







Cofinancé par  
l'Union européenne



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Direction du Développement  
et de la coopération DDC



وزارة التشغيل والتكوين المهني  
Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle



Organisation  
internationale  
du Travail

# ▶ ÉLABORATION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PILOTE POUR LES ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS DE PLACEMENT À L'ÉTRANGER EN TUNISIE



THAMM

● Pour une approche globale de la gouvernance des migrations et de la mobilité de main-d'œuvre en Afrique du Nord

Integrated Programme  
**FAIR**  
on fair recruitment



## **Copyright © Organisation internationale du Travail 2023**

### **Première édition 2023**

Cet ouvrage est publié en libre accès sous la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>). Les utilisateurs sont autorisés à réutiliser, partager ou adapter la publication originale, ou à s'en servir pour créer un nouveau produit, conformément aux termes de ladite licence. Il doit être clairement indiqué que l'OIT est propriétaire de l'ouvrage original. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à reproduire le logo de l'OIT dans le cadre de leurs travaux.

**Citations** – Cet ouvrage doit être cité comme suit : SA & partners consulting, *Élaboration d'un modèle économique pilote pour les établissements privés de placement à l'étranger en Tunisie*, Genève: Bureau international du Travail, 2023.

**Traductions** – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante : Cette traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction.

**Adaptations** – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, il doit y figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante : Cet ouvrage est une adaptation d'une publication originale de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que son auteur ou ses auteurs et en aucun cas l'OIT.

Cette licence CC ne s'applique pas aux œuvres ne relevant pas du droit d'auteur de l'OIT incluses dans cette publication. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires du détenteur des droits.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties sont liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée par courrier postal à l'unité des Publications de l'OIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

Ce rapport a été rédigé par SA & partners consulting. La supervision de la conduite de l'ensemble des travaux a été assurée par Mme Ahlem Amri, coordinatrice nationale du programme THAMM en Tunisie et Mme Ferdaoues Wertani, coordinatrice nationale du programme FAIR III en Tunisie, avec l'appui technique de Mme Aurélia Segatti, gestionnaire du programme THAMM, Mme Gaëla Roudy Fraser, gestionnaire du programme FAIR III et Mme Isabelle Kronisch, MIGRANT/CO-Algiers.

### ***Élaboration d'un modèle économique pilote pour les établissements privés de placement à l'étranger en Tunisie***

9789220394366 (imprimé)

9789220394373 (pdf Web)

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT 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 l'OIT 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 de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Imprimé en Tunisie.

Cette publication a été réalisée avec la contribution de l'Union européenne et la Direction du développement et de la coopération Suisse. Le contenu de cette publication n'engage que leurs auteurs et ne représente pas nécessairement le point de vue de l'Union européenne et de la SDC.



Cofinancé par  
l'Union européenne



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Direction du Développement  
et de la coopération DDC**

# Table des matières

---

TABLE DES MATIÈRES.....	5
ABRÉVIATIONS.....	7
LISTE DES FIGURES.....	8
DÉFINITIONS ET EXPRESSIONS.....	9
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	10
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
<b>SECTION I : Aspect légal : diagnostic de la conformité au référentiel normatif.....</b>	<b>17</b>
Introduction.....	19
I. Conditions d'exercice de l'activité des EPPE.....	22
II. Conditions liées au fonctionnement des EPPE.....	25
III. Du traitement des données personnelles.....	32
Conclusions et recommandations.....	37
<b>SECTION II : Aspect financier et aspect économique.....</b>	<b>39</b>
Introduction.....	41
I. Modèle économique.....	43
1. Notion de modèle économique.....	43
2. La nécessité de définir un modèle économique.....	43
3. Méthodologie de l'élaboration du modèle économique de l'entreprise.....	43
4. Identification du « bon » modèle économique.....	44
5. Les outils nécessaires à la définition du modèle économique.....	45
6. Conclusion.....	48
II. Particularités du modèle économique des EPPE.....	49
Introduction.....	49
1. Le marché du travail n'est pas un marché comme les autres : la primordiale du volet légal et réglementaire dans le modèle économique des sociétés privées de placement de travailleurs à l'étranger.....	49
2. La vulnérabilité de ce modèle économique face aux infiltrations par des réseaux de traite d'êtres humains.....	50
3. Un modèle économique caractérisé par le poids important du secteur informel.....	50

4. Un modèle économique fondé essentiellement sur des services intangibles .....	52
5. Un modèle économique caractérisé par une proposition de valeur impliquant deux opérateurs différents .....	52
6. Un modèle économique qui couvre des sous-modèles d'activités distinctes .....	52
III. Conception du modèle économique des EPPE .....	53
1. Situation actuelle des sociétés de placement.....	53
Introduction .....	53
a. Les rapports de la DGPEMOE .....	53
b. Tests de fiabilité des données financières communiquées dans le questionnaire .....	55
c. Le focus group .....	56
d. La visite sur les lieux .....	56
2. Le modèle économique optimal .....	57
Introduction.....	57
a. Le Business Model Canvas .....	57
b. Le plan d'investissement .....	57
b.1. Définition des besoins d'investissement de base.....	58
b.2. Hypothèses d'élaboration du plan d'investissement .....	58
b.3. Plan d'investissement normatif (50 placements par an) .....	59
c. Les données de marché relatives à l'établissement du plan d'affaires .....	61
c.1. Zone géographique Europe .....	63
c.2. Zone géographique Arabie saoudite et pays du Golfe .....	64
c.3. Zone géographique Canada .....	65
<b>SECTION III : Conclusions et constats d'ensemble.....</b>	<b>67</b>
ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR EN TUNISIE.....	69
BIBLIOGRAPHIE .....	73
PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES, RAPPORTS ET ARTICLES DE PRESSE .....	74
LISTE DES ANNEXES.....	77
ANNEXE 1 : .....	79
ANNEXE 2 : .....	99



# Abréviations

---

## Normes internationales du travail

### Conventions et recommandations

<b>C111</b>	<b>Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958</b>
<b>C181</b>	<b>Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées, 1997</b>
<b>R188</b>	<b>Recommandation (n° 188) sur les agences d'emploi privées, 1997</b>

### Principes généraux

<b>PG</b>	Principes généraux concernant le recrutement équitable et Définition des commissions de recrutement et frais connexes
-----------	---

## Organismes

<b>EPPE</b>	Établissement privé de placement à l'étranger
<b>DGPEMOE</b>	Direction générale de placement à l'étranger et de la main-d'œuvre
<b>ANETI</b>	Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant
<b>ATCT</b>	Agence tunisienne de coopération technique
<b>BIT</b>	Bureau international du Travail
<b>MFPE</b>	Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>UGTT</b>	Union générale tunisienne du travail
<b>UTICA</b>	Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat

## Liste des figures

---

### SECTION I : Aspect légal : diagnostic de la conformité par rapport au référentiel normatif

**Figure 1** : Phase d'amorçage

**Figure 2** : Années d'inactivité par rapport à l'âge d'un EPPE

### SECTION II : Aspect financier et économique

**Figure 1** : Représentation du modèle économique

**Figure 2** : Business Model Canvas

**Figure 3** : Plan d'investissement

**Figure 4** : Compte de résultat prévisionnel

**Figure 5** : Exemple du prévisionnel financier d'un plan d'affaires

**Figure 6** : Évolution du rythme annuel de l'obtention des agréments

**Figure 7** : Évolution du nombre total de placements

**Figure 8** : Évolution de la moyenne de placements par unité

**Figure 9** : Évolution de la moyenne de placements par unité hors des deux principaux opérateurs, Ritej et G&G

**Figure 10** : Répartition des rubriques du plan d'investissement en pourcentages

**Figure 11** : Répartition des composantes du fonds de roulement en pourcentages

## Définitions et expressions

---

Dans le présent rapport, on entend par :

- **Candidat** : toute personne qui postule un emploi à l'étranger.
- **Employeur** : toute personne ou entité qui engage des salariés ou des travailleurs, soit directement, soit indirectement.
- **Recrutement** : la publication d'annonces, la diffusion d'informations, la sélection, le transport, le placement dans l'emploi et, en ce qui concerne les travailleurs migrants, le retour dans le pays d'origine s'il y a lieu. Ce terme vise aussi bien les demandeurs d'emploi que les travailleurs bénéficiant déjà d'une relation d'emploi.
- **Données personnelles** : toutes les informations relatives à un candidat ou travailleur identifié ou identifiable.
- **Traitement de données** : toute opération relative aux données personnelles et notamment à leur collecte, leur stockage, leur combinaison, leur communication ou tout autre usage qui pourrait en être fait.
- **Travailleur** : toute personnes qui est ou n'est plus employée ou qui cherche un emploi.
- **Commissions de recrutement ou frais connexes** : toutes les commissions ou tous les frais liés au processus de recrutement permettant aux travailleurs de trouver un emploi ou un placement, quels que soient la manière, le moment ou le lieu où ils sont imposés ou facturés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_protect/protrav/migrant/documents/publication/wcms\\_568730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/migrant/documents/publication/wcms_568730.pdf), p. 13.

## Résumé exécutif

En Tunisie, l'activité de placement est encadrée par la loi qui autorise les EPPE à procéder à la prospection d'opportunités de placement à l'étranger, à œuvrer à leur satisfaction et à exercer toutes les activités y afférentes. Son exercice est soumis à une autorisation préalable selon des conditions, des modalités et des procédures fixées par le décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010. Ainsi, l'activité de placement à l'étranger est autorisée par les autorités à titre exceptionnel ; le principe demeure celui de l'interdiction conformément aux dispositions de l'article 285 du Code de travail. C'est la vulnérabilité du candidat en recherche d'emploi qui fait craindre leur exploitation par les acteurs économiques du secteur privé, animés par une logique de profit. L'exercice exceptionnel de cette activité sur le marché de l'emploi étranger par les acteurs du secteur privé est soumis à l'autorisation, la supervision et le contrôle de l'autorité de tutelle, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi (MFPE). Malgré un taux de chômage de 16,1 % (premier semestre 2022)<sup>2</sup> et une baisse de l'investissement créateur d'emploi, la position de l'Union générale tunisienne du travail (UGTT), l'organisation tunisienne de travailleurs majoritaire, reste catégorique à ce sujet : l'activité de placement doit rester interdite même si elle est proposée à titre gratuit sur le marché local.

Le secteur du placement à l'international est composé de 44 entreprises autorisées, dont 33 sont actives en 2022. Depuis plusieurs années, le MFPE, appuyé par l'OIT à travers ses projets «migration», s'est investi dans la régulation de ces établissements, fondant son approche sur le recrutement équitable et les normes internationales du travail. Il a établi un diagnostic d'ensemble des pratiques de recrutement vers la Tunisie, depuis la Tunisie et en Tunisie en 2019, puis préparé un projet de loi «portant organisation de l'activité des établissements privés de placement des tunisiens à l'étranger», et enfin renforcé les capacités des inspecteurs du nouveau corps de contrôle des EPPE. Il s'agit à présent de mener une réflexion d'ensemble sur la maturité

économique du secteur dans le contexte de la règle du « coût zéro au travailleur ».

En l'état actuel des choses, il existe une législation d'exception qui élargit le champ d'intervention des acteurs du secteur privé dans l'activité de placement de salariés à l'étranger<sup>3</sup>. L'exercice de cette activité, jusqu'à la promulgation de la loi n° 2010-49, était réservé à l'Agence tunisienne de la coopération technique (ATCT) et il ne peut être effectué que conformément aux conditions, modalités et procédures fixées par le décret 2010-2948. Eu égard à la sensibilité et aux risques propres à ce secteur, le cadre réglementaire est très rigoureux et les conditions, modalités et exigences fixées sont nombreuses.

La majorité des articles du décret de 2010 est de nature impérative, ce qui n'autorise aucune exception ou tolérance et ce qui impose un niveau de vigilance et de veille juridique assez élevé à la charge des Établissements privés de prospection des opportunités de placement à l'étranger (EPAPE). Non seulement un EPAPE<sup>4</sup> «est tenu de respecter la législation et la réglementation en vigueur» au même titre qu'une entreprise du secteur privé, mais à cela s'ajoute des exigences particulières dont «notamment celles afférentes à la protection des données personnelles».

De plus, les particularités du secteur d'activité ont un impact sur le fonctionnement et sur le modèle économique des EPPE. À la prédominance du caractère normatif de l'activité s'ajoutent d'autres spécificités. La proximité avec les réseaux de traite des individus, le poids du secteur informel, la gratuité des prestations pour les candidats, le caractère intangible de la prestation et la relation avec les bénéficiaires sont autant d'éléments qui affectent la modélisation économique.

Pour ce faire, la présente étude, établie en lien étroit avec le MFPE et les partenaires sociaux tunisiens, se décline en trois temps : 1. un audit de conformité au regard des normes et cadres légaux nationaux et

2 Statistiques de l'Institut national des statistiques pour le premier semestre de l'année 2022.

<http://www.ins.tn/publication/indicateurs-de-emploi-et-du-chomage-premier-trimestre-2022>

Voir également <https://www.tunisie-tribune.com/2022/05/16/le-taux-de-chomage-se-stabilise-au-premier-trimestre-de-2022/>

3 Loi n° 2010-49 du 1<sup>er</sup> novembre 2010 complétant la loi n° 85-75 du 20 juillet 1985 relative au régime applicable aux personnels de la coopération technique modifiant l'article 3, qui dispose que: «Des établissements privés peuvent procéder à la prospection d'opportunités de placement à l'étranger, œuvrer à leur satisfaction et exercer toutes les activités y afférentes. L'exercice de ces activités est soumis à une autorisation préalable selon des conditions, des modalités et des procédures fixées par décret.»

4 Article 16 du décret n° 2010-2948.

internationaux permettant de déboucher sur une proposition de guide de conformité ; 2. une étude de l'écosystème dans lequel opèrent les agences visant à dégager un modèle économique chiffré ; et 3. une réflexion sur des éventuelles incitations.

Les résultats de cette étude font ressortir les éléments suivants :

- Le diagnostic de conformité conclut à l'importance de la mise en place d'un guide auquel les établissements de placement puissent se référer pour garantir la conformité de leurs activités.
- L'analyse des opérations des EPPE observés indique un secteur à fort potentiel en termes de chiffre d'affaires et de marge d'exploitation. Cependant, la présence du secteur informel et la tentation de mettre la facturation des prestations à la charge du candidat font que les EPPE s'écartent de la conformité et manquent de vision stratégique de développement. Malgré ces difficultés, l'analyse conclut que, même en l'état actuel de la réglementation, l'EPPE est projet qui peut être rentable et qui possède un fort potentiel de croissance.
- L'analyse du modèle économique conclut qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place des incitations, des avantages fiscaux ou des allègements d'impôts spécifiques pour les acteurs de ce secteur.
- La prédominance du secteur informel pose un problème car il fait concurrence au secteur formel.
- L'étude constate un élargissement des activités de certains EPPE, qui incluent des prestations de service hors des champs d'autorisation, dont le conseil à l'immigration et l'immigration des étudiants.

L'analyse des données factuelles collectées lors de l'élaboration de l'étude de conformité et de celle du modèle économique montre une relation causale entre le non-respect des cadres légaux et des normes applicables et le coût de la conformité dans un contexte de concurrence déloyale du secteur informel. Il s'agit donc d'un chantier de travail pour le régulateur et pour les acteurs du secteur, qui doivent s'autoréguler.

Ce rapport propose une série de recommandations ciblées à l'attention de l'ensemble des parties prenantes.

Parmi les recommandations :

- 1- L'amélioration du cadre réglementaire pour augmenter la coercition à l'égard du secteur informel <sup>5</sup> ;
- 2- L'exigence d'un capital minimum pour les EPPE selon le modèle économique optimal ;
- 3- L'accompagnement des EPPE en vue de l'intégration de la conformité comme élément de développement économique, notamment par la formation ;
- 4- La mise en place de mécanismes de collaboration entre le secteur public et le secteur privé <sup>6</sup> ;
- 5- Le renforcement des aptitudes et des compétences managériales des gérants des EPPE par l'organisation de formations, notamment dans les domaines de la gestion administrative et financière, de la communication et de la conformité.

5 Les sociétés privées de placement à l'étranger se voient devancées par des structures informelles, agiles et extrêmement présentes sur Internet. Leurs techniques de ciblage sophistiquées visant les habitants de zones rurales, pauvres et exclus socialement, font que les agences privées de placement à l'étranger ne sont pas compétitives face à des opérateurs clandestins jouissant d'un phénomène de bouche à oreille très efficace. La lutte contre le secteur informel pourrait se traduire ainsi :

Renforcer les contrôles dissuasifs à l'encontre des opérateurs informels ;

Accélérer la promulgation de la loi, qui comporte des dispositions coercitives à l'encontre du secteur informel ;

Sensibiliser et informer les candidats intéressés par les services des EPPE sur leurs droits. Les institutions doivent réussir à communiquer avec les candidats, essentiellement grâce aux réseaux sociaux.

Formaliser les relations contractuelles (contrat d'intermédiation) entre le candidat et l'EPPE dans le cadre d'un contrat type conformément à l'article 14 du projet de loi relatif aux EPPE ;

Renforcer le corps d'inspection du ministère de l'emploi, notamment celui de la Direction générale de placement à l'étranger et de la main-d'œuvre (DGPMOE), en termes de ressources humaines et de moyens matériels et le doter d'un corps d'inspection spécialisé conformément au projet de loi.

6 Pour développer les partenariats entre les secteurs public et privé, les formes de coopération les plus adaptées au secteur et à la réalité tunisienne sont les suivantes :

Un partenariat fondé sur la coopération dans l'échange d'informations pour faciliter les activités d'intermédiation dans l'emploi ou le placement à l'étranger. Cela peut également comprendre l'échange d'informations plus larges sur les conditions générales du marché du travail dans un pays particulier. Ce partage d'informations est essentiel puisqu'il élargit le bassin de demandeurs et d'offres d'emploi, ce qui augmente la probabilité d'un rapprochement efficace entre les demandes et les offres. Les acteurs privés peuvent permettre de réaliser des économies et de réduire le temps de recherche pour les demandeurs d'emploi. La couverture géographique des organismes publics sur le territoire tunisien peut quant à elle combler les lacunes en matière d'informations du secteur privé, qui est principalement installé sur le grand Tunis.

Un partenariat en matière de formation afin que les candidats des EPPE bénéficient des avantages proposés par les programmes du fonds national de l'emploi (conformément à l'article 26 du décret n° 2012-2369 du 16 octobre 2012). Cette collaboration peut permettre aux EPPE de réduire les coûts de formation des candidats et de fournir à leurs clients des profils plus qualifiés et mieux adaptés.



## Introduction générale

Ces dernières années, le marché de la migration a connu différentes mutations, d'abord quant au profil du travailleur migrant, qui a un niveau d'éducation nettement plus élevé qu'avant. Un émigré sur trois a un diplôme d'enseignement supérieure. Ceux qui n'ont aucun diplôme sont largement minoritaires (3,3 %). Cette tendance s'est accentuée ces dernières années. Ainsi, à titre d'exemple, sur la période 2015-2020, environ 39 000 ingénieurs et 3 300 médecins auraient quitté le pays pour des opportunités de travail à l'étranger<sup>7</sup>. Selon les statistiques communiquées par la DGPMOE, plus de 50 % des salariés placés à l'étranger sont d'un niveau d'instruction élevé (médecin, auxiliaire de santé...). Enfin, on a observé une augmentation du flux de Tunisiens vers les pays arabes, mais avec des durées de séjour moins longues que vers l'Europe.

Selon les principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable<sup>7</sup> de l'OIT (2018), «le recrutement transfrontalier devrait respecter les lois, règlements, contrats de travail et conventions collectives applicables dans les pays d'origine, de transit et de destination, ainsi que les droits de l'Homme reconnus sur le plan international [...] Aucune commission de recrutement ni aucuns frais connexes ne devraient être facturés aux travailleurs ou aux demandeurs d'emploi, ou mis à leur charge de toute autre manière<sup>8</sup>.»

Le document définit également les «commissions de recrutement ou frais connexes» comme «toutes les commissions ou tous les frais liés au processus de recrutement permettant aux travailleurs de trouver un emploi ou un placement, quels que soient la manière, le moment ou le lieu où ils sont imposés ou facturés<sup>9</sup>».

Ces directives prévoient aussi qu'il est de la responsabilité des établissements privés de placement à l'étranger de faire preuve de diligence raisonnable dans leurs activités de recrutement et d'établir des procédures leur

permettant d'évaluer les autres entités participant au processus de recrutement.

De plus, l'article 7 de la C181, qui s'applique au recrutement national et international et qui réaffirme la nécessité de protéger les travailleurs et en particulier les travailleurs migrants, stipule que «les AEP ne doivent mettre à la charge des travailleurs, de manière directe ou indirecte, en totalité ou en partie, ni honoraires ni autres frais. Dans l'intérêt des travailleurs concernés, l'autorité compétente peut, après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives, autoriser des dérogations aux dispositions du paragraphe 1 ci-dessus pour certaines catégories de travailleurs et pour des services spécifiquement identifiés, fournis par les agences d'emploi privées».

L'Organisation internationale du Travail (OIT) ainsi que d'autres institutions de l'Organisation des Nations Unies (ONU) font état depuis des années de leurs préoccupations face aux abus commis dans le cadre du recrutement, en particulier la facturation de commissions de recrutement et de frais connexes aux travailleurs et les risques de servitude pour dettes et de traite d'êtres humains liés au remboursement de ces commissions.

Bien que la Tunisie n'ait ratifié aucune des conventions relatives à la migration pour l'emploi de l'OIT (n<sup>os</sup> 97 et 143) ou de l'ONU (Convention sur la protection des droits des travailleurs migrants et de leur famille, 1990) ni la C181, son Code du travail régule l'activité de placement. En Tunisie, l'intervention des services publics pour le placement à l'étranger se fonde sur les dispositions générales du Code du travail, qui prévoit que «les travailleurs sont recrutés soit par l'intermédiaire des bureaux publics de placement soit directement. Tout employeur est tenu d'informer le bureau public de placement territorialement compétent de tout recrutement dans un délai n'excédant pas 15 jours à partir de la date du recrutement» (art. 280 du Code du travail).

7 Enquête nationale sur la migration internationale, rapport publié par l'Institut national de la statistique (INS), en collaboration avec l'Observatoire national de la migration (ONM), 2021 <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Rapport%20de%20l%27enqu%C3%AAte%20nationale%20sur%20la%20migration%20internationale%20Tunisia-HIMS.pdf>

8 Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable, OIT, 2019, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_568730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_568730.pdf)

9 Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable, OIT, 2019, principes 6 et 7, p. 13.

10 Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable, OIT, 2019, p. 12.

Le cadre réglementaire en matière de placement n'exclut pas le placement à l'étranger et adopte le principe de la gratuité des prestations au profit des candidats.

L'intervention d'agences d'emploi privées dans ce placement est une activité d'exception. Pour cela la législation prévoit l'autorisation, la supervision et le contrôle de cette activité par le ministère chargé de l'emploi. Cette activité est régie par les textes législatifs suivants :

- Loi n° 2010-49 du 1er novembre 2010 complétant la loi n° 85-75 du 20 juillet 1985 relative au régime applicable aux personnels de la coopération technique ;
- Décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010 fixant les conditions, les modalités et les procédures d'octroi de l'autorisation d'exercice par les établissements privés d'activités de placement à l'étranger ;
- Décret n° 2011-456 du 30 avril 2011 modifiant le décret no 2010-2948 du 9 novembre 2010, fixant les conditions, les modalités et les procédures d'octroi de l'autorisation d'exercice par des établissements privés de placement à l'étranger ;
- Arrêté du ministre des Finances et du ministre de la Formation professionnelle et de l'Emploi du 2 décembre 2010 fixant le montant de la caution bancaire à première demande exigible des établissements privés de prospection des opportunités de placement à l'étranger.

Ce cadre juridique applicables aux établissements privés de placement à l'étranger vise principalement<sup>11</sup>:

- L'exploitation des opportunités d'emploi dans les marchés traditionnels pour la Tunisie, notamment en France, l'Italie et les pays du Golfe ;
- La prospection de nouveaux marchés d'emploi à l'étranger, tels que l'Australie, le Canada, l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique ;
- La lutte contre l'existence illégale des bureaux privés qui commettent des abus à l'encontre des demandeurs d'emploi.

