à l'identification des besoins en formation, l'élaboration des plans de formation, la réalisation et l'évaluation des actions de formation..le décret cité a précisé les entreprises bénéficiant de cet outil ainsi que le barème de financement (barème TFP). Ce barème comporte trois catégories d'entreprises selon leur taille (moins de 50 employés, entre 50 et 200 et supérieur à 200 employés). Il a notamment prévu que les actions soient financées à 100% (selon le barème) pour les entreprises de moins de 10 employés. Par contre, les entreprises employant entre 10 et 50 agents doivent payer 5% du coût et celles employant plus de 50 agents doivent payer 10%. La réforme de 2009 a supprimé cet outil, et l'a remplacé, dans ses grandes lignes, par le Droit de tirage.
- **L'article 39** pour sa part était également en vigueur et n'a pas connu de changement sur le fond. Cet outil n'a pas été modifié par la réforme de 2009. Mais il l'a été par le nouveau code des investissements de 2016. Au préalable, le décret 4791 du 24/10/ 2011 est venu pour définir la liste des secteurs éligibles, ainsi que les modalités de mise en œuvre. Il a notamment introduit l'autorisation de l'APII ou de l'APIA évoquée plus haut.
- **Le Fonds d'Adaptation et d'Insertion Professionnelle (FIAP)** : il vise l'insertion des demandeurs d'emploi et la reconversion. Il comporte plusieurs instruments comme le FIAP C, qui a été rattaché au PRONAFOC, et qui finance les diagnostics, l'élaboration des plans de formation et la réalisation des actions. Quant au FIAP-F, il cible la reconversion du personnel des entreprises en difficulté, en finançant les actions de formation requises. Ces instruments ont été remplacés par de nouveaux mécanismes<sup>2</sup> mentionnés dans le Décret n° 2009-349 du 9 février 2009

<sup>2</sup> L'article premier du décret indique : « Il est créé dans le cadre des interventions du fonds national de l'emploi les programmes suivants : - le stage d'initiation à la vie professionnelle, - le contrat d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur, - le contrat d'adaptation et d'insertion professionnelle, - le contrat de réinsertion dans la vie active, - le programme d'accompagnement des promoteurs des petites entreprises, - le contrat emploi- solidarité.

Le Financement de la Formation continue est assuré par le **Fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage (FPFPA)**, alimenté par la TFP. Il a été créé par la loi de finances pour l'année 2000 et couvre les dépenses d'équipement et de construction d'espaces de formation, les programmes de FC, les programmes et instruments d'insertion et d'adaptation professionnelle, les stages d'initiation à la vie professionnelle, l'apprentissage et les contrats emploi-formation. Il est important de noter qu'avant la création de ce fonds, le montant de la TFP non utilisé au cours d'une année donnée est versé au budget de l'Etat et n'est plus disponible pour la formation l'année qui suit.

Notons qu'un autre fonds a également été créé par la même loi de finances, à savoir le **Fonds national de l'emploi**, géré par la Présidence de la République. Il vise principalement le financement des actions d'insertion des demandeurs d'emploi.

## 3 RÉALISATIONS DU DISPOSITIF DE LA FC

### 3.1 Financement du dispositif

D'après les discussions que nous avons eues avec le Ministère des Finances, ainsi qu'avec divers autres acteurs, le fonds de promotion de la formation professionnelle et de l'apprentissage collecte à travers les prélèvements de la TFP, environ 150 MDT par an.

Ce montant est utilisé de manière approximative comme suit :

Rubrique	Montants en MDT		Montants avec FI sur CI affectés à la FI	
<b>Montant total du Fonds*</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>		
<i>Utilisation :</i>				
<b>Formation continue</b>				
Crédit d'impôt "restitué"	30	20%		
Droit de tirage (financé par budget Etat, hors TFP)	4	3%		
Promotion professionnelle	2	1%		
<b>S/T Formation continue (hors Droit tirage)</b>	<b>32</b>	<b>21%</b>	<b>14</b>	<b>9%</b>
<b>Financement de la FP Initiale :</b>				
Centres de FP	25	17%		
Bourses pour les stagiaires	2	1%		
Frais fonctionnement ATFP	3,5	2%		
Formation à la carte	0,5	0%		
<b>S/T Formation initiale</b>	<b>31</b>	<b>21%</b>	<b>49</b>	<b>33%</b>
<b>Total consommé</b>	<b>63</b>	<b>42%</b>	<b>63</b>	<b>42%</b>
<b>Solde du Fonds restant au Budget</b>	<b>87</b>	<b>58%</b>		

\*les montants représentent une estimation approximative

Source : Entretiens avec les acteurs+ Min Finances + estimations ACC

Sous réserve de la fiabilité des chiffres estimés dans le tableau précédent, il apparaît que la TFP collectée est utilisée pour 20% au financement de la formation continue, et aussi pour 20% pour la formation initiale.

Environ 60% de cette TFP reste disponible au budget de l'Etat.

Notons que le budget réservé à l'article 39 est très faible et s'élève à 200mD par an (en 2015) et que le montant des droits de tirage n'est pas prélevé sur la TFP, mais sur le budget de l'Etat.

Plus précisément, nous verrons au chapitre qui suit que la moitié des bénéficiaires du CI utilisent cet outil pour financer la FI et ce, pour des montants alloués qui représentent plus de 60% du total du CI qui leur est affecté. De ce fait, si nous réaffectons ces 60% à la FI, le montant réellement alloué à la FC n'est plus que de 12MD et représente avec le reste des outils (promotion professionnelle) moins de 15MD, soit 10% de la TFP collectée.

### 3.2 Réalisations globales

Compte tenu de l'absence de données définitives pour 2015 et 2016, nous nous limitons à la présentation de l'évolution des réalisations de la période 2012 à 2014, tout en donnant la situation de 2009, année de l'entrée en vigueur de la nouvelle réforme. Pour chacun des trois instruments de financement de la FC, les réalisations enregistrées ont évolué comme suit :

**TABLEAU 1: EVOLUTION DES RÉALISATIONS DES 3 INSTRUMENTS DE LA FC**

	2009	2012	2013	2014
<b>Nombre d'entreprises*</b>	<b>5 356</b>	<b>1 451</b>	<b>2 627</b>	<b>2 757</b>
Crédit d'impôt	1 247	1 377	1 535	1 391
Droit de Tirage	4 109	1 074	1 092	1 366
Article 39	-	-	-	-
<b>Nombre de participations</b>	<b>203 074</b>	<b>104 967</b>	<b>140 645</b>	<b>120 533</b>
Crédit d'impôt	171 430	102 376	113 342	107 575
Droit de Tirage	31 644	2 591	27 303	12 958
Article 39	-	-	-	-
<b>Montants réalisés (mDT)</b>	<b>32 844</b>	<b>32 213</b>	<b>31 863</b>	<b>33 165</b>
Crédit d'impôt	26 344	29 209	29 257	30 497
Droit de Tirage	6 500	3 004	2 606	2 668
Article 39	-	-	-	-
<b>% CI issu de la FI</b>	<b>56%</b>	<b>66%</b>	<b>69%</b>	<b>63%</b>

Source : Données CNFCCP traitées par ACC

\*Le nombre d'entreprises indiqué dans ce tableau correspond à celles qui ont adhéré au dispositif du CI et déposé un dossier. Il s'agit des données présentées le plus souvent dans les statistiques sur la FC. Cependant, parmi ces entreprises, il y a un certain nombre qui n'ont pas obtenu un accord de prise en charge de leur budget. Le tableau présenté plus bas explicite cette situation et donne une indication sur ces entreprises.

Le tableau montre que l'instrument «Crédit d'Impôt» n'a pas contribué à des améliorations en terme de nombre d'entreprises qui a stagné aux alentours de 1300 bénéficiaires. Par contre, le nombre de participations a baissé de près de la moitié, passant de 171000 à environ 110000. Les budgets, dépensés ont stagné autour de 30 MDT.

Il est important de signaler que les montants accordés au titre du CI correspondent davantage à des actions en formation initiale (plus de 60% environ) plutôt qu'à des actions en formation continue.

Cela signifie donc que 60% du CI finance la FI.

Par ailleurs, la comparaison de ces réalisations du CI avec celles de la période d'avant le changement de législation de 2009, en prenant en compte les ristournes de la TFP, donne la situation suivante (graphique qui suit, et détail en annexe) :

- Le nombre d'entreprises bénéficiaires est passé de 1717 à 1350

- Les montants réalisés ont baissé de 45 MD en 2008 à 29 MD par an, environ, après cette date et jusqu'à ce jour

- Le nombre de participations est passé de 168.000 à 110.000



Enfin, le montant accordé au titre de la FI est passé de 33% avant 2009 à environ 65% après la réforme, ce qui signifie que le dispositif actuel a davantage profité à la FI qu'à la FC, contrairement à ce qui apparaissait auparavant.

Cette comparaison montre clairement que la nouvelle réglementation de 2009 a eu un impact négatif sur les réalisations de la formation.

Comme indiqué en bas du tableau précédent, nous présentons ici le nombre d'entreprises qui ont effectivement obtenu un accord de financement au titre du CI, en faisant ressortir les entreprises qui ont eu recours à la FI ainsi que les montants en jeu.

**TABLEAU 2 : NOMBRE D'ENTREPRISES AYANT EFFECTIVEMENT OBTENU UN ACCORD DE FINANCEMENT SUR CI**

	2009	2012	2013	2014
Nbr entreprises en FI	560	536	616	570
Nbr entreprises totales CI	1 247	993	1 148	1 165
Nbr entreprises n'ayant pas eu recours à la FI	687	457	532	595
Nbr entreprises n'ayant eu recours qu'à la FI	11	17	36	34
% entreprises en FI/Total	45%	54%	54%	49%
Montant pour FI (mD)	14 683	19 361	20 223	19 346
Montant total CI (mD)	26 343	29 209	29 257	30 497
%montant FI/Total	56%	66%	69%	63%

Il apparaît que, par rapport au Tableau 1, le nombre d'entreprises qui ont effectivement bénéficié du financement sur CI est environ de 25% plus faible que ce qui a été présenté.

S'agissant de la FI, environ la moitié des bénéficiaires du CI y ont recours. Mais les montants dont elles bénéficient représentent plus de 60% du total. Parmi celles-ci, il y a peu d'entreprises (quelques dizaines) qui ne sollicitent que la FI.

Enfin, pour savoir si les entreprises qui ont recours au dispositif sont souvent les mêmes ou s'il y a un renouvellement, le tableau qui suit tente d'apporter une réponse.

**TABLEAU 3 : NOMBRE D'ENTREPRISES ENTRANTS ET SORTANTS DU DISPOSITIF DU CI**

	2012	2013	2014
Montant accordé en CI (mD)	29 209	29 257	30 497
Nbr bénéficiaires	993	1 148	1 165
Dont Nouveaux entrants N		404	329
Nombre de sorties N/N-1		249	311

Ainsi, il y a entre 300 et 400 nouveaux entrants, ce qui signifie qu'environ 70% des entreprises (env 700 à 800) constituent un «noyau dur» du dispositif et ont recours, régulièrement au CI.

De l'autre côté, il y a environ 250 à 300 entreprises qui n'utilisent le dispositif que de manière occasionnelle.

### Le droit de tirage

Les réalisations en terme de Droit de Tirage ont connu une régression importante après 2009 que ce soit pour le nombre de participations, le nombre d'entreprises ainsi que pour les montants réalisés. En effet, on est passé de plus de 4000 entreprises bénéficiaires à environ un millier, et d'un budget dépensé de 6,5 MDT à 3 MDT. Cette baisse provient principalement des actions collectives qui sont passées d'environ 3800 en 2009 à moins de mille les années suivantes (voir détail au § 3.4, p 31). L'une des explications provient de la forte baisse des réalisations des actions collectives à l'échelle nationale. Plus de détails sur cette évolution seront présentés dans les paragraphes qui suivent.

Concernant l'instrument «article 39», aucun opérateur économique privé ou public n'a sollicité cet outil de financement.

### Evaluation des réalisations globales par rapport aux objectifs

Le CNFCPP avait fixé des objectifs pour la période du 11<sup>ème</sup> plan quinquennal pour ce qui est des réalisations relatives aux outils de financement. Ces objectifs ont été les suivants :

**TABLEAU 4 : LES OBJECTIFS NATIONAUX DU CNFCPP**

	RISTOURNE SUR TFP PRONAFOC		CREDIT D'IMPOT DROIT DE TIRAGE	
	2007	2008	2009	2010/11~ (*)
<b>Nombre d'entreprises :</b>	<b>4 891</b>	<b>6 000</b>	<b>7 200</b>	<b>8 000</b>
<i>Ristourne surTFP/ Crédit d'impôt CI</i>	2 008	2 000	3 000	5 000
<i>PRONAFOC / Droit de Tirage</i>	3 800	4 000	4 200	3 000
<b>Nombre de participations :</b>	<b>186 823</b>	<b>205 000</b>	<b>245 000</b>	<b>300 000</b>
<i>Ristourne sur TFP/ Crédit d'impôt CI</i>	147 664	150 000	170 000	200 000
<i>PRONAFOC / Droit de Tirage</i>	38 975	55 000	75 000	100 000
<b>Montants agréés (MDT) :</b>	<b>35 570</b>	<b>39 800</b>	<b>45 250</b>	<b>63 000</b>
<i>Ristourne surTFP/ Crédit d'impôt CI</i>	28 000	33 000	34 000	47 500
<i>PRONAFOC / Droit de Tirage</i>	7 570	6 800	11 250	15 500

(\*) Nous adoptons les objectifs de 2010/11 pour les années qui suivent.

Il apparaît que les objectifs prévoyaient une augmentation du nombre d'entreprises bénéficiant des outils de la FC, pour atteindre 8000 entreprises pour le CI et le DT. Ce qui correspond à un quasi doublement du nombre de bénéficiaires, particulièrement pour l'instrument CI qui passe de 2000 à 5000 entreprises. Le nombre de participation devait atteindre le chiffre de 300.000, et les montants devraient presque doubler, pour passer de 35 MDT en 2007 à 63 MDT en 2010.

Comme le montre le tableau qui suit, les taux de réalisation enregistrés par rapport à ces objectifs ont été très en deçà des attentes.

**TABLEAU 5 : NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA FC**

Taux de réalisation (en % d'objectif)	2009	2012	2013	2014
<b>Nombre d'entreprises %</b>	<b>74%</b>	<b>18%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>
<b>Nombre de participations %</b>	<b>83%</b>	<b>35%</b>	<b>47%</b>	<b>40%</b>
<b>Montants réalisés %</b>	<b>72%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>

Ainsi, le tableau montre qu'après la réforme de 2009, l'objectif de nombre d'entreprises participant à la FC n'a été réalisé qu'à 28% (moyenne 2012-2014).

Pour ce qui est du nombre de participations les objectifs ont été réalisés à environ 40%.

Enfin, les montants réalisés ont atteint la moitié des objectifs.

### 3.3 Réalisations du Crédit d'Impôt

Les aspects qualitatifs se rapportant aux problématiques posées au niveau du CI, seront présentés au chapitre 4, p 39, et ce, tel que nous les avons perçus suite aux entretiens avec les acteurs ainsi que les discussions avec le CNFCPP.

Au préalable, nous présenterons ici, de manière plus détaillée les réalisations chiffrées de cet outil, en prenant en compte les différentes thématiques posées, comme la physionomie des bénéficiaires, la répartition publique – privée, les montants mis en jeu, les secteurs les plus consommateurs, les dossiers non acceptés, ...

Ces données seront analysées avec, comme année de base, celle de 2009, date de début de la réforme, et en comparant avec les années 2011 à 2014. Au-delà de 2014, les données disponibles au sein du CNFCPP ne sont pas encore complètes puisque l'examen des dossiers de bilan pédagogiques de l'année 2015 n'est pas achevé.

#### 3.3.1 Dépenses effectives en % de la TFP

Le tableau qui suit présente l'assiette de la TFP dûe pour les entreprises adhérentes au CI ainsi que le montant dépensé dans la mise en œuvre des actions de formation.

Il montre que le montant dépensé représente environ 50% de la TFP dûe, alors qu'il représentait 86% en 2009.

**TABLEAU 6 : DÉPENSES EN FORMATION EN MDT ET EN % DE LA TFP**

Libellés	2009	2012	2013	2014
TFP due l'année N-1	59 616	78 473	88 589	91 064
Dépenses déclarées	51 467	46 009	43 567	46 191
Taux des dépenses déclarées / TFP due	86%	51%	49%	51%

A priori, il peut sembler que ce taux de 50% ne soit pas très éloigné du plafond éligible de 60% introduit par la nouvelle législation sur le CI.

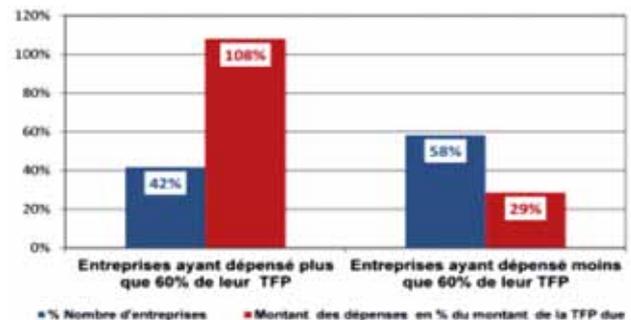
La situation réelle est néanmoins différente.

En effet, l'analyse des réalisations par entreprise nous a permis de faire les investigations suivantes, résumés dans le tableau et graphique suivants. Il s'agit de distinguer les dépenses en formation pour les entreprises qui ont dépassé leur quota de 60% du montant de la TFP, et les autres entreprises. Ces dépenses biaisent le ratio global calculé plus haut (50%) comme nous le montreront ci-dessous.

**TABLEAU 7 : ENTREPRISES QUI DÉPENSENT PLUS OU MOINS QUE LEUR QUOTA DE 60% DE TFP**

Montants en MDT	Entreprises ayant dépensé plus que 60% de leur TFP	Entreprises ayant dépensé moins que 60% de leur TFP	Total
Nombre d'entreprises	582	814	1 396
% Nombre d'entreprises	42%	58%	100%
Montant TFP due pour ces entreprises	25	66	91
Montant des dépenses déclarées	27	19	46
Montant représentant les 60% de la TFP pour ces entreprises	15	38	53
Différence (1)-(2) entre les dépenses et le plafond permis de 60%	13	-20	- 7
Montant des dépenses en % du montant de la TFP due	108%	29%	51%

**RÉPARTITION DES ENTREPRISE EN FONCTION DE LEURS DÉPENSES DÉCLARÉES**



- Plusieurs entreprises ont dépensé davantage que le plafond de 60% donnant droit au crédit d'impôt. Le surplus ainsi dépensé, n'est donc pas éligible au CI. Il pourrait, en théorie, l'être au droit de tirage.

- Le montant de ce surplus s'élève à 13 MDT pour les 582 entreprises concernées. Il peut donc difficilement être pris en charge par le droit de tirage compte tenu des délais requis et du fait que les entreprises concernées ne justifient pas nécessairement d'engagements suffisants dans la formation initiale.
- Ces entreprises ne sont pas nécessairement de grande taille. L'examen du listing par entreprise nous a permis de constater qu'un grand nombre d'entreprises de taille moyenne ou même petite, dépensent davantage que le quota de 60% de la TFP.
- A l'opposé, il y a 814 entreprises qui ont dépensé moins que le quota de 60% du CI. La différence de montant non dépensé représente 20 MDT.

Il apparaît ainsi que :

- 42% (resp 58%) des entreprises dépensent en moyenne 108% (resp 29%) du montant de leur TFP.
- Ainsi, le constat que la moyenne des dépenses des entreprises représente 50% du montant de la TFP ne reflète pas la réalité et ne peut pas être pris en compte pour justifier le taux de 60% retenu pour le CI.

### 3.3.2 Dossiers non acceptés

Les dépenses déclarées par les entreprises font l'objet d'une vérification par le CNFCPP à travers le bilan pédagogique. Cette vérification conduit au rejet de certaines actions pour lesquelles les justificatifs n'ont pas été fournis ou pour lesquelles les conditions d'éligibilité n'étaient pas assurées.

Les tableaux qui suivent présentent la situation en question :

**TABLEAU 8 : DÉPENSES DÉCLARÉES SANS JUSTIFICATIFS**

Libellés	2009	2012	2013	2014
Dépenses déclarées finales	51 467	46 009	43 567	46 191
Dépenses justifiées	46 351	36 964	26 553	31 228
Taux dépenses justif. / dépenses déclarées	90%	80%	61%	68%
<i>% des dépenses sans justificatifs</i>	<i>10%</i>	<i>20%</i>	<i>39%</i>	<i>32%</i>

Sur la période d'analyse, le taux des dépenses non-justifiées par rapport à celles déclarées a varié de 10% en 2009 à 39% en 2013 puis à 32% en 2014. Ceci représente un sérieux problème pour les entreprises et les prive des avantages du CI. Une des explications de ces rejets vient de la complexité de la procédure d'élaboration du bilan pédagogique. En effet, la préparation de ce document nécessite un temps non négligeable de la part des responsables formation des entreprises. Or ceux-ci ne disposent pas des ressources humaines suffisantes pour accomplir un tel travail. De plus, en cas de changement de responsable formation, la nouvelle recrue a du mal à maîtriser les procédures en question.

Il faudrait peut-être sensibiliser leurs responsables de formation sur ces points pour mieux respecter les exigences de la réglementation.

Par ailleurs, les problèmes rencontrés lors de l'étude des BPF de ces entreprises ne s'arrêtent pas au manque de justificatifs, par contre nous avons constaté d'autres problèmes qui ont empêché ces entreprises à bénéficier de la totalité du montant justifié.

Il peut s'agir d'action non éligible, ou de retard de dépôt de dossier, ou de signature non légalisée...

Le tableau suivant montre ces écarts :

**TABLEAU 9 : MONTANTS ACCORDÉS POUR LES DÉPENSES JUSTIFIÉES**

Libellés	2009	2012	2013	2014
Dépenses justifiées <sup>(1)</sup>	46 351	36 964	26 553	31 228
Montant accordé retenu <sup>(2)</sup>	26 344	29 209	29 257	30 497
Ecart (%) entre dépenses justifiées et montant accordé retenu <sup>= 1-(2)/(1)</sup>	44%	22%	-10% (**)	2,5%
Taux consommation crédit accordé <sup>(*)</sup>	76%	64%	57%	57%

(\*) : Taux = montant accordé retenu / montant du crédit accordé

(\*\*) Une révision à la hausse du montant accordé retenu en 2013 suite aux réclamations des bénéficiaires.

Il en ressort que dès l'entrée en vigueur de la réforme de 2009, l'écart entre les dépenses justifiées et celles retenues finales a régressé de 44% en 2009 à 22% en 2012 puis à 2,5% en 2014.

La communication du CNF CPP sur cette nouvelle réforme pourrait être à l'origine de cette amélioration.

