

Politique

Les grands rendez-vous
d'une rentrée difficile

Farouk Bouasker

Nous sommes prêts pour
les législatives

N° 136 - Septembre 2022 - 5 DT • www.leaders.com.tn

Leaders

Changer l'école

Une interview de
Fethi Sellaouti
Ministre de l'Éducation
& les analyses de
Hédi Larbi
Riadh Zghal
Naceur Ammar
Mohamed Jaoua
Kamel Ben Naceur, et
Mohamed Hedi Zaiem

Aziz Zouhir, le champion, le gentleman



9 772233 227004

SMART FIBRE

FIBRI دارك



www.topnet.tn



Sommaire

Editorial

- 3** Écouter et respecter
les contre-pouvoirs
Par Taoufik Habaieb

Nation

- 14** Les grands rendez-vous
d'une rentrée difficile
- 17** Farouk Bouasker
Président de l'ISIE
Nous sommes prêts pour
les législatives du 17 décembre

En couverture

- 22** **Dossier** : Changer l'école

International

- 78** De Kaboul à Kiev, pour un nouvel
ordre mondial
Acte IV, l'Otan aboie à la porte de la Russie
Par Abdelaziz Kacem

Société

- 86** Une critique de l'enseignement
traditionnel au début du XXe siècle
Par Mohamed-El Aziz Ben Achour
- 92** Riches et pauvres
dans la société romaine
Par Ammar Mahjoubi
- 96** Fathi Kemicha
L'art de réussir l'arbitrage international
- 100** Mounir Hachicha
Il avait porté Tunis Re en credo
- 104** Abdeljelil Houissa
Une illustre figure des PTT
- 106** Aziz Zouhir
Le champion, le gentleman

Billet

- 108** Système éducatif
et de formation en Tunisie : réforme ou
refondation ?
Par Habib Touhami



DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Taoufik Habaieb

CONSEILLER

Hédi Behi

COLLABORATEURS

• Walid Bel Hadj Amor • Monia Ben Jémia • Mohamed Larbi Bouguerra • Mounira Chapoutot Remadi • Rafik Darragi • Samy Ghorbal • Azzedine Guellouz • Mohamed Ali Halouani • Fatma Hentati • Ferhat Horchani • Haykel Ben Mahfoudh • Mohamed El Aziz Ben Achour • Rafea Ben Achour • Yadh Ben Achour • Sadok Belaid • Houcine Jaidi • Mohamed Jaoua • Elyès Jouini • Mohamed Ibrahim Hsairi • Abdelaziz Kacem • Hatem Kotrane • Salsabil Klibi • Ammar Mahjoubi • Radhi Meddeb • Habib Mallakh • Afef Hammami Marrakchi • Anis Marrakchi • Samir Marrakchi • Khadija Moalla • Mansour Moalla • Slaheddine Sellami • Ahmed Ounaies • Habib Touhami • Riadh Zghal • Dr Sofiène Zribi

CONCEPTION & REALISATION

Ahmed Cherni
(Directeur Artistique)

Raïd Bouaziz
(Designer)

PHOTOS

Mohamed Hammi - DR

MARKETING & COMMUNICATION

Mohamed Taïeb Habaieb
(Système & Organisation)

APPUI

Habib Abbassi • Lamia Alayet
• Leïla Mnif • Khouloud Kefi • Hamdi Mzoughi •
Chaouki Riahi

IMPRESSION

Simpact

PR Factory

Ennour Building, Cité des Sciences,
BP 200, 1082 Tunis Mahrajène, Tunisie
Tel.: 71 232 111 / Fax: 71 750 333

• abonnement@leaders.com.tn
• marketing@leaders.com.tn
• redaction@leaders.com.tn

www.leaders.com.tn

*L'élégance est une attitude

Elegance is an attitude*



Régé-Jean Page

LONGINES



BEN JANNET & CO

1986

Boulevard Principal, Les Berges Du Lac 1
Rue Lac Victoria, Les Berges Du Lac 1
Tunis City « Géant »



HYDROCONQUEST



• Par Taoufik Habaieb

Écouter et respecter les contre-pouvoirs

En criant «**Dégage !**», les Tunisiens ont-ils inventé une nouvelle puissance du contre-pouvoir ? Face à la dictature féroce qui sévissait, ce mouvement spontané qui a fait basculer le sens de l'histoire s'est prolongé en mode d'emploi contre toute autorité établie, à tous les échelons. Plus qu'une dénonciation et une défiance, le dégagisme aura été un recours... efficace.

Il tombe sous le sens que tout détenteur de pouvoir est tenté d'en abuser. Faute de barrières qui se dressent devant lui, il se complaira dans son emprise absolue, sans retenue. Si le pouvoir d'Etat est au premier plan, il en va également des systèmes économiques, sociaux et autres.