Le Bureau international du Travail (BIT) est engagé en Tunisie dans un ensemble de projets de coopération technique visant à aider les partenaires nationaux à promouvoir les principes de recrutement équitable. Plusieurs travaux ont été réalisés, notamment : le diagnostic sur le recrutement des travailleurs en Tunisie (projet FAIR I-OIT, 2018) ; l'appui pour l'élaboration d'un projet de loi relative à l'exercice du placement à l'international par les EPPE et portant la création d'un nouveau corps de contrôleurs pour ces entreprises.

C'est dans ce contexte que les programmes THAMM et FAIR<sup>12</sup> de l'OIT, répondant à la sollicitation du MFPE, appuient conjointement une étude pilote pour le développement d'un modèle économique pour les agences d'emploi privées en Tunisie, dans une démarche d'incitation à la mise en conformité avec les normes internationales de travail et de recrutement équitable et de réflexion sur la maturation économique du secteur.

11 <http://www.emploi.gov.tn/fr/73/aux-demandeurs-de-placement-letranger>

12 THAMM, «Pour une approche globale de la gouvernance des migrations de main-d'œuvre et de la mobilité des travailleurs en Afrique du Nord», est un programme sous-régional financé par le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne dans trois pays, (l'Égypte, le Maroc et la Tunisie) qui vise à contribuer à la préparation, la mise en place ou l'amélioration de dispositifs de migration légale et de mobilité. Le projet FAIR, financé par la Swiss Development Cooperation, dans sa deuxième phase, vise quant à lui à étendre et à renforcer les processus de recrutement équitable dans les couloirs migratoires en Afrique du Nord et de l'Ouest, au Moyen-Orient et en Asie du Sud et du Sud-Est.



## A. Méthodologie et questions de recherche

La démarche est conçue en deux temps.

Dans un premier temps, expliquer le manque de rigueur et de vigilance au regard du non-respect (volontaire ou non) de la réglementation. En effet, toutes les entreprises, notamment les EPPE, doivent assurer la conformité juridique («compliance») de leur processus opérationnel au cadre légal applicable (lois, réglementation, conventions internationales) en fonction de la sensibilité du secteur, de la population cible (chercheurs d'emploi) et de la subordination économique à laquelle elles sont soumises. D'où l'importance de l'audit de conformité des comportements des EPPE aux normes qui leur sont applicables (une approche de droit de la conformité).

L'audit a donc porté sur la gouvernance, le respect des exigences légales par les entreprises (transparence financière, commissariat aux comptes, publication des états financiers auprès du Registre national des entreprises<sup>13</sup>, déclarations fiscales...), le respect des données personnelles ainsi que les normes spécifiques liées à la nature de l'activité.

Le diagnostic de conformité s'est déroulé comme suit :

- L'établissement d'un référentiel normatif d'audit des textes réglementaires tunisiens et des normes internationales (OIT). (L'objectif n'est pas de se substituer au contrôle exercé par l'autorité de tutelle mais d'auditer la conformité d'une manière générale.)
- Un audit de conformité portant particulièrement sur les conditions d'exercice de l'activité. (La méthodologie sera arrêtée en partenariat avec la DGPEMOE en tant qu'autorité de tutelle.)
- Une synthèse des recommandations pour faciliter la conformité.

Les EPPE peuvent constituer un levier pour remédier au problème chronique de chômage en Tunisie. Avec près de 16,1 % de chômeurs au premier semestre de l'année 2022, selon les statistiques officielles, dont une grande partie de diplômés de l'enseignement supérieur, le climat social est en tension permanente et constitue l'un des freins majeurs à la progression du pays. Cette situation pousse l'État à reporter

systématiquement les grandes réformes, au détriment de ses équilibres macro-économiques vitaux.

Cette situation peut pousser les EPPE à profiter de la fragilité des candidats, et à ignorer les normes nationales et internationales de travail et les principes de recrutement équitable.

En Tunisie, la majorité des EPPE se concentre géographiquement dans le grand Tunis, avec une faible présence dans les autres grandes villes du pays, comme Sousse et Sfax.

Dans un deuxième temps, il s'est agi de dégager les modèles économiques, formels ou informels, qu'utilisent les EPPE pour mieux comprendre les enjeux économiques des entreprises et du secteur. Le plan d'affaires formalise et présente les objectifs, les méthodes et les moyens qui seront utilisés par l'entreprise. Il fixe également les délais nécessaires pour atteindre ces objectifs. Il s'articule autour de 3 axes principaux:

- Le projet, le marché ;
- Le porteur du projet, la structure et la stratégie ;
- Les prévisions et plan financier.

Pour réaliser cette mission, la méthodologie envisagée comporte 2 phases :

### Phase 1 : Analyse du marché tunisien des EPPE

### Phase 2 : Identification du modèle optimal des EPPE

## B. Structure de l'étude

L'étude du modèle économique pilote exige le traitement de différents volets :

- 1- Le volet réglementaire aura pour objet l'étude de la conformité des établissements privés de placement à l'étranger à la réglementation.
- 2- Le volet financier aura pour objectif de déterminer, à partir d'une étude des cas, le modèle économique le plus approprié pour la pérennité et le développement des activités des EPPE dans le contexte tunisien.
- 3- Le volet fiscal sera élaboré à partir des résultats du modèle économique et dans le respect des contraintes réglementaires et proposera des incitations ciblées pouvant garantir le développement des EPPE.

13 Le Registre national des entreprises (RNE) vient remplacer le système du Registre de commerce. La loi n° 95-44 du 2 mai 1995 relative au Registre du commerce, telle que modifiée et complétée par la loi n° 2010-15 du 14 avril 2010, a été abrogée par la loi n° 2018-52 du 29 octobre 2018 relative au Registre national des entreprises.





## **SECTION I.**

### **Aspect légal : Diagnostic de la conformité au référentiel normatif**



## Introduction

Selon le rapport économique 2020 de la Confédération mondiale de l'emploi, l'industrie mondiale des services d'emploi privés a atteint une valeur de marché estimée à 473 milliards d'euros avec une croissance de près de 2%. On compte plus que 160 000 agences dans 39 pays à travers le monde qui ont placé près de 58 millions de personnes dans des emplois<sup>14</sup>.

Cette croissance se confirme aujourd'hui au vu des besoins en recrutement des entreprises dans certains pays du Nord et dans les pays du Golfe. Des politiques publiques ont été mise en œuvre pour combler le déficit de main-d'œuvre nationale par des salariés étrangers.

Au Canada, le ministère de l'Immigration a mis en place un programme pour créer environ 44 200 postes destinés à des salariés étrangers. En Allemagne, environ 887 000 emplois attendaient d'être pourvus en août 2022, dans les secteurs du social de la construction et de l'informatique.

La pénurie de travailleurs inquiète d'autant plus qu'elle touche des secteurs aussi variés que l'enseignement dans les pays du Golfe, l'hôtellerie-restauration en Italie ou les personnels de santé en Allemagne et au Canada.

Dans cette conjoncture, les agences de placement de salariés sont sollicitées pour répondre au mieux et rapidement à ces besoins. En Tunisie, le nombre de ces entreprises agréées par le ministère de l'Emploi ne cesse d'augmenter et, rien que pour l'année 2022, nous estimons cette croissance à

environ 45 %. Cette situation risque d'affecter le degré de conformité à la législation nationale ainsi qu'aux normes internationales.

**L'audit de conformité juridique** est un contrôle de la régularité et de l'efficacité des choix juridiques d'une organisation. Il s'agit d'analyser la validité du fonctionnement de l'entité juridique et sa conformité aux normes en vigueur au niveau.

Sur le **plan économique**, la conformité est un indicateur de bonne santé et un mécanisme de restauration et de consolidation. Les entreprises, et particulièrement celles ayant une activité internationale, semblent avoir pris conscience de l'intérêt de mettre en œuvre des stratégies ciblées destinées à prévenir les risques de manquement susceptibles de les entraîner dans des contentieux nuisibles à leur image et coûteux.

### Le référentiel se compose :

Des textes de loi nationaux :

- Loi n° 2010-49 du 1<sup>er</sup> novembre 2010 ;
- Décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010 ;
- Décret n° 2011-456 du 30 avril 2011 ;
- Arrêté du ministre des Finances et du ministre de la Formation professionnelle et de l'Emploi du 2 décembre 2010 ;
- Code du travail ;
- Code des sociétés commerciales.

Des normes fondamentales de l'OIT contraignantes (conventions ratifiées par la Tunisie et en vigueur)

Convention	Date	État actuel
C029 - Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930	17 déc. 1962	En vigueur
C087 - Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948	18 juin 1957	En vigueur
C098 - Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949	15 mai 1957	En vigueur
C100 - Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951	11 oct. 1968	En vigueur
C105 - Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957	12 janv. 1959	En vigueur
C111 - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958	14 sept. 1959	En vigueur
C138 - Convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973 (Âge minimum spécifié: 15 ans)	19 oct. 1995	En vigueur
C182 - Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999	28 févr. 2000	En vigueur
C187 - Convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006	20 févr. 2009	En vigueur

14 Economic Report 2020 - World Employment Confederation (wecglobal.org)

## Les cadres non contraignants

Le recrutement, tant à l'échelle nationale qu'internationale, devrait respecter certains «cadres non contraignants» universels, et notamment les valeurs liées au marché de l'emploi prévues par l'OIT.

Ces cadres devraient être respectées par les EPPE dans l'exercice de leurs activités de placement des employés à l'étranger. Ils engagent les EPPE à respecter d'une part les principes généraux et directives concernant le recrutement équitable, et d'autre part les valeurs dégagées des conventions pertinentes à ce sujet.

**Sur le plan méthodologique**, un référentiel normatif d'audit a d'abord été établi, puis il a été confronté aux **résultats de l'enquête** et du diagnostic menés auprès des EPPE.

Ce référentiel est établi à partir de la législation tunisienne, les normes internationales (OIT) ratifiées par la Tunisie ainsi que des principes généraux et des directives opérationnelles concernant le recrutement équitable.

**L'enquête** menée a pris 2 formes :

1. Un questionnaire validé par le donneur d'ordre (le BIT) et la DGPEMOE a été adressé à tous les EPPE (en format électronique)<sup>15</sup>. Le formulaire a fait objet d'une présentation directe aux établissements concernés<sup>16</sup>, accompagnée d'un «focus group<sup>17</sup>».
2. Des visites-enquêtes qui ont été effectuées auprès des EPPE échantillonnés<sup>18</sup>: audit de constatations visuelles (sur les conditions d'exercice de l'activité),

de documentation (sur des documents demandés) et grâce au Registre national des entreprises<sup>19</sup>.

**Le rapprochement entre le référentiel normatif et les résultats de l'enquête** nous a permis de constater quelques écarts, certains nous faisant émettre des réserves quant à la conformité des établissements.

**Le rapport d'audit** ci-dessous permet d'identifier les mécanismes menant à la non-conformité et d'établir un plan d'action pour y remédier.

Le travail d'audit est cependant limité aux **seules réponses aux questionnaires** adressés aux représentants des EPPE<sup>20</sup> et, pour des raisons pratiques, les **visites-enquêtes n'ont pas porté sur tous les EPPE**. De plus, pour certains EPPE, **une réticence au niveau de la collaboration** a été constatée.

Selon nous, cette réticence est due aux facteurs suivants :

- Absence d'une vision de développement stratégique ;
- Immaturité des acteurs ;
- La perception de la DGPEMOE comme structure d'autorisation et de contrôle plutôt que d'accompagnement ;
- La plupart des acteurs sont dans une phase d'**amorçage**. Soit ils n'ont fait aucun chiffre d'affaires, soit leur faible chiffre n'est pas significatif de la manière dont se porte le marché ou dont il commence à répondre à l'offre. En effet, certains EPPE cumulent entre quatre et huit ans sans chiffre d'affaires.

15 Ce questionnaire a été adressé à tous les EPPE qui possédaient une autorisation lors du lancement de l'étude. Voir annexe 1.

16 Une réunion d'information s'est déroulée le 2 mars 2022, ayant pour but la présentation du cadre général de l'enquête, accompagnée d'un «focus group».

17 Voir annexe 2.

18 Les échantillons ont été fixés selon des critères objectifs validés par la DGPEMOE.

19 La consultation du RNE a permis d'accéder aux dossiers juridiques des EPPE échantillonnés.

20 12 EPPE ont accepté de répondre au questionnaire.

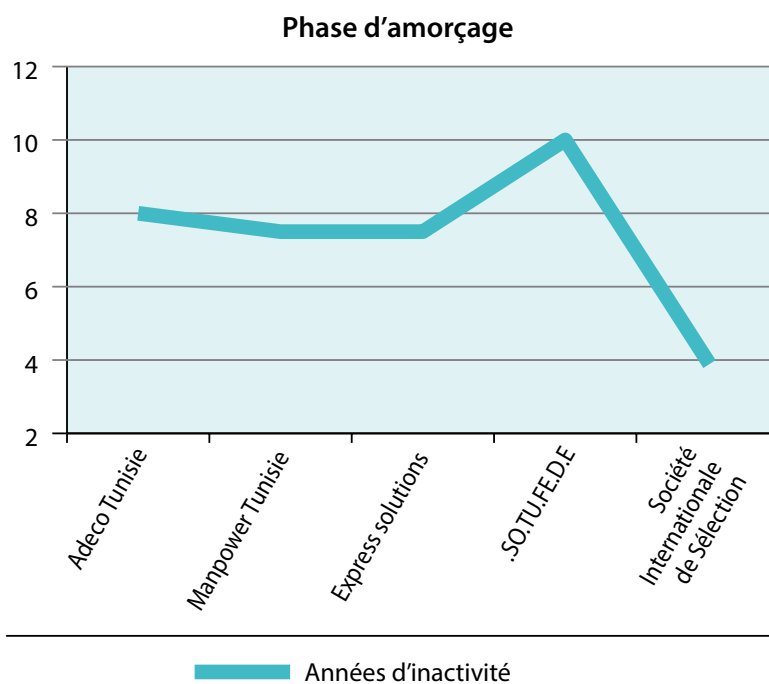


Figure 1 : Phase d'amorçage

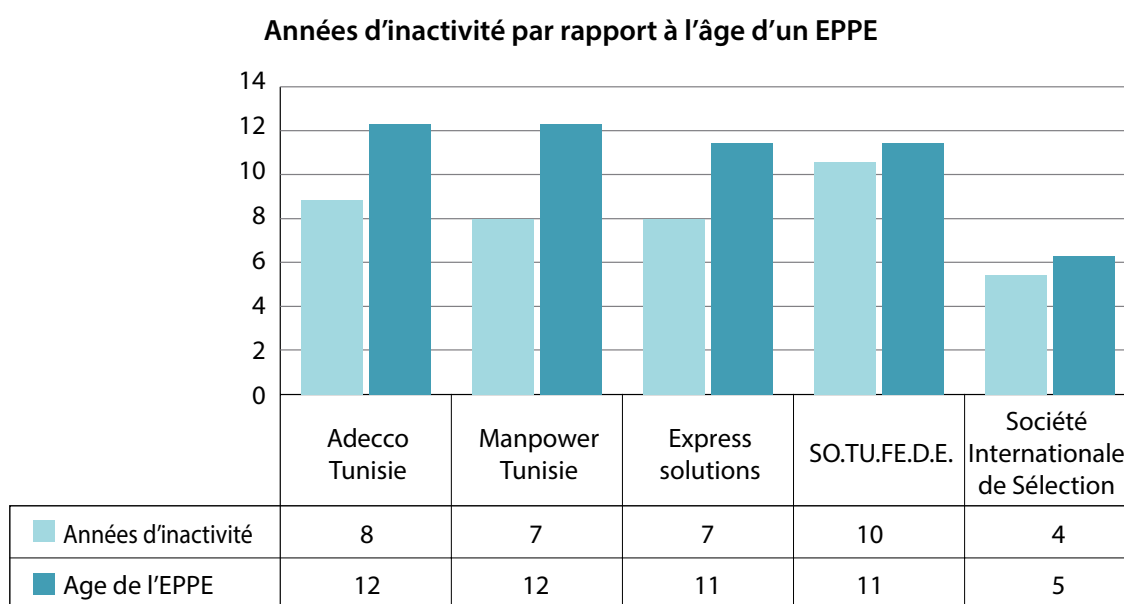


Figure 2 : Années d'inactivité par rapport à l'âge d'un EPPE

En matière de conformité, les opérateurs économiques ont tendance à ne plus se limiter au respect des seules normes législatives<sup>21</sup>. Ils sont appelés, pour se positionner sur le marché, à

respecter d'autres sphères normatives, issues non pas de l'autorité législative mais des opérateurs eux-mêmes, notamment les normes professionnelles, des codes de conduite, des chartes éthiques, etc.

21 Allocution prononcée par Monsieur le procureur général Jean-Claude Marin en ouverture du colloque «La compliance», qui s'est déroulé le jeudi 6 juillet 2017, [www.courdecassation.fr](http://www.courdecassation.fr).

## I. Conditions d'exercice de l'activité des EPPE

### Conditions liées au représentant légal de l'EPPE ou à son mandataire

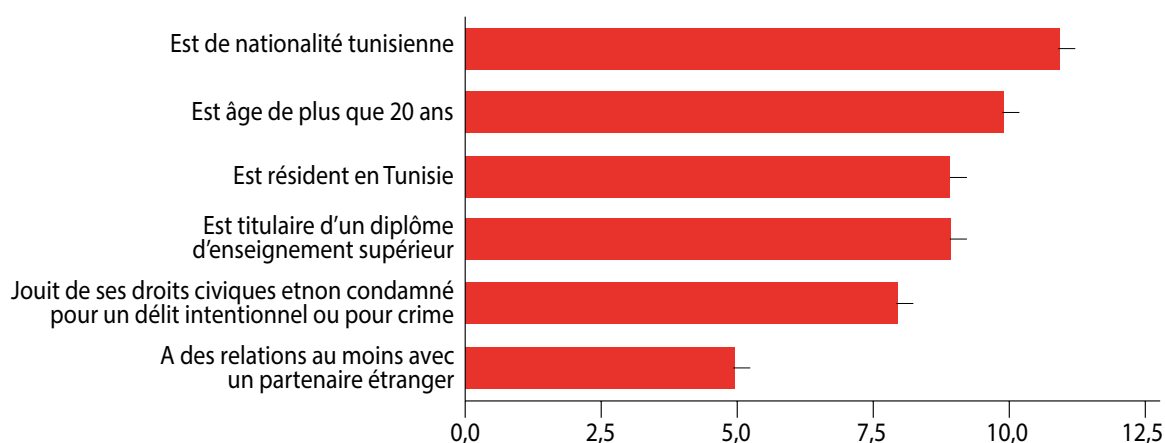
<b>Norme</b>	<b>Absence de casier judiciaire</b> : Le représentant légal de l'établissement privé de prospection des opportunités de placement à l'étranger ou son mandataire <b>doit jouir de ses droits civiques et ne pas être condamné pour un délit intentionnel ou pour crime.</b>
<b>Référence</b>	<b>Article 14 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	6,37 % des EPPE déclarent que le représentant ou son mandataire ne jouit pas de ses droits civique/ était condamné pour un délit intentionnel ou pour crime.

<b>Norme</b>	<b>Niveau scolaire ou connaissance du domaine</b> : Le représentant légal de l'établissement privé de prospection des opportunités de placement à l'étranger ou son mandataire doit être titulaire d' <b>un diplôme d'enseignement supérieur</b> ou <b>justifier d'une connaissance suffisante des circuits d'émigration</b> et avoir des relations de partenariat avec des agences étrangères spécialisées en matière de placement à l'étranger.
<b>Référence</b>	<b>Article 14 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	3 représentants ou mandataires déclarent qu'ils ne répondent à aucune des deux conditions alternatives.

<b>Norme</b>	<b>Résidence</b> : Le représentant légal de l'établissement privé de prospection des opportunités de placement à l'étranger ou son mandataire doit être résident en Tunisie.
<b>Référence</b>	<b>Article 22 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	3 représentants ou mandataires déclarent qu'ils ne sont pas résidents en Tunisie.

#### Le représentant légal de l'établissement ou son mandataire :

12 réponses



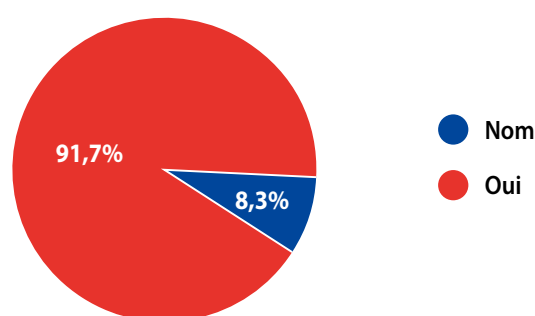


## Conditions relatives à la garantie bancaire

<b>Norme</b>	<b>Garantie bancaire</b> : Fournir une <b>garantie bancaire</b> à première demande d'un montant de <b>30 000 dinars</b> .
<b>Référence</b>	<b>Article 15 du décret 2010-2948</b> <b>Article 2 de l'arrêté du ministre des Finances et du ministre de la Formation professionnelle et de l'Emploi du 2 décembre 2010</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	1 EPPE déclare qu'il n'a pas fourni de garantie bancaire.

Est-ce que vous avez fourni une garantie bancaire à première demande ?

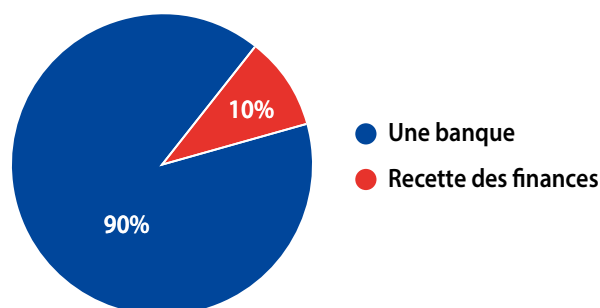
12 réponses



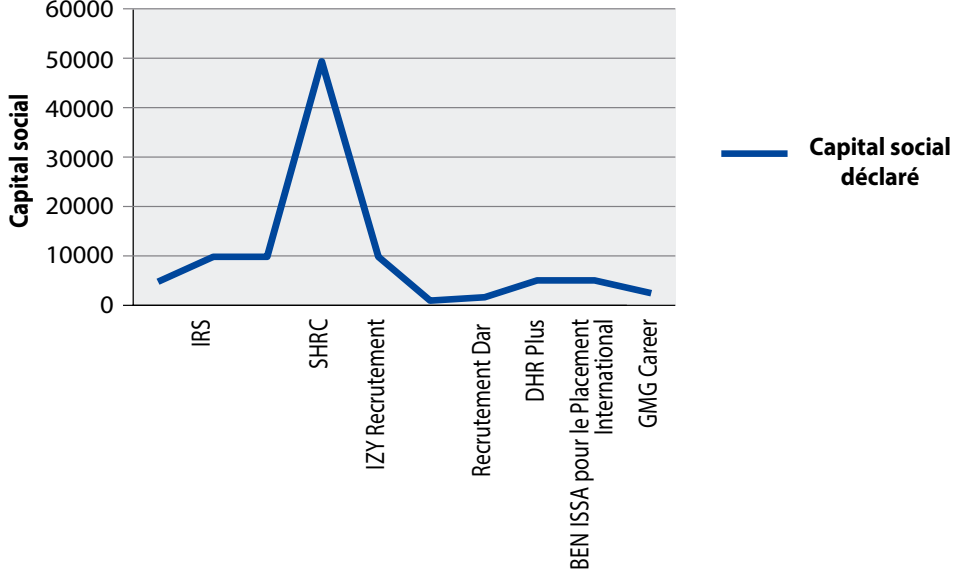
<b>Norme</b>	<b>Moyen de présentation de la caution bancaire</b> : Présenter la caution par le biais d'une banque tunisienne.
<b>Référence</b>	<b>Article 2 de l'arrêté du ministre des Finances et du ministre de la Formation professionnelle et de l'Emploi du 2 décembre 2010</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	1 EPPE déclare qu'il a livré la caution grâce à la recette des finances.