Une analyse plus fine du taux de rejet des BPF depuis l'entrée en application en 2009 de la nouvelle réforme du CI pourrait se résumer dans le tableau ci-dessous :

**TABLEAU 10 : TAUX DE REJET DES BILANS PÉDAGOGIQUES**

Libellés	2009	2012	2013	2014
Nombre d'entreprises	1 247	1 377	1 535	1 391
Nombre de cas de rejet		383	386	233
Taux de rejet		28%	25%	17%

En plus de cela, il y a des bilans rejetés pour des entreprises dont l'adhésion n'a pas été retenue. Il peut s'agir des cas où la déclaration mensuelle du mois de Janvier à la recette des finances, n'a pas mentionné la déduction de la TFP : ceci entraîne automatiquement la non éligibilité<sup>1)</sup>

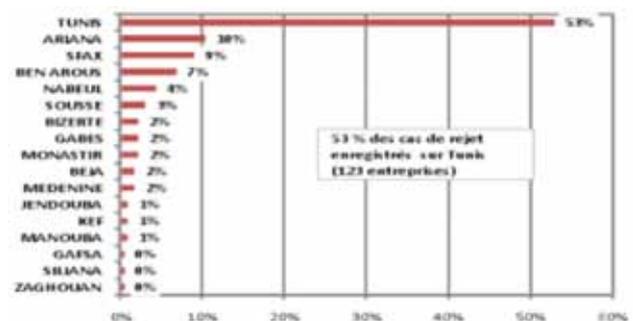
Le détail des cas de rejet de l'année 2014 est le suivant :

**TABLEAU 11 : DÉTAIL DES MOTIFS DE REJETS DES BILANS PÉDAGOGIQUES**

REJET PAR GOUVERNORAT %

Motifs de rejet	Nombre de cas	Taux %
ACTIVITE NON FINANCIABLE	2	1%
MQ DECL MENSUEL TFP	22	9%
MQ JUSTIFS	23	10%
MQ PV	6	3%
MQ PV MQ DECL MENSUEL TFP	3	1%
MQ PV MQ JUSTIFS	1	0,4%
NEANT	35	15%
RETARD	128	55%
SIGNATURE NON-CONFORME	13	6%
<b>Total général</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

MQ = Manque / DECL= Déclaration/ PV= Procès verbal



Le taux de rejet le plus important (53%) a été enregistré sur le gouvernorat de Tunis (123 cas) suivi de l'Ariana (10%) puis de Ben Arous (7%). Bien entendu, ceci s'explique par le nombre d'entreprises qui est beaucoup plus important à Tunis que dans les autres régions.

<sup>1</sup> Il est à signaler que les services du CNF CPP reçoivent d'autres bilans (en plus de ceux indiqués) qui correspondent à des entreprises qui n'ont pas adhéré à l'outil CI (202 en 2014). Un bon nombre parmi celles-ci déposent des réclamations (52 en 2014). Et certaines sont acceptées.

Le taux des principaux motifs les plus récurrents pour l'ensemble des cas de rejet sont :

- 55% pour les «retards» de dépôt du BPF,
- 15% pour les cas d'entreprises qui n'ont pas déclaré de dépenses : «Néant»,
- 10% pour les entreprises dont BPF «manque de justificatifs»
- 9% pour les cas de manques de déclaration mensuelle de TFP.
- 6% pour manque de signature conforme

Il est important de souligner que pour les 3 derniers types de motifs, il était possible pour ces entreprises d'apporter des BPF additionnels sauf que cela n'a pas été fait, compte tenu du délai court imposé par la législation. Ceci a contribué à l'exclusion de 58 entreprises en plus des 128 cas de retard ce qui correspond à 13,4% du total des entreprises ayant sollicité un financement sur CI. Notons que ce délai a été revu par la loi de finances 2015, ce qui est de nature à résoudre ce type de cause de rejets.

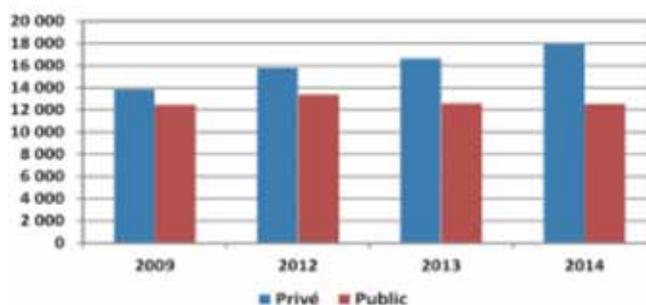
### • Répartition Public- Privé

Nous présentons ci-dessous, la répartition «Public – Privé» des réalisations de formation sur l'instrument Crédit d'Impôt :

Répartition Public /Privé des réalisations (*) sur Crédit d'impôt				
Année	Valeurs en MDT			
	Privé	Public	Total	% Privé
2009	13 856	12 488	26 344	53%
2012	15 802	13 407	29 209	54%
2013	16 664	12 593	29 257	57%
2014	17 930	12 568	30 497	59%
TCAM du montant accordé sur réalisation CI pour 2009/14	5%	0,1%	3%	
TCAM de la masse salariale 2010/14 (**)	6%	12%	-	-

(\*) : Montant accordé actualisé retenue  
(\*\*) : Source INS

CRÉDIT D'IMPÔT : RÉALISATION PUBLIC/PRIVÉ (EN MDT)



Sur la période 2009 – 2014, nous soulignons trois constats importants :

- Une stagnation des réalisations publiques de la formation sur le CI aux alentours de 12,5 MDT. Or, si nous prenons en compte l'évolution importante de la masse salariale du secteur public (+12% par an sur la période), cette stagnation signifie qu'il y a eu une régression de la part de ces dépenses par rapport à la masse salariale.

Une stagnation, voire même une légère régression, a été enregistrée sur les réalisations du secteur privé en matière de formation sur CI et ce même si l'évolution apparente est haussière. En effet, la croissance annuelle moyenne de 5%, calculée du montant accordé pour la formation du secteur privé, a été compensée par l'évolution plus importante (+6%) enregistrée sur la masse salariale du secteur privé. .

En rapportant les dépenses en formation par rapport à l'effectif employé par les entreprises bénéficiaires, le tableau qui suit montre que les entreprises privées dépensent moins par employé (83 DT) que les entreprises publiques (134 DT).

La moyenne étant d'environ 100 DT par employé et par an de dépenses de formation.

**TABLEAU 12 : DÉPENSES DE FORMATION PAR EMPLOYÉ DU SECTEUR PUBLIC / PRIVÉ**

	Montants accordés en mDT	Effectif Employés	Montant dépensé en formation en DT par employé
Privé	17 929	214 961	<b>83</b>
Publique	12 567	93 810	<b>134</b>
Total général	30 496	308 771	<b>99</b>

• Répartition par taille d'entreprise

La répartition des bénéficiaires du CI par taille d'entreprise a évolué à partir de 2009 de la manière suivante :

**TABLEAU 13: NOMBRE D'ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES DU CI PAR TAILLE**

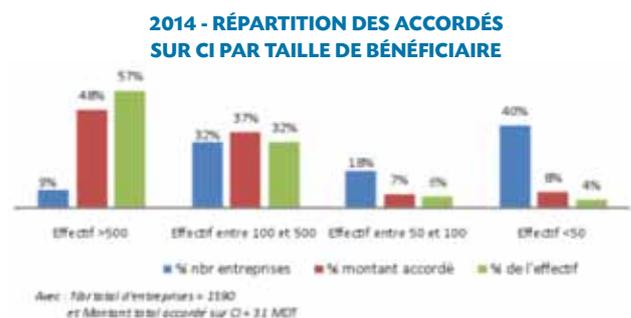
	2009	2012	2013	2014
Effectif >500	113	123	132	124
Effectif entre 100 et 500	459	458	490	451
Effectif entre 50 et 100	234	236	289	255
Effectif <50	441	551	612	560
Total Nbr entreprises	1 247	1 368	1 523	1 390

Il en ressort ce qui suit :

- Pour chaque type de bénéficiaire, nous ne constatons pas d'évolution du nombre d'entreprises d'une année à l'autre.
- Le nombre global des bénéficiaires du CI est quasiment le même pour chaque année et est de l'ordre de 1380 en moyenne.

**TABLEAU 14 : MONTANTS ACCORDÉS SUR LE CI PAR TAILLE D'ENTREPRISE**

Données 2014	effectif >500	effectif entre 100 et 500	Effectif entre 50 et 100	effectif <50	Total
Nbr entreprises	124	451	255	560	1390
Effectif total des bénéficiaires	176 928	99 694	18 392	13 757	308 771
Montant accordé (mDT)	14 920	11 496	2 179	2 516	31 111
% montant accordé	48%	37%	7%	8%	100%
% nbr entreprises	9%	32%	18%	40%	100%
% de l'effectif total	57%	32%	6%	4%	100%



Par ailleurs, l'analyse des montants remboursés par taille d'entreprise (figure ci-contre) a montré que 9% du nombre des entreprises bénéficiaires, de la tranche – «effectif > 500», se partagent près de la moitié (48%) du montant global des financements sur l'outil CI. La situation est quasiment l'inverse pour les entreprises de taille inférieure.

Ainsi plus de 58% du nombre des entreprises bénéficiaires dont l'effectif est inférieur à 100 personnes ont accédé à 15% du montant global accordé sur CI. Ceci revient à leur effectif réduit qui représente 10% de l'effectif total des entreprises bénéficiaires.

Cette situation est donc assez logique, puisque les montants consommés pour la formation peuvent être en forte relation avec l'effectif des entreprises. Bien plus, les données montrent que les plus petites entreprises (<50 emplois) représentent 4% de l'effectif total, alors qu'elles consomment 8% du budget global.

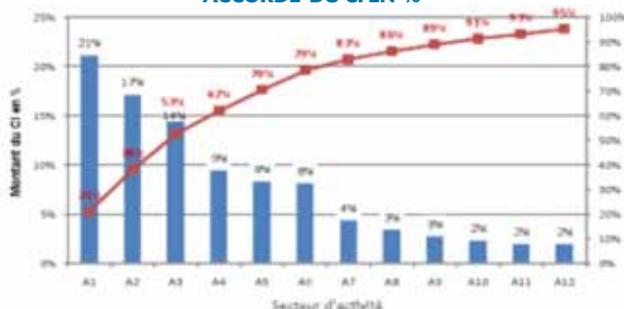
## • Répartition par secteur

La répartition, selon le type d'activité, du montant du CI accordé aux entreprises du secteur privé et aux organismes publics (figure ci-dessous, axe principal), montre que près du 80% du budget est consommé par : les institutions financières et d'assurance (21%), le secteur du transport et d'entreposage (17%), les industries manufacturières (14%), le secteur de l'information et de la communication (9%), l'hôtellerie et la restauration (8%) et le secteur du commerce (8%).

A noter que le secteur agricole par exemple n'utilise qu'environ 1% du montant. Certes les agriculteurs individuels ne sont pas éligibles, puisqu'ils ne sont pas assujettis à la TFP, mais les entreprises agricoles le sont.

**TABLEAU 15: MONTANT DÉPENSÉ PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**

**2014 - RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DU MONTANT ACCORDÉ DU CI EN %**



A1	ACTIVITES FINANCIERES ET D'ASSURANCE
A2	TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE
A3	INDUSTRIES MANUFACTURIERES
A4	INFORMATION ET COMMUNICATION
A5	HEBERGEMENT ET RESTAURATION
A6	COMMERCE REPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES
A7	PRODUCTION ET DISTR D'ELECTRICITE DE GAZ DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNE
A8	ADMINISTRATION PUBLIQUE
A9	INDUSTRIES EXTRACTIVES
A10	CONSTRUCTION
A11	PRODUCTION ET DISTR D'EAU ASSAINISSEMENT GESTION DES DECHETS ET DE POLLUTION
A12	ACTIVITES SPECIALISEES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

La représentation du % cumulé du CI % (sur l'axe secondaire de la même figure) montre que plus de la moitié (53%) du budget est consommé par les trois premiers secteurs (banques, transport et industries manufacturières).

L'analyse plus spécifique de l'utilisation du CI pour les principaux secteurs est la suivante :

- Le secteur des activités financières et d'assurance est constitué de banques, d'institutions financières (holding et leasing) et de compagnies d'assurance. Il regroupe un total de bénéficiaires de 105 entités dont 97 privées et 8 publics. Ce secteur représente 8% du nombre total des entités financées par le CI.

Avec un effectif total de 25954 personnes, la part des bénéficiaires de ce secteur dans l'ensemble du CI s'élève à 8,4%.

L'ensemble de ces bénéficiaires consomme au total 21% du budget global avec une part majoritaire pour les banques (19% du montant global du CI).

Les premières banques bénéficiaires du CI sont : la BIAT (5% du montant global), ATTIJARI (2%), UIB (2%), BH (2%), ...

Le tableau ci-dessous résume les réalisations pour ce secteur :

**TABLEAU 16 : DÉTAILS DES RÉALISATIONS CI EN 2014: SECTEUR FINANCES**

secteur	Privé/ Public	Nbr entreprise	Total TFP due (en DT)	Effectif total	Montant CI accordé	Montant CI accordé / total TFP	Nbr de personnes formées FI	Nbr participations FC	Montant CI / Nbr participations FC
ACTIVITES FINANCIERES ET D'ASSURANCE	Privé	97	12 552 005	18 525	4 833 076	39%	5 559	17 885	270
	Public	8	4 761 820	7 429	1 622 157	34%	2 543	4 701	345
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>17 313 825</b>	<b>25 954</b>	<b>6 455 233</b>	<b>37%</b>	<b>8 102</b>	<b>22 586</b>	<b>286</b>

Il en ressort que les banques et assurances privées et publiques sollicitent respectivement le financement de leur formation sur CI à hauteur de 39% et 34% du montant de leur TFP. Ainsi, le secteur privé des activités financières et d'assurance s'investit mieux dans la formation que celui du public.

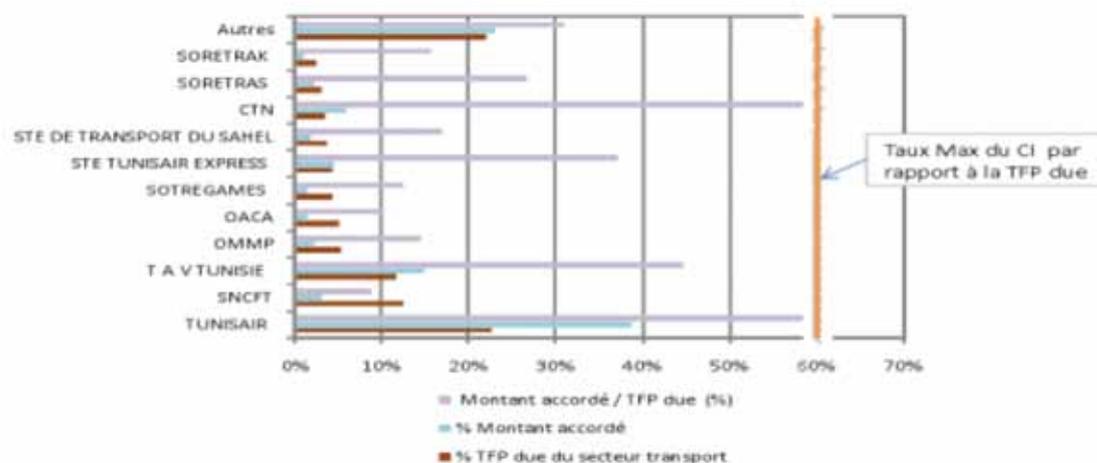
Par contre, le coût moyen des formations, qui peut être traduit par la dernière colonne du tableau, montre que les formations du secteur public coûtent plus cher que celles du secteur privé. Cela peut s'expliquer par exemple par les conditions logistiques du déroulement des formations ou par les durées...

- **Le secteur du transport et entreposage** consomme 17% du montant global accordé sur CI avec environ 7% pour TUNISAIR, 3% la SNCFT, 1% la TAV, 1 % l'OMMP,...

La part de TUNISAIR dans l'ensemble du secteur de transport est de 39% du total du montant accordé pour le secteur (60% de sa TFP due de l'année 2013).

Le cas de la SNCFT est plutôt l'inverse, elle consomme 15% du total du montant accordé soit 9% de sa TFP due et contribue à hauteur de 12% dans le total TFP due du secteur. La figure suivante présente cette répartition :

### PRINCIPAUX BÉNÉFICAIRES DU CI POUR LE SECTEUR DU TRANSPORT



Le tableau ci-dessous résume les réalisations pour le secteur du transport :

**TABLEAU 17 : DÉTAILS DES RÉALISATIONS CI EN 2014: SECTEUR TRANSPORT**

secteur	Privé/ Public	Nbr entreprise	Total TFP due (en DT)	Effectif total	Montant CI accordé	Montant CI accordé / total TFP	Nbr de personnes formées FI	Nbr participations FC	Montant CI / Nbr participations FC
TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	Privé	70	2 228 955	7 732	1 014 650	46%	476	2 368	428
	Public	20	12 706 989	27 645	4 219 744	33%	3 464	8 854	477
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>14 935 944</b>	<b>35 377</b>	<b>5 234 394</b>	<b>35%</b>	<b>3 940</b>	<b>11 222</b>	<b>466</b>

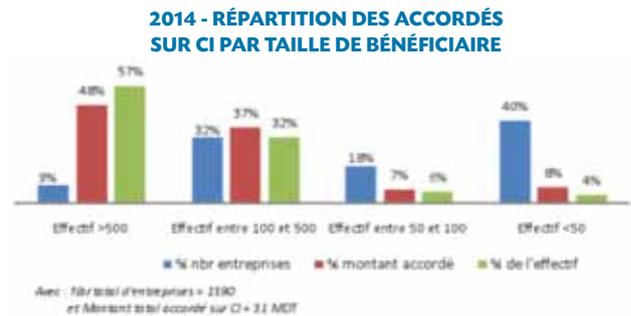
Il en ressort que le secteur du transport privé dont l'effectif est de 22% du total de l'effectif du secteur consomme 19% du montant accordé et fait recours à cet outil à hauteur de 46% de sa TFP due..

- **L'industrie manufacturière** : ce secteur consomme 14% du montant global accordé sur CI, dont 22% du total du secteur est octroyé à 10 entreprises importantes (2,5% du nombre total des entreprises bénéficiaires). Le reliquat du montant du CI est réparti sur le reste des entreprises du secteur avec des parts inférieures à 1% du total octroyé aux industries manufacturières.

Sur ces 10 premières entreprises, seules 5 ont eu des montants CI entre 100 et 150 mDT. Il s'agit de l'office des céréales<sup>2</sup> (143 mDT), la régie nationale des tabacs et allumettes (131 mDT), la SFBT (128 mDT), la STIP (110 mDT) et la SIPHAT (101 mDT). Le reste des entreprises (410) ont eu des budgets inférieurs à 100 mDT.

<sup>2</sup> Dans la classification du CNFCPP, l'office des céréales est répertorié parmi les industries manufacturières (travail du grain)

Sur l'ensemble des entreprises de ce secteur, 12,4% (52 cas) n'ont pas eu de remboursement des dépenses de formation sur CI pour les causes indiquées dans le graphique ci-dessous.



La répartition des montants accordés par entreprise est pour les deux secteurs privé/public la suivante :

**TABLEAU 18: DÉTAILS DES RÉALISATIONS CI EN 2014: SECTEUR INDUSTRIE**

secteur	Privé/ Public	Nbr entreprise	Total TFP due (en DT)	Effectif total	% effectif	Montant CI accordé	% montant accordé	Montant CI accordé / total TFP	Nbr de personnes formées FI	Nbr participations FC
INDUSTRIES MANUFACT.	Privé	412	9 193 491	73 682	92%	3 981 155	90%	43%	5 987	15 562
	Public	8	1 485 110	5 981	8%	419 437	10%	28%	795	1 401
Total		420	10 678 601	79 663	100%	4 400 592	100%	41%	6 782	16 963

Il en ressort que les industriels du privé sollicitent le CI à hauteur de 43% contre 28% pour ceux du public.

Le nombre de formés en FI et le nombre de participations à la FC sont proportionnels à l'effectif global aussi bien pour le privé que le public.

Compte tenu de l'importance du secteur manufacturier, nous analyserons dans le tableau qui suit, les principales branches qui ont bénéficié du CI au cours de l'année 2014.

**Crédit d'impôt accordé en 2014 pour l'industrie (par branche)**

Les Montants sont en DT

Branche d'activité	Montant CI accordé	Nombre d'entrep	% du montant total		% Nbr d'entreprises		Montant moyen par entreprise
			% de la branche	% cumulé	% de la branche	% cumulé	
INDUSTRIES PHARMACEUTIQUES	299 334	14	7%	7%	3%	3%	21 381
INDUSTRIES ALIMENTAIRES DIVERSES	221 755	14	5%	12%	3%	7%	15 840
FABRICATION DE PILES ET D'ACCUMULATEURS ELECTRIQUES	192 507	3	4%	16%	1%	7%	64 169
INDUSTRIES ALIMENTAIRES (TRAVAIL DE GRAIN)	145 756	3	3%	20%	1%	8%	48 585
PRODUCTION DE BOISSONS ALCOOLIQUES DISTILLEES	128 701	1	3%	22%	0%	8%	128 701
INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES (LAIT ET DERIVES)	116 706	2	3%	25%	0%	9%	58 353
FABRICATION ET RECHAPAGE DE PNEUMATIQUES	111 788	2	3%	28%	0%	9%	55 894
INDUSTRIES DU BOIS ET AMEUBLEMENT	104 210	3	2%	30%	1%	10%	34 737
FABRICATION MAT.ELECTRIQUE	91 288	8	2%	32%	2%	12%	11 411
INDUSTRIES TABACS	87 849	1	2%	34%	0%	12%	87 849
REPARATION ET MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS ET MACHINES IND	87 327	10	2%	36%	2%	15%	8 733
INDUSTRIES TEXTILES ET HABILLEMENTS	86 640	4	2%	38%	1%	15%	21 660
FABRICATION D'AUTRES PDTs MINERAUX NON METALLIQUES	85 401	4	2%	40%	1%	16%	21 350
INDUSTRIES DE LA CERAMIQUE	84 913	3	2%	42%	1%	17%	28 304
INDUSTRIES PHARMACEUTIQUES	84 716	2	2%	44%	0%	18%	42 358
INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRES (PATES & COUSCOUS)	81 099	4	2%	46%	1%	19%	20 275
INDUSTRIES PAPIER ET CARTON	73 378	10	2%	47%	2%	21%	7 338
FABRICATION DE CARROSSERIES ET REMORQUES	64 049	3	1%	49%	1%	22%	21 350
FABRICATION PIECES AUTOS & ACCESSOIRES	63 932	1	1%	50%	0%	22%	63 932
<b>Le reste du tableau en fichier séparé</b>							
INDUSTRIES TEXTILES ET HABILLEMENTS	15 895	6	0%	87%	1%	59%	2 649
INDUSTRIES TEXTILES ET HABILLEMENTS	9 678	6	0%	93%	1%	68%	1 613
INDUSTRIES TEXTILES ET HABILLEMENTS	6 036	2	0%	95%	0%	73%	3 018
<b>TOTAL</b>	<b>4 400 592</b>	<b>420</b>	<b>100%</b>				<b>10 478</b>

Il apparaît que :

- Le nombre d'entreprises bénéficiaires (420) est faible par rapport au nombre des industries existantes en Tunisie. En effet, ce dernier est de l'ordre de 6000 si l'on retient les entreprises de plus de 10 emplois. Il y a donc moins de 10% des entreprises industrielles qui bénéficient du CI.
- 50% du montant total est consommé par 22% des entreprises bénéficiaires.
- Certains secteurs importants dans l'industrie tunisienne bénéficient très faiblement du CI. Le tableau précédent a montré l'exemple du secteur textile-habillement, où seules 18 entreprises ont bénéficié du CI pour un montant total de 118 mD. Certes, ce secteur comporte plusieurs entreprises totalement exportatrices, donc non éligibles au CI. Mais il y a quand même pas mal d'entreprises qui produisent pour le marché local.