Les contre-pouvoirs, multifformes, institutionnels ou informels, sont les corollaires d'une saine démocratie. La Tunisie en a connu récemment diverses expressions, parfois excessives, souvent manipulées, mais toujours édifiantes quant à leurs effets.

Au sommet de l'Etat, la séparation des pouvoirs si chère à Montesquieu se trouve confrontée à de nouvelles pratiques. La Constitution de Kaïs Saïed ne semble pas favoriser un système institutionnel à même de porter en son sein des contre-pouvoirs agissants. L'Assemblée des représentants du peuple et le Conseil des régions et districts qui en naîtront risquent d'être réduits à des chambres d'enregistrement.

Le plus grave, c'est lorsque Saïed entend incarner tous azimuts la volonté du peuple. On sait que le pouvoir absolu corrompt. De plus, le populisme dont le président est le héraut favorise la clameur montante de la rue, la *vox populi*, et les réseaux sociaux font alors foi. La parole du président fait loi.

Les corps intermédiaires, pourtant essentiels, sont marginalisés, laminés. Déjà les partis politiques tiraient la langue. Ils ont été mis à la touche depuis le 25 juillet. En tête des organisations professionnelles, l'Uggt se bat pour conserver son statut et exercer sa fonction. La magistrature connaît des moments difficiles. Quant aux médias, ils n'arrivent pas tous à faire aboutir leur transition. Si les journalistes défendent bec et ongles leur liberté, de nombreux médias restent

tributaires de leurs «mécènes», se livrant à un jeu de balançoire entre les obédiences politiques et les mannes financières.

Y a-t-il de bons et de mauvais contre-pouvoirs au sein de la société civile ? Des ONG étrangères et des chevaux de Troie de la galaxie islamiste s'étaient maquillés en bonnes fées. Ils avaient profité de la porosité de la décennie écoulée pour s'infiltrer dans les interstices de l'Etat. La vigilance l'a emporté... pour limiter les dégâts.

Dans le nouveau contexte que vit la Tunisie, le rôle des nouveaux contre-pouvoirs est crucial. Il y a certes la mise en œuvre de la Constitution et la conduite des affaires publiques, mais aussi à une échelle plus réduite, un peu partout. Là où il y a pouvoir, petit ou grand, doit s'opposer à lui un contre-pouvoir : du comité des parents d'élèves dans les écoles à une association de consommateurs, un mouvement écologique, un groupement d'usagers de services publics, un collectif d'habitants d'une cité, jusqu'aux sphères syndicales, économiques et politiques. Leur voix doit porter et leur expression, rester inaliénable. La primauté revient aux contre-pouvoirs institutionnels, politiques, économiques et sociétaux, les médias en trame de fond.

Bien qu'ils peinent à émerger, se dresser, agir et se faire respecter, ils constitueront la force de vigie contre tout abus et la puissance de proposition pour les décisions appropriées à prendre.

Loin de toute anarchie destructrice, un contre-pouvoir s'apprend, s'organise, s'exerce. En immunité de la démocratie, en facteur de son épanouissement.

Accepter les contre-pouvoirs, les écouter, respecter leur expression et les insérer dans une dynamique harmonieuse sera un signe fort de maturité et une source généreuse d'avancée du pays. En parfaite concorde.

C'est de l'équilibre entre pouvoir et contre-pouvoir que se détermine désormais l'avenir de la Tunisie. Et l'avenir de ses générations. ■

T.H.

DISPONIBLE SUR
Google Play

Download on the
App Store

Available on the
AppGallery



UBCIPAY^{PRO}




الخلاص بالتليفون
أسهل ما يكون

La solution de paiement
mobile

 UBCI


www.ubci.tn

Ces Tunisiens du monde

Les Tunisiens sont de plus en plus nombreux à s'expatrier. Selon le ministère des Affaires étrangères, ils sont au nombre de 1.731.116 à être inscrits sur les registres consulaires à l'étranger. Il s'agit d'une migration à dominante masculine où les femmes, qui sont au nombre de 661.112, ne représentent que 38%. 

L'islam, la liberté d'expression et le blasphème

Pas de vacances pour Hamadi Redissi. Le professeur de sciences politiques planche sur un nouveau livre qu'il consacre à la liberté d'expression dans l'Islam, devant paraître au printemps prochain au Seuil. L'attentat perpétré contre Salman Rushdie l'a profondément affecté. L'hebdomadaire *Le Point*, qui le qualifie de «*l'universitaire qui a le plus scrupuleusement étudié la genèse progressive d'une doctrine du blasphème au XIIIe siècle*», l'a interrogé sur les «*dix siècles d'opprobre*» et ce que dit le Coran à propos du blasphème.