Par quel moyen la caution bancaire a été délivrée ?

10 réponses



## Condition relative à l'investissement : Le capital social

Norme	<b>Capital social : Aucun capital social n'est exigé.</b>
Référence	<b>Décret n° 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	 <p>L'audit a permis de constater que les montants d'investissement affectés au capital social sont assez bas.</p> <p>Le capital social désigne en comptabilité les ressources apportées à une société par ses associés lors de sa création ou lors d'augmentations de capital ultérieures. C'est un élément obligatoire dans toutes les sociétés.</p> <p>Il a deux fonctions : une fonction financière et économique et une fonction juridique. Bien que la loi en fixe exceptionnellement le montant (afin d'exiger un minimum d'investissement pour que des associés puissent entreprendre dans certains secteurs d'activités<sup>22</sup>), la règle demeure celle de la liberté de déterminer son capital social. La majorité des EPPE ont opté pour un capital réduit.</p> <p>Sur le plan juridique, le capital social est un gage pour les créanciers sociaux<sup>23</sup>. Cela signifie que les associés n'exposent pas leurs patrimoines personnels en cas de faillite de l'entreprise mais uniquement celui de la société.</p> <p>Sur le plan économique, le capital social sert à financer l'exploitation de l'activité. Il constitue l'un des principaux moyens de financement à long terme pour une entreprise. Il prend essentiellement deux formes d'apports : les apports d'argent (apports en numéraire) ou les apports de biens (apports en nature).</p> <p>Le choix des entrepreneurs des EPPE de déterminer un faible capital social peut être perçu comme une absence de prise de risques financiers et, par conséquent, comme un manque d'engagement de la part de l'EPPE. Un faible capital peut avoir pour conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une méfiance de la part des partenaires économiques ;</li> <li>- Des difficultés de développement de la société ;</li> <li>- Le risque de devoir reconstituer les capitaux propres de la société quand ceux-ci sont inférieurs à la moitié du capital social.</li> </ul>

22 Le secteur de l'enseignement privé, celui de la promotion immobilière, etc.

23 Article 5 du Code des sociétés commerciales : «Les apports peuvent être soit en numéraire, soit en nature, soit en industrie. L'ensemble de ces apports, à l'exception de l'apport en industrie, constitue le capital de la société. Ce dernier est le gage exclusif des créanciers sociaux.»

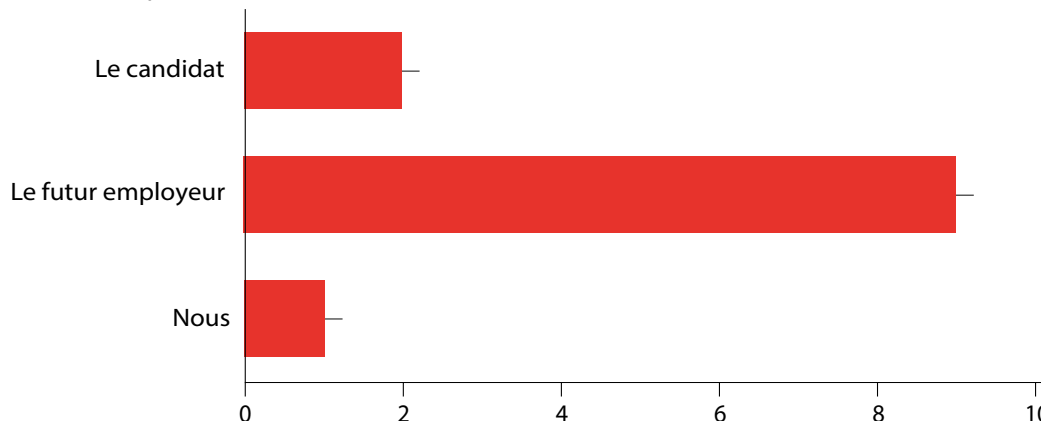
## II. Conditions liées au fonctionnement des EPPE

### Obligation de non-perception de contrepartie ou frais financiers

<b>Norme</b>	<b>Perception de contrepartie ou frais : Interdiction de percevoir</b> directement ou indirectement, en totalité ou en partie, <b>une contrepartie financière ou tous autres frais de la part du candidat</b> à un placement à l'étranger.
<b>Référence</b>	<b>Article 4 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	16,66 % des EPPE (2 EPPE) déclarent que leurs candidats paient pour couvrir leurs frais de dossiers. Les rapports annuels de la DGPEMOE sur l'activité des EPPE soulignent des cas où l'EPPE demande au candidat des frais en contrepartie des services rendus <sup>24</sup> .

#### Qui paie les frais relatifs au dossier de placement des candidats ?

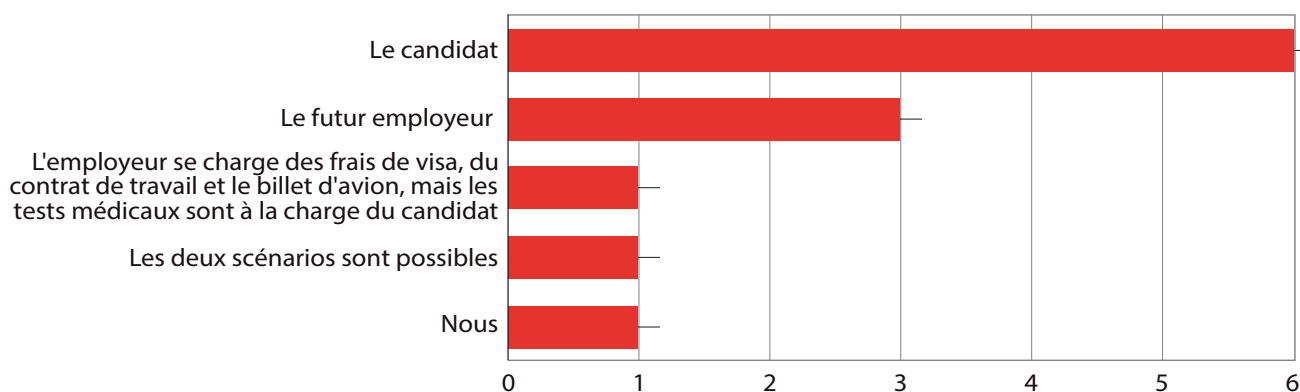
12 réponses



<b>Norme</b>	Paiement des <b>autres frais relatifs au dossier de placement</b> des candidats à l'étranger.
<b>Référence</b>	<b>Article 4 de décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	50 % (6 EPPE) déclarent que leurs candidats paient pour couvrir les frais connexes de leurs dossiers <sup>25</sup> .

#### Qui paie les autres frais relatifs au dossier de placement des candidats ?

12 réponses



<sup>24</sup> Entretien avec la DGPEMOE - Rapports annuels sur l'activité des EPPE, 2019 et 2020.

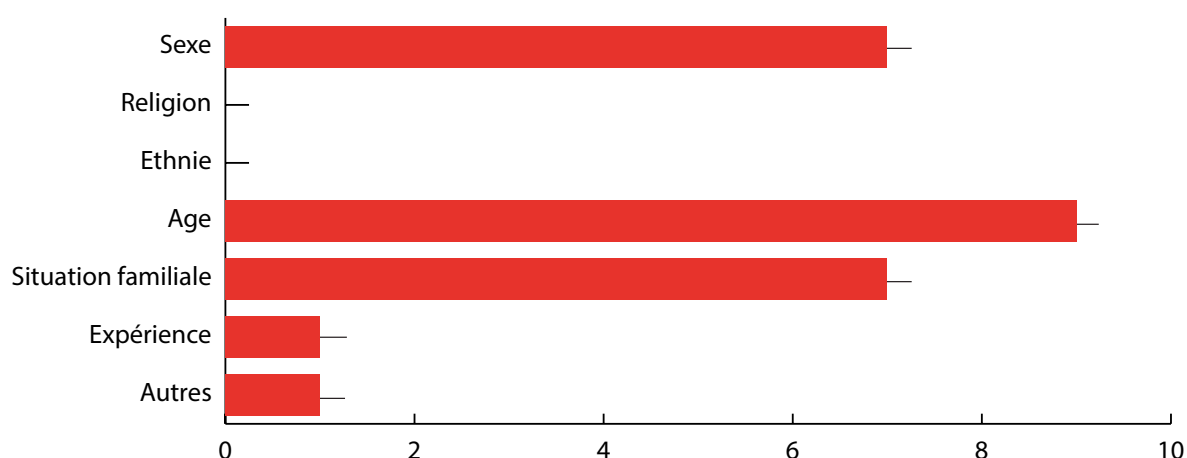
<sup>25</sup> Par «autres frais», on désigne les «frais connexes». Il s'agit des frais administratifs des dossiers de placement : visa, tests médicaux, documents administratifs...

## Obligation de non-discrimination

<b>Norme</b>	<b>Non-discrimination</b> : L'établissement privé de prospection des opportunités de placement à l'étranger est tenu de traiter tous les candidats à un emploi à l'étranger ayant recours à ses services, sans <b>aucune discrimination</b> de quelque nature que ce soit.
<b>Référence</b>	<b>Article 5 de décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	9 EPPE déclarent que le « <i>job description</i> » contient des précisions qui font référence, au moins, au sexe, à l'âge ou à la situation familiale.

**Est-ce que le job description contient des précisions par rapport à l'un des critères suivants ?**

12 réponses



## Obligation de tenir des registres

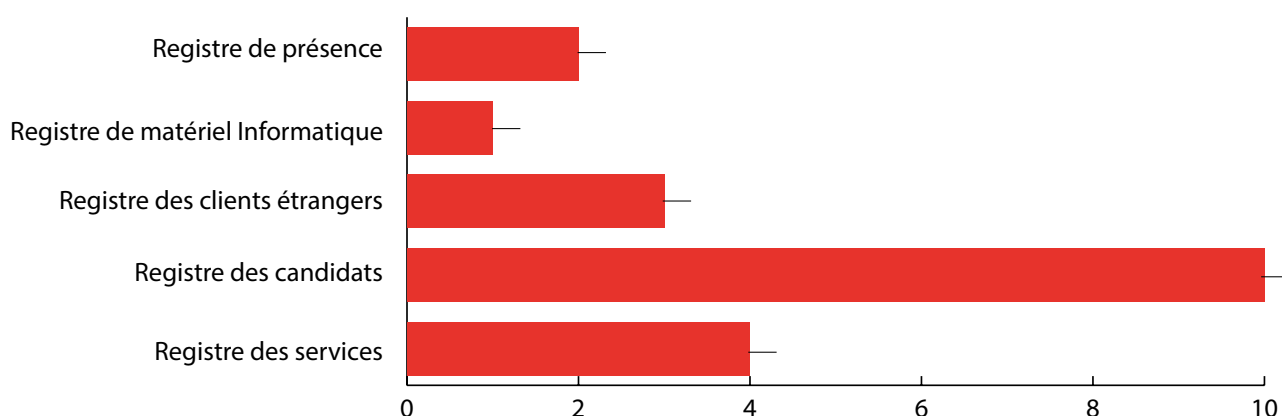
<b>Norme</b>	<b>Registre des associés</b> : L'établissement privé de prospection des opportunités de placement à l'étranger doit <b>tenir des registres actualisés comportant les services rendus et la liste des bénéficiaires</b> .
<b>Référence</b>	<b>Article 13 de décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	16,67 % des EPPE déclarent qu'ils ne tiennent pas de registre des bénéficiaires. 66,7 % des EPPE déclarent qu'ils ne tiennent pas de registre des services rendus.

<b>Norme</b>	<b>Registre de procès verbaux</b> : Toutes les résolutions sociales <b>sont signées et consignées dans un registre spécial coté et paraphé</b> par le greffe du Tribunal de première instance du lieu du siège social.
<b>Référence</b>	<b>Article 154 du Code des sociétés commerciales</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	Tous les EPPE ayant fait l'objet de visites directes déclarent qu'ils ne tiennent pas de registre de procès-verbaux.

<b>Norme</b>	<b>Registre des associés et des parts sociales : Un registre des associés est tenu au siège social</b> sous la responsabilité du gérant, où sont obligatoirement consignées les mentions suivantes : l'identité précise de chaque associé et le nombre de parts lui appartenant, l'indication des versements effectués.
<b>Référence</b>	<b>Article 11 bis et article 111 du Code des sociétés commerciales</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	66,7 % des EPPE déclarent qu'ils ne tiennent pas de registre des associés.

### Parmi les registres suivants, quels sont ceux qui doivent être tenus légalement ?

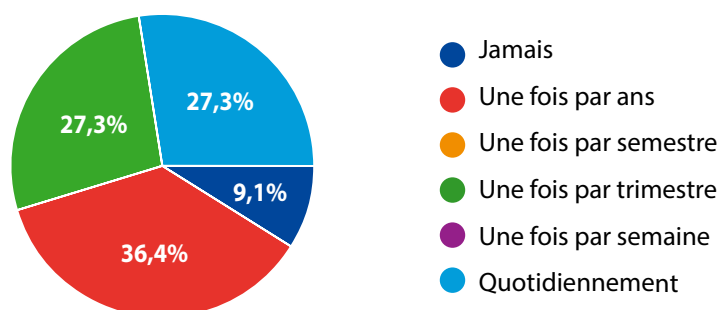
12 réponses



<b>Norme</b>	<b>Mise à jour des registres : L'EPPE doit tenir des registres actualisés</b> comportant les services rendus et la liste des bénéficiaires.
<b>Référence</b>	<b>Article 13 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	9,1 % des EPPE déclarent qu'ils ne mettent pas à jour les registres qu'ils détiennent.

### Les registres sont-ils mis à jour ?

11 réponses

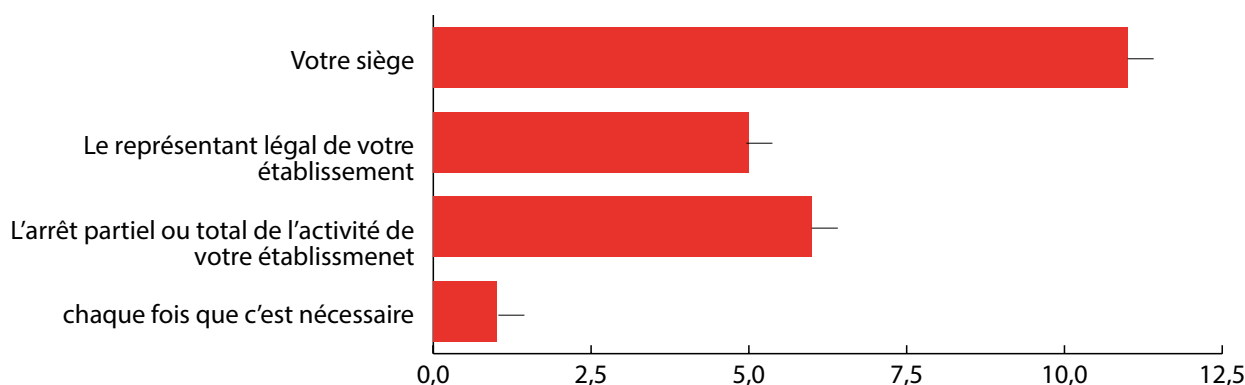


## Obligation d'informer la DGPEMOE de tout changement

<b>Norme</b>	<b>Informer de tout changement</b> : Les EPPE doivent <b>informer</b> le ministère chargé de l'emploi de tout changement de son <b>siège</b> , de la <b>personne de son représentant légal</b> , ou de l' <b>arrêt</b> partiel ou total de l'activité.
<b>Référence</b>	<b>Article 12 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	La tendance générale est que la majorité des EPPE ne savent pas dans quels cas ils sont tenus d'informer l'administration des changements survenus.

### La DGPEMOE est informée en cas de changement de

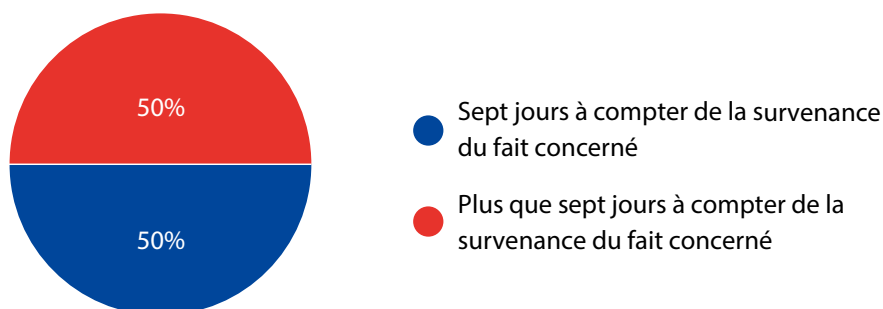
12 réponses



<b>Norme</b>	<b>Respect des délais</b> : Respecter le délai de <b>sept jours</b> pour <b>informer la DGPEMOE du changement apporté</b> .
<b>Référence</b>	<b>Article 12 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	Absence de respect du délai de sept jours à compter de la survenance du fait concerné (tout changement survenu se rapportant au siège social, au représentant légal, à l'arrêt partiel ou total de l'activité). 50 % des EPPE déclarent qu'ils informent la DGPEMOE dans un délai qui dépasse 7 jours.

### Dans quel délai la DGPEMOE est informée du changement ?

12 réponses

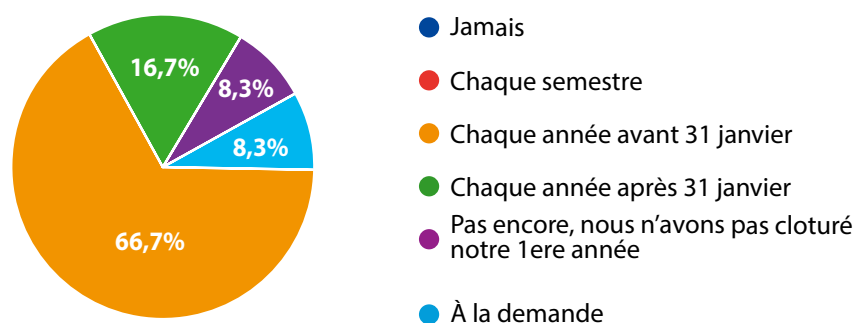


## Obligation de transmission à la DGPEMOE d'un rapport sur les activités 12

<b>Norme</b>	<b>Transmission de rapports et respect des délais :</b> Transmettre au ministère chargé de l'emploi et <b>avant le 31 janvier de chaque année, un rapport annuel sur ses activités.</b>
<b>Référence</b>	<b>Article 19 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	16,7 % des EPPE déclarent qu'ils transmettent leurs rapports après le 31 janvier. 1 EPPE déclare qu'il ne transmet son rapport qu'à la demande de la DGPEMOE.

### Est-ce que vous transmettez un rapport sur vos activités à la DGPEMOE ?

12 réponses

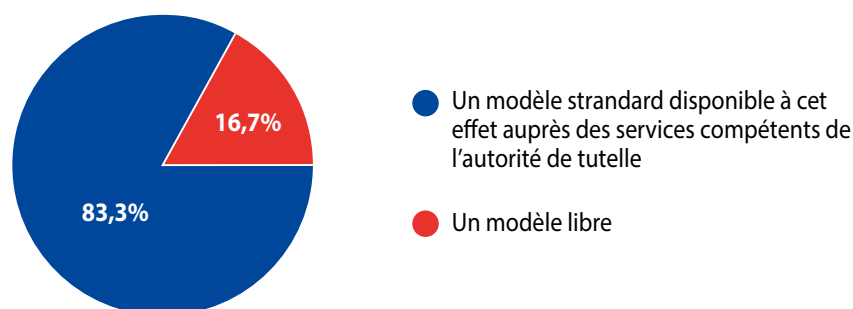


## Modèle du rapport transmis

<b>Norme</b>	<b>Modèle de transmission de rapports :</b> Transmettre le rapport annuel au ministère chargé de l'emploi, <b>conformément au modèle disponible à cet effet auprès des services compétents dudit ministère.</b>
<b>Référence</b>	<b>Article 19 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	16,7 % des EPPE déclarent qu'ils ne transmettent pas leur rapport conformément au modèle exigé. Leurs rapports se font suivant un modèle libre.

### Suivant quel modèle le rapport est élaboré ?

12 réponses



## Éléments obligatoires des contrats 13 1415

<b>Norme</b>	<b>Composantes des contrats</b> : Respecter les éléments à mentionner obligatoirement dans le contrat d'intermédiation.
<b>Référence</b>	<b>Article 6 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	Absence de respect des éléments exigés. Les EPPE ayant fait l'objet de visites directes déclarent que les contrats qu'ils concluent ne portent pas sur tous les éléments exigés par la loi.

## Conformité de l'objet social

<b>Norme</b>	<p><b>Objet social</b> : L'objet de l'activité principale déclaré au RNE <b>doit être conforme à la nomenclature de l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII)</b>.</p> <p>L'objet social désigne l'ensemble des activités que peut exercer une société. Il doit impérativement figurer dans les statuts constitutifs<sup>26</sup>. Il s'apparente au programme que la société souhaite mettre en œuvre et délimite les pouvoirs du représentant légal.</p> <p>Lorsqu'il s'agit d'une activité réglementée et soumise à l'autorisation des autorités publiques, la rédaction de la clause relative à l'objet social doit se conformer au cadre réglementaire. En effet les termes de l'article 2 du décret 2010-2948<sup>27</sup> ont défini les activités des EPPE d'une manière limitative.</p> <p>L'étude de la conformité objet social est fondée sur : 1. la vérification des statuts déposés, 2. la nomenclature interne du RNE.</p>
<b>Référence</b>	<b>Article 2 du décret 2010-2948</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	<p>Au niveau de la nomenclature interne du RNE, il existe un écart dans l'affectation des activités des EPPE qui varie entre la classe n° 74 (Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques) et la classe n° 94 (Autres activités de services)<sup>28</sup>.</p> <p>La classe adaptée à la nature juridique de l'objet social est la classe n° 78 (Activités liées à l'emploi).</p>

26 Article 9 du Code des sociétés commerciales : «La forme, la durée, la raison ou la dénomination sociale, le siège social, l'objet social et le montant du capital social doivent être obligatoirement mentionnés dans les statuts de la société.»

27 Article 2 du décret 2010-2948: «Les activités des établissements privés de prospection des opportunités de placement à l'étranger consistent à: 1. prospecter les opportunités de placement à l'étranger et œuvrer à leur satisfaction, 2. fournir des services personnalisés au profit des candidats à un emploi à l'étranger dans le domaine de l'élaboration des curriculum vitae et en matière de techniques de recherche d'emploi, 3. organiser des sessions de préparation, d'adaptation, d'encadrement et d'accompagnement au profit des candidats à l'emploi à l'étranger dans les domaines linguistique, social, et de l'assistance à l'intégration professionnelle, culturelle et sociale dans les pays d'accueil, 4. organiser des rencontres visant le rapprochement entre les offres et les demandes de placement à l'étranger, 5. organiser des examens, des concours, des campagnes de présélection ou de sélection finale, des entretiens ou des discussions avec des sociétés établies à l'étranger ou de leurs représentants, et ce en Tunisie, à l'étranger, ou en utilisant les moyens de communication à distance, 6. réaliser des études et des consultations en matière de placement à l'étranger.»

28 <https://utica.org.tn/upload/1491291782.pdf> et [https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/reglementation/textes-reference/dec2017-390\\_090317\\_fr.pdf](https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/reglementation/textes-reference/dec2017-390_090317_fr.pdf)



**Conformité des documents déposés au RNE**

<b>Norme</b>	<b>Dossier RNE : Déposer les statuts de la société au RNE.</b>
<b>Référence</b>	<p><b>Article 2 de la loi n° 2018-52 du 29 octobre 2018 relative au Registre national des entreprises</b> : « Au sens de la présente loi, on entend par Registre national des entreprises une base de données publique pour collecter les données et les informations relatives à une entreprise, et les mettre à la disposition du public et des institutions qui y sont intéressées. Le registre reflète la situation financière et juridique de l'entreprise concernée ».</p> <p><b>Article 32 de la loi n° 2018-52</b> : «Les sociétés doivent déposer au registre, les états financiers et une liste mise à jour des actionnaires à la date de l'assemblée générale ou des associés indiquant leurs identités et actions.»</p>
<b>Résultat diagnostic</b>	Seuls 3 EPPE (9 %) ont déposé leurs statuts au RNE.