*Remarque : la classification des secteurs et des branches industrielles retenue par le CNFCPP comporte certaines incohérences : à titre d'exemple, dans le fichier de données, le secteur de l'industrie est parfois nommé «industries manufacturières», parfois «indmanf» et parfois par un autre terme. Ceci génère des secteurs différents dans les statistiques ! De son côté, les branches industrielles ne suivent pas la nomenclature officielle. La branche de l'industrie agroalimentaire par exemple ne peut pas être identifiée en elle-même : les entreprises sont répertoriés dans les rubriques suivantes : .Industries agro-alimentaires (minoteries) ; ou Industries alimentaires (collecte de lait) ou Production de boissons rafraichissantes*

- Le secteur d'information et de communication comptait 50 bénéficiaires pour l'année 2014 et a consommé 9% du montant total octroyé sur l'outil CI. La société TUNISIE TELECOM est le principal bénéficiaire de ce secteur et a sollicité cet outil à hauteur de 7% du total CI (2230 mDT). Le reste des bénéficiaires ont eu des montants largement inférieurs avec 132 mDT pour OREEDOO, 126 mDT pour SOTETEL et le reste ont eu des remboursements inférieurs à 100 mDT.

L'effectif global de ce secteur s'élève à 14 748 personnes dont 65% du public et 35% du privé.

Le total de la TFP due s'élève en total à 8 millions de DT dont la part du privé est de 38%. Cependant, le montant accordé au privé a représenté 17% du total budget CI pour ce secteur. Le tableau suivant montre cette répartition :

**TABLEAU 19: DÉTAILS DES RÉALISATIONS CI EN 2014: SECTEUR TIC**

secteur	Privé/ Public	Nbr entreprise	Total TFP due (en DT)	Effectif total	Nbr de personnes formées FI	Nbr participations FC	Montant CI accordé	% montant accordé
INFORMATION ET COMMUNICATION	privé	40	3 095 774	5 259	594	2 715	478 793	17%
	Public	10	4 908 717	9 489	6 303	2 756	2 393 108	83%
	Total	50	8 004 491	14 748	6 897	5 471	2 871 901	100%

L'analyse des rejets de dossier de financement pour ce secteur, a montré qu'il y a eu 10 cas de rejet soit 20% du nombre des entreprises ayant sollicité cet outil. Parmi ces cas de rejet, il y eu 3 pour la raison de manque de justificatifs, 3 pour le manque de déclaration mensuelle et 2 pour le manque de signature conforme des documents.

#### • Nombre de prestataires de formation et formateurs

Nous n'avons pas de données précises sur ces prestataires car selon les responsables du CNFCPP, la sauvegarde de ces informations n'est pas obligatoire du moment où l'administration (le ministère de tutelle) n'exige pas d'indicateurs dans ce sens.

### 3.4 Réalisations du Droit de Tirage

Le présent chapitre présente les réalisations au titre du droit de tirage, en comparant la situation de départ de 2009 avec les années 2012 à 2014.

Les données sont présentées selon les rubriques suivantes :

- nombre d'entreprises
- nombre de participation
- montants réalisés
- et enfin taux de réalisation des actions planifiées

Il convient de signaler que les réalisations doivent prendre en compte le fait que plusieurs engagements signés avec les entreprises ou les organisations professionnelles (pré-engagements) ne sont pas suivis de réalisation concrète. Ainsi, le CNFCPP considère qu'il a effectué un effort de mobilisation de ces organismes en amont, mais que la mise en œuvre pratique fait défaut. Cet aspect est la cause d'un écart important entre les chiffres sur lesquels portent les conventions signées, et ceux qui sont constatés par la suite sur terrain. Les causes des écarts sont diverses, comme par exemple, des thèmes non retenus, ou un défaut de procédure (pas d'appel d'offres par l'OP) ou un AO infructueux...

Nous donnerons quelques indications sur ces écarts à la fin de ce chapitre (taux de réalisation des actions planifiées).

#### • Nombre d'entreprises bénéficiaires

Le nombre d'entreprises ayant fait appel au financement de la formation sur l'instrument droit de tirage a évolué de la façon suivante :

**TABLEAU 20 : NOMBRE D'ENTREPRISES POUR LE DROIT DE TIRAGE**

Evolution du nombre d'entreprises sollicitant le Droit de Tirage					
	2009	2012	2013	2014	% 2014.
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>4109</b>	<b>1 074</b>	<b>1 092</b>	<b>1 366</b>	<b>100%</b>
à titre individuel	266	472	353	367	27%
à titre collectif	3843	602	739	999	-
dont régional	859	602	475	701	51%
Dont national	2984	-	264	298	22%

Cette évolution a été marquée par de bonnes performances en 2009 (Pronafoc pendant le premier trimestre 2009) avec la concrétisation de 98% de l'objectif de l'année mais après, le niveau de réalisation a régressé à près de 35% de l'objectif fixé. La plus importante régression a été enregistrée sur les demandes collectives et ce pour plusieurs raisons dont principalement la capacité des fédérations professionnelles à concrétiser les conventions signées.

Pour ce qui est des demandes individuelles, le nombre des entreprises ayant réalisé des actions de formation en 2014 a été de l'ordre de 360 pour seulement 7 cas d'assistance et accompagnement effectif sur 11 entreprises ayant manifesté leur intention pour une action d'assistance technique<sup>3</sup>. Ce niveau d'accompagnement est très faible par rapport au nombre total des demandes. Cette situation s'explique par le manque de ressources humaines au sein du centre et même par un manque de motivation de la part des entreprises si nous considérons le nombre important d'entreprises en Tunisie.

<sup>3</sup> Souvent des actions de diagnostic des besoins en formation

D'un autre côté, le nombre de participations enregistré sur la période a été plutôt plus important pour les demandes individuelles que collectives avec respectivement un taux de 74% et 25%. Le tableau suivant montre cette évolution.

**TABLEAU 21 : NOMBRE DE PARTICIPATIONS POUR LE DROIT DE TIRAGE**

Evolution du nombre de participations sur Droit de Tirage					
	2009	2012	2013	2014	% 2014.
<b>Nombre de participations</b>	<b>31 644</b>	<b>2 591</b>	<b>27 303</b>	<b>12 958</b>	100%
à titre individuel	12204	-	24 423	9645	74%
à titre collectif	19440	2591	2 880	3313	-
dont régional	4938	2591	1 959	2131	16%
Dont national	14502	-	921	1182	9%

Il en ressort que pour un objectif de nombre de participations de 100 000 pour le DT (voir tableau page 18), le niveau de réalisation est largement en dessous de l'objectif.

Pour ce qui est des montants fixés comme objectifs pour l'outil Droit de Tirage (15 MDT), le niveau des montants réalisés n'a été que de 17%.

**TABLEAU 22 : MONTANTS AGRÉÉS POUR LE DROIT DE TIRAGE**

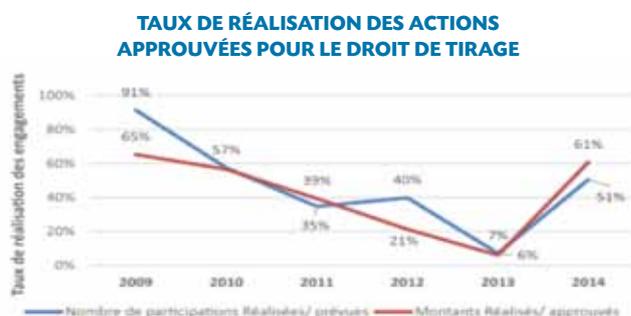
Evolution du montant des actions réalisées sur Droit de Tirage					
	2009	2012	2013	2014	% 2014.
<b>Montants réalisés (mDT)</b>	<b>6 500</b>	<b>3 004</b>	<b>2 606</b>	<b>2 668</b>	100%
à titre individuel	1 600	2416	2 083	2005	75%
à titre collectif	4 900	588	523	663	-
dont régional	1 200	588	365	394	15%
Dont national	3 700	-	158	269	10%

Cette situation est une conséquence des deux constats précédents, qui induit une régression importante sur la période 2012 à 2014 sur le plan de l'engagement et de la réalisation effective.

Pour expliquer les situations précédentes, il est également nécessaire d'examiner le taux de réalisation des actions planifiées et agréées.

Le graphique qui suit présente l'évolution de ce taux de réalisation, et montre une baisse continue depuis 2009 jusqu'en 2013. Une reprise a été constatée en 2014.

Cette dernière provient d'une forte mobilisation des fédérations de l'hôtellerie, des agences de voyages et du conseil de l'ordre des architectes



Comme indiqué au début de ce chapitre, il convient de mentionner le fait qu'il ait un écart important entre les pré-engagements c'est-à-dire, les accords signés entre les OP et le CNFCPP et les réalisations effectives.

Le tableau qui suit donne un exemple, pour ce qui est du droit de tirage collectif.

Il présente les actions prévues au titre des conventions (pré-engagement) et celles des engagements.

**TABLEAU 23 : DIFFÉRENCE ENTRE CONVENTIONS SIGNÉES ET ENGAGEMENTS POUR LES DT COLLECTIFS**

	nb entreprises		nb participations		montants agréés (DT)		
	Convention	Engagement	Convention	Engagement	Convention	Engagement	% engagé
2012	2127	1246	11774	7791	3 252 081	1 454 302	45%
2013	2303	1313	8917	4237	3 152 552	900 436	29%
2014	2675	1977	8588	5035	2 875 288	1 092 354	38%

Ce tableau montre un écart très important en termes d'engagement des conventions, avec un taux de réalisation qui se situe entre 30% et 45%.

Comme le montre le graphique précédent, ces taux seront ensuite encore plus faibles si l'on prend en compte les actions effectivement réalisées et approuvées.

### 3.4.1 Autres mécanismes : article 39 et promotion professionnelle

#### 3.4.2 L'article 39

S'agissant de l'article 39, les rapports d'activité du CNFCPP ne mentionnent pas d'entreprises qui ont sollicité le financement de leurs actions de formation à travers l'article 39 du code de promotion des investissements.

En réalité, l'utilisation de cet outil n'a pas connu de développement notable. De plus, la procédure est devenue plus complexe après la révolution puisqu'une autorisation de la part de l'API ou bien de l'APIA est exigée pour la constitution d'un dossier auprès du CNFCPP. Or, l'obtention de cette autorisation a toujours posé problème, ce qui a bloqué le fonctionnement du dispositif.

#### 3.4.3 Réalisation en promotion professionnelle

Le CNFCPP assure, en plus de la gestion des trois dispositifs de la FC, une activité de promotion professionnelle qui concerne les travailleurs désirant améliorer leurs qualifications et obtenir un diplôme reconnu.

Des cours du soir et des formations à distance sont ainsi disponibles dans les établissements de l'enseignement supérieur et les centres de formation professionnelle.

Les cycles de formation continue de niveau supérieur, offerts dans le cadre de la promotion professionnelle, sont effectués dans les 6 instituts de promotion Supérieur du Travail (IPST) qui se trouvent dans les gouvernorats de Tunis, Béja, Ben Arous, Sousse, Monastir, Sfax et Gabes. Par ailleurs, des conventions sont signées avec des centres de formation professionnelle et des institutions d'enseignement supérieur pour assurer ces formations.

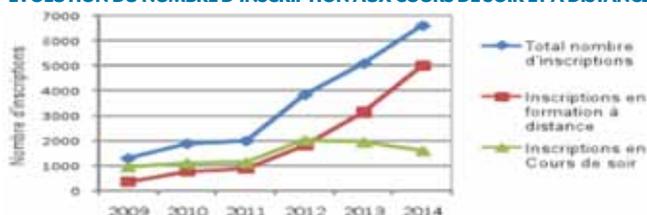
### Réalisations globales

Les réalisations globales en matière de promotion professionnelle sur la période 2009 à 2014 ont été comme suit :

**TABLEAU 24: RÉALLISATION DE LA PROMOTION PROFESSIONNELLE 2009- 2014**

Réalizations globales en matière de promotion professionnelle							
Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TCAM
Nombre d'inscriptions	1300	1886	1998	3840	5093	6611	38%
Dont formation à distance	355	779	876	1819	3148	5007	70%
Dont Cours de soir	945	1107	1122	2021	1945	1604	11%
Nombre de diplômés	240	379	474	755	965	1044	34%
Budget (en mDT)	539	578	522	1008	1481	2176	32%
Nbr diplômés / Nbr d'inscrits	18%	20%	24%	20%	19%	16%	
Budget par inscrit (en DT)	415	306	261	263	291	329	

#### EVOLUTION DU NOMBRE D'INSCRIPTION AUX COURS DE SOIR ET À DISTANCE



Cette évolution se résume globalement par :

- Une forte croissance du nombre d'inscriptions aux formations à distance, avec un taux de 70% par an contre 11% pour les inscrits aux cours de soir.
- Un nombre d'inscrits aux formations à distance qui représentait 27% du nombre total d'inscriptions en 2009 contre 76% en 2014. Il s'agit là d'une réelle transformation dans le mode de la promotion professionnelle.
- Un maintien du nombre de diplômés au niveau moyen de 19% du nombre d'inscrits ce qui peut se traduire par le maintien du niveau souhaité des diplômés.

De plus la baisse enregistrée, depuis 2009 jusqu'à 2012, sur le budget par inscrit s'explique par l'accroissement des inscriptions dans les formations à distance au dépend des cours de soir qui sont souvent plus coûteux.

### Répartition du nombre d'inscrits par mode de formation pour l'année 2014

La répartition du nombre d'inscrits en enseignement supérieur et en formation professionnelle, que ce soit en cours de soir ou en formation à distance, est la suivante :

Répartition du nombre d'inscrits en 2014						
Mode de promotion professionnelle	Cours de soir		Formation à distance		Total	Répartition ES / FP
		%		%		
Enseignement Supérieur (ES)	1139	71%	3153	63%	4292	65%
Formation professionnelle (FP)	465	29%	1854	37%	2319	35%
Total (ES+FP)	1604	100%	5007	100%	6611	100%
<b>Répartition cours de soir / formation à distance</b>		<b>24%</b>	<b>76%</b>	<b>100%</b>		

Nous constatons que les travailleurs, qui cherchent à améliorer leurs qualifications, optent davantage pour l'enseignement supérieur (65%) qu'à la formation professionnelle (35%). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les travailleurs qui ont un niveau supérieur adhèrent plus que ceux qui disposent d'un niveau de formation professionnel.

Par ailleurs, 24% du nombre des inscrits (1604) ont opté pour les cours de soir contre 76% (5007) pour la formation à distance. Cependant, nous constatons que près des deux tiers (63%) des inscrits en formation à distance choisissent l'enseignement supérieur. Leur nombre s'élève à 3153 inscrits soit environ la moitié de l'effectif global de la promotion professionnelle.

### Etat de mise en application des conventions signées dans le cadre de la promotion professionnelle

Comme expliqué plus haut, les cours de soir et les formations à distance se font à travers des conventions signées entre le CNFCPP et les instituts d'enseignement supérieur et les centres de formation professionnelle. En 2014, le nombre de ces conventions s'élevait à 121 qui se répartissent comme suit :

- 60 conventions conclues avec des centres de formation professionnelle dont 30 pour des formations à distance,
- 61 conventions avec des instituts d'enseignement supérieurs dont 37 pour des formations à distance.

Parmi ces 121 conventions signées, 56 sont déjà en application dont 20 avec les centres de formation professionnelle. Leur répartition est la suivante :

Conventions signées et mises en application jusqu'à 2014					
	Enseignement supérieur		Formation professionnelle		Nombre Total
	Cours de soir	Formation à distance	Cours de soir	Formation à distance	
Total conventions signées	24	37	30	30	121
Total conventions en application	11	25	6	14	56
<b>% convention en application</b>	<b>46%</b>	<b>68%</b>	<b>20%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>
<b>% convention en application ES/FP</b>	<b>64%</b>		<b>36%</b>		

Le taux de mise en application le plus élevé pour les conventions signées est celui en relation avec les formations à distance dans l'enseignement supérieur (68%). Ceci est aussi le cas pour le taux global de mise en application des conventions avec l'enseignement supérieur qui représente 64% du total des conventions déjà en application.

Les conventions signées pour les cours de soir de la formation professionnelle ont enregistré le plus bas taux de mise en œuvre 20%.

Il en ressort que la formation à distance se distingue par un fort appel de la part des travailleurs et une plus grande facilité de mise en application des conventions signées.

### 3.5 Activité d'appui aux entreprises

Le département DAE du CNFCPP est chargé de mener des actions de renforcement de capacité et d'appui aux entreprises.

Ces activités comportent les actions suivantes :

- **Assistance en matière de :**
  - Identification des besoins en formation
  - Mise en place de la fonction formation
  - Élaboration de référentiels de compétences

Cette assistance est facturée pour les actions auprès des entreprises en direct.

Elles sont par contre gratuites lorsqu'elles sont effectuées dans le cadre des programmes collectifs pour le compte des organisations professionnelles ou groupements.

- **Formation en ingénierie de formation des profils suivants :**
  - Responsable formation des entreprises et des centres techniques
  - Développeurs des centres de l'ATFP
  - Cadres du CNFCPP

Ces activités sont menées surtout auprès d'entreprises de taille importante.

Parmi les «clients» du CNFCPP dans ce domaine, il y a les entreprises du secteur de l'énergie (STEG, STIR, SOTRAPIL, TRAPSA,...), de l'assurance, des banques...

D'un autre côté, les directions régionales n'effectuent pas ou très peu d'actions d'accompagnement. A titre d'exemple, la direction régionale visitée à Kairouan a effectué une seule action dans le cadre du projet PEFESE. Celle de Mahdia n'en a pas fait.

De ce fait, au stade actuel, l'accompagnement est assuré principalement par le département DAE du siège<sup>4</sup>.

Celui-ci comporte 7 personnes dont 5 ont, en moyenne, une expérience de plus de 20 ans dans le domaine. Ils ont eux-mêmes suivi plusieurs formations dans le domaine de l'ingénierie de la FC et ont acquis de solides compétences en la matière.

Grâce à cela, le CNFCPP propose donc ces missions d'appui et de formation aux entreprises et aux organisations professionnelles qu'il met en œuvre avec son équipe de la DAE.

La question importante à poser à ce niveau est celle de savoir si le mode de conduite actuel de ces activités est cohérent par rapport au principe de cumul d'une mission de prestataire avec celle de régulateur ou de gestionnaire de fonds.

Ainsi, il est logique que des organismes tels que le CNFCPP puissent avoir une mission de renforcement de capacité des acteurs et d'appui. Ceci permet d'améliorer l'efficacité des actions de formation et d'augmenter le nombre de bénéficiaires.

<sup>4</sup> Il semble que, dans le cadre de la réflexion sur le nouveau statut du CNFCPP, l'orientation nouvelle va dans le sens de confier aux unités régionales trois missions : le financement, la promotion professionnelle et l'accompagnement.

Néanmoins, de telles activités devraient aussi être menées par des prestataires privés. Or, les outils actuels de financement ne favorisent pas suffisamment de telles pratiques.

En réalité, un tel outil existe, en théorie, à travers l'action n°5 «Etudes et consultations en formation», du tableau du décret du 10/2/2009. Cependant les bureaux de conseil et de formation n'en bénéficient pas en raison des procédures contraignantes (voir chapitre sur le CI)

De ce fait, le CNFCPP devra d'abord veiller à faciliter les outils de financement pour ces actions et proposer un outil pour laisser le secteur privé les organiser par ses propres initiatives, en démarchant lui-même les entreprises. Par la suite, que le CNFCPP fasse lui-même de telles activités peut se concevoir, étant donné que d'autres prestataires peuvent aussi le faire. Une autre orientation plus logique serait que le CNFCPP puisse initier de telles activités, mais en confiant leur mise en œuvre à de tels prestataires privés, et ce, selon un cahier des charges précis.

Les recettes générées par le CNFCPP grâce à ces actions ainsi que les jours de prestations mis en œuvre ont évolué comme suit :

		2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne annuelle
<b>Activité d'appui aux entreprises et aux organisations professionnelles</b>							
<b>Assistance aux entreprises</b>	CA (DT)	3 250	11 590	25 250	0	77 500	<b>23 518</b>
	Nbr d'H*J	20	56	85	88	484	<b>147</b>
<b>Formation des acteurs</b>	CA (DT)	0	9 600	8 600	5 900	0	<b>4 820</b>
	Nbr d'H*J	10	71	15	150	9	<b>51</b>
<b>Assistance aux Partenaires pour les actions collectives</b>	CA (DT)	<i>Assistance gratuite</i>					
	Nbr d'H*J	130	324	158	107	45	<b>153</b>
<b>Total Recettes</b>		<b>3 250</b>	<b>21 190</b>	<b>33 850</b>	<b>5 900</b>	<b>77 500</b>	<b>28 338</b>
Total H*J facturé		30	127	100	238	493	<b>198</b>
Total H*J presté		160	451	258	345	538	<b>350</b>
Coût H*J facturé		108	167	339	25	157	<b>143</b>
<b>Taux d'occupation de l'équipe</b>		<b>21%</b>	<b>60%</b>	<b>34%</b>	<b>46%</b>	<b>72%</b>	<b>47%</b>

Source: données de base du CNFCPP retraitées par le consultant

Le tableau appelle les commentaires suivants :

- Le taux d'occupation de l'équipe s'élève à une moyenne de 47%. Il a été estimé en partant des hypothèses suivantes :
    - o 5 personnes sur les 7 sont « facturables » car ce sont eux qui possèdent les compétences pour mener des actions d'accompagnement et de formation
    - o Le taux de facturation optimal d'une personne est estimé à 150 jours par an : cette valeur est la plus courante dans des activités similaires. Elle est calculée comme suit : 365 jours par an - 52\*2 (samedi et dimanche) - 26 jours de congés - 15 jours fériés- 20 jours de formation personnelle = 200 jours. De ce nombre, nous déduisons environ 50 jours d'activité « commerciale » (information, accueil d'entreprises, réunions, rédaction de notes et offres...) : il reste donc 150 jours facturables.
  - Le nombre de jours prestés et non facturés, pour les actions collectives est assez important. Il dépasse celui des jours facturés, sauf pour 2015.
  - Le coût de l'H\*J facturé s'élève en moyenne à 143 DT, ce qui est très en deçà du prix du marché du conseil. Ceci revient à considérer que cette prestation est subventionnée au profit des entreprises.
- Pour les deux points précédents, il y a lieu de s'assurer que cette pratique **n'engendre pas de concurrence** par rapport aux activités similaires pouvant être menées par le secteur privé.