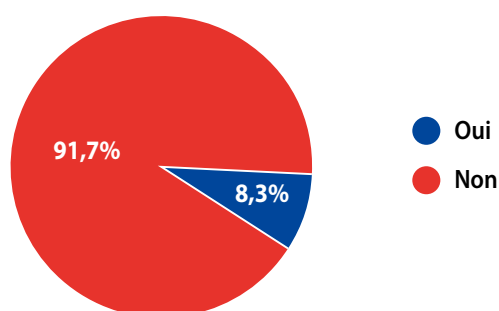
### III. Du traitement des données personnelles

#### Obligation de dépôt d'une déclaration de traitement des données à caractère personnel auprès de l'instance nationale de protection des données à caractère personnel

<b>Norme</b>	<b>Dépôt de déclaration auprès de l'instance nationale de protection des données à caractère personnel</b> : L'EPPE est tenu de déposer <b>une déclaration de traitement des données à caractère personnel</b> auprès de l'instance nationale de protection des données à caractère personnel.
<b>Référence</b>	<b>Article 16 du décret 2010-2948</b> <b>Article 7 de la loi organique n° 2004-63 en date du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	91,7 % des EPPE déclarent qu'ils n'ont pas fait de déclaration auprès de l'instance.

Est-ce que vous avez fait une déclaration de traitement des données à caractère personnel auprès de l'Instance Nationale de Protection des Données Personnelles ?

12 réponses

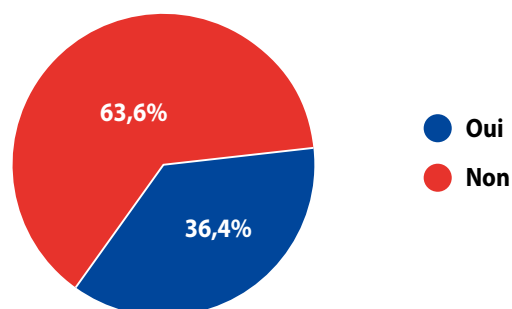


#### Conformité de la collecte des données personnelles

<b>Norme</b>	<b>Collecte des données personnelles</b> : Obtenir <b>le consentement exprès et écrit de la personne concernée</b> pour le traitement des données à caractère personnel des candidats.
<b>Référence</b>	<b>Articles 27 et 29 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	63,6% des EPPE déclarent qu'ils n'obtiennent pas le consentement exprès et écrit de la personne concernée pour le traitement des données à caractère personnel de leurs candidats.

Est-ce que vous avez obtenu le consentement express et écrit de la personne concernée pour le traitement des données à caractère personnel de vos...?

11 réponses

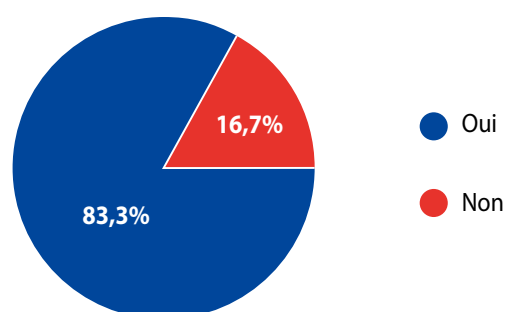


### Conformité du stockage et de la sécurité des données personnelles

<b>Norme</b>	<b>Sauvegarde des données personnelles</b> : Sauvegarder les données à caractère personnel par la constitution de copies de réserve sécurisées des fichiers des candidats.
<b>Référence</b>	<b>Articles 18 et 19 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	16,7 % des EPPE déclarent qu'ils n'effectuent pas de sauvegardes des données par la constitution de copies de réserve sécurisées des fichiers des candidats.

Est-ce que vous avez des sauvegardes des données par la constitution de copies de réserve sécurisées des fichiers des candidats ?

12 réponses



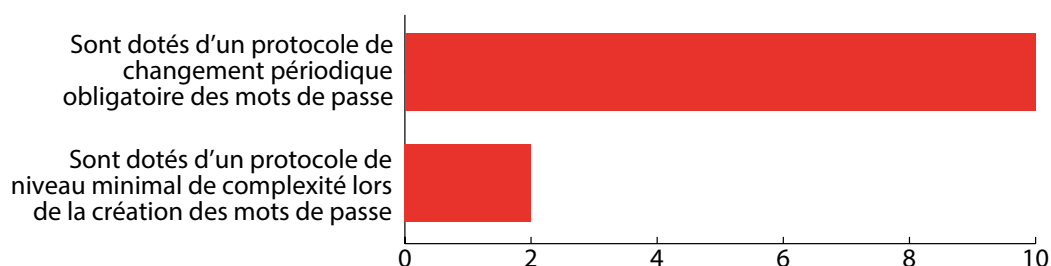
<b>Norme</b>	<b>Archivage des données personnelles</b> : Procéder à <b>une politique d'archivage</b> parallèlement à la sauvegarde des données.
<b>Référence</b>	<b>Articles 18 et 19 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	58,33 % des EPPE ne procèdent pas à une politique d'archivage parallèlement à la sauvegarde des données.

<b>Norme</b>	<b>Archivage des données personnelles : Accès limité</b> aux archives.
<b>Référence</b>	<b>Articles 18 et 19 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	2 EPPE (16,66 %) déclarent que toute personne dans la société peut accéder aux archives.

<b>Norme</b>	<b>Sécurité des données personnelles : Protéger les systèmes informatiques</b> qui contiennent la base de données à caractère personnel.
<b>Référence</b>	<b>Articles 18 et 19 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	83,3 % des EPPE déclarent que leurs systèmes informatiques ne sont pas dotés d'un protocole de niveau minimal de complexité lors de la création des mots de passe.

### Les systèmes informatiques

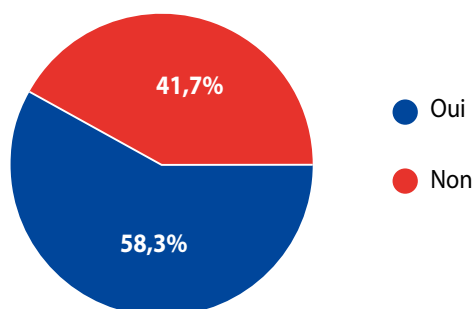
12 réponses



<b>Norme</b>	<b>Sécurité des données personnelles : Verrouillage automatique des postes de travail</b> après un certain laps de temps d'inactivité défini.
<b>Référence</b>	<b>Articles 18 et 19 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	41,7 % des EPPE déclarent que les postes de travail ne sont pas verrouillés après un certain laps de temps d'inactivité.

### Est-ce que les postes de travail sont automatiquement verrouillés après un certain laps de temps d'inactivité bien défini ?

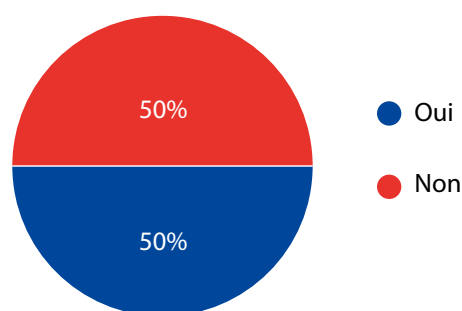
12 réponses



<b>Norme</b>	<b>Sécurité des données personnelles :</b> Procéder à la <b>destruction des données</b> à caractère personnel dès l'expiration du délai et lorsqu'elles deviennent inutiles pour l'activité.
<b>Référence</b>	<b>Article 45 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	50 % des EPPE déclarent qu'ils ne procèdent pas à la destruction des données à caractère personnel dès l'expiration du délai et lorsqu'elles deviennent inutiles pour l'activité.

**Est-ce-que vous procédez à la destruction des données à caractère personnel dès l'expiration du délai et lorsqu'elles deviennent inutiles pour votre activité ?**

12 réponses



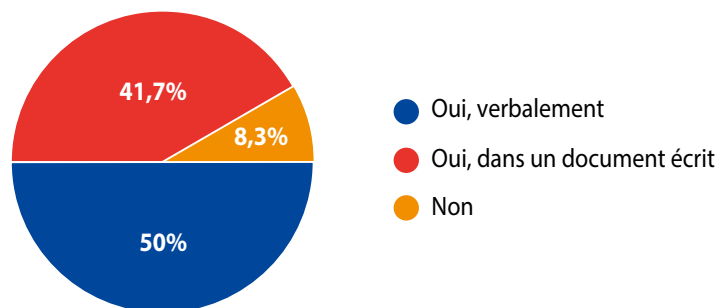
<b>Norme</b>	<b>Sécurité des données personnelles :</b> Les <b>comptes utilisateurs</b> doivent être répertoriés et mis à jour.
<b>Référence</b>	<b>Articles 18 et 19 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	41,66 % des EPPE déclarent que leurs comptes ne sont pas répertoriés, pour les EPPE qui les utilisent, et 35 % ne font pas de mises à jour. 2 EPPE déclarent faire une mise à jour mensuelle.

## Conformité de la communication des données personnelles

<b>Norme</b>	<b>Communication des données personnelles : Rappeler explicitement aux clients qu'ils doivent respecter les informations personnelles</b> et que le traitement de ces informations ne peut être fait que dans le cadre de l' <b>utilisation strictement professionnelle</b> .
<b>Référence</b>	<b>Article 18 de la loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel</b>
<b>Résultat diagnostic</b>	8,3 % des EPPE déclarent qu'ils ne procèdent pas à ces rappels explicites aux clients.

Est-ce que vous rappelez explicitement à vos clients de respecter les informations personnelles et que le traitement de ses informations ne peut-être fait... ?

12 réponses



## Conclusions et recommandations

### Conclusions

La mission d'audit de conformité nous a permis de relever des irrégularités chez plusieurs EPPE quant au respect de certaines normes, en particulier les normes relatives aux obligations liées au fonctionnement, aux conditions d'exercice et au traitement des données personnelles, ou les normes portant sur la gouvernance des sociétés commerciales.

Les entretiens ont démontré que les **infractions** commises sont souvent non intentionnelles et qu'il existe une méconnaissance du cadre normatif.

**Les écarts constatés** au regard de la conformité sont dus :

- Au jeune âge des EPPE, qui sont souvent en phase d'amorçage ;
- À l'absence de formation managériale des dirigeants sociaux des EPPE ;
- À l'indisponibilité de l'information juridique et la difficulté de sa compréhension et de son adaptation au contexte et à l'environnement de l'entreprise ;
- Au fait que les EPPE assimilent l'absence de sanctions dissuasives à l'encontre du secteur informel à une tolérance législative à l'égard de la non-conformité ;
- Au coût trop élevé des programmes de conformité pour les EPPE ;

- À la sous-capitalisation des EPPE ;
- À l'instabilité des revenus et au manque d'exigences juridiques de certains clients (pays du Golfe) qui rend le respect de la conformité aléatoire et non prioritaire.

### Recommandations :

- Doter les managers des EPPE d'un guide ou d'un manuel de conformité ;
- Accentuer l'encadrement pour une meilleure sensibilisation, information et formation des managers des EPPE à la conformité ;
- Mettre l'accent sur la conformité comme vecteur de développement des EPPE et d'accès à certains marchés (Europe et Canada) et candidats ;
- Intégrer les normes de conformité dans un guide de conformité ;
- Renforcer le contrôle et les sanctions éventuelles à l'encontre des opérateurs informels, notamment par la promulgation de la loi relative aux EPPE, actuellement au stade de projet ;
- Sensibiliser les candidats intéressés par les services des EPPE sur leurs droits et mieux les informer ;
- Formaliser les relations contractuelles (contrat d'intermédiation) entre le candidat et l'EPPE dans le cadre d'un contrat type conformément à l'article 14 du projet de loi relatif aux EPPE ;
- Rapprocher le secteur public et le secteur privé dans le cadre du partenariat public privé (PPP) afin de rehausser le seuil de conformité des EPPE.







**SECTION II.**  
**Aspect financier et aspect économique**



## Introduction

---

Afin de pouvoir élaborer le modèle économique des EPPE, nous avons adopté une démarche déductive en trois parties :

- Une première partie dite «**conceptuelle**» au sein de laquelle nous procédons à la présentation du concept de modèle économique général et de sa construction théorique et qui précise en détail le processus de conceptualisation d'un modèle économique.
- Une deuxième partie dite «**empirique**» qui présente les particularités du modèle économique des sociétés privées de placement de travailleurs à l'étranger. Cette partie décrit les éléments utiles à l'élaboration d'un modèle économique qui sont propres à ce type d'activité.
- Une troisième partie dite «**pratique**» qui présente un modèle économique type pour les établissements privés de placement à l'étranger.



# I. Modèle économique

## 1. Notion de modèle économique

La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail reconnaît l'importance des entreprises durables dans la création d'emploi, la promotion de l'innovation et le travail décent. Les entreprises, dont les EPPE, sont responsables du 70% de l'emploi au niveau mondial<sup>29</sup>. Les petites entreprises, à cause de leur taille, sont souvent confrontées à des contraintes liées aux conditions de travail, à la productivité et à l'informalité. La recommandation n° 98<sup>30</sup> de l'OIT établit un cadre spécifique pour s'assurer que les petites et moyennes entreprises, ainsi que micro-entreprises, puissent se développer et créer des emplois dans le respect des normes internationales du travail : des mesures de promotion de la culture d'entreprise et des incitations encourageant la création d'entreprises ; la facilitation de l'accès au crédit ; le dialogue social comme moyen d'assurer un cadre favorable à la croissance et au développement de ces unités économiques.

Le modèle économique ou «*business model*» est la stratégie ou la solution permettant à l'entreprise de proposer une offre pertinente et concurrentielle tout en garantissant sa viabilité dans le temps et sa capacité à générer du profit. C'est une description ou une représentation cohérente des moyens de tirer des revenus d'une activité<sup>31</sup>.

Le modèle économique touche différents aspects de l'entreprise :

- Les aspects de marketing : Le modèle économique se fonde sur un concept marketing, c'est-à-dire une «proposition de valeur faite au client».
- Les aspects organisationnels : Le modèle économique repose sur une organisation cohérente et performante nécessaire à la réalisation des objectifs de manière rentable.
- Les aspects financiers : Le modèle économique est un «modèle de revenus» en même temps qu'un «modèle de coûts».

Un modèle économique se compose de plusieurs éléments articulés autour des thèmes centraux suivants :

- les objectifs ;

- les choix stratégiques ;
- l'offre de produits ou de services ;
- les ressources.

## 2. La nécessité de définir un modèle économique

La définition et l'élaboration d'un modèle économique est importante dans le cadre d'un projet d'entreprise, et ce à plusieurs niveaux :

- Pour construire une offre qui apporte une réelle valeur aux clients et aux utilisateurs ;
- Pour définir comment les revenus et la rentabilité seront générés ;
- Pour déterminer les compétences indispensables à la réalisation et au maintien du projet d'entreprise ;
- Pour recenser l'ensemble des moyens nécessaires au projet ;
- Pour définir les grandes lignes de la future organisation de l'entreprise (service, production, logistique, vente...).

Toutes les entreprises ont un modèle économique. Une grande majorité d'entre elles l'ont construit sans trop y travailler, simplement en imitant le modèle de leurs concurrents.

Plusieurs éléments sont importants pour élaborer un modèle économique : la mission de l'entreprise, la vision des créateurs, les objectifs, les ressources et les compétences. Ce modèle traduit la mise en œuvre de la stratégie des entrepreneurs.

## 3. Méthodologie de l'élaboration du modèle économique de l'entreprise

L'élaboration d'un modèle économique passe nécessairement par trois étapes clés<sup>32</sup> qui sont les suivantes :

- L'analyse du secteur et du marché ;
- La définition de positionnement par rapport à la concurrence ;
- La définition des modalités de création des revenus.

29 OIT, *Les petits comptent aussi : Données mondiales sur les contributions des travailleurs indépendants, des microentreprises et des PME à l'emploi*, 2019.

30 OIT, *Guide sur la recommandation n° 189 sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises*, 2022.

31 «Le modèle économique des entreprises», *Revue française de gestion*, n° 181, éditions Lavoisier.

32 Denis Dauchy, *7 étapes pour un business model solide*, 2018, Dunod.

Le travail implique de se poser un certain nombre de questions autour des thématiques suivantes :

1. Que vend l'entreprise ?
2. À qui l'entreprise vend-elle ?
3. Quelle est l'offre proposée par l'entreprise ?
4. Quelle est la stratégie de l'entreprise (prix, distribution, communication)?
5. Quels sont les avantages concurrentiels de l'entreprise ?
6. Comment l'entreprise génère-t-elle ses revenus et sa marge ?
7. Quels sont les leviers de croissance ?
8. Comment le modèle économique va-t-il évoluer dans le temps ?

Le modèle économique se construit en se focalisant sur les **clients**, car ce sont eux qui doivent bénéficier de la valeur constituée par le produit ou par le service de l'entreprise, et ce sont eux qui procurent les revenus à l'entreprise.

#### 4. Identification du «bon» modèle économique

Identifier le «bon» modèle économique consiste à définir un équilibre entre les différentes contraintes et les différentes opportunités propres à l'entreprise :

- L'offre qu'il est possible de bâtir en tenant compte des attentes des clients, des contraintes organisationnelles, des impératifs financiers et du cadre juridique et légal ;
- Les partenaires et les ressources extérieures qu'il est possible de mobiliser en tenant compte des possibilités offertes ;
- Les canaux de communication et de distribution qu'il est possible d'utiliser en fonction des contraintes internes et/ou externes ;
- Les ressources internes qu'il est possible de mobiliser : trésorerie, capacités productives et humaines (compétences, savoir-faire, créativité...);
- Les marges qu'il est possible de réaliser compte tenu de la structure des coûts variables et fixes.

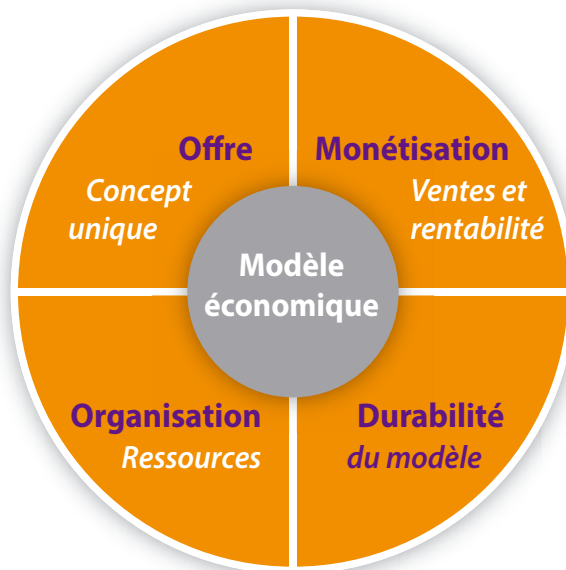


Figure 1 : Représentation du modèle économique

**Identifier le «bon» modèle économique consistera donc à :**

- **Trouver une adéquation entre la proposition de valeur et le segment de clientèle cible**, d'où la nécessité de mener une étude de marché pertinente afin de bien connaître son secteur.
- **Trouver une viabilité financière sur le moyen et le long terme**, d'où l'importance de définir

un investissement initial qui ne doit pas être disproportionné, ni trop élevé ni trop bas ; de s'assurer que le retour sur investissement soit relativement rapide et que les marges sur coûts variables et sur coûts fixes soient suffisantes ; et de vérifier que le modèle de trésorerie est viable (maîtrise du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement).

- **Trouver les moyens de mettre en œuvre le modèle**, d'où l'exigence d'avoir les ressources internes nécessaires et suffisantes et de pouvoir faire éventuellement appel à des ressources externes.
- **Trouver un modèle durable**, d'où la nécessité de prendre en compte l'environnement ainsi que les facteurs exogènes (évolutions réglementaires), de prendre conscience des risques et de s'assurer de les maîtriser, d'envisager que le modèle pourra être adapté et réaménagé en fonctions des différentes spécificités.

## 5. Les outils nécessaires à la définition du modèle économique

### 5.1. Le Business Model Canvas

Le Business Model Canvas est un outil qui propose une démarche scientifique et pragmatique visant à élaborer un modèle économique<sup>33</sup>. Il permet

à l'entrepreneur d'obtenir une image de son modèle économique.

Le Business Model Canvas est articulé autour des neuf éléments clés suivants :

1. Les segments clients
2. La proposition de valeur
3. Les partenaires clés
4. Les activités clés
5. Les ressources clés
6. Les canaux
7. La relation client
8. Les flux de revenus
9. La structure de coûts

Cet outil permet de cartographier les éléments clés de l'entreprise, de comprendre les interactions qui existent entre eux et de les organiser, afin de construire le modèle économique

#### Business Model Canvas

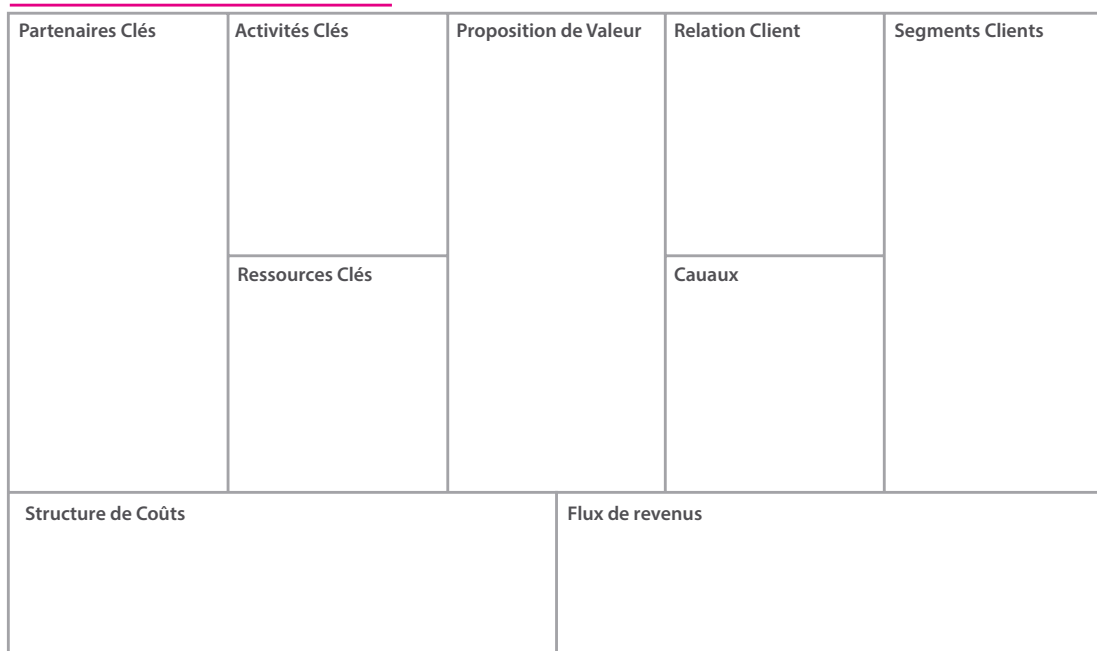


Figure 2 : Business Model Canvas

### 5.2. Le plan d'investissement

Toute entreprise implique des investissements. Un investissement constitue une immobilisation à long terme de moyens financiers. Il peut s'agir d'immobilisations corporelles ou incorporelles.

Le plan d'investissement constitue l'élément de départ de la planification d'entreprise. Il y a donc lieu, avant d'investir dans un projet, d'établir de

façon aussi précise que possible le montant des capitaux à investir pour la réalisation dudit projet.

Le plan d'investissement correspond au total de l'ensemble des éléments mentionnés ci-dessus. Son montant total indique le montant des capitaux qui sont nécessaires, dans la phase de démarrage de l'investissement, à la réalisation du projet.

<sup>33</sup> Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model: Nouvelle génération*, 2011, Pearson.