## 4 EVALUATION QUALITATIVE DU DISPOSITIF

Après cette présentation et analyse des réalisations chiffrées, nous évoquerons ici les aspects qualitatifs sur le dispositif actuel.

Cette évaluation reflète les constats identifiés lors des entretiens effectués avec les différents acteurs au sein du dispositif.

### 4.1.1 Problématique générale

- La commission nationale de la FC présidée par la direction générale du MFPE chargée de la préservation de l'emploi<sup>1</sup>, traite principalement des sujets se rapportant aux plaintes et réclamations des acteurs. Elle est aussi chargée de statuer sur les demandes de financement dont les montants sont supérieurs à 100 mDT pour le droit de tirage collectif.
- Il n'y a pas de structure chargée de la stratégie du développement de la FC. Le CNFCPP ne pouvant, seul, jouer ce rôle, car il s'agit d'une structure de mise en œuvre, et il ne peut être juge et partie.
- **La question de la tutelle de la FC n'est pas très claire.** Comme indiqué ci-dessus, le CNFCPP devrait avoir pour mission, la mise en œuvre de la stratégie nationale de la FC. Celle-ci devrait être supervisée par une structure au sein du MFPE. Or, la DG nommée ci-dessus ne possède pas une telle mission.
- **Le CNFCPP est trop pris par la gestion des dossiers.** Ceci ne lui laisse pas beaucoup de temps pour ses autres missions dont celle de l'appui aux entreprises. Certes, il a mené plusieurs actions dans ce domaine, mais il y a des demandes fréquentes de la part des entreprises pour une telle activité. L'une des pistes serait que le CNFCPP facilite d'abord les outils de financement des actions d'accompagnement pour qu'elles puissent être conduites par les prestataires privés, et ensuite qu'il s'oriente davantage vers la conception d'actions d'appui aux PME à travers des actions groupées au lieu de s'occuper des entreprises de plus grosse taille. Ces dernières étant, le plus souvent, bien outillées.
- **La nécessité d'avoir une contribution à la formation initiale est pénalisante,** surtout pour certains secteurs où l'accueil d'apprentis par exemple est difficilement envisageable. De plus, nous avons vu que cette disposition détourne la philosophie du financement de la FC au profit de la FI, qui consomme plus de 60% du budget du CI par exemple. Ainsi, certaines entreprises utilisent la formation initiale pour récupérer la totalité de leur TFP et ne font aucune action de formation (voir Tableau 1, page 16). Le barème de comptabilisation étant très favorable pour la FI, puisque les stagiaires donnent droit à une récupération de 100% du SMIG, ce qui est le taux maximum. C'est pourquoi, il aurait été souhaitable de prévoir un bonus pour les entreprises qui sont engagées dans la FI, mais pas d'en faire une condition d'éligibilité.
- **L'implication de l'UGTT dans la réflexion sur le dispositif est assez timide.** Il n'y a pas de document de la part de ce syndicat, explicitant sa vision du dispositif et les objectifs que l'on souhaiterait lui fixer.
- **Faiblesse du nombre de bénéficiaires :** Le Tableau 1 en p16 a montré que le nombre d'entreprises qui bénéficient du CI est de l'ordre de 1400 par an. Pour le droit de tirage ce nombre est encore plus faible pour les actions individuelles, avec seulement 400 entreprises. Ce nombre est très faible par rapport au nombre total d'entreprises en Tunisie, assujettis à la TFP. Dans le cadre de la présente étude, le CNFCPP a bien voulu nous communiquer les données sur le nombre d'entreprises éligibles à la TFP en Tunisie. La situation est la suivante :

<sup>1</sup> Le décret 292 a précisé la composition ainsi que les missions de la CN. Elle est présidée par M. le Ministre qui a délégué la DG du MFPE dans ce sens. Selon ce texte, la stratégie de développement de la FC n'est pas du ressort de la commission.

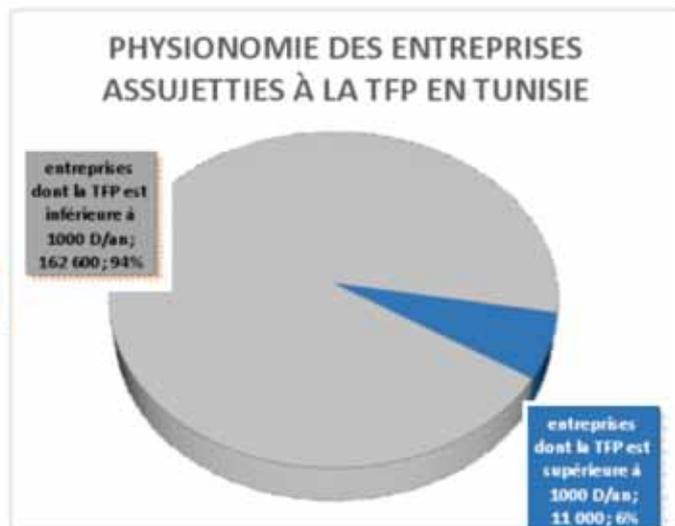
Total des Entreprises assujetties à la TFP 294 000  
**Parmi lesquelles: Entreprises qui déclarent effectivement leur TFP 173 000**

Dont :  
 entreprises dont la TFP est supérieure à 1000 D/an 11 000  
 entreprises dont la TFP est inférieure à 1000 D/an 162 600

**Entreprises qui conduisent des actions de formation 2%**

Non répertoriées, les entreprises NON assujettis à la TFP dont:

- les sites totalement exportatrices
- les artisans
- le secteur agricole



Ainsi, si nous ne prenons en compte que les entreprises assujettis à la TFP, celles qui conduisent des actions de formation représentent donc environ 2%, sans compter les entreprises non assujettis à la TFP.

La question est donc celle de la pertinence d'un dispositif qui ne ciblerait qu'une partie très faible du tissu d'entreprises en Tunisie. Notons que, dans les pays développés, ce taux est de l'ordre de 54% en Europe (71% en Autriche), même si ce taux n'est pas relatif à une seule année.

- **Le barème** définissant les 5 domaines d'utilisation du CI ou les 3 domaines du DT (arrêté du 10 Fév 2009), avec les critères et les montants de financement des activités (taux maximum) est à la fois complexe et pas suffisamment explicite. Ainsi, le domaine n°2 du CI décrivant les domaines de la formation au profit du personnel de l'entreprise distingue 5 types d'actions et leur attribue un barème différent selon leur contenu théorique ou pratique ou technologique. Dans la pratique, cette distinction est difficile à appliquer, car une formation pratique peut aussi avoir un aspect théorique partiel et réciproquement. De plus, du fait qu'il n'y a plus de contrôle en cours de formation, le bénéficiaire peut présenter l'action selon le barème qui lui est le plus favorable. Ceci conduit à des interprétations différentes selon la personne qui évalue la demande et à des conflits avec les bénéficiaires.
- Le barème précédent a supprimé quelques actions qui étaient éligibles auparavant, comme certaines composantes<sup>2</sup> de la mise en place de **centres intégrés** au sein des entreprises. Le nouveau barème n'a retenu que le coût des formateurs internes à l'entreprise, lorsqu'il s'agit de formation en intra. Or, ces centres peuvent être un acquis pour les entreprises et permettent de mieux promouvoir les compétences de leur personnel.
- **Cette ambiguïté précédente du barème n'encourage pas la mise en œuvre de formations certifiantes ou labellisées.** En effet, une formation sur un thème non technique peut nécessiter le recours à des formateurs de haut niveau, donc rémunérés à un tarif élevé. Or, le barème légal ne permet pas d'assurer une telle rémunération. L'accréditation des formateurs et des bureaux de formation est une question à soulever pour hausser la qualité des prestations et éviter leur dégradation qui pourrait se produire par les conditions du barème.
- **Les responsables au sein des entreprises**, chargés de la formation, ne maîtrisent pas les démarches d'identification des besoins. Dans la plupart des cas, ils agissent en se référant aux offres des cabinets de formation ou aux doléances internes du personnel. Il y a là un gros travail à faire pour former ces responsables et les inciter à élaborer des plans de formation en suivant une démarche structurée. Le CNFCPP devrait jouer un rôle dans ce sens, en facilitant davantage le recours à des outils plus adaptés. Certes, le CNFCPP a déjà conduit plusieurs actions de formation et d'assistance aux entreprises qui vont dans ce sens. Plusieurs responsables formation

<sup>2</sup> La construction de bâtiments et l'acquisition d'équipements n'est plus subventionnée

ont ainsi été accompagnés et des outils méthodologiques leur ont été remis, afin qu'ils puissent jouer un rôle plus actif et plus structurant dans le domaine. Mais le besoin demeure important et il convient de repositionner le CNFCPP dans ce type de mission (voir § 3.5, page 36).

- **Plusieurs outils et/ou méthodologies d'approche ne fonctionnent plus comme auparavant** : diagnostics d'identification des besoins, centres intégrés, mise en grappe, les jeudis de l'entreprise... : En effet, le nombre d'opérations de diagnostics d'identification des besoins présentés au CNFCPP ne représente plus qu'une vingtaine par an (moitié environ sous le CI et moitié sous le DT). De leur côté, la mise en place de centres intégrés de formation au sein des entreprises a baissé. Il n'y en a plus qu'une quinzaine en Tunisie au sein des grosses entreprises publiques et des banques notamment. La raison tient au fait que les conditions du barème de remboursement des coûts ne sont plus favorables. Enfin, l'initiative de la mise en grappe des entreprises introduite il y a une dizaine d'années à la Maison de l'entreprise n'est plus opérationnelle.

En fait, les activités prévues dans le décret de 2009 en matière d'études et de consultations sont censées, en théorie, financer ce type d'activité de diagnostic et d'accompagnement. Mais, en pratique, elles ne sont pas applicables compte tenu du fait que les entreprises préfèrent utiliser leur budget de CI pour financer les actions de formation continue ou initiale.

- Enfin, il est nécessaire de signaler que la plupart des personnes interviewées ont émis une **appréciation très positive et élogieuse quant au comportement du personnel du CNFCPP**. Ce personnel est qualifié de compétent et d'accueillant, et ce, malgré le fait qu'il soit très occupé par les tâches courantes.

#### 4.1.2 Problématique du fonctionnement du crédit d'impôt

- **Suppression du contrôle des actions sur terrain** : L'un des changements de la nouvelle réglementation du CI a été de supprimer les agréments préalables des actions planifiées par les entreprises, et même l'information au CNFCPP des dates de déroulement des actions. Cette suppression avait d'ailleurs été présentée comme un atout de la réglementation, en contrepartie de quoi, on limitait le quota de la TFP à utiliser à 60%.

Rappelons qu'auparavant, les entreprises étaient dans l'obligation d'informer le CNFCPP de ces dates afin que celui-ci puisse envoyer un agent de contrôle lors du déroulement effectif de la formation.

Aujourd'hui, le contrôle ne se fait plus que sur dossier, après l'achèvement des formations, en vérifiant un ensemble de documents, comme les fiches de présence avec l'émargement des présents, les autorisations d'exercer pour les formateurs du secteur public, les dates de déduction de la TFP sur les déclarations fiscales et bien d'autres documents<sup>3</sup>. Notons que ceci est différent des procédures du droit de tirage où le contrôle est maintenu comme dans la précédente législation.

Signalons que le projet n°9 retenu dans la stratégie de développement de la FP, a prévu de créer un corps d'inspecteurs dans les régions pour mener un contrôle technico-pédagogique sur les actions de formation.

- **Complexité de la constitution du bilan pédagogique** : La constitution du dossier de bilan pédagogique est très complexe et nécessite la réservation d'un temps très important de la part des entreprises.

Or, plusieurs d'entre elles ne disposent pas d'un responsable formation qui pourrait s'occuper d'un tel travail. Ceci fait qu'en pratique, c'est le responsable administratif qui prend le dossier en main.

Mais, vu la complexité des documents et justificatifs demandés, il est courant que plusieurs actions de formation ne soient pas renseignées comme l'exige le décret. Ceci est la cause d'un rejet important de dossiers, parfois pour des raisons peu importantes. Certes le CNFCPP donne l'occasion aux entreprises de se rattraper et de compléter les dossiers en question, mais les délais sont parfois insuffisants.

<sup>3</sup> Ceci a quand même pénalisé un grand nombre d'entreprises (400 par an)

Il faut noter que ce rejet de dossiers a entraîné le licenciement de plusieurs responsables administratifs, auxquels il a été reproché une négligence dans la préparation des dossiers. En effet, le rejet d'un dossier, outre le fait qu'il ne permet pas de bénéficier de la déduction de la TFP, entraîne l'application d'une pénalité.

Cette situation a conduit certains responsables à éviter de trop s'engager dans les actions, pour éviter de se retrouver dans de pareils cas.

- **Manque de communication de la part du CNFCPP** : Plusieurs entreprises, ainsi que quelques organisations professionnelles reprochent le fait qu'ils ne soient pas suffisamment informés des procédures de travail, surtout lorsqu'il y a des changements des textes de loi en relation avec la fiscalité. Ceci conduit à un rejet d'actions parce que l'entreprise n'était pas au courant des procédures.

Un exemple est celui de la nécessité pour les formateurs qui travaillent dans le secteur public de fournir une attestation de la part de leur institution les autorisant à exercer l'action de formation. Cette attestation doit être jointe au bilan pédagogique. Or, les entreprises traitent avec les bureaux de formation et non avec les formateurs en direct. Ils ne savent pas qu'il faut fournir une telle attestation. De ce fait, les actions présentées dans ce cas sont très souvent rejetées<sup>4</sup>.

- **Autres problématiques soulevées par les acteurs, notamment par les bureaux de formation** :
  - Les entreprises nouvellement créées n'ont pas le droit au CI alors que le besoin pour ces formations est parfois indispensable.
  - La lenteur dans le traitement des dossiers peut dépasser 3 à 4 mois ce qui pourrait induire un étranglement financier pour les formateurs. Il est souhaitable de fixer le délai de paiement à 45 jours de la date de dépôt du dossier complet à la structure régionale concernée.
  - Le taux de 60% de la TFP due qu'adopte le CNFCPP pour le financement de la formation sur CI est considéré insuffisant par les professionnels de l'UTICA. En effet le besoin en formation pour les entreprises dépasse ce qui est autorisé par ce règlement.
  - Les professionnels proposent de ne pas lier la date de dépôt du BPF à la date de l'épuisement de l'avance sur TFP<sup>5</sup>

#### 4.1.3 Problématique du fonctionnement du droit de tirage

Les principaux sujets évoqués lors des entretiens avec les acteurs sont les suivants :

- D'après l'article 23 du décret 2009-292, les actions collectives sont prises en charge par le droit de tirage quelque-soit la nature ou la taille des entreprises participantes. Ainsi, même s'il s'agit d'entreprises de taille importante, et soumises à la TFP, elles peuvent bénéficier du droit de tirage collectif. Cependant, la philosophie de cet outil, tel que présentée à l'article 13 du dit décret, laisse penser qu'il s'adresse davantage aux petites entreprises. Il y a donc là une certaine ambiguïté dans le texte lui-même. Pour illustrer cette ambiguïté, citons le cas des entreprises dont le montant de la TFP est supérieur à 1000 D et qui ne l'ont pas consommée en totalité. L'article 13 considère qu'elles ne sont pas éligibles au droit de tirage, alors que l'article 23 les accepte. Or, il est possible d'envisager que ces entreprises puissent financer leur participation aux actions collectives à travers le reliquat de TFP non utilisé. A moins de considérer qu'il est important de favoriser les actions collectives et que ceci prime sur les autres dispositions, ce qui peut être défendable.
- D'une manière générale, les conventions dans le cadre des accords collectifs ne sont pas toujours **mises en œuvre au cours de l'année de leur signature**. Il y a donc souvent une prolongation de ces accords pour l'année qui suit. Il est à signaler que l'année 2012 n'a pas connu de signature de nouvelles conventions avec les organisations professionnelles, en raison de la situation politique du pays à cette période.

<sup>4</sup> Un rappel est néanmoins adressé à l'entreprise pour compléter le dossier

<sup>5</sup> Ce problème a été résolu par la loi de finance 2015

- Pour remédier à cette situation, il est souhaitable que les plans de formation collectifs puissent être élaborés pour une période triennale et non annuelle. Une actualisation tous les ans pourra se faire si nécessaire, selon le principe d'un **plan triennal glissant**.
  - Les conventions pour les actions collectives nationales doivent être approuvées par la **commission nationale**. Mais, cette dernière s'est montrée assez rigide, surtout depuis la révolution de 2011. Ceci a eu un impact sur les délais d'approbation et sur le niveau d'acceptation des actions proposées. Ainsi, plusieurs actions ont été refusées et ceci explique, en partie l'évolution vers la baisse des réalisations. Par contre, les actions qui ne nécessitent que l'approbation des directions régionales du CNFCPP ont été acceptées plus facilement. Ceci a conduit à un taux de réalisation plus fort dans les régions qu'à l'échelle nationale.
  - La procédure d'approbation se fait en deux temps : il y a d'abord l'accord sur le contenu général des plans de formation présentés. Sur cette base, il y a le lancement des consultations pour la sélection des prestataires. Puis, vient la seconde approbation, qui est celle de la validation du choix des prestataires et des coûts. Cette double approbation engendre des délais assez longs et le taux d'acceptation finale, entre les actions approuvées finales et celles qui ont été déposées initialement peut être très faible (voir plus bas)
  - Les nouveaux outils du droit de tirage ont démarré en 2009 (le Pronafoc a continué d'être opérationnel jusqu'au premier trimestre 2009). Lors du démarrage, les entreprises étaient assez motivées pour adhérer au nouveau dispositif, car elles s'attendaient à y trouver un avantage par rapport aux précédents outils. Mais, au fur et mesure de leur adhésion, elles se sont aperçu que l'outil était trop complexe et leur participation a fortement baissé.
  - Le problème du **contrôle en cours de formation** représente l'un des freins importants dans le système. En effet, l'agent du CNFCPP peut s'adresser au lieu de la formation à n'importe quel moment pour vérifier la présence des bénéficiaires et du formateur. Mais il arrive souvent que le nombre de présents ne soit pas exactement le même que celui qui était planifié pour diverses raisons (arrivée en retard, absence ponctuelle ce jour précis...). Or, le CNFCPP se base sur le résultat du contrôle lors du jour en question pour décider de la suite à donner à l'action.
  - Cette procédure du contrôle systématique entraîne un coût de gestion très élevé pour le CNFCPP. De ce fait, l'outil du droit de tirage consomme une bonne partie des ressources du Centre.
  - L'étude des dossiers par le CNFCPP prend parfois jusqu'à deux mois, sans compter les délais de paiement des factures. Ceci pénalise les formateurs qui ne disposent pas d'une trésorerie suffisante<sup>6</sup>. Il faudrait s'engager sur un délai ferme qui soit plus court.
- **Questions spécifiques aux actions individuelles**
- Pour ce qui est des actions individuelles: le gros problème rencontré par les entreprises est celui de la liaison imposée entre le bénéficiaire du droit de tirage et la réalisation en matière de **formation initiale**, au cours de l'année qui précède. En réalité, il y a deux catégories d'entreprises qui peuvent engendrer des dysfonctionnements:
    - o Celles qui n'ont pas la possibilité de faire appel à un grand nombre de jeunes en formation initiale. Celles-ci sont donc quasiment exclues du bénéfice du droit de tirage.
    - o Au contraire, il y a celles qui font un appel inconsidéré aux stagiaires en formation initiale, sans recourir à la formation continue. Ils bénéficient de ce fait des conditions avantageuses octroyées pour l'emploi d'apprentis ou de stagiaires.
  - Un autre problème est apparu pour les actions individuelles, surtout au niveau des régions, à savoir le fait que les **commissions régionales exigent la régularisation de la situation fiscale** de l'entreprise pour qu'elle puisse bénéficier des activités. En effet, le représentant du Ministère des Finances est membre de cette commission,

<sup>6</sup> Même si, rappelons-le, le paiement ne se fait pas au profit des formateurs, mais plutôt de l'entreprise ou l'opérateur de formation. Mais l'entreprise répercute parfois le délai de paiement sur le formateur

et il refuse le plus souvent d'approuver des actions présentées par des entreprises dont la situation fiscale n'est pas à jour. Cette façon de procéder a fait que plusieurs entreprises se sont éloignées de l'outil droit de tirage, pour éviter d'avoir des problèmes avec la recette des finances.

- La question des **moyens disponibles pour assurer le contrôle en cours** de formation a été longuement soulevée par les directions régionales visitées. En effet, ces unités régionales ont parfois une fréquence d'une visite d'entreprise toutes les heures voire même les demi-heures. Elles proposent alors de passer à un mode de visite par échantillonnage avec une évaluation après formation. Ceci devra donc être analysé et nécessitera le changement de la procédure actuelle qui demande de contrôler la totalité des activités en amont.