Désignation	Calcul	Initial	N	N+1	N+2
<b>Ressources</b>					
Apports en capital	1				
Apports en comptes courants	2				
Souscription d'emprunts	3				
Capacité d'autofinancement	4				
<b>Total des ressources</b>	$5=1+2+3+4$				
<b>Besoins</b>					
Immobilisations incorporelles	6				
Immobilisations corporelles	7				
Immobilisations financières	8				
Variation du B.F.R.	9				
Remboursement d'emprunts	10				
Remboursement de compte courant	11				
Distribution de dividendes	12				
<b>Total des besoins</b>	$13=6+7+8+9+10+11+12$				
<b>Trésorerie</b>					
Variation de la trésorerie	$14=5-13$				
<b>Solde de trésorerie</b>	$16=14+15$				

Figure 3 : Plan d'investissement

### 5.3. Le compte d'exploitation prévisionnel

Le tableau d'exploitation prévisionnelle tient compte du détail des charges :

La validité du projet d'entreprise s'évalue au moyen d'un compte de rentabilité prévisionnel, qui s'intègre lui aussi à la planification financière<sup>34</sup>.

Désignation	Calcul	Année N	%	Année N+1	%	Année N+2	%
Ventes de marchandises	1						
Production vendue	2						
Prestations vendues	3						
<b>Chiffre d'affaires</b>	$4=1+2+3$						
Achats effectués de marchandises	5						
Variation stocks de marchandises	6						
Achats effectués de matières	7						
Variation stocks de matières	8						
Fournitures consommables	9						
Services extérieurs	10						
Charges externes (Total)	$11=5+6+7+8+9+10$						
Impôts et taxes	12						
Salaires bruts (Salariés)	13						
Charges sociales (Salariés)	14						
Salaires bruts (Dirigeant)	15						
Cotisations TNS	16						
Charges de personnel (Total)	$17=12+13+14+15+16$						
Dotations aux amortissements	18						
Total des charges d'exploitation	$19=11+17+18$						
<b>Résultat d'exploitation</b>	$20=4-19$						
Produits financiers	21						
Charges financiers	22						
<b>Résultat financier</b>	$23=21+22$						
<b>Résultat courant</b>	$24=20+23$						
Produits exceptionnels	25						
Charges exceptionnelles	26						
<b>Résultat exceptionnel</b>	$27=25-26$						
Impôts sur les bénéfices	28						
<b>Résultat de l'exercice</b>	$29=27+24-28$						

Figure 4 : Compte de résultat prévisionnel

34 Elie Cohen, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, 1992, Ellipses.



## 5.4. Le plan d'affaires

Un plan d'affaires ou «business plan» est un document synthétique qui décline financièrement et opérationnellement le modèle économique de l'entreprise.

Il se matérialise par un document écrit qui explique en quoi consiste le projet et prouve sa viabilité ainsi que sa faisabilité.

### 5.4.1. Présentation du projet de l'entreprise et de la stratégie

La première partie du plan d'affaires propose une présentation du projet de l'entreprise et explique comment le modèle économique sera mis en œuvre. Plus particulièrement il reprendra les axes suivants :

- le résumé du projet (présentation succincte et précise),
- l'équipe travaillant sur le projet,
- le modèle économique adopté,
- le plan d'action,
- les modalités juridiques et financières du projet.

### 5.4.2. Étude financière du projet de l'entreprise

La seconde partie du plan d'affaires correspond à l'étude financière du projet, également appelée le «prévisionnel financier».

On y retrouve :

- un compte de résultat prévisionnel qui calcule la rentabilité du projet et son processus de construction ;
- un plan de financement qui vérifie l'équilibre financier du projet en reprenant l'ensemble des besoins à financer et l'ensemble des ressources mobilisées ;
- un budget de trésorerie qui permet de déterminer le solde théorique de trésorerie de l'entreprise à la fin de chaque mois ;

- un bilan prévisionnel qui propose une image du patrimoine de l'entreprise à la fin de la période de prévision.

Compte de résultat
Ventes
Chiffre d'affaires
Total des produits d'exploitation
Achats effectués
Variation de stock
Fournitures consommables
Services extérieurs
Charges externes
Impôts et taxes
Salaires bruts (Salariés)
Charges sociales (Salariés)
Charges de personnel
Dotations aux amortissements
Total des charges d'exploitation
<b>Résultat d'exploitation</b>
Charges financières
Résultat financier
<b>Résultat courant</b>
Impôts sur les bénéfices
<b>Résultat de l'exercice</b>

Figure 5 : Exemple du prévisionnel financier d'un plan d'affaires

## 6. Conclusion

Ayant présenté le cadre conceptuel du modèle économique des sociétés en général, indépendamment de la nature de l'activité, nous présenterons au sein de la deuxième partie les spécificités de

l'activité de placement à l'étranger afin d'en tenir compte pour définir un modèle économique optimal, qui sera présenté au sein d'une troisième partie.

## II. Particularités du modèle économique des EPPE

### Introduction

Passer d'une conceptualisation du modèle économique à la définition d'un modèle économique optimal nécessite l'étude en profondeur des caractéristiques propres à ce type d'activité, qui auront une incidence sur la définition des paramètres clés des composantes du modèle.

Au sein de cette partie nous présenterons les éléments caractéristiques de ce secteur, qui ont un fort impact sur la mise en pratique du modèle économique.

Nous considérons que les 6 points ci-dessous présentés résument les particularités du modèle économique de ce secteur :

### 1. Le marché du travail n'est pas un marché comme les autres : la primordialité du volet légal et réglementaire dans le modèle économique des sociétés privées de placement de travailleurs à l'étranger

En Tunisie, la réglementation de l'intervention des entreprises privées de placement à l'étranger prévoit l'autorisation, la supervision et le contrôle par le ministère de l'Emploi par le biais la DGPEMOE<sup>35</sup>.

Cette supervision a pour but de faire respecter la législation tunisienne ainsi que les principes et directives opérationnelles en matière de recrutement équitable afin de garantir une meilleure protection des droits des travailleurs migrants tunisiens dans le cadre d'un projet de mobilité à l'étranger.

Le contrat de travail est un maillon essentiel de la relation de travail en général ; il en est de même dans le cas d'un recrutement transfrontalier.

L'OIT, unique agence «tripartite» de l'ONU<sup>36</sup> qui réunit des représentants des gouvernements, des

employeurs et des travailleurs de 187 États membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous les hommes et toutes les femmes dans le monde, travaille à la clarification des normes régissant les étapes de ce type de recrutement.

En plus de ses conventions (notamment la Convention (n° 97) sur les travailleurs migrants (révisée), 1949<sup>37</sup>, et la Convention (n° 143) sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires), 1975<sup>38</sup>, et leurs recommandations n° 86<sup>39</sup> et n° 151<sup>40</sup> ainsi que la Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées, 1997<sup>41</sup>), les «principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable» et la «Définition des commissions de recrutement et frais connexes» adoptés en 2016 et enrichis en 2019<sup>42</sup> posent un certain nombre de critères minimums à respecter.

En effet, la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail reconnaît cinq droits du travail fondamentaux qui doivent être respectés par les EPPE, comme souligné dans la C181 et les principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable, ceux relatifs à :

- la liberté d'association,
- la reconnaissance effective du droit de négociation collective,
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire,
- l'abolition effective du travail des enfants,
- la santé et sécurité des travailleurs,
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession<sup>43</sup>.

Les sociétés privées de placement se définissent comme un intermédiaire opérant au sein du marché de travail. Ce marché est assez particulier et est défini par les économistes comme un marché

35 [www.emploi.gov.tn/fr/187/les-etablissements-privés-de-placement-letranger](http://www.emploi.gov.tn/fr/187/les-etablissements-privés-de-placement-letranger)

36 [www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--fr/index.htm)

37 [www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312242](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312242)

38 [www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312288](http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312288)

39 [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R086](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R086)

40 [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312489](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312489)

41 [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312326](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326)

42 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_protect/protrav/migrant/documents/publication/wcms\\_568730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/migrant/documents/publication/wcms_568730.pdf)

43 Claire La Hovary, *Les droits fondamentaux au travail*, 2009, Graduate Institute Geneva.

dans lequel s'échangent des **contenants** (contrats) plutôt que des **contenus** (le travail en lui-même)<sup>44</sup>.

Le contrat de travail, qui prévoit les devoirs et les obligations de chaque partie ainsi que le respect de toutes les règles de droit l'ayant généré, est au sein de ce marché une pièce maîtresse qui cadre les limites de l'action des opérateurs et constitue l'élément de base de ce contenant<sup>45</sup>.

L'activité d'intermédiation exercée par les agences privées de placement à l'étranger ne saurait sortir de ce cadre caractérisé par la force en droit et en faits de ce contenant, et surtout ne peut pas être soumise à la seule libre action des forces du marché (la rencontre entre l'offre et la demande).

L'organisation de l'activité des intermédiaires en amont de la conclusion du contrat de travail, pendant la phase de concrétisation et après la signature du contrat de travail est et devra être toujours fortement encadrée le cadre réglementaire et légal supranational dirigé par l'OIT.

## 2. La vulnérabilité de ce modèle économique face aux infiltrations par des réseaux de traite d'êtres humains

Interpol définit la traite d'êtres humains comme une forme de criminalité organisée et apparentée à de l'esclavage moderne<sup>46</sup>.

Les victimes sont ciblées pour leur vulnérabilité et font l'objet d'une traite entre pays et entre régions après usage de la tromperie ou de la coercition<sup>47</sup>.

«Lorsqu'elles arrivent [les victimes] à leur destination, elles sont privées de leur autonomie, de leur liberté de mouvement et de leurs choix, et elles sont forcées de travailler dans des conditions précaires. Elles doivent souvent faire face à différentes formes d'abus physiques et psychologiques.»<sup>48</sup>

C'est cet aspect qui confère un aspect très particulier au modèle économique des agences privées de placement à l'étranger.

En effet le gain facile, rapide et conséquent qui peut être réalisé grâce au trafic d'êtres humains fait que la tentation est très grande pour les opérateurs économiques d'user de pratiques illégales fondées sur la tromperie et les mensonges.

Certaines infractions propres au trafic d'êtres humains risquent d'être reproduites dans ce modèle économique :

- En amont : faux diplômes scolaires<sup>49</sup>, faux tests de niveau de langue, fausses attestations de travail,
- En aval : faux contrats de travail<sup>50</sup>.

Ce risque s'est augmenté ces dernières décennies avec le développement du recrutement direct et indirect via Internet<sup>51</sup>.

Les sociétés privées de placement à l'étranger se voient devancées par des structures informelles, «agiles» et extrêmement présentes sur Internet. Leurs techniques de ciblage sophistiquées visant les habitants de zones rurales, pauvres et exclus socialement, font que les agences ne peuvent pas concurrencer ces opérateurs clandestins jouissant d'un phénomène de bouche à oreille très favorable.

La tentation des agences de faire « quelques coups en extra » demeurent importantes et ne peut pas être ignorée au sein de notre conceptualisation.

## 3. Un modèle économique caractérisé par le poids important du secteur informel

Il est rappelé que dans ce rapport le terme d'économie informelle :

- a) désigne toutes les activités économiques des travailleurs et des unités économiques qui – en

44 André Zyberberg, «Efforts et contrats», *Économie et prévision* n° 113-114, 1994.

45 La relation salariale est réglemantée de manière impérative, ce qui n'autorise aucune disposition susceptible d'affecter les droits du salarié, considéré comme la partie faible car soumise à la subordination économique et juridique. Article 6 du Code du travail: «le contrat de travail est une convention par laquelle l'une des parties appelée travailleur ou salarié s'oblige à fournir à l'autre partie appelée employeur des services personnels sous la direction et le contrôle de celle-ci ».

46 <https://www.interpol.int/fr/Infractions/Traite-d-etres-humains>

47 UNODC, Instance tunisienne de lutte contre la traite ; rapports annuels du Département d'État américain sur la Tunisie: <https://www.state.gov/reports/2021-trafficking-in-persons-report/tunisia/>

48 <https://www.state.gov/reports/2021-trafficking-in-persons-report/tunisia/>

49 Affaire dite «des Africains»: <https://www.tunisienumerique.com/tunisie-un-reseau-de-falsification-de-diplomes-demantele-dans-cette-region/>

50 <https://www.webdo.tn/2017/01/27/demantelement-dun-reseau-doctroi-de-faux-contrats-de-travail-a-letranger/>

51 Athanassia P. Sykiotou, *Traite des êtres humains: recrutement par internet*, Conseil de l'Europe, 2007.

droit ou en pratique – ne sont pas couvertes ou sont insuffisamment couvertes par des dispositions formelles ;

b) ne désigne pas les activités illicites, en particulier la fourniture de services ou la production, la vente, la possession ou la consommation de biens interdites par la loi, y compris la production et le trafic illicites de stupéfiants, la fabrication et le trafic illicites d'armes à feu, la traite des personnes et le blanchiment d'argent, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes<sup>52</sup>.

Ce secteur, d'une façon générale, a pour caractéristique d'être constitué d'unités de production qui opèrent à petite échelle, avec un faible niveau d'organisation, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production et avec l'objectif premier de créer des emplois et d'engendrer des revenus pour les personnes concernées.

Pour les statistiques, le secteur informel est défini en fonction des circonstances nationales comme un ensemble d'entreprises non constituées en sociétés et appartenant à des ménages qui créent au moins quelques produits pour le marché mais qui ont moins d'un nombre spécifié de salariés et/ou qui ne sont pas enregistrées selon les formes spécifiques de la législation nationale. L'enregistrement désigne, par exemple, l'inscription prévue en matière d'obligations fiscales, de cotisations de sécurité sociale ou d'autres dispositions administratives<sup>53</sup>.

En Tunisie, en l'absence de chiffres officiels, de nombreuses estimations divergentes circulent quant au poids du secteur informel dans l'économie<sup>54</sup>. La confusion est accentuée par le flou qui règne autour de la définition de ce secteur, aucune définition officielle n'ayant été adoptée jusque récemment par la Tunisie. Selon les sources, le secteur informel comprend les entreprises échappant en totalité ou en partie au paiement de l'impôt, les vendeurs ambulants, l'économie illégale, etc.

Selon les résultats de l'étude établie par le forum tunisien pour les droits économiques et sociaux<sup>55</sup>, 8 activités principales couvertes par l'informel ont été recensées :

- Le commerce transfrontalier de contrebande,
- Les unités de production non déclarées,
- Les commerçants ambulants,
- Le secteur du bâtiment,
- Les activités à domicile,
- Les activités de service,
- Le télétravail des cadres,
- Les logements informels.

L'étude qualifie le secteur informel des activités de service d'«absolument insaisissable» et de «fugitif». En effet, ne nécessitant qu'un téléphone portable, un carnet d'adresse et éventuellement, de plus en plus souvent, une page Facebook, cette activité est la plus difficilement saisissable.

Le secteur des sociétés privées de placement à l'étranger n'échappe pas à cette règle. Au cours de notre mission sur le terrain, nous avons pu faire l'estimation qu'il existe environ 10 entités informelles (société, bureau, agent, page Facebook, Instagram) pour une unité. Ces entités s'affichent sur Internet et sur les réseaux sociaux en proposant presque toujours des opportunités conjointes de travail et d'émigration.

Au cours de cette mission, nous avons également pu valider l'hypothèse selon laquelle les opérateurs informels bénéficient d'un biais cognitif d'ampleur, qui joue en faveur de leur développement et de leur légitimité supposée aux yeux des utilisateurs : la tendance à accorder plus de crédibilité et de valeur à un service payant qu'à un service gratuit ou sans contrepartie<sup>56</sup>. Ce biais cognitif explique dans une certaine mesure pourquoi les opérateurs informels arrivent à se positionner assez aisément dans ce créneau.

Le secteur informel dans ce domaine peut également être divisé en deux catégories :

- Des entités n'ayant aucune existence juridique et qui sont hors de la conformité, particulièrement concernant la gratuité de la prestation ;
- Des entreprises ayant pour objet une activité de services et qui sont en conformité avec les normes et les standards mais n'ont pas reçu l'agrément de la DGPMOE<sup>57</sup>.

52 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_norm/relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_377776.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meetingdocument/wcms_377776.pdf)

53 Abderrahmane Ben Zakour, *Le secteur informel en Tunisie : Autorité de l'État ou autorité de l'informel?*, FTDES, 2021.

54 M. Hammami, Y. Helel et C. Torelli, *Vers une meilleure mesure du secteur informel en Tunisie*, Statéco n° 113, 2019.

55 Abderrahmane Ben Zakour, *Le secteur informel en Tunisie : Autorité de l'État ou autorité de l'informel?*, FTDES, 2021.

56 Thomas Schauder, « La valeur des choses dépend- elle de leur prix ? », *Le Monde.fr*, 2008.

57 L'UTICA considère que ces entreprises font partie du secteur informel au même titre que les entités ne respectant pas la réglementation en matière de placement.

#### 4. Un modèle économique fondé essentiellement sur des services intangibles

L'activité de services se caractérise surtout par la fourniture d'une prestation technique ou intellectuelle. À la différence des activités industrielles, elle ne peut pas être décrite par les caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Le produit final est immatériel, il n'est ni stockable ni transportable. Ainsi, dans leur sens le plus large, les services et activités tertiaires couvrent un vaste champ d'activités<sup>58</sup>.

L'élaboration du modèle économique des sociétés privées de placement à l'étranger tiendra donc compte de la particularité de l'activité de services au niveau du marketing stratégique et opérationnel<sup>59</sup>.

Lors de la proposition de valeur, il sera tenu compte notamment des éléments suivants :

- la nature de l'activité ;
- la grande implication des clients dans le processus de création et d'exploitation ;
- la part humaine dans la production ;
- les grandes difficultés à maintenir des standards de contrôle de qualité ;
- l'absence d'inventaire ;
- l'importance du facteur temps ;
- la structure des canaux de distribution.

#### 5. Un modèle économique caractérisé par une proposition de valeur impliquant deux opérateurs différents

Les sociétés de placements de travailleurs à l'étranger sont confrontées à un problème quant à la définition de la proposition de valeur.

En effet, celle-ci est définie en fonction de ce que l'offre de produits et de services apporte en termes de valeur à ses clients et ses utilisateurs<sup>60</sup> (candidats).

Ceci implique que cette proposition de valeur doit :

- Être destinée à des segments de clientèle bien définis ;
- Être perçue et comprise par cette clientèle et présenter une attractivité.

Il est par ailleurs important de rappeler que les bénéficiaires du service sont à la fois le client de l'EPPE installé à l'étranger et le candidat qui a pu profiter des services personnalisés (aide à l'élaboration du CV, entretiens de recrutement, assistance, etc.<sup>61</sup>). Alors que le premier bénéficiaire (le client étranger) rémunère les prestations, le deuxième (le candidat) en profite à titre gratuit et dans un cadre prévu par la loi.

Dès lors, il est pertinent de rappeler que l'exercice est encore plus complexe puisque cette définition devra tenir compte de la nature de l'activité (le service) et donc des éléments suivants :

- L'aspect immatériel et intangible ;
- Le fait que la production et la consommation sont effectuées simultanément ;
- L'hétérogénéité du secteur, qui dépend de façon étroite de l'expérience client ;
- L'importance de l'information ;
- L'importance de l'élément humain<sup>62 63</sup>.

#### 6. Un modèle économique qui couvre des sous-modèles d'activités distinctes

Sur la base des observations recueillies sur le terrain, nous avons pu constater que les agences privées de placement à l'étranger couvrent en réalité deux autres domaines :

- L'activité de placement des étudiants à l'étranger ;
- L'activité d'assistance à l'immigration.

Afin de ne pas biaiser les résultats de la mission, l'élaboration du modèle économique des sociétés privées de placement à l'étranger ne tiendra pas compte de la coexistence possible de ces trois modèles économiques et fera abstraction des activités de placement des étudiants à l'étranger et de conseil et d'assistance à l'immigration.

58 [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

59 Patrick Gabriel, Ronan Divard, Marine Le Gall-Ely, Isabelle Prim-Allaz, *Marketing des services*, Dunod, 2014.

60 Terme utilisé dans le décret-loi n° 2010-2148.

61 Article 2 du décret-loi n° 2010-2148.

62 François Mangin, «Management des services», Neoma Business School : <https://www.slideshare.net/flemangin/management-des-services-introduction>

63 Pierre Falzon, *Ergonomie*, Presses universitaires de France, 2004.

## III. Conception du modèle économique des EPPE

### 1. Situation actuelle des sociétés de placement

#### Méthodologie appliquée pour le recueil de l'information économique

##### Introduction

Les données économiques ayant servi de base à l'élaboration du modèle économique des EPPE ont été obtenues grâce à la combinaison et au recoupement de deux sources d'information :

- Les rapports annuels de la DGPEMOE<sup>64</sup> ;
- Les réponses aux questionnaires fournies par les agences de placement.

Ces recoupements ont été par la suite consolidés par les données, les constats et les impressions recueillis pendant :

- Le focus groupe réalisé en amont de la mission de recueil d'informations ;
- Les visites rendues aux agences sélectionnées et ayant accepté une rencontre dans leurs locaux.

Le but était de fiabiliser les données économiques qui serviraient de base à la modélisation.

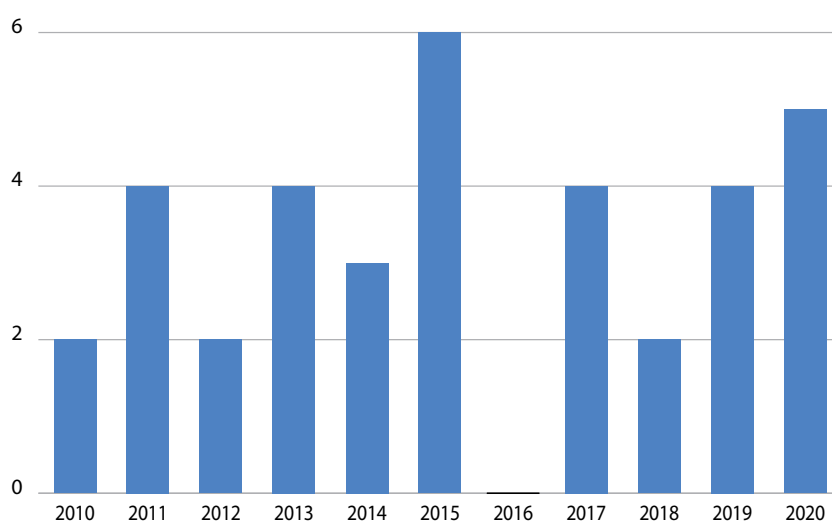


Figure 6 : Évolution du rythme annuel de l'obtention des agréments

Les mêmes rapports révèlent que le nombre de placements à l'étranger a relativement évolué entre 2010 et 2020.

#### a. Les rapports de la DGPEMOE

Selon les rapports annuels et les synthèses qui nous ont été mis à notre disposition par la DGPEMOE, le nombre de travailleurs placés à l'étranger a évolué en raison de la conjonction de deux facteurs :

- l'évolution du nombre d'entités ayant obtenu de nouveaux agréments entre 2010 et 2020 ;
- l'évolution des réalisations individuelles par société.

En effet, les rapports établis par la DGPEMOE font état des constats suivant au 31 décembre 2020<sup>65</sup> :

- Nombre d'établissements privés ayant obtenu un agrément depuis 2010 : est de 36
- Nombre d'établissements ayant fait l'objet d'un retrait d'agrément : 10
- Nombre d'établissements disposant d'agrément en cours de validité : 26

À l'exception de l'année 2016, entre 2 et 4 sociétés par an, en moyenne, obtiennent l'agrément.

Le rythme d'obtention d'agréments est stable.

Année	Nombre
2010	2
2011	4
2012	2
2013	4
2014	3
2015	6
2016	0
2017	4
2018	2
2019	4
2020	5

Cette croissance du nombre de placements à l'étranger est confirmée sur les dix dernières années, à l'exception de 2020 (en raison du Covid).