- **Problématiques soulevées avec les organisations professionnelles au sujet des actions collectives :**

- Certaines organisations professionnelles rencontrées reprochent que le CNFCCP **revoit à la baisse des thèmes de formation proposés**. L'argument invoqué est que ces thèmes ont déjà été retenus par le passé. D'autres thèmes sont même parfois refusés (ex formation en langue russe pour les cuisiniers des hôtels)
- Un autre fait a été plusieurs fois évoqué, au niveau de la composition de la commission nationale qui statue sur les dossiers. Les organisations professionnelles souhaitent avoir la possibilité d'être présents **pour présenter eux-mêmes leur dossier et le défendre**. En effet, s'ils sont absents, les membres n'étant pas des spécialistes du métier, peuvent ne pas comprendre toute la problématique à traiter par la formation. Leur décision peut donc être non équitable.
- Les actions collectives sont souvent identifiées par la structure centrale de l'organisation professionnelle, en partant de sa connaissance du terrain et des défis posés aux membres. Ces derniers sont également consultés pour avoir leurs avis et suggestions. Par la suite, chacun est appelé à désigner des participants à la formation, et l'action est gratuite. Ceci conduit parfois les entreprises à désigner des participants sans qu'il n'y ait réellement un besoin identifié, et/ou sans que la personne en question ne soit celle qui est le plus concernée. De plus, **le fait que l'action soit gratuite ne pousse pas les bénéficiaires à être très exigeants sur la qualité de la formation**. C'est donc là une question à poser et une réflexion doit avoir lieu sur l'opportunité de prévoir une participation financière même symbolique des bénéficiaires.
- En prolongement du constat précédent, il faut noter que les organisations professionnelles **ne font pas d'évaluation à froid** des actions collectives réalisées. De ce fait, il n'y a pas de retour d'information qui permette de savoir si la qualité de ces formations a été ou non satisfaisante. La question est donc à poser sur la nécessité de réserver un budget pour cette évaluation, et que ceci soit inscrit dans le cadre de la consultation, dès le départ.
- Sur le même sujet, les organisations professionnelles n'ont pas la possibilité de **mener des études diverses** portant sur les ressources humaines de leur secteur d'activité et de faire financer ces études par le droit de tirage. Or, il peut être utile de mener de telles études afin de mieux cerner les problématiques posées au secteur en tant que tel et non pas à une entreprise particulière. Mais la législation actuelle ne le permet pas. Il faut signaler que les études font pourtant partie des activités inscrites dans le tableau de l'arrêté du 10 Février 2009 sous la rubrique « études et consultations en formation ». Néanmoins, le décret 292 du 2 Février 2009 a écarté ce droit pour le droit de tirage collectif, en mentionnant à l'article 23 que **seules les activités de formation continue sont éligibles** au financement.
- Une autre question importante soulevée par les organisations professionnelles ainsi que par les bureaux de formation, est celle de la **règle du « moins disant »** lors des consultations. Cette règle signifie que, après le dépouillement technique des offres, le bureau de formation ayant présenté l'offre la moins chère est automatiquement retenu. Il n'y a pas de pondération entre offre technique et offre financière qui pourrait donner un poids plus important à la qualité des formateurs ou à l'expérience du bureau. Ceci conduit souvent au choix de formateurs non adaptés à l'action si l'on suit les procédures des consultations en vigueur. Conscient de cela, le CNFCCP a tenté d'introduire un autre mode de sélection, en fixant un prix unique, basé sur le barème et en focalisant le choix sur des critères techniques. Mais cette orientation n'a pas été acceptée par les autorités, car elle est considérée comme contraire à la réglementation des marchés publics. Rappelons

que, par le passé, la procédure de pondération des offres techniques et financières était autorisée et a été bien appliquée dans le programme Pronafoc par exemple. A ce moment, l'offre technique était pondérée à hauteur de 70%, contre 30% pour l'offre financière et ceci avait donné de bons résultats, d'après l'avis de ceux qui l'avaient pratiqué. La question demeure donc posée et devrait trouver une solution car la poursuite de l'application de la règle du moins disant est très pénalisante.

- Sur le même sujet que le précédent, le mode d'attribution des marchés conduit souvent les formateurs à **délaissier les actions moins rémunératrices**, par exemple, celles qui sont éloignées. La raison provient du fait que le choix des offres se fait sur les moins disantes pour chaque action et non par lot. Ainsi, les bureaux de formation ne peuvent pas proposer un package qui puisse être profitable avec des prix plus élevés pour certaines régions pour financer des prix moins élevés pour d'autres.
- Sur un plan plus général, en matière de procédures, il convient de s'interroger sur le fait que les **actions individuelles** sont décidées par la seule volonté des entreprises, **sans recourir à une procédure précise telle que des consultations**. Alors que les actions collectives sont soumises aux procédures évoquées précédemment. Certes, ceci peut être expliqué par le fait que les actions individuelles sont plafonnées au montant de la formation initiale dépensé par les entreprises, alors que les actions collectives ne comportent pas un tel plafond. Il y a lieu de repenser cette disposition, en envisageant une procédure plus souple, quitte à introduire un plafond basé sur des critères à définir.
- La question de la **décentralisation de la décision** est à poser : les entretiens que nous avons eus avec deux unités régionales ainsi qu'avec les organisations professionnelles ont montré que les délais de traitement des dossiers par le CNFCPP central peuvent être source de retards parfois importants. En effet, même si un effort louable a été fait pour donner davantage d'autonomie aux régions dans le traitement des demandes, il reste que l'intervention du siège est toujours nécessaire, par exemple pour la signature des conventions avec les organisations professionnelles. Ainsi, la direction régionale accomplit toutes les étapes d'analyse et de traitement des dossiers collectifs, y compris la validation des actions de formation prévues dont le montant est inférieur à 100 mD. Mais elle n'a pas l'autorité pour signer les conventions. Or, le siège pose parfois des questions «de forme» qui retardent la mise en œuvre de la convention. Il serait donc recommandé **d'alléger la procédure d'approbation des conventions**, soit en décentralisant davantage avec un contrôle à posteriori, soit en s'astreignant à un délai maximum d'approbation au-delà duquel la région aura la latitude de valider le document.
- **La question de la TVA** est posée : en effet, les bureaux de formation sont astreints, légalement de facturer la TVA aux organisations professionnelles. Mais ces dernières ne peuvent récupérer cette TVA du fait de leur statut d'association professionnelle. De plus, comme le CNFCPP rembourse le coût hors TVA, le montant de cette taxe est, en dernier ressort supporté par les bureaux de formation, et ce, en déduction de leur marge bénéficiaire. Une solution devrait être trouvée, par exemple, en facturant directement aux entreprises bénéficiaires, lesquelles sont, en général, assujettis à la TVA.
- Un des problèmes majeurs à soulever est celui de la **rémunération des organisations professionnelles** pour leur intervention dans ces actions. En effet, ces organisations jouent un rôle important et effectuent une intervention de l'amont (identification des besoins) à l'aval (supervision du déroulement des formations). Ces activités mobilisent souvent un cadre à plein temps pendant une certaine période. Or, ce travail n'est pas rémunéré vu que la législation n'a pas prévu de faire intervenir des structures intermédiaires dans le déroulement des actions. Pourtant, il est possible, avec la même législation actuelle, de proposer que les organisations professionnelles soient rémunérées en % du coût des actions, et ce, selon une modalité à inscrire dans le cahier des charges des actions. De cette façon, les bureaux de formation pourront rémunérer les organisations professionnelles, à partir du budget prévu à cet effet, et approuvé par le CNFCPP. Ceci permettra d'assurer la pérennité de l'intervention des organisations professionnelles dans le dispositif ce qui est un but important à atteindre. Le cas du Maroc avec les GIAC est à citer, puisqu'il a par exemple mis en place un système qui permet une telle rémunération.

- La détermination du montant du droit de tirage, à **partir de la situation de l'année N-1** pose un problème à certains secteurs comme l'hôtellerie, qui sont passés par des périodes difficiles au cours desquels des établissements étaient à l'arrêt. Ces derniers ne peuvent donc pas bénéficier du financement au cours de l'année N. Une des solutions proposées par la fédération professionnelle est qu'elle établisse une attestation justifiant que l'établissement en question était à l'arrêt et que ceci permette de prendre en compte, par exemple, les réalisations de l'année N-2 ou autre.

## 5 BENCHMARKING

Nous présentons dans ce chapitre un aperçu de quelques modèles de dispositifs de formation continue appliqués dans certains pays, avec un accent particulier sur le financement.

Sur demande du CNFCCP, les pays à étudier sont en priorité les pays scandinaves.

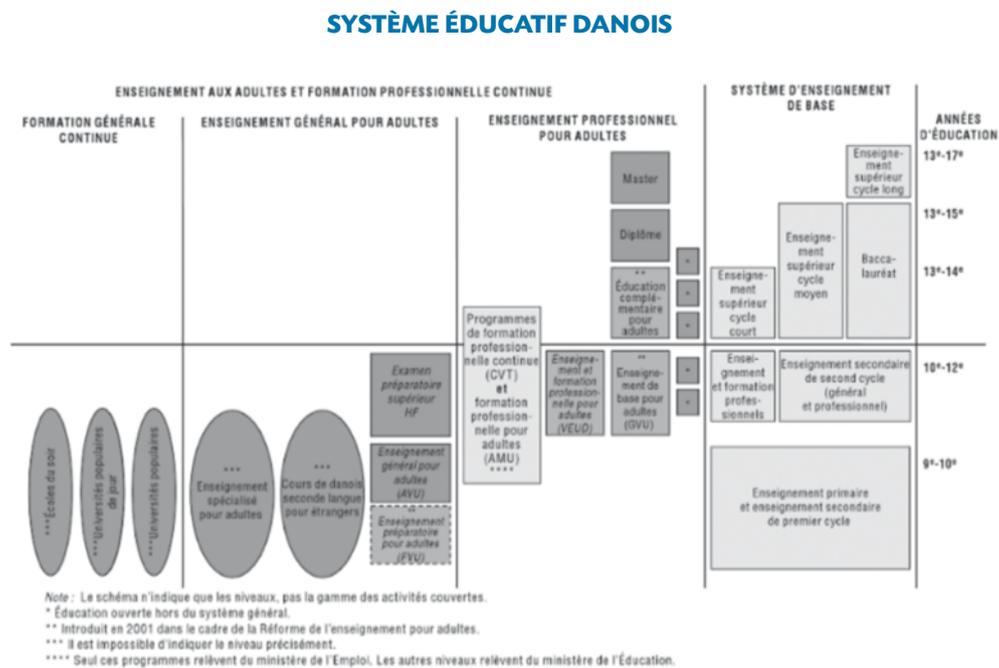
Nous avons donc traité le cas du Danemark, de la Suède et de la Norvège, auxquels nous avons rajouté le cas de l'Italie pour avoir un pays plus proche de la Tunisie.

Signalons que dans une version précédente du présent rapport, d'autres pays avaient été étudiées, à savoir la France, en tant que pays européens, ainsi que deux pays africains qui ont lancé récemment des réformes sur leur système de financement de la formation continue à savoir le Mali et le Maroc. Cette partie du benchmarking sera conservée en annexe.

### 5.1 Le Danemark

#### • Objectifs de la FC/principes de base

Au Danemark, l'éducation et la formation se déclinent en deux systèmes parallèles: un système d'éducation générale avec des cursus diplômants (de la scolarité obligatoire au doctorat) et un système d'éducation et de formation continue des adultes. En pratique, il n'y a pas de ligne de séparation claire entre un système de formation initiale et de FC pour les adultes.



Source : OCDE (2006) : Améliorer les compétences, vers de nouvelles politiques

Le premier type de formation professionnelle pour adulte est représenté par le système d'éducation de base pour adultes (GVU). Ce sont des programmes d'éducation basiques car ils ciblent les adultes qui ont un niveau scolaire faible. Ils visent à leur donner certains pré-requis qu'ils n'ont pas pour obtenir une qualification professionnelle complète allant jusqu'à des diplômes universitaires. Ces derniers (licence et master) font l'objet de parcours spécifiques de formation pour permettre de les préparer. Ces programmes sont organisés dans les collèges (ou écoles) professionnels.

Le deuxième type de FC pour adulte est qualifié de système de formation à l'emploi (AMU). Il constitue la modalité de formation professionnelle continue la plus développée au Danemark. L'AMU s'adresse aux travailleurs, qualifiés ou non qualifiés, âgés de plus de 20 ans. Elle est aussi ouverte aux chômeurs. Contrairement aux programmes GVU, Les AMU nécessitent des pré-requis en termes d'expériences professionnelle et de formation. Les formations AMU sont réalisées dans des centres publics dédiés (Arbejdsmarkedsuddannelsescentre)

Leurs objectifs sont les suivants:

- développer, entretenir et améliorer les compétences professionnelles des participants en fonction des besoins et de la situation des entreprises, du marché de l'emploi et des individus, en rapport avec l'évolution technologique et sociale;
- à court terme, résoudre les problèmes de restructuration et d'adaptation sur le marché de l'emploi;
- à long terme, contribuer à l'amélioration générale des qualifications sur le marché de l'emploi.

En 2005, 82% des entreprises de moins de 50 personnes ont formé au moins un de leurs salariés.

#### • **Mode de financement**

Au Danemark, la formation initiale est financée par le budget de l'Etat.

La formation continue y compris les formations complémentaires des salariés reposent sur le principe de solidarité avec la contribution de toutes les entreprises, qui, indépendamment de leur participation à des actions de formations, versent une taxe de 8% pour alimenter un fonds centralisé appelé Fonds du marché de l'emploi qui finance les formations AMU.

Les activités AMU, y compris les dépenses de fonctionnement des centres AMU, sont ainsi financées par le Fonds susmentionné.

Les financements sont attribués directement aux institutions qui offrent la formation, au prorata du nombre de participants inscrits. L'attribution de ces financements est négociée chaque année par les institutions avec le ministère.

Les cours AMU sont gratuits pour les participants, tant chômeurs que salariés. Pour ces derniers, il y a néanmoins un complément qui est versé par l'employeur. Cette contribution représente environ 15% du coût global de la formation et elle est généralement comptabilisée comme des frais d'inscription.

Outre le paiement des frais de la formation, les participants peuvent bénéficier d'une indemnité de transport et d'une aide financière pour couvrir les frais d'hébergement, lorsque les cours sont dispensés loin du domicile.

Pour ce qui des formations des salariés des entreprises dans des structures privées, elles sont prises en charge par les entreprises.

#### • **Instruments**

Les cours AMU se déroulent principalement dans les centres AMU qui sont des établissements publics qui relèvent administrativement du Ministère du travail.

Le système AMU compte plus de 3000 cours, qui couvrent différents secteurs et professions: construction, hôtellerie et restauration, agriculture et produits laitiers, services, etc. Ils visent à doter les participants d'aptitudes et compétences adaptées au marché du travail, essentiellement dans un secteur ou un emploi spécifique. Ils sont mis en place, adaptés ou supprimés en fonction des besoins du marché du travail.

Les cours AMU sont organisés par modules à combiner selon le besoin. Ils offrent un large éventail de cours qui sont soit des cours définis au niveau national, d'une durée de 1 à 6 semaines et qui permettent d'obtenir une qualification professionnelle, soit des parcours d'études cohérents visant les personnes employées aussi bien que les chômeurs, soit des cours conçus spécialement pour satisfaire aux besoins des entreprises.

Les principaux «clients» des centres AMU sont les agences du service public de l'emploi qui envoient en formation des chômeurs (également des assistés sociaux) ainsi que les salariés des entreprises privées et publiques. Ces derniers sont formés gratuitement. Comme il a été souligné, ils peuvent aussi recevoir une indemnité pour couvrir les frais de déplacement ou encore de logement.

Pour ce qui concerne les cours spécifiques adaptés à des besoins particuliers des entreprises, ils sont organisés moyennant la participation financière des entreprises (15%).

#### • Rôle des acteurs / Gouvernance

Le Danemark est le pays de l'Union européenne qui affiche les plus forts taux de participation à l'éducation des adultes et à la formation continue. Ces forts taux de participation reflètent la stratégie nationale de priorité pour l'éducation et la formation tout au long de la vie et les secteurs spécialisés à forte intensité de connaissances ainsi qu'une tradition de fortes synergies entre établissements éducatifs et partenaires sociaux.

Le cadre institutionnel de la FC est assez bien étoffé. Il associe les structures ministérielles et surtout les partenaires sociaux dont l'intervention est très importante. Ce cadre comprend:

- Un Conseil national de la formation des adultes ayant un rôle de conseil auprès du Ministère de l'Éducation sur tous les sujets concernant la formation d'adultes ;
- Des Comités nationaux de formation continue, composés de représentants des partenaires sociaux, affiliés à des secteurs d'activités et responsables de la définition des compétences à développer dans les différentes formations ;
- Ces mêmes comités sont déclinés à un niveau territorial plus fin où ils ont un rôle de conseil auprès des centres de formation AMU et des collèges professionnels concernant l'adaptation des formations aux besoins locaux du marché du travail.

Les programmes AMU sont dispensés par 24 centres AMU indépendants (régis par la loi sur les centres de formation à l'emploi) répartis dans l'ensemble du pays.

Des organismes privés et d'autres établissements éducatifs peuvent également être habilités à dispenser des cours AMU spécifiques.

Le ministère de Travail est en charge de façon globale sur ces programmes notamment à travers leur reconnaissance, mais il implique largement les partenaires sociaux dans la définition de l'offre puisque ces derniers décident des objectifs, contenus, durées des programmes de formation AMU.-

## 5.2 L'Italie

#### • Objectifs de la FC/principes de base

En matière de formation continue en Italie, deux principaux types d'activités peuvent être identifiés :

- la formation d'adultes s'adressant à tout citoyen et visant au développement de savoirs/compétences de base mais aussi de compétences pré-orientées vers un champ professionnel ; ce sont des formations organisées dans des centres de formation d'adultes («Centri per l'Istruzione degli adulti») qui dispensent des formations ayant pour objectif l'obtention de titres et de certifications académiques
- la formation professionnelle continue, incluant à la fois les actions de reconversion des salariés mais aussi celles liées à l'évolution de leur emploi.

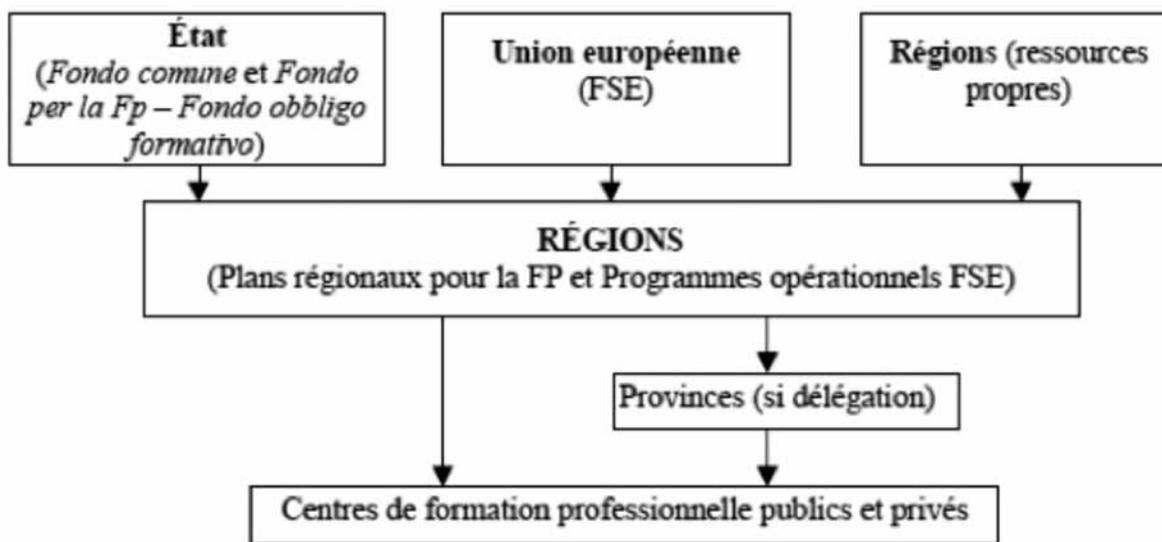
La réglementation en la matière est régie principalement par les textes suivants :

- la loi 236/93 sur la formation continue : selon cette loi sont considérées comme activités de formation continue toutes celles qui s'adressent aux adultes, en cours d'emploi ou chômeurs, auxquelles le travailleur peut participer également par choix. Il s'agit notamment des activités mises en place par les entreprises pour adapter ou augmenter la compétence professionnelle ou les compétences rendues nécessaires par l'innovation technologique et organisationnelle dans le processus de production.
- la loi 53/00, qui a introduit le droit des travailleurs à bénéficier de «congés de formation» pour participer à des projets de formation présentés par les travailleurs eux-mêmes, à titre individuel ou sur la base de conventions collectives; dans ce dernier cas est prévue également une réduction de l'horaire de travail
- la loi 388/00 (modifiée par la loi 289/02), qui a permis la constitution des Fondiinterprofessionali (Fonds interprofessionnels) pour la formation continue (voir ci-après)

• **Mode de financement**

Le financement de la formation professionnelle initiale est assuré principalement par le budget de l'Etat. Le Ministère de l'éducation, de l'université et de la recherche prend en charge tous les frais de fonctionnement (salaires,...) des centres de formation (istitutiprofessionali). Les régions participent aussi à ces dépenses notamment l'entretien des structures (bâtiments, laboratoires, etc.). Il y a également une certaine contribution du FSE.

**FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE INITIALE**



Le financement des deux composantes de la formation professionnelle continue est basé sur plusieurs sources publiques ou privées :

Les fonds publics proviennent du financement direct effectué par le ministère du Travail (avec le soutien des partenaires sociaux et des régions) de la formation organisée en entreprise. Le budget national, alimente ainsi un fonds dédié à la formation professionnelle (loi nationale 236/93) créé en 1996.

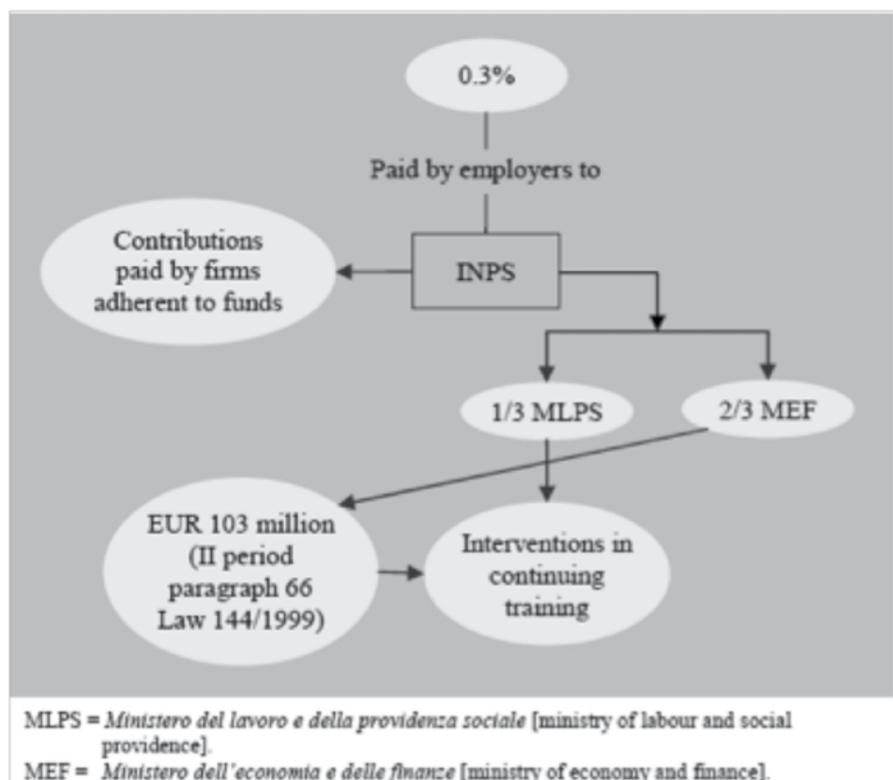
Les autres sources incluent le Fond social européen (FSE) qui joue aussi un rôle dans le financement de la formation en Italie.

Les ressources privées sont représentées par une taxe 0,3% sur la masse salariale des entreprises. Cette taxe alimente des fonds interprofessionnels paritaires pour la formation continue «fontipariteticiinterprofessionali per la formazione continua». Ces fonds financent essentiellement des plans individuels de formation ou des plans sectoriels et territoriaux de formation, présentés par les entreprises.

Les ressources privées représentent la première source de financement de la formation continue en Italie. La participation de l'Etat et des partenaires sociaux est en effet relativement limitée.

Concernant les fonds interprofessionnels, les entreprises peuvent choisir ou non de rejoindre un fonds, si elles ne le font pas, elles doivent néanmoins reverser la taxe de 0,3 % sur les salaires à l'Institut national de la Sécurité sociale, «Istituzione nazionale per la previdenza sociale, INPS».