64 Rapport de la DGPEMOE au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020.

65 Rapport de la DGPEMOE au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020.

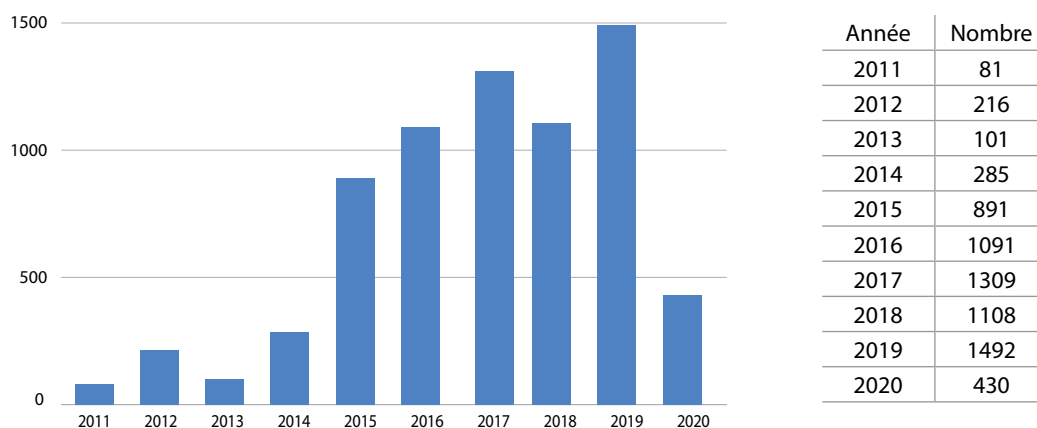


Figure 7 : Évolution du nombre total de placements

Le nombre moyen de placements par unité est en progression depuis 2014 et se stabilise dans

une fourchette de 70 à 100 placements par unité, exception faite de l'année 2020 (année du Covid).

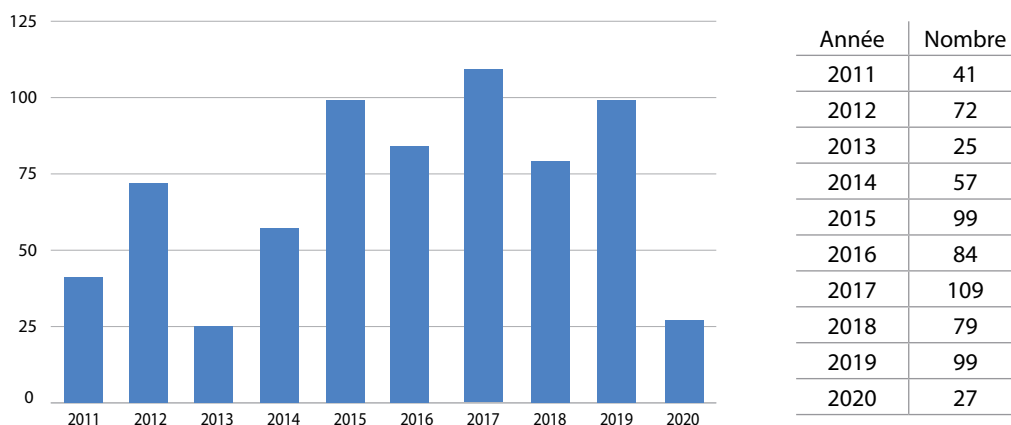


Figure 8 : Évolution de la moyenne de placements par unité

Il est statistiquement pertinent de signaler que cette fourchette (70-100) est «dopée» par les résultats de deux opérateurs particuliers : Ritej et G&G, qui font augmenter la moyenne annuelle du secteur.

En éliminant ces «premiers de la classe» pour des raisons d'homogénéité, les moyennes tombent dans une fourchette de 40 à 60 placements par unité.

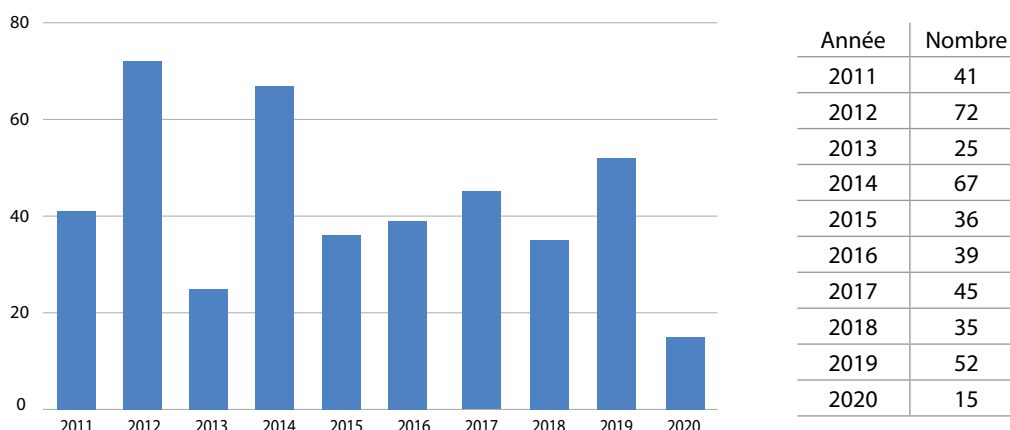


Figure 9 : Évolution de la moyenne de placements par unité hors des deux principaux opérateurs, Ritej et G&G



### **b. Tests de fiabilité des données financières communiquées dans le questionnaire**

Le comportement des sociétés privées de placement à l'étranger vis-à-vis du questionnaire qui leur a été adressé a été très riche en enseignements, il est révélateur du niveau de conscience des intervenants et leur degré de maturité.

En effet, malgré une première réunion d'initiation et d'explication du contenu du questionnaire et des relances téléphoniques, le niveau de participation a été très limité, que ce soit au niveau quantitatif ou qualitatif.

Au niveau quantitatif : le taux de participation

Seulement 12 intervenants sur un total de 33 ont accepté de nous faire part de leurs réponses.

Ce chiffre, qui représente environ 36 % de la population totale, demeure faible.

Notre prise de contact téléphonique avec 29 des 33 intervenants nous a permis de dégager 4 constats majeurs :

1. La participation à l'enquête ne présente pour les intervenants aucun intérêt direct ou indirect et ne constitue pas une priorité.

2. Les informations demandées nécessitent un certain effort de collecte puisque la majorité des intervenants confirme ne pas avoir les informations à portée de main.
3. Il existe une peur de communiquer des chiffres et des données qui seraient en contradiction avec ceux communiqués à la DGPEMOE.
4. On note également une peur de communiquer des données qui révéleraient certains écarts avec les points de conformité.

Au niveau qualitatif : le degré de fiabilité des informations communiquées

L'analyse contradictoire des données communiquées par les répondants révèle des écarts.

En effet, disposant au préalable des données officielles de la DGPEMOE sur le nombre de placements effectués, nous avons posé des questions portant sur les réalisations chiffrées (données que nous connaissions au préalable) afin de pouvoir statuer sur le degré de fiabilité des données communiquées par les intervenants.

Plusieurs écarts ont été détectés entre ce qui a été réalisé et effectivement déclaré annuellement à la DGPEMOE et ce qui nous été rapporté dans le questionnaire.

### **Écarts dans les déclarations «Année de référence 2019» repérés dans les réponses :**

Nombre de placements déclarés à la DGPEMOE	Nombre de placements déclarés dans le questionnaire	Observation après vérifications effectuées avec les intéressés
638	642	Écart de reporting en raison du chevauchement de la déclaration annuelle. Accepté car ne biaise pas la fiabilité des déclarations
54	6	Pas de réponse
16	0	Pas de réponse
48	50	Écart de reporting. Accepté car ne biaise pas la fiabilité des déclarations

### Écarts dans les déclarations «Année de référence 2020» repérés dans les réponses:

Nombre de placements déclarés à la DGPEMOE	Nombre de placements déclarés dans le questionnaire	Observation après vérifications effectuées avec les intéressés
12	20	Le répondant a comptabilisé les réalisations 2019 et 2020 ensemble. Rectifié, accepté
202	204	Écart de reporting en raison du chevauchement de la déclaration annuelle. Accepté car ne biaise pas la fiabilité des déclarations
35	37	Écart de reporting en raison du chevauchement de la déclaration annuel. Accepté car ne biaise pas la fiabilisation des déclarations
30	60	Pas de réponse

#### c. Le focus group

Le focus groupe est un protocole d'enquête qui vise à recueillir l'opinion des utilisateurs sur un produit ou un concept. Il permet de mieux comprendre les motivations des utilisateurs et l'image qu'ils se font d'un sujet.

C'est une méthode qualitative utilisée pour connaître les opinions d'utilisateurs ou de consommateurs sur un produit, un service ou un concept.

Des participants se réunissent au sein d'un groupe de discussion conduit par un animateur avant le lancement d'un projet.

Les focus groupes permettent de collecter des données subjectives afin de les cerner au préalable et de neutraliser les éventuels effets pervers sur les résultats finaux d'une étude afin qu'ils soient le plus méthodiques, objectifs et impartiaux possible<sup>67</sup>.

#### d. La visite sur les lieux

4 unités ont accepté de nous accueillir au sein de leurs locaux afin que nous étudions leur activité en profondeur.

L'entretien s'est déroulé en deux temps :

1. Un entretien d'introduction en ligne ;
2. Un entretien dans les locaux de l'entreprise.

67 Chantal Attal-Vidal et Patrick Iribarne, *Focus groups: mode d'emploi*, Afnor éditions, 2012.

## 2. Le modèle économique optimal

### Introduction

Ayant préalablement défini le concept de modèle économique dans la première partie et ayant dégagé les caractéristiques de l'activité économique de placement à l'étranger dans la deuxième partie, et après avoir fiabilisé

les informations financières recueillies, nous pouvons à ce stade procéder à la présentation pratique du modèle économique optimal et ses composantes.

### a. Le Business Model Canvas

		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
<b>Business Model Canvas</b>		Secteur de placement de travailleurs à l'étranger	S.A Consulting	Avril 2022	V 2.2
<b>Partenaires clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avocats en immigration</li> <li>Agence de placement et d'intermédiation étrangères</li> <li>Centres de formation professionnelle locaux</li> <li>Employeurs privés étrangers</li> <li>ATCT : Agence tunisienne de coopération technique</li> <li>ANETI : Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant</li> </ul>	<b>Activités clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en relation des demandeurs d'emploi et des offreurs d'emploi basés à l'étranger</li> <li>Coaching assuré en faveur des demandeurs d'emploi</li> <li>Assistance pour les entreprises étrangères en matière de recherche de candidats</li> <li>Assistance pour les demandeurs d'emploi en matière de préparation à l'employabilité</li> </ul>	<b>Proposition de valeur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matching optimal entre offreur et demandeurs d'emploi</li> <li>Assistance des candidats lors des différentes phases de la démarche du dossier de recrutement : Constitution du dossier, passation des tests techniques, psychotechniques, linguistiques, formalités juridiques, les visites médicales, les formalités de biométrie</li> <li>Assistance des sociétés étrangères pour accéder au marché de l'emploi tunisien et étranger</li> </ul>	<b>Relation client</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relation directe avec les partenaires étrangers</li> <li>Présence sur les réseaux sociaux</li> <li>Site Web</li> <li>Centre de contact téléphonique</li> </ul>	<b>Segments client</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprises étrangères</li> <li>Cabinets de recrutement étrangers</li> <li>Chasseurs de tête étranger</li> <li>Les demandeurs de travail à l'étrangers</li> </ul>	
	<b>Ressources clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources humaines</li> <li>Ressources matérielles (locaux, espaces d'accueil et ressources informatiques)</li> </ul>		<b>Canaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facebook</li> <li>Instagram</li> <li>LinkedIn</li> <li>Whatsapp</li> <li>Site web</li> </ul>		
<b>Structure de coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Masse salariale</b> : Personnel permanent, personnel saisonnier, personnel stagiaire, rémunération des dirigeants</li> <li><b>Frais de prestataires de services locaux</b> : Publicité, marketing, commercial, avocats, comptables, experts comptables, cabinets de conseil</li> <li><b>Frais de prestataires de services étrangers</b> : Avocats étrangers, intermédiaires étrangers, participation aux salons et foires à l'étranger, prise en charge des frais de réception en Tunisie des missions étrangères.</li> <li><b>Frais administratifs et de gestion</b></li> </ul>		<b>Flux de revenus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sociétés étrangères</b> : Contrats forfaitaires basés sur le nombre de profils recherchés et retenus</li> <li><b>Cabinets de recrutement étranger</b> : Contrats forfaitaires basés sur le nombre de candidats recherchés et retenus</li> </ul>			

Sur la base de ce qui a été précédemment exposé, le Business Model Canvas (BMC) type d'une société de placement de travailleurs à l'étranger se présente ainsi (schéma supra). Ce BMC générique sera valide pour tous les marchés indépendamment des destinations concernées et des profils visés.

### b. Le plan d'investissement

L'investissement est l'acte par lequel une entreprise dépense de l'argent afin d'en gagner plus.

Contrairement à une charge, qui est la résultante de l'exploitation, un investissement est un engagement de l'entreprise et de ses actionnaires.

Le retour sur investissement est une donnée essentielle pour décider de l'opportunité économique.

Dans toutes les sociétés, l'investissement et le plan d'investissement ont pour objectif de réaliser un retour sur investissement.

Le plan d'investissement se présente sous la forme d'un tableau présentant tous les éléments constitutifs d'un investissement ainsi que les coûts associés.

Il ne comprend que les dépenses exceptionnelles occasionnées par l'investissement et la phase d'exploitation initiale.

## **b.1. Définition des besoins d'investissement de base**

Pour les activités de services, le plan d'investissement est établi en tenant compte des besoins de base suivants :

- Le besoin nécessaire à l'engagement de frais préliminaires pour la création de la structure juridique et son immatriculation (actes juridiques relatifs à la création de la société, immatriculation, publicité légale) ;
- Le besoin de disposer d'un local adéquat, aménagé et facilement accessible disposant des conditions de sécurité pour les biens et les personnes ;
- Le besoin en mobilier de bureau et en logistique d'accueil des candidats garantissant des conditions de sécurité et de confidentialité ;
- Le besoin en équipements informatiques pour l'exercice normal de l'activité dans le respect des conditions de traitement de données et de protection des données personnelles ;
- Le besoin en fonds de roulement pour le maintien de l'exercice de l'activité dans des conditions normales au cours de la période de démarrage.

## **b.2. Hypothèses d'élaboration du plan d'investissement**

Les besoins en investissements de base sont étroitement liés au niveau d'activité, et ce particulièrement dans le secteur des services.

Les ressources humaines et matérielles nécessaires dépendent du volume d'interactions avec les candidats à l'emploi.

Pour élaborer le plan d'investissement, il y a lieu de définir au préalable le niveau normatif d'activité d'une agence de placement.

Le terme «normatif» désigne le niveau récurrent, dans des conditions normales, sans élément exceptionnel. La marge normative est donc la marge que l'on doit atteindre régulièrement. Le bénéfice normatif est le bénéfice sans les éléments exceptionnels.

Dans les développements qui suivent, nous poserons les hypothèses de définition de l'activité normative.

### **b.2.1. Nombre de placements par an (nombre normatif ou niveau normatif d'activité)**

Comme il a été préalablement exposé (Méthodologie appliquée pour le recueil de l'information économique), le nombre moyen de placements hors Covid est de plus ou moins 100 placements par an.

En considérant que deux des opérateurs (Ritej et G&G) sont qualifiés d'unités qui réalisent des résultats largement supérieurs à la moyenne, donc non normatifs, nous retiendrons comme valeur référence la valeur moyenne en excluant Ritej et G&G, à savoir 50 placements par an.

=> Sur ces bases nous considérons dans la suite des chiffrages qu'un cabinet «standard» opérant normalement pourra placer 50 candidats par an dans des conditions normales d'exercice.

Cette valeur sera considérée non pas comme un objectif à atteindre mais comme un référentiel de mesure permettant de déterminer une valorisation optimale des rubriques monétaires du plan d'affaires.

### **Taux de conversion :**

Sur la base des témoignages recueillis sur le terrain, du retour d'expérience des interviewés et des actions de prospection menées au sein des sociétés de placements et dont les conclusions peuvent être qualifiées de crédibles, un rapport de conversion allant de 1/3 jusqu'à 1/5 peut être confirmé.

En effet, pour pouvoir obtenir 1 profil plaçable à l'étranger, il faut prendre contact avec, en moyenne, 3 à 5 candidats (prospects).

Ce rapport peut néanmoins varier, à la hausse comme à la baisse, en fonction des spécificités du poste proposé (pour certains postes hautement qualifiés, l'effort de prospection est moindre), de la destination (impact du niveau de langue sur la qualité des prospects) et d'autres facteurs spécifiques à chaque segment cible.

Ce rapport, ou taux de transformation, est l'indicateur le plus délicat à estimer. En effet, bien que ce soit l'indicateur clé de toute activité économique fondée sur le service et le contact, aucun reporting ni aucune étude n'est scientifiquement déterminée pour ce secteur.

Par application du principe de prudence, nous retiendrons 1/5 comme rapport de référence, c'est-à-dire que, en moyenne, il faut traiter 250 dossiers pour obtenir 50 profils de candidats plaçables.

### **b.2.2. Dispositif humain de base**

Afin de pouvoir gérer les flux d'activités nécessaires à la réalisation de 50 placements (soit plus ou moins 250 entrées en contact), il est nécessaire de disposer des ressources humaines suivantes :

- Deux personnes chargées de l'accueil des candidats et du traitement des dossiers. Idéalement ces deux personnes devront alterner l'accueil téléphonique et l'accueil physique.

Il s'agit ici d'une configuration minimale respectant les normes d'alternance et de continuité de l'activité ainsi que la capacité d'un chargé d'accueil à traiter dans des conditions optimales le nombre d'interactions qui lui seront confiées.

- Un responsable de bureau chargé du volet administratif et managérial ainsi que des tâches d'accompagnement des recruteurs.

Dans la pratique cette fonction est souvent assurée par le(s) propriétaire(s)/dirigeant(s), assisté(s) par un(e) secrétaire.

- Un agent logistique pour gérer les actions avec les partenaires externes (ambassades, organismes divers, transport et déplacement).

Il s'agit ici de recenser les besoins humains nécessaires à la réalisation de l'activité dans de bonnes conditions. Certains opérateurs peuvent opter pour un renforcement de leurs équipes en intégrant des ressources propres au lieu de recourir aux ressources externalisées ou en free-lance : agent comptable, agent commercial, designer graphique, community manager, coach, etc. sont autant de postes dont certains opérateurs pourraient choisir de disposer de façon permanente.

### b.2.3. Disposition des locaux

La superficie des locaux nécessaire à l'exercice de l'activité sera estimée à partir des normes d'ergonomie, des besoins en ressources humaines et du volume d'activité sur les bases suivantes :

- Une configuration standard de 4 salariés et 1 gérant ;
- Une configuration 2 à 4 personnes étrangères (visiteurs, clients prospects) présentes en même temps dans les locaux ;
- La présence d'une salle de bains (hommes/femmes) ;
- Une superficie minimale de 10 m<sup>2</sup> par personne.

Le local devra avoir une superficie d'environ 90 m<sup>2</sup> avec une tolérance de - 25 %.

### b.2.4. Mobilier et matériel de bureau

Le mobilier et le matériel de bureau nécessaires à l'exercice de l'activité sera défini selon la configuration des ressources humaines et le flux d'activité prévu.

Sur la base de ce qui a été préalablement défini, il sera nécessaire de disposer de :

- 2 bureaux fonctionnels pour les chargés d'accueil ;
- 2 bureaux fonctionnels pour le responsable/le gérant/l'agent de support ;

- Du mobilier d'accueil pour les visiteurs en attente de prise en charge par les conseillers ;
- Un dispositif d'affichage destiné aux visiteurs.

### b.2.5. Équipements informatiques

Les besoins en équipements informatiques seront de :

- 2 ordinateurs pour les chargés d'accueil ;
- 2 ordinateurs portables pour les responsables/gérants ;
- 1 unité de stockage des données personnelles des candidats (conformément aux consignes RGPD) ;
- 1 imprimante multifonction avec scanner ;
- Solution informatique (Système d'information) proposée en mode SaaS avec un abonnement mensuel. Elle comprend également une licence d'exploitation permettant à deux utilisateurs d'accéder au service.

### b.3. Plan d'investissement normatif (50 placements par an)

Le plan d'investissement normatif définit une estimation des besoins d'investissement fondé sur une unité dite « normale », c'est-à-dire une moyenne de 50 placements par an.

- Frais préliminaires pour les besoins de la création de société et des formalités y afférentes :

Estimés à 3 000 TND (avec une fourchette de 2 000/4 000 TND).

- Mobilier et matériel de bureau :

4 bureaux à 600 TND (avec une fourchette de 400/800 TND) soit 2 400 TND ;

2 dispositifs d'accueil à 1 300 TND (avec une fourchette de 1 000/1 600 TND) soit 2 600 TND.

- Matériel informatique :

2 ordinateurs à 1 400 TND (avec une fourchette de 1 200/1 600 TND) soit 2 800 TND ;

2 ordinateurs portables à 1 800 TND (avec une fourchette de 1 400/2 200 TND) soit 3 600 TND ;

1 support de conservation de données estimé à 600 TND (avec une fourchette de 400/800 TND).

- Fonds de roulement :

Le fonds de roulement normatif est estimé sur la base d'un besoin de couverture de trois mois d'activité ;

Masse salariale brute: 1 250 TND x 4 x 3 mois = 15 000 TND ;

Charge locative: 1 000 TND x 3 = 3 000 TND ;

Dépenses diverses: 2 000 TND (sur les trois mois).

### Plan d'investissement normatif

Besoins	Total TND	Ressources	Total TND
<b>Frais préliminaires</b>	<b>3 000</b>	<b>Capital social</b>	<b>65 000</b>
<b>Mobilier et matériel de bureau</b>	<b>5 000</b>		
<b>Matériel informatique</b>	<b>7 000</b>		
<b>Fonds de roulement</b>	<b>20 000</b>		
<b>Blocage caution bancaire</b>	<b>30 000</b>		
<b>Total général</b>	<b>65 000</b>	<b>Total général</b>	<b>65 000</b>

Figure 10 : Répartition des rubriques du plan d'investissement en pourcentages

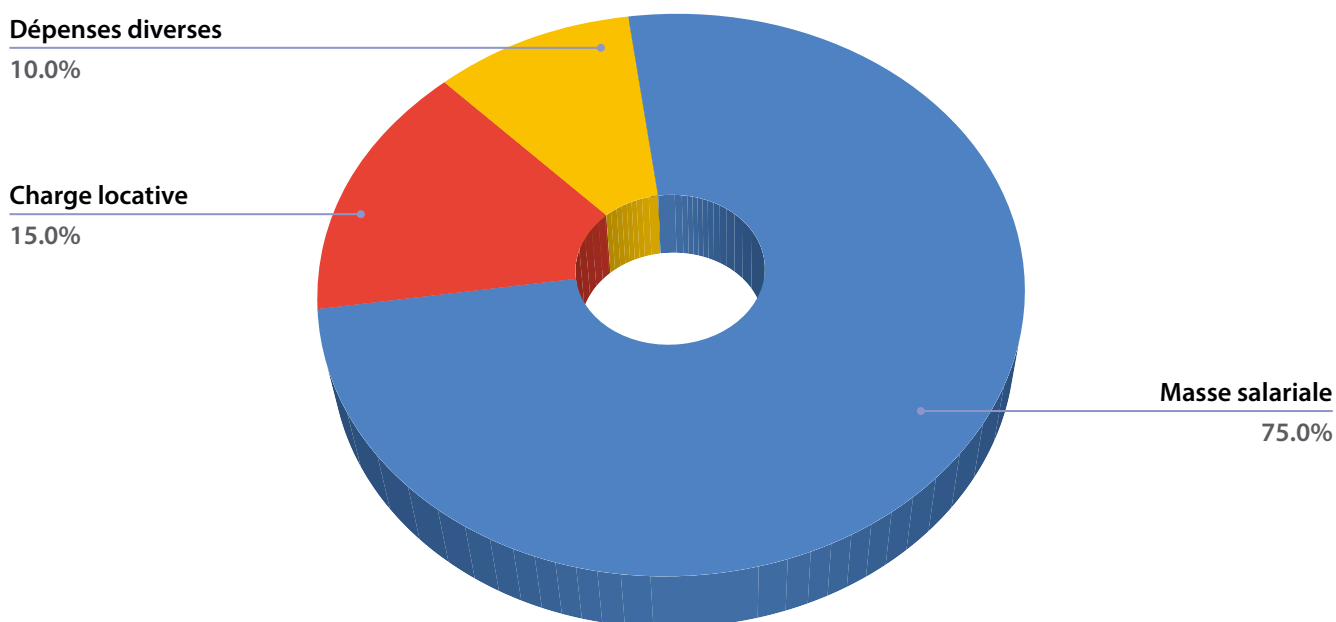


Figure 11 : Répartition des composantes du fonds de roulement en pourcentages

### Plan d'investissement normatif libellé en contre-valeur dollar américain (\$)

Besoins	Total \$	Ressources	Total \$
<b>Frais préliminaires</b>	<b>984</b>	<b>Capital social</b>	<b>21 312</b>
<b>Mobilier et matériel de bureau</b>	<b>1 640</b>		
<b>Matériel informatique</b>	<b>2 295</b>		
<b>Fonds de roulement</b>	<b>6 557</b>		
<b>Blocage caution bancaire</b>	<b>9 836</b>		
<b>Total général</b>	<b>21 312</b>	<b>Total général</b>	<b>21 312</b>

Mai 2022, cours de référence 1 \$ = 3,05 TND<sup>68</sup>

68 Référence moyenne constatée, [www.tradingview.com](http://www.tradingview.com).

**Plan d'investissement normatif libellé en contre-valeur euro (€)**

Besoins	Total €	Ressources	Total €
Frais préliminaires	923	Capital social	20 000
Mobilier et matériel de bureau	1 538		
Matériel informatique	2 154		
Fonds de roulement	6 153		
Blocage caution bancaire	9 232		
<b>Total général</b>	<b>20 000</b>	<b>Total général</b>	<b>20 000</b>

Mai 2022, cours de référence 1 € = 3,25 TND<sup>69</sup>

### c. Les données de marché relatives à l'établissement du plan d'affaires

#### Présentation

Sur la base des informations recueillies avec le focus groupe et de celles récoltées au cours des entretiens en ligne (pré-visite) et des entretiens sur les lieux, des constats majeurs doivent être signalés, qui auront une incidence directe sur la construction du plan d'affaires.