### DISTRIBUTION DE LA TAXE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN ITALIE



Source : CEDEFOP (2008) : *sectoral training funds in Europe*

Depuis 2005, l'INPS transfère la totalité de la contribution de 0,3% payée par une entreprise au fonds de formation choisi par cette entreprise. Les cotisations de 0,3% des entreprises n'ayant pas adhéré à un fonds de formation sont réparties à raison d'un tiers auprès du Ministère travail et des politiques sociales et les deux tiers restant au Ministère italien de l'Economie et des Finances. Ils sont utilisés pour financer certains programmes spécifiques de formation continue par exemple les chèques formation (textes de loi 263/93 et loi 53/00).

#### • Instruments

Les Fonds publics et privés financent des plans individuels de formation ou des plans sectoriels et territoriaux de formation, présentés par les entreprises. Néanmoins, ce sont les fonds interprofessionnels qui financent la grande partie de ces plans de formation.

Selon la loi 236 de 1993, le subventionnement par un financement public de la formation professionnelle continue est effectué en priorité pour les PME (entreprises de moins de 15 salariés).

Le droit à la formation tout au long de la vie avec notamment des congés rémunérés est reconnu pour tous et formalisé dans la législation (loi 53/00). Comme il a été souligné, la loi 53/00 offre la possibilité d'utiliser des congés pour la formation et pour la formation continue dans le cadre de projets de formation présentés par les travailleurs ou à titre individuel ou sur la base de négociations collectives; dans ce dernier cas, une réduction de l'horaire de travail est prévue. Ceci s'effectue via un système de crédit de formation délivré par les régions à partir de financement de l'État.

Depuis 1998, les particuliers peuvent recevoir des «chèques formation» ; depuis 2003, la loi tend à mettre l'accent sur les publics en difficulté (chômeurs de longue durée par exemple). Les «chèques-formation» financent :

- La formation continue pour les employés des secteurs public et privé ;
- La reprise de l'éducation secondaire, destinée à faciliter l'accès à une formation du niveau supérieur hautement spécialisée (master, doctorat... ;
- Les programmes d'apprentissage tout au long de la vie destiné à l'ensemble de la population (avec ou sans emploi)

Les régions attribuent sur la base du choix de la formation dans un catalogue composé par les autorités régionales à l'ensemble des individus sans distinction (employés, apprentis, stagiaires, partenaires de coopératives, chômeurs) des «chèques-formation», finançant jusqu'à 75% d'une formation agréée. Le «chèque-formation» est versé directement par la région à l'organisme de formation choisi par le travailleur, à condition que celui-ci suive au minimum 70 à 80% des heures auxquelles il s'inscrit. Le travailleur peut souvent être amené à compléter la couverture des coûts liés à la formation (en général, à hauteur de 20%).

Cette mesure est financée principalement par le budget national (loi 236/93). Les financements sont débloqués par l'intermédiaire des régions sur présentation d'un plan de formation, soit individuel, soit suivant les termes d'une convention collective (loi 53/00).

Le FSE a également alloué des fonds destinés à financer des «chèques-formation» répondant à des initiatives individuelles, que ce soit dans le cadre de la formation continue, la reprise de l'éducation ou de l'apprentissage tout au long de la vie.

Les fonds interprofessionnels financent en totalité ou cofinancent avec l'Etat et les régions, des actions de formation au niveau d'entreprises, de secteurs ou de régions. Le financement intervient à 100% dans les zones les plus défavorisées, à 50% ailleurs.

Les formations peuvent ainsi être déployées soit à la demande de l'entreprise soit à la demande du salarié.

#### • Rôle des acteurs / Gouvernance

Les activités de formation continue des travailleurs peuvent être mises en œuvre en intra par des entreprises (publiques ou privées) programmant des activités de formation pour leurs propres salariés, des organismes de formation privés ou publics (universités,...), des associations sectorielles, des associations professionnelles,...

En matière de politiques de formation professionnelle, l'Etat prévoit les grandes orientations. Il fournit également une assistance technique aux régions en la matière qui sont en charge de l'administration de la formation professionnelle.

Les partenaires sociaux jouent un rôle important. Ils participent à un comité national au sein duquel sont représentés le ministère du Travail et de la Politique sociale, les régions et les autorités locales (provinces et communes). Ce comité est notamment chargé de définir une stratégie en matière de formation professionnelle continue et de définir des critères d'allocation de ressources.

Les partenaires sociaux sont aussi impliqués dans le développement d'actions de formation continue pour les travailleurs et ceci particulièrement à travers la gestion des fonds interprofessionnels pour la formation continue. Depuis leur création en 2000, la gouvernance de la formation continue en Italie a connu un développement important avec ces fonds bilatéraux administrés par les entreprises et les partenaires sociaux.

Il existe actuellement une vingtaine de Fonds interprofessionnels qui concernent divers secteurs d'activités tels que définis par la loi : industrie, agriculture, tertiaire/services et artisanat. Leur création nécessite la signature d'un accord entre les syndicats reconnus comme « les plus représentatifs », définissant les objectifs et les règles de gestion du fonds, puis l'approbation du ministère du Travail.

La gestion des fonds interprofessionnels est assurée par un dispositif composé de :

- un président et un vice-président, représentants légaux du fonds ; le premier est nommé par les entreprises et le second par les syndicats ;
- une assemblée des représentants des parties prenantes du fonds, dont le nombre varie selon les fonds (de 12 pour le fonds des coopératives ou celui des PME à 60 pour celui du secteur tertiaire) ;
- un bureau de trois auditeurs, chargé du fonctionnement du fonds et de ses opérations financières (les entreprises, les syndicats et le ministère du Travail choisissent chacun un membre) ;

La gestion financière des fonds est également encadrée par la loi ; ainsi, pas plus de 8% de leur budget ne doit être consacré aux frais internes.

Il est également indiqué que les financements accordés aux entreprises de chaque région doivent être proportionnels à leurs contributions au fonds

Certains fonds ont ajouté à leurs objectifs la réduction des disparités interrégionales, avec une part fixe de leur budget total (20% par exemple pour le fonds des coopératives, 5% pour celui du secteur tertiaire).

### 5.3 La Norvège

#### • Objectifs de la FC/principes de base

Pratiquement la même situation caractérise la Norvège que les autres pays nordiques dans le sens où il est très difficile de distinguer entre la FPI et la FPC.

Pratiquement le même système avec la réglementation, programmes,... s'appliquent généralement aussi bien à la FPI qu'à la FPC. La plupart des formations peuvent être dispensées soit comme FPI, soit comme FPC. Le CEDEFOP souligne dans son rapport pays relatif à la Norvège que «La Formation professionnelle continue ne présente pas un modèle clair permettant de déterminer quel organisme fournit tel ou tel type de formation, et il n'y a pas non plus de normalisation officielle de l'offre. Nombreux sont ceux qui proposent des activités de formation continue, et la division du travail n'est pas claire dans chaque domaine».

En 2005, 85% des entreprises de moins de 50 personnes ont formé au moins un de leurs salariés.

#### • Mode de financement

Le financement de la formation initiale relève de la responsabilité des pouvoirs publics. Il n'existe pratiquement pas de dispositions fiscales particulières obligeant les entreprises à participer au financement de la FC (taxes sur les entreprises par exemple) en vue de les inciter à investir dans la formation continue.

La majorité de la formation des travailleurs en Norvège - environ 85% - est ainsi payée par les employeurs.

Parmi les mesures en faveur des entreprises, il y a le fait que les coûts qu'elles engagent pour la formation professionnelle peuvent être déduits des impôts. Grâce à la Loi de l'impôt de 1999, les employeurs reçoivent une déduction immédiate pour les coûts de formation, y compris la formation elle-même, les frais de scolarité, Les dépenses de voyage, les livres et autres documents.

#### • Instruments

Les principaux mécanismes pour soutenir la formation des travailleurs ont été introduits par la dite réforme des compétences initiée en 2000 «CompetenceReform». Il s'agit principalement de congés et de compensations en faveur de l'individu qui suit la formation.

L'employé qui suit une formation peut par exemple recevoir des allocations pour un maximum de vingt mois d'études à temps plein. Pour ce faire, il doit avoir travaillé à plein temps pour l'entreprise pour un minimum d'une année. La formation doit être liée à la compétence de l'employé dans le cadre de sa fonction actuelle ou dans la perspective d'un éventuel changement de poste au sein de la même entreprise. Ces allocations sont généralement prises en charge par un fonds spécifique : le Lanekassen, alimenté par les recettes de l'Etat

Une réforme a aussi été adoptée en 2001 donnant aux travailleurs le droit à un congé d'études. Les employés qui travaillent depuis au moins trois ans et chez la même entreprise depuis deux ans ont droit à un congé à temps plein ou à temps partiel d'au plus trois ans pour participer une formation liée au travail. Le financement de ce congé relève en premier lieu de la négociation entre le salarié et son employeur. Le financement peut aussi dans certains cas être fait à travers le Fonds susmentionné

#### • Rôle des acteurs / Gouvernance

L'éducation et la formation en général y compris celle des adultes relèvent du Ministère de l'éducation et de la recherche (UFD). Une des conséquences est que tout enseignement ou formation dispensé par le secteur public est gratuit. Les coûts sont couverts par le budget public.

Au niveau régional, les municipalités et les autorités des comtés sont responsables de l'éducation des adultes respectivement au niveau de l'école obligatoire et au niveau du lycée

Les organisations d'employeurs et de salariés disposent de représentants dans toutes les grandes instances de conseil et de décision au niveau national et au niveau des comtés :

- le Conseil national de la formation professionnelle (RFA)
- Vingt comités nationaux de formation qui représentent l'expertise dans différents domaines et professions reconnues ;
- la commission de formation professionnelle dans chaque comté ;
- les commissions d'examen dans chaque comté et les commissions d'appel nationales

### 5.4 La Suède

#### • Objectifs de la FC/principes de base

Comme pour le Danemark ou la, Norvège la frontière entre la formation professionnelle initiale et continue est difficile à établir en Suède. En effet, le système de formation pour adultes en place leur permet aussi de suivre une formation continue que d'acquérir les compétences dispensées aux jeunes par la formation professionnelle initiale. La distinction habituellement effectuée entre FPI (formation professionnelle initiale) et FPC (formation professionnelle continue) est de ce fait difficile à effectuer dans le cas de la Suède.

De ce fait, il y a plutôt une distinction entre FP initiale qui est destinée aux jeunes jusqu'à l'âge de 19 ans, et FP pour adultes, qui s'adresse aux personnes de 19 ans et plus.

La formation professionnelle continue pour les adultes comprend :

- la formation professionnelle dans le cadre de l'éducation municipale pour adultes<sup>1</sup> : ce sont des formations généralement certifiantes données sur une longue durée. Les cours conduisent à des diplômes officiels équivalents à ceux délivrés aux jeunes.
- la formation à l'insertion professionnelle : la formation reconversion, par exemple.
- la formation en entreprise : à l'initiative de l'entreprise ou du salarié
- la préparation de diplômes universitaires professionnels.

Les formations pour les adultes actifs ont lieu en général pendant les heures de travail et sont organisées soit par les entreprises soit mises en place avec le concours des autorités publiques. Les prestataires peuvent être des écoles municipales publiques, les universités, ou des structures privées.

En 2005, 74% des entreprises de moins de 50 personnes ont formé au moins un de leurs salariés.

<sup>1</sup> En Suède, il existe 290 municipalités qui ont la responsabilité de l'organisation et de gestion des activités de l'éducation y compris celle la formation professionnelle des adultes

## • Mode de financement

En suède la FI est traditionnellement financée par les recettes fiscales des municipalités qui proviennent en majorité de l'impôt sur le revenu. Ces municipalités disposent d'un vaste pouvoir d'imposition, qui concerne surtout le volet de l'impôt sur le revenu. La loi sur l'éducation impose à chaque municipalité d'élaborer un plan scolaire local (skolplan) décrivant le financement, l'organisation, le développement et l'évaluation des activités de chaque établissement.

Les recettes collectées par les municipalités sont parfois complétées par des fonds additionnels pour appuyer la mise en œuvre de priorités nationales au niveau des municipalités<sup>2</sup>.

La formation pour les actifs employés à l'initiative des entreprises est majoritairement financée par les employeurs (95 % du total). Elle se déroule souvent pendant le temps de travail. Depuis 1975, la loi assure à l'ensemble des employés le droit à un congé pour formation, sans restriction sur la durée ou le contenu des études.

Lorsqu'elles sont mises en place avec le concours des pouvoirs publics (avec des établissements publics), des subventions peuvent être accordées aux entreprises en matière de formation. Les entreprises peuvent ainsi recevoir des subventions de 50 % pour un montant maximal par employé sur deux ans pour la formation continue d'un employé. La formation doit suivre un plan qui précise son objectif, le groupe cible et le contenu de la formation. Ce plan transmis aux services de l'emploi du comté (niveau régional) qui doivent l'approuver.

Aucune réglementation n'impose aux employeurs de dispenser une formation professionnelle à leurs salariés. Ces derniers ont la possibilité lors des sessions de formation d'emprunter à leur employeur du matériel informatique qui peut ensuite être racheté pour une somme symbolique, net d'impôt, après quelques années.

Les modalités de la formation en entreprise ne sont toutefois pas régulées. Elles sont gouvernées par des négociations, ou des consultations collectives, en partenariat avec les syndicats. Elles sont conduites majoritairement à l'échelle de l'entreprise.

La formation des employés dans les PME bénéficie parfois de subventions de la part de programmes européens tels que le FSE<sup>3</sup>.

Depuis 2002, la mise en place de comptes individuels de formation a été proposée pour développer la FC. Ces derniers offrent la possibilité aux employés d'épargner chaque année, avec l'aide de l'Etat et de l'employeur, des sommes qui peuvent être utilisées pour la formation et l'amélioration des compétences. Si ces fonds ne sont pas utilisés avant l'âge de la retraite, ils se transforment en épargne ou en assurance retraite. Une telle initiative n'a pas abouti compte tenu du dispositif déjà en place (congs de formation,...)

## • Instruments

La FC est principalement focalisée sur l'amélioration des compétences des adultes. La formation pour adultes dans le cadre de programmes nationaux est donnée sur une durée de 40 à 120 semaines. Les cours sont organisés en coopération entre l'entreprise et les différents prestataires qui peuvent être les municipalités, les organismes de formation privée, et les établissements d'enseignement supérieur.

Elle est ouverte aussi bien aux personnes provenant directement du secondaire supérieur qu'aux actifs employés qui souhaitent développer leurs compétences dans un domaine spécifique.

## • Rôle des acteurs / Gouvernance

Une Agence pour la formation professionnelle supérieure a été créée en 2009 et prend en charge au niveau national tous les aspects liés aux programmes de formation pour adulte à financement public du pays. Elle organise la coopération entre les acteurs publics et les acteurs privés. Au niveau régional, ce sont les municipalités qui ont la responsabilité administrative de la FP pour adultes.

<sup>2</sup> Un montant de 1,1 milliard de couronnes a par exemple été affecté par le gouvernement pour promouvoir l'éducation pour adultes pour la période 2009-2011.

<sup>3</sup> Entre 2001 et 2003, 350 000 salariés suédois, travaillant dans des PME, ont participé à une formation en cours d'emploi dont le financement faisait en partie appel à une contribution du FSE.

Les partenaires sociaux jouent en Suède un rôle important dans la formation professionnelle pour adultes. Cette dernière fait généralement l'objet de négociations et de solutions locales entre les partenaires sociaux. C'est ainsi qu'une convention a été signée au début des années 80 pour le perfectionnement des compétences des adultes actifs. Cette convention a été signée par les principaux partenaires sociaux incluant la Confédération patronale, la Confédération générale du travail (LO) et le Syndicat des employés et des cadres du secteur privé (PTK) qui représente 26 syndicats de salariés. Elle contient des dispositions chargeant les partenaires locaux de contribuer conjointement à l'amélioration des conditions dans lesquelles les salariés améliorent leurs connaissances et compétences.

Par ailleurs, des accords sur l'éducation et la formation en cours d'emploi des salariés dans divers secteurs (bâtiment par exemple) ont aussi été signés entre plusieurs syndicats et leurs organisations patronales homologues.

5.4.1 Enseignements du Benchmark

Le tableau suivant donne une synthèse des principaux enseignements du Benchmark

Financement des dispositifs de la formation continue				
	Danemark	Italie	Norvège	Suède
<b>Sources de financement de la FC</b>	<p>Une taxe de 8% sur toutes les entreprises qui alimente un Fonds centralisé appelé Fonds du marché de l'emploi.</p> <p>La FI est du domaine du financement Public. Le Fonds en question finance toutes les formations AMU (y compris le fonctionnement des centres AMU, ...)</p>	<p>- Des fonds sectoriels pour FC « fonti paritetici interprofessionali per la formazione continua » alimentés par Une taxe de 0,3% sur la masse salariale des entreprises adhérentes.</p> <p>- Budget de l'Etat</p> <p>- FSE</p> <p>La FI est du domaine du financement Public. Par contre, l'Etat participe dans le financement de la FC.</p>	<p>Environ 85% - de la FC est payée par les employeurs</p> <p>La FI est financée par l'Etat, et la FC principalement par les entreprises</p>	<p>- Financement en quasi totalité par les entreprises - intervention du FSE (pour les PME)</p> <p>La FI est financée par les recettes fiscales des municipalités qui proviennent en majorité de l'impôt sur le revenu.</p> <p>La FC est la responsabilité des entreprises</p>
<b>Articulation FC/CI</b>	<p>La FC est en majeure partie assurée dans le cadre de cours à la carte appelés "cours AMU" dans des centres publics dédiés. Elle est pratiquement gratuite (15% payés par les entreprises au titre de frais d'inscription)</p>	<p>Les cotisations des entreprises n'ayant pas adhéré à un fonds sont réparties à raison d'un tiers auprès du Ministère travail et des politiques sociales et les deux tiers restant au Ministère italien de l'Economie et des Finances. Elles sont utilisées pour financer certains programmes spécifiques de formation continue par exemple les chèques formation</p>	<p>Pas de disposition particulières pour la FC mais les entreprises peuvent recevoir une déduction d'impôt pour les coûts de la formation</p>	<p>Lorsqu'elles sont mises en place avec le concours des pouvoirs publics, des subventions peuvent être accordées aux entreprises en matière de formation.</p>
<b>Mécanismes en place</b>	<p>- Plans de formation individuels/collectifs dans le cadre des Cours AMU dans les centres dédiés</p> <p>- Prise en charge de frais supplémentaires (transport, ...) pour les bénéficiaires</p>	<p>- Plans de formation individuels/collectifs financés principalement les fonds sectoriels avec une prise en charge totale des coûts de la formation dans des régions défavorisées</p> <p>- Formation continue subventionnée par l'Etat pour les PME (&lt; 15 salariés)</p> <p>- des congés pour la formation continue (financement public)</p> <p>- des chèques formation (financement public)</p>	<p>- Des congés pour la formation continue (financement public) avec des conditions assez strictes</p>	<p>- Congés pour la formation continue (financement public) avec des conditions assez strictes (ancienneté en entreprise).</p> <p>- Les employés ont la possibilité lors des sessions de formation d'emprunter à leur employeur du matériel informatique qui peut ensuite être racheté pour une somme symbolique.</p>
<b>Principaux intervenants</b>	<p>Le ministère de Travail est en charge des programmes AMU (reconnaissance, ...). Il implique largement les partenaires sociaux dans la définition de l'offre. Ces derniers décident des objectifs, contenus, durées des cours AMU</p>	<p>La gestion des fonds interprofessionnels est assurée principalement par les partenaires sociaux (profession et syndicaux) avec une supervision de l'Etat (Ministère du travail)</p>	<p>Pas de disposition spécifiques ou particulières pour la FC</p>	<p>Les modalités de la formation en entreprise ne sont pas régulées. Elles sont gouvernées par des négociations, ou des consultations collectives, en partenariat avec les syndicaux.</p>

## • Objectifs de la FC/principes de base

Les dispositifs de la formation dans les pays nordiques étudiés ne distinguent pas clairement entre formation professionnelle initiale et continue. Les deux systèmes se superposent, et on parle plus de formation pour adultes.

L'objectif étant de garantir à tout adulte l'accès à une formation tout au long de la vie dans le système officiel d'éducation (par exemple les cours AMU offerts au Danemark).

Le système de formation tend aussi à se focaliser sur les personnes avec des besoins spécifiques (par exemple les chômeurs) et moins sur les personnes actives.

La formation continue (au sens classique) qui cible les employés est ainsi diffuse dans le système de formation professionnelle initiale.

Ce système cible ainsi tous les adultes (selon l'âge) et quelque soit leur situation qu'ils soient employés au chômage, en stage,...

Dans ces pays, le système de formation continue n'est pas régulé et repose autant sur le système éducatif (formation générale publique) que sur les entreprises (privées).

La situation en Italie est différente, elle distingue clairement entre la formation continue des employés actifs (au sens classique) et celle de la formation des adultes qui relève plus de la formation initiale et qui est effectuée dans des centres dédiés.

## • Mode de financement

Les modèles de financement de la FPC sont très différents entre les pays étudiés. Il y a le cas où la FC est totalement financée par les entreprises, c'est le cas du Danemark où une taxe de 8% sur les salaires alimente un Fonds pour l'emploi. Ce dernier finance la formation continue dans le cadre des cours AMU.

En Norvège et en Suède, le financement de la formation continue relève de la responsabilité des pouvoirs publics. Il n'existe pratiquement pas de dispositions fiscales particulières visant à inciter les entreprises à investir dans la formation continue.

En Italie, le financement de la FC est partagé entre des ressources publiques (budget de l'Etat) ou provenant du FSE et des ressources privées avec une taxe de 0,3% sur la masse salariale des entreprises. Cette taxe alimente une vingtaine de fonds interprofessionnels de la formation continue.

## • Instruments

Outre les instruments classiques liés au financement de plans de formation individuels, ou encore les plans de formation dans le cadre de conventions collectives, les dispositifs en place de la FC ont prévu d'autres instruments pour le développement de la FC. Il peut ainsi s'agir :

- De subventions avec le paiement d'indemnités de transport et d'une aide financière pour couvrir les frais d'hébergement, lorsque les cours sont dispensés loin du domicile.
- De chèques formation pour les employés des secteurs publics et privés,
- De congés de formation lorsque les formations sont effectuées sur des périodes longues,
- De comptes individuels d'épargne pour les salariés pour le financement de leurs formations

A noter que dans certains cas, le taux de cofinancement de la formation dépend du degré de développement de la région.

## • Rôle des acteurs / Gouvernance

Le même constat caractérise la situation de la gouvernance que celui des principes de la formation continue dans les pays nordiques. Les institutions en charge s'occupent généralement aussi bien de la formation professionnelle initiale que de

la formation continue. Là aussi, il s'agit plus de traiter de la formation des adultes que de la formation continue au sens classique (formation des employés en entreprise). Ceci se traduit par exemple par la création de conseils nationaux de la formation des adultes avec un rôle consultatif, des comités nationaux généralement sectoriels associant les différents partenaires qui sont aussi déclinés au niveau des régions. Ils sont responsables de la définition des compétences à développer dans les différentes formations.