#### Constat qualitatif n° 1 : le point managérial

Une absence totale d'instruments de gestion ou de budgétisation de l'activité est constatée : pas de tableau de bord, de tableaux de suivi d'activité, d'outils de pilotage et/ou de gestion.

L'exploitation est gérée grâce à des supports manuels (fichiers Excel et Word) retraçant ce que le manager considère comme des points clés.

Aucun opérateur ne dispose d'un plan d'activité ou de plan d'affaires.

2 opérateurs sur 4 disposent d'une estimation de leur activité sur trois mois. Il s'avère cependant qu'il s'agit plus d'un prévisionnel d'encaissement (entrées d'argent) que d'un prévisionnel d'activité puisque les flux reportés et attendus font référence à des dates d'encaissement relatives à des placements déjà conclus.

#### Constat qualitatif n° 2 : l'état de conscience

Les opérateurs contactés estiment qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un plan d'affaires leur permettant d'optimiser les objectifs stratégiques et financiers à atteindre.

En effet, ils ont des arguments pour expliquer que cette activité est assez facile à gérer, et ce pour deux raisons :

- L'activité est fondée sur les relations entre les gérants d'EPPE en Tunisie et les clients étrangers («Les bons candidats, il y en a chaque année, mais un bon client est plus rare»).
- L'activité s'appuie sur une trésorerie solide («Tout le monde gagne de l'argent mais celui qui dispose de liquidités n'en perd pas») et l'arsenal d'instruments de pilotage n'est donc pas nécessaire.

#### Constat quantitatif n° 3: la concentration géographique

Les opérateurs exercent leurs activités en relation avec leurs «zones de confort» et ne travaillent pas en dehors de ces zones opérationnelles.

3 zones géographiques sont clairement identifiables :

- Les pays du Golfe (Arabie saoudite et Qatar) ;
- L'Europe (Allemagne et France) ;
- Le Canada (Québec) .

En suivant le constat qualitatif n° 2, on note que les opérateurs se maintiennent dans une «niche» qu'ils pensent maîtriser. Ils estiment qu'il n'y a pas de barrières à l'entrée de leur «niche» en raison du renforcement de leurs relations avec le contact étranger.

#### Constat quantitatif n° 4: une destination géographique différente suppose des niveaux de charges et de revenus différents

3 éléments entrent en jeu pour déterminer les facteurs qui influent sur la structure des coûts et des charges en fonction de la zone géographique desservie :

<sup>69</sup> Référence moyenne constatée, www.tradingview.com.

- Le nombre d'opérateurs couvrant une zone géographique définie a un impact sur la concurrence et par conséquent influence directement le prix des prestations facturées au client étranger.
- Le degré de respect de la conformité par les intermédiaires étrangers au sein d'une zone géographique donnée a lui aussi un impact sur la concurrence (informelle).

Dans certaines zones géographiques, le degré de conformité est moindre (pays du Golfe par rapport au Canada, par exemple) et les pays laissent agir des opérateurs informels et acceptent de contracter avec eux. Cela ravive la concurrence (au profit des opérateurs informels) et fait baisser les prix des prestations

- Le niveau d'exigence en matière de niveau de sélection des candidats influence la structure des coûts

Si elles veulent être conformes, les agences de placement à destination du Canada doivent par exemple engager des frais importants pour la préparation des candidats.

**Constat quantitatif n° 5 : il existe une homogénéité des structures de revenus au sein d'une même zone géographique**

Au sein d'une même zone géographique, le niveau de rémunération (prestations facturées au client étranger pour chaque candidat placé) est homogène.

Grâce à ces constats, nous disposons de trames pour élaborer un plan d'affaires optimal permettant l'exercice de l'activité dans les meilleures conditions d'exploitation, de développement et de continuité.



### c.1. Zone géographique Europe



#### Les hypothèses de base

Nombre de placements à effectuer par an : 50 (normatif)

Fourchette de commissions de placement facturées au client : 6 000-9 000 TND

Hypothèse retenue (basse): 6 000 TND

Investissement de départ : 65 000 TND

Hypothèse de croissance : 20 % par an

#### Les indicateurs clés

Résultat d'exploit-tation prévisionnel	Résultat net prévisionnel	Niveau minimum de commission pour résultat neutre	Niveau minimum de commission pour récupérer l'investissement	Nombre minimum de placements pour résultat neutre	Nombre minimum de placements pour récupérer l'investissement	Point mort financier
154 KTND	131 KTND	2 910 TND	4 450 TND	25	37	6 mois

#### Plan d'affaires synthétique

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Revenus</b>	<b>300 000</b>	<b>360 000</b>	<b>432 000</b>
<i>Commissions sur placements</i>	<i>300 000</i>	<i>360 000</i>	<i>432 000</i>
<b>Charges</b>			
<i>Achats</i>	<i>17 100</i>	<i>18 810</i>	<i>20 691</i>
<i>Services extérieurs</i>	<i>13 800</i>	<i>14 490</i>	<i>15 215</i>
<i>Salaires et autres services extérieurs</i>	<i>105 500</i>	<i>110 775</i>	<i>127 943</i>
<i>Impôts et taxes</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>
<i>Dotations diverses</i>	<i>8 000</i>	<i>10 000</i>	<i>14 000</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>154 600</b>	<b>204 925</b>	<b>253 151</b>
<b>Résultat net</b>	<b>131 410</b>	<b>174 186</b>	<b>215 179</b>

## c.2. Zone géographique Arabie saoudite et pays du Golfe



### Les hypothèses de base

Nombre de placements à effectuer par an : 50 (normatif)  
 Fourchette de commissions de placement facturées au client : 3 000-6 000 TND  
 Hypothèse retenue(moyenne): 4 500 TND  
 Investissement de départ : 65 000 TND  
 Hypothèse de croissance : 20 % par an

### Les indicateurs clés

Résultat d'exploitation prévisionnel	Résultat net prévisionnel	Niveau minimum de commission pour résultat neutre	Niveau minimum de commission pour récupérer l'investissement	Nombre minimum de placements pour résultat neutre	Nombre minimum de placements pour récupérer l'investissement	Point mort financier
108 KTND	91 KTND	2 350 TND	3 900 TND	27	44	7 mois

### Plan d'affaires synthétique

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Revenus</b>	<b>225 000</b>	<b>270 000</b>	<b>324 000</b>
<i>Commissions sur placements</i>	<i>225 000</i>	<i>270 000</i>	<i>324 000</i>
<b>Charges</b>			
<i>Achats</i>	<i>16 100</i>	<i>17 710</i>	<i>19 481</i>
<i>Services extérieurs</i>	<i>13 800</i>	<i>14 490</i>	<i>15 215</i>
<i>Salaires et autres services extérieurs</i>	<i>78 500</i>	<i>82 425</i>	<i>93 450</i>
<i>Impôts et taxes</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>
<i>Dotations diverses</i>	<i>8 000</i>	<i>10 000</i>	<i>14 000</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>107 600</b>	<b>144 375</b>	<b>180 854</b>
<b>Résultat net</b>	<b>91 460</b>	<b>122 719</b>	<b>153 726</b>

### c.3. Zone géographique Canada



#### Les hypothèses de base

Nombre de placements à effectuer par an : 50 (normatif)

Fourchette de commissions de placement facturée au client : 7 000-10 000 TND

Hypothèse retenue (basse): 7 000 TND

Investissement de départ : 65 000 TND

Hypothèse de croissance : 30 % par an

#### Les indicateurs clés

Résultat d'exploitation prévisionnel	Résultat net prévisionnel	Niveau minimum de commission pour résultat neutre	Niveau minimum de commission pour récupérer l'investissement	Nombre minimum de placements pour résultat neutre	Nombre minimum de placements pour récupérer l'investissement	Point mort financier
175 KTND	149 KTND	3 500 TND	5 050 TND	25	36	6 mois

#### Plan d'affaire synthétique

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Revenus</b>	<b>350 000</b>	<b>455 000</b>	<b>591 500</b>
<i>Commissions sur placements</i>	<i>350 000</i>	<i>455 000</i>	<i>591 500</i>
<b>Charges</b>			
<i>Achats</i>	<i>35 100</i>	<i>38 610</i>	<i>42 471</i>
<i>Services extérieurs</i>	<i>13 800</i>	<i>14 490</i>	<i>15 215</i>
<i>Salaires et autres services extérieurs</i>	<i>117 000</i>	<i>122 850</i>	<i>140 333</i>
<i>Impôts et taxes</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>
<i>Dotations diverses</i>	<i>8 000</i>	<i>10 000</i>	<i>14 000</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>175 100</b>	<b>268 050</b>	<b>378 481</b>
<b>Résultat net</b>	<b>148 835</b>	<b>227 843</b>	<b>321 710</b>





### **SECTION III.** **Conclusions et constats d'ensemble**



## État des lieux du secteur en Tunisie

Le retour à une croissance économique soutenue et créatrice d'emplois constitue actuellement la première préoccupation des gouvernements nationaux et de leurs institutions économiques, particulièrement en cette période de relance post-Covid.

Les pénuries de main-d'œuvre peu, moyennement ou hautement qualifiées sont une question de plus en plus présente, notamment sur le marché du travail européen mais aussi dans des pays à forte demande comme les pays du Golfe. Dans ces conditions et en raison de l'augmentation des demandes, l'activité de placement à l'international des travailleurs s'est fortement développée, y compris en Tunisie.

La présente étude sur «le modèle économique pilote pour les EPPE» nous a permis, d'une part, de dresser l'état des lieux de ce secteur d'activité au regard de la conformité (théoriquement et dans la pratique) et, d'autre part, d'étudier les usages et le mode de fonctionnement des opérateurs économiques eux-mêmes.

Outre les recommandations pratiques citées dans ce rapport et ayant trait à l'aspect légal, nous avons pu au cours de notre travail tirer des conclusions que nous estimons primordiales pour l'appréhension des dynamiques de ce secteur d'activité.

### Les établissements de placement : des entrepreneurs «par accident»

La quasi-totalité des entrepreneurs de ce secteur s'est retrouvée dans cette filière par hasard et non par choix. Il s'agit dans la plupart des cas d'une découverte faite dans le cadre d'une expérience personnelle (recherche de travail à l'étranger, séjour à l'étranger, etc.). Aucun promoteur et/ou dirigeant effectif n'avait projeté de faire carrière dans ce secteur.

Il est d'ailleurs pertinent de signaler que, selon nos constats, aucun opérateur n'est issu de la filière des ressources humaines ni ne dispose de la formation préalable prévue pour cette filière.

Il s'agit d'un secteur approché par opportunité et non pas par choix, ce qui n'est pas en soi une contrainte ou un handicap, mais plutôt un indicateur de la maturité managériale de ses opérateurs.

### Les sociétés de placement : une concentration géographique

Un autre constat majeur relevé, qui découle naturellement de la première conclusion, est la forte concentration géographique des marchés cibles.

En effet, ayant découvert le marché ou la niche par hasard, les opérateurs économiques se sont focalisés sur l'exploitation de cette zone sans chercher à utiliser l'expertise acquise pour s'étendre à d'autres zones de couverture.

Cette situation d'ultra spécialisation sur des zones géographiques déterminées, et parfois sur des métiers bien définis, met l'entreprise dans une situation de risque de rupture de l'activité en cas de changements brusques des conditions géopolitiques de la zone desservie.

Il s'agit ici encore d'un signe de l'absence de vision managériale des opérateurs quant au positionnement stratégique de l'entreprise dans son environnement.

### Les institutions : une défaillance de la communication institutionnelle

Les institutions ne jouent pas suffisamment leur rôle dans la transmission d'informations aux candidats et sont en partie responsables de certains écarts constatés.

En effet, la communication institutionnelle couvrant les obligations et les droits des candidats est quasi absente ou, quand elle existe, n'est pas positionnée sur les canaux optimaux. Les institutions ne communiquent pas là où les candidats se trouvent, à savoir sur les réseaux sociaux.

Une plus grande efficacité des relations «candidats-clients-société de placement» passe par un effort de communication pédagogique destinée à la partie la plus vulnérable, qui devrait pouvoir disposer des informations lui permettant de procéder à des choix rationnels et documentés afin d'éviter les biais cognitifs<sup>70</sup>.

### Le candidat : l'inadéquation des profils

C'est une conclusion importante qui se dégage et sur laquelle tous les opérateurs sont quasi unanimes: il

<sup>70</sup> Les autorités doivent accomplir un effort de communication afin d'informer les candidats sur leurs droits et de mieux les garantir.

existe un écart considérable entre les compétences des candidats et les compétences nécessaires pour devenir «plaçables».

Le *sourcing* actuel n'offre pas de profils directement plaçables sur le marché international du travail et un investissement humain et matériel (formations) est nécessaire pour rendre les profils conformes aux attentes et aux besoins du marché.

L'action sur ce point pose une double problématique :

- La prise en charge de cette action de mise à niveau des candidats par les sociétés de placements engendre une charge financière importante non récupérable directement au regard de la loi relative à la gratuité des services.
- Une éventuelle prise en charge des frais de mise à niveau par les institutions étatiques ou une orientation des formations officielles vers les parcours et les expertises demandés par le marché extérieur supposerait que l'État souhaite booster le flux d'émigration des travailleurs à l'étranger, ce qui est parfois en opposition avec la question politique soulevée par l'Etat et relative à « la fuite des compétences ».

## Le secteur informel

Dans ce secteur d'activité, l'informel est roi.

En effet le «secteur» informel est un acteur important car il opère en toute impunité et sans aucun contrôle, utilise les réseaux sociaux pour toucher sa cible et tire profit des biais cognitifs des candidats.

Actuellement aucun avantage particulier n'encourage les opérateurs du secteur informel à adopter la conformité et le formalisme.

Il est donc impossible d'appréhender le secteur du placement de travailleurs à l'étranger sans analyser le comportement du secteur informel.

Le «secteur» informel est *de facto* l'opérateur le plus influent et il convient de remédier à ce problème en le faisant évoluer vers le formalisme, notamment par l'application de mesures coercitives.



## Bibliographie

### Textes juridiques

- Loi n° 2010-49 du 1er novembre 2010 complétant la loi n° 85-75 du 20 juillet 1985 relative au régime applicable aux personnels de la coopération technique (JORT n° 89 du 5 novembre 2010).
- Décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010 fixant les conditions, les modalités et les procédures d'octroi de l'autorisation d'exercice par les établissements privés d'activités de placement à l'étranger (JORT n° 91 du 12 novembre 2010).
- Décret n° 2011-456 du 30 avril 2011 modifiant le décret n° 2010-2948 du 9 novembre 2010.
- Arrêté du ministre des Finances et du ministre de la Formation professionnelle et de l'Emploi du 2 décembre 2010 fixant le montant de la caution bancaire à première demande exigible des établissements privés de prospection des opportunités de placement à l'étranger.
- Loi organique n° 2004-63 du 27 juillet 2004 portant sur la protection des données à caractère personnel
- Loi organique n° 2018-50 du 23 octobre 2018 relative à l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale.
- Décret n° 2007-3004 du 27 novembre 2007 fixant les conditions et les procédures de déclaration et d'autorisation pour le traitement des données à caractère personnel.
- Code du travail, article 285.
- Code des sociétés commerciales.

### Normes de l'OIT

#### Normes contraignantes (conventions ratifiées par la Tunisie)

Convention	Date	État actuel
C029 - Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930	17 déc. 1962	En vigueur
C087 - Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948	18 juin 1957	En vigueur
C098 - Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949	15 mai 1957	En vigueur
C100 - Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951	11 oct. 1968	En vigueur
C105 - Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957	12 janv. 1959	En vigueur
C111 - Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958	14 sept. 1959	En vigueur
C138 - Convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973 Âge minimum spécifié: 16 ans	19 oct. 1995	En vigueur
C182 - Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999	28 févr. 2000	En vigueur
Convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006	20 févr. 2009	En vigueur

#### Les cadres non contraignants

Le recrutement, tant à l'échelle nationale qu'internationale ; devrait respecter certains «cadres non contraignants» universels et notamment les valeurs liées au marché de l'emploi prévus par l'OIT.

Ces cadres devraient être respectées par les EPPE dans l'exercice de leurs activités de placement des employés à l'étranger. Ils engagent les EPPE à respecter d'une part les principes généraux et directives concernant le recrutement équitable, et d'autre part les valeurs dégagées des conventions pertinentes à ce sujet.

## Conventions en vigueur non ratifiées par la Tunisie

<b>Conventions et protocoles à jour non ratifiées par Tunisie</b>
C078 - Convention (n° 78) sur l'examen médical des adolescents (travaux non industriels), 1946
C094 - Convention (n° 94) sur les clauses de travail (contrats publics), 1949
C097 - Convention (n° 97) sur les travailleurs migrants (révisée), 1949
C102 - Convention (n° 102) concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952
C110 - Convention (n° 110) sur les plantations, 1958
C115 - Convention (n° 115) sur la protection contre les radiations, 1960
C121 - Convention (n° 121) sur les prestations en cas d'accidents du travail et de maladies professionnelles, 1964 [tableau I modifié en 1980]
C128 - Convention (n° 128) concernant les prestations d'invalidité, de vieillesse et de survivants, 1967
C130 - Convention (n° 130) concernant les soins médicaux et les indemnités de maladie, 1969
C131 - Convention (n° 131) sur la fixation des salaires minima, 1970
C139 - Convention (n° 139) sur le cancer professionnel, 1974
C140 - Convention (n° 140) sur le congé-éducation payé, 1974
C141 - Convention (n° 141) sur les organisations de travailleurs ruraux, 1975
C143 - Convention (n° 143) sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires), 1975
C148 - Convention (n° 148) sur le milieu de travail (pollution de l'air, bruit et vibrations), 1977
C149 - Convention (n° 149) sur le personnel infirmier, 1977
C152 - Convention (n° 152) sur la sécurité et l'hygiène dans les manutentions portuaires, 1979
C155 - Convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981
C156 - Convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981
C157 - Convention (n° 157) sur la conservation des droits en matière de sécurité sociale, 1982
C160 - Convention (n° 160) sur les statistiques du travail, 1985
C161 - Convention (n° 161) sur les services de santé au travail, 1985
C162 - Convention (n° 162) sur l'amiante, 1986
C167 - Convention (n° 167) sur la sécurité et la santé dans la construction, 1988
C168 - Convention (n° 168) sur la promotion de l'emploi et la protection contre le chômage, 1988
C169 - Convention (n° 169) relative aux peuples indigènes et tribaux, 1989
C170 - Convention (n° 170) sur les produits chimiques, 1990

C171 - Convention (n° 171) sur le travail de nuit, 1990
C172 - Convention (n° 172) sur les conditions de travail dans les hôtels et restaurants, 1991
C173 - Convention (n° 173) sur la protection des créances des travailleurs en cas d'insolvabilité de leur employeur, 1992
C174 - Convention (n° 174) sur la prévention des accidents industriels majeurs, 1993
C175 - Convention (n° 175) sur le travail à temps partiel, 1994
C176 - Convention (n° 176) sur la sécurité et la santé dans les mines, 1995
C177 - Convention (n° 177) sur le travail à domicile, 1996
C181 - Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées, 1997
C183 - Convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000
C184 - Convention (n° 184) sur la sécurité et la santé dans l'agriculture, 2001
C188 - Convention (n° 188) sur le travail dans la pêche, 2007
C189 - Convention (n° 189) sur les travailleuses et travailleurs domestiques, 2011
C190 - Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019

### Principes généraux et directives concernant le recrutement équitable<sup>71</sup>

1. Respect des droits de l'Homme internationalement reconnus et d'autres normes internationales du travail pertinentes.
2. Besoins avérés du marché du travail et travail décent.
3. Application de la législation et des politiques pertinentes à tous les aspects du processus de recrutement.
4. Promotion de l'efficacité, de la transparence et de la protection des travailleurs dans le processus de recrutement, par exemple par la reconnaissance mutuelle des compétences et des qualifications.
5. Application effective de la loi.
6. Recrutement transfrontalier dans le respect des droits de l'Homme.
7. Interdiction de facturer des frais et commissions aux travailleurs.
8. Contrats de travail clairs et transparents.
9. Acceptation libre et sans contrainte par les migrants de leurs conditions et modalités d'emploi.
10. Accès à des informations gratuites, détaillées et précises.
11. Respect de la confidentialité des travailleurs et garantie de la protection de leurs données.
12. Accès aux documents d'identité et liberté de mouvement.
13. Cessation de la relation de travail et autorisation de changer d'employeur.
14. Accès aux procédures de plainte et autres mécanismes de règlement des différends.

<sup>71</sup> Il s'agit des principes généraux. Il existe également des directives opérationnelles, qui sont structurées de manière à définir les responsabilités des gouvernements, des entreprises et des services publics de l'emploi.

Les présents principes concernant le recrutement équitable ont pour objectif d'aider l'OIT, d'autres organisations, les assemblées législatives nationales et les partenaires sociaux dans leur action, actuelle et future, visant à promouvoir et à assurer le recrutement équitable.

Ces principes ont vocation à s'appliquer au recrutement de tous les travailleurs, y compris les travailleurs «chercheurs d'emploi» qui recourent aux EPPE.