Pour ce qui est de la formation des employés en entreprise, elle prend plus la forme de négociations entre les entreprises et les partenaires sociaux qui jouent un rôle important dans la définition des différentes règles de la formation.

Dans le cas spécifique de l'Italie, la gouvernance de la FC est assurée via un dispositif tout particulier lié aux Fonds interprofessionnels qui ont été mis en place. Il s'agit de dispositifs de gouvernance en bonne et due forme composés de représentants des entreprises, du secteur public et des syndicats sectoriels.



## 6 RECOMMANDATIONS

### ■ **• Stratégie nationale et stratégie du CNFCPP**

La première recommandation consiste à **désigner une structure chargée de la stratégie du dispositif de la FC en Tunisie et de son pilotage**<sup>1</sup>. Certes, il y a actuellement une UGP qui est chargée de la mise en œuvre de la réforme. Mais cette structure est temporaire et ne saurait remplacer une structure organique.

Nous avons vu au § 4.1.1, p 39 qu'une telle structure n'est pas mentionnée dans les attributions du MFPE. Il y a certes, la commission nationale de la FC, mais ses missions ne couvrent pas la stratégie et le pilotage.

Il serait donc nécessaire que le CNFCPP assume sa mission de gestion des outils de financement de la FC, en se conformant à une stratégie nationale qui soit fixée d'un commun accord avec l'ensemble des intervenants.

Partant de là, ainsi que des constats sur le terrain et des relations avec les entreprises, **le CNFCPP devra élaborer sa propre vision de son développement et sa propre stratégie en tant qu'organisme.**

La notion de vision pour le CNFCPP est importante à définir afin de rendre plus visible et plus cohérent l'ensemble de ses activités. Le projet 9 de la réforme aborde cet aspect. De plus, un atelier animé par SwissContact a été tenu pour traiter de cette question, et a proposé des orientations dans ce sens.

N'ayant pas reçu ces documents, nous suggérons au CNFCPP de s'assurer que ce qui a été élaboré répond bien aux questions suivantes : «comment voit-on le CNFCPP dans 5 ans ?» par exemple, et «quel type de valeur ajoutée va-t-on apporter aux opérateurs économiques en vue de développer leur compétences à travers le recours à la FC ?». La vision permet de véhiculer l'image que l'on désire donner de l'institution. Elle doit être formulée en termes simples et concis (une seule phrase de préférence).

Par ailleurs, cette vision doit être partagée par les acteurs internes et externes. Il ne faut pas qu'elle soit rédigée par le DG, seul, dans son bureau. L'idéal est d'organiser **un atelier avec les membres du Conseil d'Administration**, pour faire ressortir une telle vision qui soit mobilisatrice et que chacun utilisera ensuite pour guider et donner une cohérence à son travail.

Partant de cette vision, le CNFCPP avec son Conseil d'Administration, devra élaborer sa stratégie propre, en cohérence avec la stratégie nationale évoquée précédemment. En effet, il s'agit de deux sujets différents. La stratégie nationale de la FC concerne la Tunisie en tant que Pays et définit ses axes de développement en matière de formation continue. Par contre, le CNFCPP est une institution tunisienne qui a une mission bien définie et qui est redevable de résultats. Il est évident que sa stratégie doit aller de pair avec celle du pays, mais l'une ne se substitue pas à l'autre.

La stratégie du CNFCPP devra notamment définir quel est sa mission et ce, pour quelle catégorie de «clients» ou de «bénéficiaires». Ceci comporte notamment, une segmentation de ces «clients» selon des axes à définir, et une proposition de missions pour chacun de ces segments et de résultats à atteindre, comme l'efficacité des procédures par exemple. Ceux-ci pourront s'envisager à selon la taille des entreprises, ou la région, ou la forme juridique... Il y a aussi l'orientation en matière de décentralisation, et le degré d'autonomie à donner aux antennes régionales du Centre (voir constats sur la possibilité de signature des conventions dans le cadre du droit de tirage, à l'échelle des antennes régionales).

Ces choix doivent enfin se traduire par des objectifs chiffrés à atteindre par le CNFCPP.

<sup>1</sup> L'existence de l'UGP actuelle ne remplace pas une telle structure

La stratégie traitera également de la politique de partenariat que le CNFCPP mènera avec les autres acteurs comme l'UTICA et l'UGTT.

La stratégie pourrait être développée sur trois ans et réajustée chaque année si nécessaire. Elle doit être élaborée et validée par le Conseil d'Administration et doit être en cohérence avec les missions officielles du CNFCPP.

Une fois cette stratégie élaborée, il faudra alors s'attacher à redéfinir l'organisation interne et le rôle de chacun ainsi que les activités prioritaires à lancer. Ceci permettra de mieux orienter les activités par rapport à une stratégie définie et de mieux définir les responsabilités des collaborateurs. Ceci se traduira par l'élaboration d'une feuille de route qui trace les réformes à conduire au sein du CNFCPP et les principales activités à mener sur une période de 3 ans par exemple.

Un contrat d'objectifs serait ensuite à conclure entre le CNFCPP et la tutelle afin de mettre en œuvre la stratégie ainsi définie.

#### • Orientation en matière de financement

La stratégie nationale évoquée précédemment devra apporter une réponse claire à l'un des aspects les plus importants qui est celui du financement.

Les principes de base qui devront être retenus et affirmés sont les suivants :

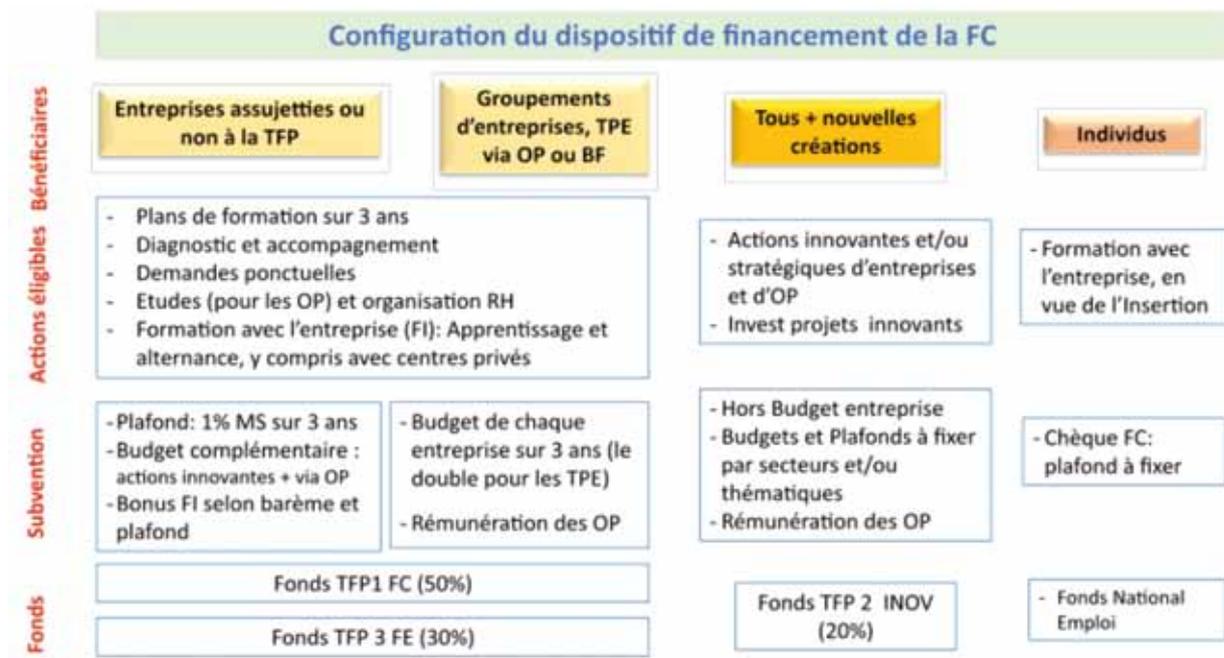
- Même si la FC peut être considérée comme un investissement par les entreprises, celles-ci ont besoin d'un dispositif incitatif pour les aider à entreprendre des actions de formation
- L'Etat a une responsabilité en matière de financement de la FC
- Les entreprises doivent apporter une contribution substantielle au financement de la FC.
- Un fonds dédié au financement de la FC devra être individualisé et géré de manière transparente
- Le principe de mutualisation des fonds est à affirmer, pour que les acteurs n'ayant pas de possibilité de contribuer significativement au financement, puissent quand même disposer des ressources requises pour la formation
- Fixer un plafond par catégorie d'entreprise, en fonction de sa taille et la laisser libre de proposer des plans de formation ou des actions à concurrence de ce plafond. Ces plans pouvant être cumulables sur plusieurs années.

#### • Caractéristiques principales des outils de financement

- Outil unique, à utiliser par ceux qui paient ou non la TFP. Ceci suppose que l'on adopte le principe de mutualisation des moyens : la FC doit bénéficier à ceux qui en ont besoin et non exclusivement à ceux qui paient la TFP
- Dissocier les avantages de la fiscalité et supprimer la notion de crédit d'impôt pour ne plus avoir le lien avec la recette des finances. En effet, plusieurs entreprises ont la crainte d'être soumises à un contrôle fiscal suite à la déduction du crédit d'impôt.
- Outil simple d'utilisation pour les entreprises
- Outil avec des avantages différenciés, en favorisant davantage les actions structurantes, à définir selon des thèmes à convenir<sup>2</sup>
- Favorise davantage les opérateurs qualifiés / certifiés
- Favorise davantage les entreprises formatrices (labellisées)
- Structurer et Donner confiance aux OP (UAFE)

Partant de ces principes, la configuration suivante du dispositif est proposée.

<sup>2</sup> L'exemple de la procédure ITP dans le programme de mise à niveau pourrait être suivi dans son principe



Ce dispositif comporte ainsi les mesures suivantes :

#### • Volume global du financement

Nous avons vu au § 3.1, page 15 que le montant total de la TFP exigible des entreprises (150 MDT) n'était affecté à la FI et à la FC qu'à hauteur de 42%. Le reste étant réaffecté au budget de l'Etat.

Nous avons vu également que ce montant ne permettait de cibler qu'un nombre très faible d'entreprises, qui s'élève à moins de 2% de celles qui sont assujetties à la TFP.

Par conséquent, trois questions sont à poser dans ce cadre :

- Pourquoi la TFP n'est-elle pas affectée complètement à la formation ?
- Quelle proportion devra financer la FC et la FI ?
- Est-il opportun de financer les frais de fonctionnement de l'ATFP par les ressources de la TFP ?

S'agissant de la première question, il est proposé qu'à terme, la TFP soit dédiée aux activités de formation. Un échéancier sera donc à établir, en liaison avec le Ministère des Finances afin d'arriver à cet objectif.

Pour ce qui est de la seconde question, la réponse est apportée dans le point qui suit, en distinguant trois rubriques au sein du fonds.

Enfin, la réponse à la troisième question nécessite l'organisation d'un débat sur la Gouvernance de l'ATFP et de son financement. Il est en effet nécessaire d'introduire le principe de la gestion par les résultats et de prévoir que, parmi les résultats à prendre en compte figure notamment celui du coût, ainsi que son impact, qui peut être traduit par le taux d'insertion.

#### • Les Fonds à prévoir

- Le montant total de la TFP est subdivisé en trois rubriques, affectées chacune à un mécanisme donné.
  - **Le Fonds 1** : FC : finance les plans de formation continue et les actions ponctuelles demandées par les entreprises : son budget est de 50% du montant total de la TFP payée par les entreprises
  - **Le Fonds 2** : INOV : finance les actions innovantes et/ou stratégiques des entreprises, qu'elles soient opérationnelles ou en cours de création : il est doté d'un budget de 20% du montant de la TFP. Ce budget sera subdivisé par secteurs et/ou par thématiques afin que les acteurs sachent quels sont les montants en jeu qu'ils peuvent solliciter, et qu'il n'y ait pas une sur consommation non justifiée d'un secteur donné.

- **Le Fonds 3** : FE : finance la formation avec l'entreprise, c'est-à-dire l'apprentissage et l'alternance : il est alimenté par un budget de 30% du montant de la TFP.
- Le Fonds National de l'Emploi : FNE : finance les formations des individus à travers un chèque formation continue. La condition à poser est que cette formation se fasse en liaison avec une entreprise.

Il est important de faire en sorte que les budgets alloués à chacun de ces Fonds soient affectés de manière transparente et qu'ils soient versés dans des comptes séparés au profit du CNFCPP (éventuellement par tranches).

### • Les Bénéficiaires cibles et les actions éligibles

Une segmentation des bénéficiaires est à faire de façon à avoir des groupes homogènes ayant des besoins qui peuvent être traités avec un même mécanisme.

La proposition est la suivante :

- Les entreprises : cela comprend aussi bien les entreprises assujetties à la TFP que celles qui ne le sont pas. Tous les secteurs sont concernés, aussi bien l'industrie, l'agriculture, le commerce, les services... Les actions éligibles sont les plans de formation sur une période pouvant aller à 3 ans et/ou les actions ponctuelles de formation, ainsi que la formation avec l'entreprise (alternance et apprentissage).
- Les entreprises en lien avec des centres de formation privés pour la formation en apprentissage: Cette proposition consiste à autoriser les centres de formation privés, homologués, à assurer des formations complémentaires dans le cadre de l'apprentissage. En effet, nous constatons aujourd'hui une baisse importante des effectifs en apprentissage. L'une des explications est le manque de prospection effectuée par les centres pour promouvoir cette formation. Il y a aussi les difficultés de déplacement des conseillers d'apprentissage vers les entreprises. Enfin, il y a aussi une difficulté majeure dans les régions où des entreprises ne trouvent pas un centre de formation publique qui forme dans leurs spécialités. Dans ce cas, ces entreprises ne peuvent pas avoir d'apprentis qui suivent des cours complémentaires, et se limitent au mode dit «F0». Partant de là, si les centres privés sont autorisés à proposer les formations complémentaires en apprentissage, cela dynamisera ce mode de formation et permettra à un grand nombre de jeunes de bénéficier d'une formation adéquate. Dans ce cas, les centres privés seront rémunérés pour cette formation complémentaire, à travers les outils existants destinés aux entreprises. De cette façon, l'entreprise recevra la subvention au titre de l'apprentissage et l'utilisera pour payer le centre de formation. Un affinement de cette modalité sera sans doute nécessaire
- Les groupements d'entreprises et les TPE, via leur organisation professionnelle ou via des organismes de formation habilités. L'objectif ici est de :
  - Appuyer les TPE qui n'ont pas les moyens organisationnels pour mener des formations par elles-mêmes. De plus, du fait que ces TPE ont une masse salariale faible, le budget qui peut leur être alloué est le double de celui alloué aux autres entreprises, c'est-à-dire qu'il s'élèvera à 2% de leur masse salariale.
  - Permettre aux bureaux de formation habilités de jouer un rôle actif dans la dynamisation du marché. Ainsi, les demandes peuvent être adressées soit à travers les organisations professionnelles, soit à travers des bureaux de formation habilités.
- Toute entreprise existante ou nouvelle et OP : la cible ici comporte toute entreprise y compris celles qui sont en cours de démarrage, L'objectif est d'encourager des formations qui s'inscrivent dans le cadre d'orientations stratégiques du pays, validées par les acteurs, et aussi les actions innovantes planifiées par les entreprises. Cela peut comporter par exemple de nouveaux projets à caractère technologique avancé, qui nécessitent une formation spécifique du personnel avant le démarrage.
- Les individus : cette dernière catégorie correspond aux demandes individuelles exprimées par les individus, qui peuvent se rapporter soit à un projet personnel de formation, soit à une formation complémentaire en vue de l'insertion. Ils doivent pour cela proposer une entreprise qui a un besoin et qui s'engage à encadrer l'individu pour réussir sa formation.

## • Le financement à octroyer

Les dispositions suivantes sont proposées :

- Les financements sont accordés aussi bien pour des plans de formation sur une période pouvant aller à 3 ans, que pour des actions ponctuelles.
- Un plafond par entreprise est alloué, à raison de 1% de sa masse salariale. Ceci est plus simple à utiliser que de prendre en compte la TFP payée, et a pour avantage de s'appliquer à tout type d'entreprises même celles qui ne sont pas assujetties à la taxe. De plus, afin d'encourager la pratique des diagnostics et des plans de formation, ce montant peut être cumulé sur 3 ans, c'est-à-dire qu'une entreprise peut disposer d'un budget de 3% de sa masse salariale au cours d'une année.
- Les actions groupées sont financées en utilisant les budgets de chaque entreprise tel que définis ci-dessus. En cas d'actions innovantes, ce budget pourra être augmenté en ayant recours à l'action correspondante. De plus, afin d'encourager l'intervention des unités d'appui à la formation, qui peuvent être créées au sein des organisations professionnelles, il est proposé que celles-ci bénéficient d'un financement pour les actions qu'elles organisent. Il sera déterminé en tenant compte de la réflexion en cours au sujet des UAF. Ceci a l'avantage de ne pas accorder une subvention pour payer des frais de fonctionnement de structures inactives. Ainsi, seules les UAF qui sont actives et qui organisent des actions au profit des entreprises ou des diagnostics ou des études, bénéficient du financement.
- Les financements des actions innovantes ou stratégiques sont plafonnés à un montant à définir. L'exemple du dispositif de l'article 39 peut être retenu, à savoir un plafond de 150mD, pouvant être doublé moyennant l'approbation d'une commission d'octroi d'avantages. Comme proposé plus haut, le budget global sera réparti par secteur et/ou thématique, d'un commun accord avec la profession. Là aussi, les OP qui s'engagent dans des actions innovantes seront rémunérées pour leurs frais de gestion.
- Un bonus sera accordé pour les entreprises qui sont engagées dans la FI, et ce, sur le fonds TFP3 FE, sans toucher au Fonds TFP1 dédié à la FC exclusivement. La pratique de la FI ne sera plus fixée comme une condition d'éligibilité. Un plafond sera fixé pour le bénéficiaire de ce bonus. S'agissant des stages, il sera mentionné que le financement concernera les stages pratiques obligatoires qui sont recommandés par l'entreprise concernée.
- Enfin, les individus bénéficient d'un chèque formation, qui comprend un montant forfaitaire alloué pour chacun, afin de financer les actions citées plus haut. Un plafond par personne est à définir, en s'inspirant de ce qui existe pour le chèque formation initiale actuel. Cependant, pour éviter que des jeunes s'engagent dans des formations non suivies d'insertion, il sera demandé que les bénéficiaires de ce chèque, présentent une entreprise avec laquelle la formation se fera en alternance. De cette façon, l'entreprise sera financée pour son engagement, à partir de l'outil initial (TFP1) et l'organisme de formation sera financé par le chèque formation.

## • Procédures de contrôle et évaluation

- Le CNFCPP se réserve le droit de faire un contrôle de l'action en cours de formation, sur la base du planning envoyé par l'entreprise. Ceci permettra d'assurer un contrôle par échantillonnage, et répondra aux difficultés du dispositif actuel. En effet, rappelons qu'aujourd'hui, le CI ne prévoit aucun contrôle sur terrain, alors que, par opposition, le DT impose de faire un contrôle à 100%, ce qui est à la fois très coûteux et très contraignant en matière de procédures. Avec un contrôle par échantillonnage, le dispositif sera ainsi plus léger, tout en maintenant une maîtrise sur la qualité.
- Le contrôle peut aussi se faire, de manière plus occasionnelle, après la fin de l'action, et peut s'étendre à l'évaluation de l'impact : il peut être conduit par des experts indépendants ou par un centre technique
- En cas de constat de malversation prouvée, l'entreprise et le bureau de formation sont mis en liste noire et ne sont pas éligibles pour une période de 5 ans, nonobstant l'application d'autres mesures réglementaires éventuelles.

**• Autres recommandations**

- Revoir le système d'information du CNFCPP pour disposer d'un outil permettant de mieux gérer le traitement des dossiers et pour avoir de meilleurs états de réalisation. Nous avons évoqué dans le rapport, l'exemple de la nomenclature des activités à partir de laquelle sont enregistrées les actions. Cette nomenclature est à revoir complètement pour l'aligner avec des standards retenus par d'autres institutions.
- De même, il y a la question de l'enregistrement du nom des personnes formées en plus de celui du nom de l'entreprise. Ceci se faisait par le passé au sein du CNFCPP mais n'est plus possible avec le système d'information actuel. Or, le fait de mentionner le nom de la personne est utile pour avoir un historique des formations effectuées par chacun.
- Confier davantage de prérogatives aux antennes régionales pour faciliter les procédures et raccourcir les délais de traitement des dossiers
- Introduire une action forte d'accréditation des formateurs et de la bellisation des entreprises donnant droit à des montants supplémentaires et/ ou à un allègement des procédures de contrôle.