Voir : OIT, *Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable et Définition des commissions de recrutement et frais connexes*, 2019, [https://www.ilo.org/global/topics/fair-recruitment/WCMS\\_568730/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/fair-recruitment/WCMS_568730/lang--fr/index.htm)

## Publications scientifiques, rapports et articles de presse

---

- Pierre Falzon, *Ergonomie*, Presses universitaires de France, 2004.
- Claire La Hovary, *Les droits fondamentaux au travail*, 2009, Graduate Institute Geneva.
- André Zyberberg, «Efforts et contrats», *Économie et prévision* n° 113-114, 1994.
- Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, *Business Model: Nouvelle génération*, 2011, Pearson.
- Yannick Coulon, *Guide pratique de la Finance d'entreprise*, 2017, Gualino.
- Elie Cohen, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Ellipses, 1992.
- Jean Darsa, *Gestion financière et business plan*, Lavoisier, 2002.
- Patrick Gabriel, Ronan Divard, Marine Le Gall-Ely, Isabelle Prim-Allaz, *Marketing des services*, Dunod, 2014.
- «Le modèle économique des entreprises», *Revue française de gestion*, n° 181, éditions Lavoisier
- Denis Dauchy, *7 étapes pour un business model solide*, 2018, Dunod.
- M. Hammami, Y. Helel et C. Torelli, *Vers une meilleure mesure du secteur informel en Tunisie*, Statéco n° 113, 2019.
- Abderrahmane Ben Zakour, *Le secteur informel en Tunisie: Autorité de l'État ou autorité de l'informel?*, FTDES, 2021.
- Thomas Schauder, « La valeur des choses dépend- elle de leur prix ? », *Le Monde.fr*, 2008.
- OIT, *Guide pour les agences d'emploi privées. Réglementation, contrôle et application*
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/instructionalmaterial/wcms\\_103883.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/instructionalmaterial/wcms_103883.pdf)OIT, *Les agences d'emploi privées, le travail intérimaire et leur contribution au marché du travail*
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms\\_162741.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/meetingdocument/wcms_162741.pdf)OIT, *Diagnostic sur les processus de recrutement des travailleurs en Tunisie*
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ipecc/documents/publication/wcms\\_737536.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipecc/documents/publication/wcms_737536.pdf)OIT, *Les agences d'emploi privées et les services publics de l'emploi dans un paysage du recrutement en évolution*
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/instructionalmaterial/wcms\\_732968.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/instructionalmaterial/wcms_732968.pdf)OIT, *Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable*
- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_568730.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_568730.pdf)*Enquête nationale sur la migration Internationale*, rapport publié par l'Institut national de la statistique (INS), en collaboration avec l'Observatoire national de la migration (ONM)
- <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Rapport%20de%20l%27enqu%C3%AAt%20nationale%20sur%20la%20migration%20internationale%20Tunisia-HIMS.pdf>
- Allocution prononcée par Monsieur le procureur général Jean-Claude Marin en ouverture du colloque «La compliance», qui s'est déroulé le jeudi 6 juillet 2017, [www.courdecassation.fr](http://www.courdecassation.fr).
- Athanassia P. Sykiotou, *Traite des êtres humains: recrutement par internet*, Conseil de l'Europe, 2007.
- <https://www.interpol.int/fr/Infractions/Traite-d-etres-humains>
- Affaire dite «des Africains»: <https://www.tunisienumerique.com/tunisie-un-reseau-de-falsification-de-diplomes-demantele-dans-cette-region/>
- <https://www.webdo.tn/2017/01/27/demantelement-dun-reseau-doctroi-de-faux-contrats-de-travail-a-letranger/>
- <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/secteur-informel>
- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
- François Mangin, «Management des services», Neoma Business School : <https://www.slideshare.net/flemangin/management-des-services-introduction>
- [www.tradingview.com](http://www.tradingview.com)
- <https://utica.org.tn/upload/1491291782.pdf>
- [https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/reglementation/textes-reference/dec2017-390\\_090317\\_fr.pdf](https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/reglementation/textes-reference/dec2017-390_090317_fr.pdf)

- Site officiel ministère de l'Emploi: [www.emploi.gov.tn/fr/187/les-etablissements-prives-de-placement-letranger](http://www.emploi.gov.tn/fr/187/les-etablissements-prives-de-placement-letranger)
- Site officiel OIT: <https://www.ilo.org/global/lang--fr/index.htm> Site officiel OCDE: <https://www.oecd.org>

### Liste des entretiens et des parties prenantes consultées

- M. A. Messaoudi, directeur général, Direction générale du placement à l'étranger et de la main-d'œuvre étrangère, MFPE.
- Focus groupe avec les opérateurs du secteur formel.
- Entretien semi-dirigé avec un opérateur du secteur informel.
- Entretien avec M. Z. Charfi, UTICA.
- Entretien avec M. W. Blel, chef de service, Direction générale de l'émigration et de la main-d'œuvre étrangère, MFPE.
- Entretien avec le gérant d'EPPE 1, 2 avril 2022.
- Entretien avec le gérant d'EPPE 2, 9 avril 2022.





## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Questionnaire (en ligne)

Annexe 2 : Grille d'entretien focus-group avec les opérateurs du secteur formel





## ANNEXE 1 : Questionnaire (en ligne)

### PRÉSENTATION

#### 1- Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?

*Une seule réponse possible.*

- SARL
- Entreprise individuelle
- SA
- SUARL
- Autre : .....

#### 2- Est ce que votre société est :

*Une seule réponse possible.*

- Totalemment exportatrice Partiellement exportatrice
- Non exportatrice
- Autre : .....

#### 3- Quel est le nombre des associés/actionnaires ?

.....

#### 4- Parmi les associés y a-t-il un associé étranger ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

#### 5- Est-ce que vous avez un registre des associés? (Un registre des associés est un document qui contient l'identité des associés)

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**6- Le gérant/Directuer général est-il aussi un associé ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**7- Quel est votre capital social en dinar tunisien ?**

.....

**8- Avez-vous effectué une ou plusieurs augmentations du capital**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**9- Par quel type d'apport l'augmentation à été effectuée ?**

*Une seule réponse possible.*

Apport en numéraire

Apport en nature

Pas d'augmentation du capital

Autre :

**10- Quel est le montant investi dans votre société ? ... Composition : fond propre....  
endettement ...%**

.....

.....

.....

.....

.....

**11- Quelle est la date de votre clôture du bilan ?**

.....

**12- Quel est l'objet social de votre société selon ses statuts ?**

.....

**13- Avez-vous un commissaire aux comptes dans votre société ?**

*Une seule réponse possible.*

- Non
- Oui
- Oui, et il est désigné parmi les experts comptables inscrits au tableau de l'ordre des experts comptables de Tunisie

**14- Votre comptabilité est gérée par :**

*Une seule réponse possible.*

- Externalisation : un comptable externe à la société :
- Gestion comptable interne

**15- Est-ce que vous avez actualisé votre numéro de registre de commerce par un numéro de registre national des entreprises (RNE) ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**16- Quel est votre numéro de RNE/registre de commerce éventuellement ?**

.....

**17- Pour l'organisation de vos assemblées générales (convocation des associés, préparation des projets des procès-verbaux ...) vous faites appel à :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Un avocat
- Un comptable
- Vous-même
- Autre : .....

**18- Quel est le nombre de salariés dans votre établissement ?**

.....

**19- Est-ce qu'il y a un département/service Information/Orientation dans votre société ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**20- Est ce que dans votre équipe vous faites appel à des coaches ou des conseillers pour l'encadrement des candidats ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**21- Avez- vous des agences (succursales) ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

## FONCTIONNEMENT

### 1- Qui paie les frais relatifs au dossier de placement des candidats ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Le candidat
- Le futur employeur
- Autre : .....

### 2- Qui paie les autres frais relatifs au dossier de placement des candidats ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Le candidat
- Le futur employeur
- Autre : .....

### 3- Avant le placement des travailleurs, quel(s) élément(s) est/sont vérifié(s) avec l'employeur ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Liberté syndicale
- Négociation collective ?
- Salaires minima
- Horaires, durée du travail et autres conditions de travail
- Prestations légales de sécurité sociale
- Accès à la formation
- Santé et sécurité au travail
- Réparation en cas d'accident du Travail ou de maladie professionnelle
- Indemnisation en cas d'insolvabilité et protection des créances des travailleurs
- Protection et prestations de maternité, protection et prestations parentales
- Accès aux réclamations (concernant le processus de placement et les aspects liés au travail, conditions d'emploi ?

**4- Les éléments vérifiés avec l'employeur, sont-ils expliqués au candidat ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**5- Les éléments vérifiés avec l'employeur, sont-ils précisés dans les contrats proposés au candidats ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**6- Est ce que les candidats peuvent demander des prestations d'accompagnement (formations, préparation de documents etc..) en rapport avec le poste proposé ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**7- Si Oui, qui paie pour ces prestations ?**

Le candidat

Le futur employeur

Autre : .....

**8- Les candidats sont :**

*Une seule réponse possible.*

De nationalité tunisienne

Autre : .....

**9- Qui prépare le job descriptio ?**

*Une seule réponse possible.*

Le client

Vous même (votre société)

Une tierce partie (un bureau spécialisé)

La société en coordination avec le client

**10- Est ce que le job description contient des précisions par rapport à l'un des critères suivant :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Sexe
- Religion
- Ethnie
- Age
- Situation familiale
- Autre : .....

**11- La DGPEMOE est informée en cas de changement de :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Votre siège
- Le représentant légal de votre établissement
- L'arrêt partiel ou total de l'activité de votre établissement
- Autre : .....

**12- Dans quel délai la DGPEMOE est informée du changement ?**

*Une seule réponse possible.*

- Sept jours à compter de la survenance du fait concerné
- Plus que sept jours à compter de la survenance du fait concerné

**13- Parmi les registres suivants, quels sont ceux qui doivent être tenus légalement ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Registre de présence
- Registre de matériel informatique
- Registre des clients étrangers
- Registre des candidats
- Registre des services

**14- Les registres sont-ils mis à jour ?**

- Jamais
- Une fois par ans
- Une fois par semestre
- Une fois par trimestre
- Une fois par semaine
- Quotidiennement

**15- Le représentant légal de l'établissement ou son mandataire :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Est de nationalité tunisienne Est âgé de plus que 20 ans Est résident en Tunisie
- Est titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur
- Jouit de ses droits civiques et non condamné pour un délit intentionnel ou pour crime
- A des relations au moins avec un partenaire étranger

**16- Si le représentant légal de l'établissement ou son mandataire est diplômé, quel type de diplôme ?**

**17- Quel est le nombre d'années d'expérience dans le domaine que vous avez (le représentant légal de l'établissement ou son mandataire) ?**

- Aucun
- Moins de 2 ans
- Plus que 2 ans
- Plus que 4 ans
- Plus que 10 ans
- Autre : .....

**18- Est-ce que vous avez fourni une garantie bancaire à première demande?**

- Non
- Oui

**19- Si oui, pour quel montant ?**

.....



**20- Par quel moyen la caution bancaire a été délivrée ?**

- Une banque
- Recette des finances

**21- Si c'est une banque, laquelle ?**

.....

**22- La caution bancaire a été délivrée :**

- Suite à un dossier de credit
- Contre le blocage d'une somme d'argent

**23- Est-ce que vous transmettez un rapport sur vos activités à la DGPEMOE ?**

- Jamais
- Chaque semestre
- Chaque année avant 31 janvier
- Chaque année après 31 janvier
- Autre : .....

**24- Suivant quel modèle le rapport est élaboré ?**

- Un modèle standard disponible à cet effet auprès des services compétents de l'autorité de tutelle
- Un modèle libre
- Autre : .....

**25- Est-ce que il y a eu des visites de votre local de la part des services compétents de la DGPEMOE ou bien de la direction régionale de votre région**

- Oui
- Non

**26- Avec vos partenaires étrangers (employeurs) , vous avez une relation :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Directe
- Indirecte (à travers un intermédiaire)

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

*Plusieurs réponses possibles.*

- Aucun lien, aucune coopération, aucune coordination
- La mise en commun d'informations et l'utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail
- Des échanges d'avis de vacances de poste
- Le lancement de projets communs, par exemple dans le domaine de la formation
- La conclusion de conventions relatives à l'exécution de certaines activités telles que des projets pour l'insertion des chômeurs de longue durée
- La formation du personnel
- Des consultations régulières visant à améliorer les pratiques professionnelles
- Autre : .....

**28- Dans le cadre des liens actuels entre votre établissement (opérateur privé) ANETI (opérateur public) :**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Aucun lien, aucune coopération, aucune coordination
- La mise en commun d'informations et l'utilisation d'une terminologie commune pour améliorer la transparence du fonctionnement du marché du travail
- Des échanges d'avis de vacances de poste
- Le lancement de projets communs, par exemple dans le domaine de la formation
- La conclusion de conventions relatives à l'exécution de certaines activités telles que des projets pour l'insertion des chômeurs de longue durée
- La formation du personnel
- Des consultations régulières visant à améliorer les pratiques professionnelles
- Autre : .....

**29- Avez-vous des liens de partenariat avec les autres opérateurs privés similaires ?**

- Oui
- Non

## TRAITEMENT DES DONNÉES PERSONNELLES

**1- Est-ce que vous avez fait une déclaration de traitement des données à caractère personnel auprès de l'instance nationale de protection des données à caractère personnel ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**2- Est-ce que vous stockez les fichiers des données personnelles des demandeurs de travail ? (on entend par données à caractère personnel toutes les informations quelle que soit leur origine ou leur forme et qui permettent directement ou indirectement à identifier une personne physique ou la rendent identifiable, à l'exception des informations liées à la vie publique ou considérées comme telles par la loi.)**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**3- Est-ce que vous rappelez explicitement à vos clients de respecter les informations personnelles et que le traitement de ses informations ne peut-être fait que dans le cadre de l'utilisation strictement professionnelle ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui, verbalement

Oui, dans un document écrit

Non

**4- Qui peut consulter les fichiers des données des candidats ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

Le gérant

Le secrétaire

Le responsable des recrutements

Toute personne qui travaille dans la société

**5- Comment êtes-vous capable d'empêcher que les supports des données puissent être lus, copiés, modifiés ou déplacés par une personne non autorisée ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- L'accès aux ordinateurs et aux bases de données est personnalisé
- L'accès aux ordinateurs et aux bases de données est géré par l'utilisation des protocoles OTP
- Autre : .....

**6- Est-ce que vous avez des sauvegardes des données par la constitution de copies de réserve sécurisées des fichiers des candidats ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**7- La société procède t elle a une politique d'archivage parallèlement à la sauvegarde des donnees ? Si Oui qui a accès aux archives ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**8- Les systèmes informatiques**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Sont dotés d'un protocole de changement périodique obligatoire des mots de passe
- Sont dotés d'un protocole de niveau minimal de complexité lors de la création des mots de passe

**9- Est ce que les comptes utilisateurs sont régulièrement répertoriés, et mis a jour ?  
Avec quelle fréquence ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**10- Est ce que les postes de travail sont automatiquement verrouillés après un certain laps de temps d'inactivité bien défini ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**11- Est-ce que vous avez obtenu le consentement express et écrit de la personne concernée pour le traitement des données à caractère personnel de vos candidats ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**12- Est-ce que vous procédez à la destruction des données à caractère personnel dès l'expiration du délai et lorsqu'elles deviennent inutiles pour votre activité ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

## GESTION FINANCIÈRE ET FISCALE

### 1- Dans quel intervalle est situé votre chiffre d'affaires pour l'année 2019 ?

*Une seule réponse possible.*

- 1/ < 50 000 TND
- 50 000 TND – 75 000 TND
- 75 001 – 100 000 TND
- 100 001 TND – 200 000 TND
- > 200 000 TND
- Autre : .....

### 2- Dans quel intervalle est situé votre chiffre d'affaires pour l'année 2020 ?

*Une seule réponse possible.*

- 1/ < 50 000 TND
- 50 000 TND – 75 000 TND
- 75 001 – 100 000 TND
- 100 001 TND – 200 000 TND
- > 200 000 TND
- Autre : .....

### 3- Dans quel intervalle est situé votre chiffre d'affaires pour l'année 2021 ?

*Une seule réponse possible.*

- 1/ < 50 000 TND
- 50 000 TND – 75 000 TND
- 75 001 – 100 000 TND
- 100 001 TND – 200 000 TND
- > 200 000 TND
- Autre : .....

### 4- Quel est votre chiffre d'affaires en Afrique pour 2019 ?

.....

**5- Quel est votre chiffre d'affaires en Afrique pour 2020 ?**

.....

**6- Quel est votre chiffre d'affaires en Afrique pour 2021 ?**

.....

**7- Quel est votre chiffre d'affaires en Europe pour 2019 ?**

.....

**8- Quel est votre chiffre d'affaires en Europe pour 2020 ?**

.....

**9- Quel est votre chiffre d'affaires en Europe pour 2021 ?**

.....

**10- Quel est votre chiffre d'affaires au Golfe pour 2019?**

.....

**11- Quel est votre chiffre d'affaires au Golfe pour 2020 ?**

.....

**12- Quel est votre chiffre d'affaires au Golfe pour 2021 ?**

.....

**13- Quel est votre chiffre d'affaires en Asie (Autre que les pays du Golfe) pour 2019 ?**

.....

**14- Quel est votre chiffre d'affaires en Asie (Autre que les pays du Golfe) pour 2020 ?**

.....

**15- Quel est votre chiffre d'affaires en Asie (Autre que les pays du Golfe) pour 2021 ?**

.....

**16- Quel est votre chiffre d'affaires au Canada pour 2019 ?**

.....

**17- Quel est votre chiffre d'affaires au Canada pour 2020 ?**

.....

**18- Quel est votre chiffre d'affaires au Canada pour 2021 ?**

.....

**19- Quel est votre chiffre d'affaires en Tunisie pour 2019 (activités/services réalisés sur le plan national) ?**

.....

**20- Quel est votre chiffre d'affaires en Tunisie pour 2020 (activités/services réalisés sur le plan national) ?**

.....

**21- Quel est votre chiffre d'affaires en Tunisie pour 2021 (activités/services réalisés sur le plan national) ?**

.....

**22- Quel est le nombre de placement à l'étranger réalisé en 2019 ?**

.....

**23- Quel est le nombre de placement à l'étranger réalisé en 2020 ?**

.....

**24- Quel est le nombre de placement à l'étranger réalisé en 2021 ?**

.....

**25- Quel est le nombre de placement sur le plan national réalisé en 2021? national) marché le sur (recrutement**

.....



**26- Dans quel intervalle est situé votre résultat d'exploitation moyen sur la période 2019-2021 ?**

*Une seule réponse possible.*

- < 30 000 TND
- 30 000 TND – 50 000 TND
- 50001 – 70 000 TND
- 70 001 TND – 100 000 TND
- > 100 000 TND
- Je ne sais pas

**27- Dans quel intervalle est située votre dette financière nette moyenne pour 2019-2021 ?**

*Une seule réponse possible.*

- < 0 TND
- 1 TND – 50 000 TND
- 50 001 – 100 000 TND
- 100 001 TND – 200 000 TND
- > 200 000 TND
- Je ne sais pas

**28- Dans quel intervalle est situé votre résultat net moyen sur la période 2019-2021 ?**

*Une seule réponse possible.*

- < 10%
- 10% - 15%
- 15% - 20%
- 20% - 25%
- > 25%
- Je ne sais pas

**29- Avez-vous sollicité l'aide gouvernementale durant la crise sanitaire (COVID) ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Pas d'idée

**30- Si "Oui" pour quel montant ?**

.....

**31- Avez-vous recouru au licenciement ou au chômage technique durant la crise sanitaire ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**32- Selon vous, quand est-ce que le secteur retrouvera ses performances financières pré-crise sanitaire ?**

*Une seule réponse possible.*

2022

2023

2024

Autres :

**33- Est ce que votre secteur est négativement impacté par le marché informel ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

**34- Quelles sont vos suggestions pour améliorer votre secteur d'activité ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**35- Est ce que vous avez des difficultés sur le plan fiscal ou social (engagement CNSS) Lesquelles ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**36- Est ce que vous avez besoin d'un accompagnement fiscal ?**

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non



## ANNEXE 2 :

### Grille d'entretien focus-group avec les opérateurs du secteur formel

#### Thématique

Thèmes	Questions	Développement
<p>Quelles sont les vraies difficultés du secteur ?</p>	<p><b>BUT : Possibilité de partir sur une classification thématique des difficultés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- difficultés liées au marché : difficultés à prospecter des nouveaux clients, a l'étranger</li>   <li>- Difficultés conjoncturelles : Covid 19</li>   <li>- Difficultés lié au sourcing : pas assez de candidats qui satisfont la demande</li>   <li>- Difficultés liées à la qualité du sourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est ce que les organismes étatiques vous soutiennent ? CEPEX ou autres ?</li>   <li>- Avez-vous été supportés par votre banque ? par l'Etat ?</li>   <li>- Trouvez- vous facilement des candidats ? Le marché est-il offreur ou demandeur ?</li> <li>- Etes-vous obligés de chercher des ressources hors de votre périmètre géographique habituel</li>   <li>- Maitrise des langues étrangères par les candidats</li> <li>- Devez vous former les candidats et les préparer pour être "placables"</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés liées à des barrières à l'entrée réglementaires ou autres</li> <li>- Difficultés liées à l'absence de visibilité sur le moyen et le long terme ( covid, conflits, récessions )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuellement est ce que ces coûts de formations sont tenables ?</li> <li>- Problèmes d'adéquation entre compétences acquises et compétences requises ?</li> <li>- Tous les marchés sont-ils facilement accessibles ?</li> <li>- Certains marchés sont ils plus difficiles à appréhender</li> </ul>
<p><b>Le choix du positionnement sur le marché ?</b></p>	<p><b>BUT : Le positionnement un choix ou une obligation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez- vous choisi de vous placer sur un segment particulier ou avez- vous choisi une approche généraliste ?</li> <li>- D'autres pays nous concurrencent ils sur ces marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Généraliste ou niche (Canada, Allemagne, golf ) etc.. ?</li> <li>- Si généraliste quels avantages et quels inconvénients ?</li> <li>- Si Niche, quels avantages et quels inconvénients ?</li> <li>- Maroc ? Egypte, Madagascar, Algérie autres ?</li> </ul>
<p><b>La stratégie commerciale</b></p>	<p><b>BUT : Quelle approche pour appréhender le marché</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultants en</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est ce que vous faites de la communication dédiée aux donneurs d'ordre pour votre agence et/ou vos produits ?</li> <li>- Si oui : sur quels supports ?</li> <li>- Quel budget ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immigrations ? cabinets de formations ? avocats ?</li> <li>- Internet ? Journaux spécialisés ? réseaux sociaux, foires virtuelles ? foires réelles</li> <li>- Pensez vous que le budget alloué est efficace</li> <li>- Pensez vous que la publicité coûte cher par rapport aux résultats escomptés ?</li> </ul>
<b>Les financements</b>	<p><b>BUT : Quels BFR pour ce type d'activité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avez-vous pu trouver des financements facilement pour le lancement de votre activité ?</li> <li>- avez-vous eu besoin de collecter de nouveaux fonds</li> <li>- Le délai d'encaissement des facturations est-il raisonnable, assez court ou assez long ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds propres ? Endettement ? Leasing ?</li> <li>- Ça a été facile de trouver le montant ayant servi au blocage de la caution bancaire ?</li> <li>- Pour quels besoins ?</li> <li>- Ça a été facile ?</li> <li>- Si le délai a été long comment avez vous solutionné ? (crédits bancaires, autres ?)</li> </ul>
<b>L'organisation interne d'un cabinet de placement</b>	<p><b>BUT : Organisation optimale au sein d'une organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est ce que votre structure est organisée selon un organigramme clair ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles fonctions essentielles sont présentes et identifiées (RH ,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est ce que la stratégie est clairement définies et annoncée</li>   <li>- La gestion budgétaire</li>   <li>- Les procès</li> </ul>	<p>Finance, Commercial etc..)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'activité stratégique ? Objectifs définis, tableaux de suivi ?</li>   <li>- un service ? un département ? un tableau prévisionnel budgétaire ?</li>   <li>- Manuel de procédures ? oui non</li> <li>- Qui décide de quoi ?</li> </ul>
<p><b>La conclusion</b></p>	<p><b>But : la touche personnalisée de chaque candidat après l'échauffement du focus group</b></p> <p>Quel est selon vous ie principal frein au développement de la filiale ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès au financements ?</li> <li>- opérateurs informels parasites ?</li> <li>- absence du support des instances de tutelle</li> <li>- Absence de structure managériale interne absence d'appui pour les actions de communication à l'international ?</li> <li>- autres</li> </ul>





SCRIPT  
Tunis - Tunisie  
E-mail : [imp.script@yahoo.fr](mailto:imp.script@yahoo.fr)





**ilo.org**

**Organisation internationale du Travail**  
Route des Morillons 4  
1211 Genève 22  
Suisse

ISBN 978-92-2-039436-6



9 789220 394366