## 7 ANNEXE

### 7.1 Liste des personnes rencontrées

Institution	Personne contactée	Fonction
FTH	Mme Fatma BENNOUR	Responsable formation
MFPE	Emna ARIFA	DG appui et conservation des emplois
MFPE	Mohamed DOGGUI	Resp à la DG appui et conservation des emplois
MIN FINANCES	Leila AYADI	DG Legislation Fiscale
MIN FINANCES	Habib HAOUIJ	
UTICA	Abdallah AYARI	Sec. Général Fdération des petits métiers
UTICA	Habib TASTOURI	Pdt Fédération
UTICA	Youssef RABEH	Pdt Ch Synd Meca Auto / Pdt Commission Formation
UTICA	Sami BEN MAHMOUD	Pdt Ch Synd Formation
UTICA- B.Formation	Abdelkarim BRA	DEAL CENTER - BTH
UTICA- B.Formation	Khemais SAADAoui	Bureau de formation à Kairouan
UGTT	MR Jabrane	
UTAP	Lotfi SELMI	
CONSEIL DE L'ORDRE DES INGENIEURS	Lotfi BOUSAID	
PROMOSPORT	MME Monia	Chargée de la FC
PROMOSPORT	MR Abdellatif	
SNIT Centre	Fethi AMMAR	
UGTT	Mohamed SKANDRANI	
ORDRE DES ARCHITECTES	Monia Ouerfelli	Membre du Comité
ORDRE DES ARCHITECTES	Hassen ZOGHLAMI	Conseiller adm et fin
Ex DG CNFCPP	Belgacem MEZNI	
Ex PDG STIP	Hedi DRIDI	
CETTEX	Dalila BEN YAHIA	Dir Form Dév de la Compétitivité
PANTALOISIR	Hedi CHARFI	Resp Formation UTICA FENATEX

## 7.2 Réalisations du CI, avec part de la FI dans les montants alloués

Année	Réalizations du CI avec part de la FI (les montants sont en MDT)													%							
	TFP due année N-1	Mt du Crédit d'impôt	Effectif Employés	Effectifs Formés en FI	Indemnités servies justifiées en FI	Mt calculé en FI (selon barème)	Nbr de participation en FC	Dépenses totales déclarées	Dépenses déclarées final avec max 60%	Dépenses totales justifiées	Mts calculés total final	Mt Accordés suite au 1er BPF	Mt Accordé actualisé suite à un bilan additif		Mt Accordé actualisé suite à une réclamation	Mt Accordé actualisé retenu	Nbre d'actions final	Durée (j) formation initiale final	Durée (j) formation continue final	Mt Accordé actualisé hors FI	% FI dans le Montant total
<b>2009</b>	0,0	<b>34,5</b>	295 899	0	0,0	<b>14,7</b>	171 430	51,5	0,0	46,4	33,8	25,6	3,1	0,7	<b>26,3</b>	0	0	0	<b>11,7</b>	<b>56%</b>	<b>76%</b>
<b>2012</b>	78,5	<b>45,6</b>	311 206	38 772	0,0	<b>19,4</b>	102 376	46,0	0,0	37,0	34,5	27,5	7,2	3,5	<b>29,2</b>	15 032	0	0	9,8	<b>66%</b>	<b>64%</b>
<b>2013</b>	88,6	<b>51,6</b>	331 208	38 620	4,1	<b>20,2</b>	113 343	43,6	0,0	26,6	33,7	27,3	7,3	1,9	<b>29,3</b>	14 594	0	0	9,0	<b>69%</b>	<b>57%</b>
<b>2014</b>	91,1	<b>53,2</b>	308 771	38 600	0,0	<b>19,3</b>	107 575	46,2	33,6	31,2	34,1	29,7	4,3	0,3	<b>30,5</b>	15 780	2 014 497	2 297 269	11,2	<b>63%</b>	<b>57%</b>

## 7.3 Réalisations du CI avant la réforme de 2009 (ristourne TFP)

### Etat Ristourne 2005-2008 (ancien dispositif)

	2005	2006	2007	2008
Nombre d'entreprises bénéficiaires	1222	1415	1526	1717
Montant total accordé (mD)	35 568	37 289	39 236	45 170
Nb. de participations	125 200	135 298	155 979	167 965
Montant accordé en formation initiale (mD)	9 173	12 130	13 297	14 944
Effectif formé en formation initiale	21 872	30 340	30 081	37 331
Montant FI/Montant Total accordé	26%	33%	34%	33%

## 7.4 Annexe : Benchmarking : pays complémentaires : France, Maroc et Mali

### 7.4.1 La France

#### Différents modes d'accès à la formation continue<sup>1</sup>

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré :

- A l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un **plan de formation** ;
- A l'initiative du salarié notamment par la mobilisation du **compte personnel de formation (CPF)** et dans le cadre du **congé individuel de formation (CIF)**;
- Dans le cadre des périodes de professionnalisation ;
- Dans le cadre des contrats de professionnalisation ;
- Dans le cadre de l'orientation professionnelle avec le **conseil en évolution professionnelle (CEP)** et le **bilan de compétences**.

Dans ce qui suit, nous présentons plus en détail ces outils :

Le **plan de formation** englobe toutes les mesures de formation des salariés prises à l'initiative de leur employeur en vue d'adapter leurs compétences à leur poste actuel ou d'acquérir de nouvelles compétences. Il peut prévoir des actions telles qu'un bilan de compétences ou une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Le **congé individuel de formation (CIF)** est le droit, pour les salariés qui remplissent certaines conditions d'ancienneté, de demander à s'absenter de leur poste pour suivre une formation en vue d'obtenir un diplôme de niveau supérieur, de changer d'emploi ou de poursuivre d'autres intérêts personnels. L'absence peut être totale ou partielle et durer jusqu'à un an ou 1 200 heures. Le maintien de la rémunération peut atteindre 80 à 100 % si le salarié obtient l'accord du Fonds de gestion de congé individuel de formation-Organisme paritaire au titre du congé individuel de formation (Fongecif-Opacif), organisme paritaire géré par les syndicats et les associations patronales.

Le **droit individuel à la formation (DIF)** a été remplacé au 1<sup>er</sup> janvier 2015 par le compte personnel de formation (CPF). Le DIF permettait aux salariés d'accumuler 20 heures de formation par an sur une période de six ans, soit 120 heures au maximum. La portabilité n'était pas possible d'un employeur à l'autre, et l'employeur devait approuver la formation choisie.

Le **compte personnel de formation (CPF)** mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, permet aux salariés d'accumuler

<sup>1</sup> Source : ministère de travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et du dialogue social (<http://travail-emploi.gouv.fr/>)

jusqu'à 150 heures de formation, qui demeurent acquises en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi. Ce compte peut être utilisé par le service de l'emploi, l'employeur ou le salarié lui-même.

Les **périodes de professionnalisation** ont pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée, par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques reconnues par le secteur d'activité concerné ou les conventions collectives. Si la formation est suivie pendant les heures de travail, le salarié continue de percevoir sa rémunération ; si elle est suivie en dehors des heures de travail, il perçoit une allocation de formation.

Le **bilan de compétences** suppose des entretiens approfondis avec un consultant extérieur afin d'identifier les intérêts, motivations et compétences du salarié et déterminer des possibilités de développement professionnel.

Le **contrat de professionnalisation**, créé en 2005 par les partenaires sociaux, s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans, aux demandeurs d'emploi et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter leur formation initiale par une formation complémentaire.

Dernièrement, la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 a créé le compte personnel d'activité (CPA), qui regroupe les droits issus du compte personnel de formation (CPF), du compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) et d'un nouveau dispositif : le compte engagement citoyen (CEC).

Le CPA permettra d'utiliser les droits acquis sur ces différents comptes afin de sécuriser le parcours professionnel du salarié. Le dispositif entrera en vigueur le 1er janvier 2017.

### **Modes de financement de la formation**

La source principale de financement provient des taxes prélevées sur les entreprises. **Les entreprises ont en effet l'obligation légale de contribuer au développement de la formation par un prélèvement obligatoire**, en pourcentage de leur masse salariale brute, comme suit

- La **taxe d'apprentissage** (0.68 % de la masse salariale)
- Un système de **bonus-malus** pour les entreprises de 250 salariés et plus.

Plus le pourcentage d'apprentis dans l'effectif total de l'entreprise diminue par rapport à un seuil fixé à 4 % (5 % à compter de 2015), plus le taux de cotisation augmente. À l'inverse, les entreprises peuvent obtenir un bonus pour chaque apprenti leur permettant de dépasser ce seuil.

- La **taxe de la FP** : c'est une contribution de 1 % de la masse salariale dans les entreprises de plus de 10 salariés et de 0.55 % dans les entreprises de moins de dix salariés.

### **Financement émanant d'un Conseil régional**

Dans certaines régions, les salariés peuvent bénéficier d'une aide financière pour suivre une formation universitaire hors temps de travail (par exemple le D.A.E.U. -diplôme d'accès aux études universitaires- ou une formation à distance)

### **Autres modalités de financement**

Pour les non-salariés (professions libérales, agriculteurs, artisans, commerçants, travailleurs indépendants, etc.) les conditions d'accès à la formation professionnelle continue sont fixées par des règles particulières. Dans le régime général, elles s'appuient sur trois fonds d'assurance formation :

- Fonds interprofessionnel de formation des professions libérales (F.I.P.-P.L.) ;
- Association de gestion du financement de la formation des chefs d'entreprise (AGEFICE) ;
- Fonds d'assurance formation des professions médicales libérales (F.A.P.-P.L.).

Les personnes handicapées peuvent solliciter l'AGEFIPH (Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées).

Certaines caisses de retraite (notamment cadres) peuvent parfois prendre en charge une partie du coût de formation en fonction de critères qui leur sont propres.

Il est aussi possible de financer personnellement sa formation.

### **Collecte des fonds pour financement de la formation**

La **collecte de la taxe d'apprentissage** est assurée par les «organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage» – (OCTA)

La **collecte de la contribution à la formation professionnelle** est assurée les «organismes paritaires collecteurs agréés» – (OPCA),

La réforme de 2014 a permis de simplifier considérablement le mécanisme de collecte en commençant la fusion des OCTA et des OPCA.

Après la réforme, les entreprises verseront la totalité de la taxe d'apprentissage et de la contribution à la formation professionnelle à un seul organisme.

### **Pilotage du dispositif de la formation continue**

Le système repose en premier lieu sur les **partenaires sociaux**, que ce soient les syndicats représentatifs des salariés ou des employeurs : ils définissent avec la région et avec l'Etat les objectifs et priorités de la formation professionnelle.

L'Etat conserve un rôle de facilitateur et de régulateur des négociations entre les partenaires sociaux et des réflexions sur les évolutions du système

Les «organismes paritaires collecteurs agréés» (OPCA) assurent en plus de la collecte des fonds, la gestion des systèmes de formation professionnelles. Ils redirigent à cet effet une partie des contributions perçues vers leurs organisations parentes.

Pour changer ceci, un nouveau fonds sera créé afin de rémunérer les syndicats et associations patronales pour leur rôle de gestionnaires des systèmes de formation professionnelle et autres systèmes sociaux.

Les entreprises, les organismes paritaires et les administrations publiques contribueront au financement de ce fonds.

#### **7.4.2 Le Maroc<sup>2</sup>**

Mécanismes ou dispositifs de développement de la formation en cours d'emploi

Il existe au Maroc deux mécanismes complémentaires d'encouragement à travers une assistance technique et financière pour l'identification et l'expression des besoins des entreprises en compétences et la réalisation des actions de formation qui en résultent :

- **les Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) ;**
- **les Contrats spéciaux de formation (CSF).**

Le **1<sup>er</sup> mécanisme** porte sur les Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil (GIAC)

Les GIAC sont des organisations et fédérations professionnelles d'entreprises qui apportent une assistance technique et financière aux entreprises pour faire émerger leur demande en formation en cours d'emploi et identifier leurs besoins en compétences.

Financé par l'Etat, la TFP et les entreprises bénéficiaires et géré par les GIAC concernés dans le cadre de conventions, ce mécanisme a pour objectif de faire émerger la demande des entreprises en formation en cours d'emploi et **d'identifier les besoins en compétences de ces entreprises.**

Neuf GIAC sont actuellement opérationnels et couvrent la majorité des secteurs économiques: IMMEE, Textile/Cuir, Technologies, Pêches Maritimes, BTP, Hôtellerie/Tourisme, Agroalimentaire, Transport/Logistique et Tertiaire.

<sup>2</sup> Source : <http://dfp.gov.ma/>

Le 2<sup>ème</sup> mécanisme porte sur le développement de la formation en cours d'emploi dans le cadre du système des Contrats Spéciaux de Formation (CSF).

Ce système CSF est géré de façon tripartite (Etat, Employeurs et Salariés) et financé par la Taxe de Formation Professionnelle (TFP). Il a pour objectif d'amener l'entreprise à intégrer la formation dans son plan de développement, en lui accordant une assistance financière pour élaborer et réaliser ses plans de formation.

### **Financement du dispositif**

La formation continue est financée par des subventions de l'État et une partie de la taxe de la formation professionnelle TFP appliquée aux entreprises. Cette taxe s'élève à 1,6% de la masse salariale.

Les GIAC sont financés d'une part à travers des subventions de l'État accordées dans le cadre de conventions conclues entre le ministère chargé de la formation professionnelle et le GIAC concerné et, d'autre part, par les contributions des entreprises bénéficiaires.

Les CSF sont financés par des subventions de l'État, une partie de la taxe de la formation professionnelle et des ONG et bailleurs de fonds qui assurent le financement de la formation professionnelle.

### **Collecte des fonds de la formation continue**

La Taxe TFP est versée par les entreprises assujetties à la CNSS (certaines entreprises publiques versent la TFP directement à l'OFPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail).

La TFP est ensuite reversée – frais de gestion déduits – à l'OFPPT qui en assure la gestion.

### **Gestion des fonds de la formation continue**

Au niveau national, la structure chargée de la formation continue est le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, du Développement social et de la Solidarité - Secrétariat d'État à la formation professionnelle.

Au sein de ce département, la direction de l'enseignement professionnel est chargée du suivi de la formation professionnelle continue. Dans les régions, le ministère est relayé par le directeur régional.

Le Ministère s'appuie sur les structures suivantes pour ce qui est de la formation continue :

### **Le comité central des contrats spéciaux de formation (CCCSF)**

Le CCCSF est une instance à composition tripartite et comprend un représentant du ministère chargé de la formation professionnelle, un représentant du ministère des Finances, un représentant du ministère du Commerce et de l'Industrie, trois représentants des employeurs et trois représentants des employés.

Les principales missions du CCCSF, dans le cadre du budget alloué aux CSF, sont :

- définir les objectifs de formation pris en compte par les CSF ;
- définir la politique d'information et de sensibilisation des entreprises aux CSF et proposer un budget pour la mise en œuvre de cette politique ;
- arrêter la répartition du budget par région ;
- proposer les modifications à introduire dans le manuel de procédures ;
- approuver le contrat type à passer avec les entreprises pour la réalisation des CSF ; dans le cadre de ses attributions et de la mission qui lui est déléguée, le CCCSF :
  - o examine le bilan et les comptes des CSF de l'exercice écoulé ;
  - o prépare le programme d'action de l'année suivante ainsi que le projet du budget correspondant ;
  - o présente au CG un rapport d'activité semestriel.

## Le comité régional des contrats spéciaux de formation (CRCSF)

A l'instar des CCCSF, les CRCSF sont composés d'une manière tripartite (représentant de l'administration, des employeurs et des employés).

Dans la direction de sa compétence, le CRCSF a pour fonction, par délégation du CG et dans le cadre des orientations du CCCSF et du budget alloué à la région :

- l'instruction des demandes de financement au titre des CSF présentées par les entreprises ;
- le suivi, le contrôle et l'évaluation des actions financées par les CSF ;
- l'élaboration de l'état des engagements qu'il a approuvés lors de chacune de ses réunions ; l'élaboration et la proposition de son budget annuel au titre des CSF au CCCSF.

## L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT)

L'OFPPT joue un rôle central dans la gestion des CSF à travers ses différents organes :

- Conseil d'administration (CA) : le CA de l'OFPPT arrête le budget alloué aux CSF, approuve les comptes afférents aux CSF et approuve le manuel de procédures de gestion des CSF ;
- Comité de gestion (CG) : le CG est titulaire de la compétence de conclusions des CSF avec les entreprises ;
- Unités de gestion des CSF.

Dans le cadre de la gestion du système de formation continue et particulièrement des contrats spéciaux de formation, l'OFPPT est chargé de :

- l'instruction des dossiers à présenter pour examen au CCCSF et au CRCSF ;
- la notification aux entreprises des décisions des CRCSF ;
- la passation des contrats avec les entreprises sur la base des décisions du CCCSF ou du CRCSF ;
- l'organisation du suivi des actions financées. L'OFPPT est aussi chargé d'une mission d'information concernant les possibilités offertes par les CSF auprès des entreprises.

### 7.4.3 Le Mali

Le Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) au Mali est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Le Fonds est placé sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle et a pour mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de formation professionnelle qualifiante, continue et par apprentissage. Le Fonds est représenté dans toutes les régions du Mali à travers dix antennes.

Le FAFPA est géré par trois organes : le Conseil d'Administration, le Comité de gestion et la Direction Générale. Le Conseil d'administration, qui est l'instance de décision du Fonds, est de composition tripartite, avec une prédominance des membres des pouvoirs publics (cinq représentants, contre quatre pour les employeurs, deux pour les travailleurs, et un pour le personnel du FAFPA). Ces 12 membres sont nommés par décret, pris en Conseil des Ministres sur proposition des membres. Le Directeur du FAFPA est quant à lui nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministère de tutelle.

Le FAFPA finance aussi bien les demandes de formation émanant des entreprises formelles (**formations continue des salariés**), qu'informelles (**formation continue des artisans**) et les formations proposées dans le cadre de dispositifs d'insertion (**formations entrepreneuriales**, aide au montage de plans d'affaires, mais aussi **financement de la formation par apprentissage**). Le secteur informel est par ailleurs représenté dans le Conseil d'administration du Fonds.

Ces demandes sont soumises par les promoteurs via un dossier de requête, évalué par la Direction générale du FAFPA selon des critères relatifs à la pertinence du projet, la transférabilité et l'efficacité pédagogique. Un **appui conseil est apporté par le FAFPA au montage de projets collectifs dans les filières jugées porteuses.**

Le FAFPA consacre environ 45% de son budget à la formation de la population active en milieu rural. La création d'antennes régionales et la déconcentration de ses ressources lui permet d'être au plus près de la demande émanant de ce milieu. La prise en charge du coût de la formation par le Fonds peut atteindre jusqu'à 90%, l'offre de service étant délivrée par le biais de centres de formation accrédités par le FAFPA

### **Modes de collecte et d'affectation des ressources**

Principalement la taxe de formation professionnelle, (2% de la masse salariale), collectée par le Service des impôts qui reverse les fonds sur une ligne dédiée au Trésor Public, avec un reversement périodique au FAFPA.

Le budget 2011/2013 est de 20,45 Mrd de FCFA (env 70 Millions DT) dont 51% est affecté aux actions de formation externes.

### **Les actions financées**

- La FPC dans les entreprises formelles
- La FPC et l'apprentissage dans le secteur non structuré
- Formations proposées dans le cadre de dispositifs d'insertion (formations entrepreneuriales, aide au montage de plans d'affaires, etc.)
- Certains équipements des centres de formation
- Environ 45% du budget du FAFPA est consacré à la formation en milieu rural

### **Mode de gouvernance**

- Un Comité de Gestion tripartite et paritaire de 12 membres, nommés par Décret pris en Conseil des Ministres sur proposition des représentants
- Une prédominance des représentants de l'Etat
- Le DG est nommé par décret

#### 7.4.4 Synthèse du Benchmarking

	FRANCE	MAROC	MALI
Principaux dispositifs de la formation continue	<p>Plusieurs outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Plan de formation formulé par l'employeur;</li> <li>o Compte personnel de formation (CPF) en place depuis 2015. Il permet aux salariés d'accumuler jusqu'à 150 heures de formation</li> <li>o Congé individuel de formation (CIF) : c'est le droit, pour les salariés de demander à s'absenter de leur poste pour suivre une formation en vue d'obtenir un diplôme de niveau supérieur</li> <li>o Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée, par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques reconnues par le secteur d'activité ou les conventions collectives.</li> <li>o Le contrat de professionnalisation, s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans, aux demandeurs d'emploi et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter leur formation initiale par une formation complémentaire.</li> <li>o Le dispositif : <b>compte personnel d'activité (CPA)</b> créé en août 2016. Il regroupe les droits issus du compte (CPF), du compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) et d'un nouveau dispositif : le compte engagement citoyen (CEC). Le CPA permettra d'utiliser les droits acquis sur ces différents comptes afin de sécuriser le parcours professionnel du salarié.</li> </ul>	<p>Deux mécanismes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o les <b>Groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC)</b> qui apportent une assistance technique et financière aux entreprises</li> <li>o les <b>Contrats spéciaux de formation (CSF)</b> qui traduisent le plan de formation identifié et le soumettent au financement par le dispositif</li> </ul>	<p>Le dispositif cible aussi bien le secteur formel que l'informel, ainsi que l'entreprenariat.</p> <p>Il prend en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o les demandes de formation émanant des entreprises formelles (<b>formation continue des salariés</b>), qu'informelles (<b>formation continue des artisans</b>)</li> <li>o les formations proposées dans le cadre de <b>dispositifs d'insertion</b> (<b>formations entrepreneuriales</b>, aide au montage de plans d'affaires, mais aussi <b>financement de la formation par apprentissage</b>).</li> </ul>

	FRANCE	MAROC	MALI
Modes de Financement de la formation continue	<p>Une taxe d'apprentissage de 0.68 % de la masse salariale + un système de bonus-malus pour les entreprises de 250 salariés et plus.</p> <p>contribution des entreprises 1 % de la masse salariale dans les entreprises de plus de 10 salariés et de 0.55 % dans les entreprises de moins de dix salariés</p> <p>Financement par les Conseils régionaux</p> <p>Les fonds d'assurance formation pour les non-salariés :</p> <p>Financement de la formation par certaines caisses de retraite</p> <p>Un nouveau fonds sera créé afin de rémunérer les syndicats et associations patronales pour leur rôle de gestionnaires des systèmes de formation professionnelle et autres systèmes sociaux</p>	<p>Les CSF sont financés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des subventions de l'État</li> <li>- Une partie de taxe de la formation professionnelle TFP qui s'élève à 1,6% de la masse salariale</li> <li>- Des ONG et bailleurs de fonds assurent le financement de la formation professionnelle</li> </ul> <p>Les GIAC sont financés d'une part à travers des subventions de l'État accordées dans le cadre de conventions conclues entre le ministère chargé de la formation professionnelle et le GIAC concerné et, d'autre part, par les contributions des entreprises bénéficiaires.</p>	<p>Principalement la taxe de formation professionnelle, (2% de la masse salariale)</p>
Collecte des fonds de financement de la FC	<ul style="list-style-type: none"> <li>o collecte de la taxe d'apprentissage assurée par les «organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage» (OCTA)</li> <li>o collecte de la contribution à la formation professionnelle assurée par les «organismes paritaires collecteurs agréés» (OPCA),</li> </ul>	<p>La Taxe TFP est versée par les entreprises publiques et privés, assujetties à la CNSS</p> <p>Certaines entreprises publiques versent la TFP directement à l'OFPPT «Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail»</p> <p>Après collecte, la TFP est ensuite reversée - frais de gestion déduits – à l'OFPPT qui en assure la gestion.</p>	<p>TFP collectée par le Service des impôts qui reverse les fonds sur une ligne dédiée au Trésor Public, avec un reversement périodique au FAFPA</p> <p>Le FAFPA consacre environ 45% de son budget à la formation de la population active en milieu rural</p> <p>La prise en charge du coût de la formation par le Fonds peut atteindre jusqu'à 90%</p>
Pilotage et gestion du dispositif de la formation continue	<p>L'Etat a un rôle de facilitateur et de régulateur. Il ne gère pas le dispositif. La gestion est assurée par les partenaires sociaux (syndicats et patronat).</p>	<p>La gestion des CSF assurée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Le comité central des contrats spéciaux de formation (CCCSF)</li> <li>o Le comité régional des contrats spéciaux de formation (CRCSF)</li> <li>o L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) qui joue un rôle central dans la gestion des CSF à travers ses différents organes (arrête le budget alloué aux CSF, approuve les comptes afférents aux CSF et approuve le manuel de procédures de gestion des CSF ; conclusions des CSF avec les entreprises; ...)</li> </ul> <p>Les GIAC participent en tant que membre des comités centraux et régionaux puisqu'ils représentent les professionnels.</p>	<p>Le FAFPA est géré par trois organes : le Conseil d'Administration, le Comité de gestion et la Direction Générale. Le Conseil d'administration, qui est l'instance de décision du Fonds, est de composition tripartite, avec une prédominance des membres des pouvoirs publics (cinq représentants, contre quatre pour les employeurs, deux pour les travailleurs, et un pour le personnel du FAFPA).</p>





Réalisation et Impression

SIMPACT