Pour Hamadi Redissi, «*l'épisode des Versets sataniques n'est en rien blasphématoire. La matérialité des faits est discutée par les livres d'histoire.*» Le Coran, souligne-t-il, «*ne spécifie pas de mise à mort. Bien sûr, il condamne ceux qui ont fait acte d'impiété par le blasphème. Mais il ne prescrit aucune peine de prison.*» 




Attentat de Nice : un long procès commence

Le 14 juillet 2016, le ressortissant tunisien Mohamed Laouhaiej Bouhlel fonçait au volant d'un camion de 19 tonnes sur la foule rassemblée à l'occasion de la fête nationale française sur la Promenade des Anglais à Nice. Il entraîne sur son passage la mort de 86 personnes et fait 458 blessés. Six ans après les faits, à l'issue d'une instruction en France avec le concours d'une commission rogatoire internationale menée par les services de justice en Tunisie, le procès s'ouvrira le 5 septembre 2022 devant la cour d'assises de Paris spécialement composée. Il durera jusqu'en décembre 2022.

Parmi les huit accusés, sept comparaitront devant des magistrats professionnels. A ce jour, quatre sont écroués, deux sous contrôle judiciaire. Deux mandats d'arrêt ont été émis à l'encontre des deux derniers protagonistes. Trois d'entre eux sont poursuivis pour participation à une association de malfaiteurs terroristes et six autres pour infraction à la législation sur les armes.

Qualifié d'«historique», il s'agira du deuxième procès filmé et remis aux archives de la justice française.

Maître Samia Maktouf, avocate au barreau de Paris, représentera une quarantaine de parties civiles. Ce procès est fortement attendu par les victimes qui souhaitent connaître enfin la vérité sur les circonstances exactes de cet attentat qui a coûté la vie à des êtres chers.

Parallèlement, une procédure est ouverte à Nice concernant les mesures prises par la municipalité pour prévenir cet attentat. Il s'agit de lever toute ambiguïté et d'identifier d'éventuelles défaillances concernant la sécurité de cet événement. 



Avocats cherchent bâtonnier



A qui le bâtonnier Brahim Bouderbala passera le témoin, à l'issue de l'assemblée générale électorale de l'ordre national des avocats de Tunisie devant se tenir les 10 et 11 septembre ? La compétition est rude, mettant en course pas moins de cinq figures de proue, dont le challenger de Me Bouderbala en 2019, Me Boubaker Ben Thabet. Au cours de cette même assemblée, qui se tiendra à la Cité de la culture, les avocats auront à élire également les membres du comité national et des sections régionales.

Deux grandes questions professionnelles seront au cœur des débats, à savoir :

- la révision du décret-loi 2011-79, en date du 30 août 2011, portant organisation de la profession d'avocat,
- le traitement du dossier de la Caisse de prévoyance et de retraite des avocats (Capra) qui connaît de graves difficultés financières structurelles.

Pour ces deux dossiers épineux, le conseil de l'ordre, conduit par le bâtonnier Bouderbala, n'a cessé d'agir auprès des gouvernements successifs, allant jusqu'à solliciter l'intervention du chef de l'Etat.



Le nombre des avocats inscrits au barreau vient de dépasser les 9 000 en activité, à l'orée de la nouvelle année judiciaire 2022-2023, passant à 9 075 avocats précisément. La moitié, 4587 (51%) est constituée d'avocats ayant accompli avec succès leur période de deux ans de stage et ont été admis à plaider auprès des cours d'appel. Ceux qui ont justifié d'au moins dix ans d'exercice et ont accédé à la Cour de cassation sont au nombre de 3 474 (38%).

Désignation	Effectifs	%
Avocats stagiaires	1 014	11%
Avocats près la Cour d'appel	4 587	51%
Avocats près la Cour de cassation	3 474	38%
Total	9 075	100%

La répartition régionale par tribunaux montre une forte concentration dans le Grand Tunis. C'est ainsi que 4 758 avocats exercent à Tunis, l'Ariana, la Manouba et Ben Arous (58%). Sfax vient en deuxième position avec 751 avocats (8%), suivie de Sousse, avec 732 avocats, puis Nabeul et Zaghouan avec 518 avocats. En fin de classement figurent Kasserine (108 avocats), Le Kef (95 avocats) et Siliana (57 avocats), soit 1%. ■

Réalisez maintenant vos projets en Tunisie avec l'épargne Fly TRE

En exclusivité avec QNB, une épargne pour les tunisiens résidents à l'étranger à un taux pouvant atteindre 8%





Hinda Gharb aux commandes de Bureau Veritas

Déjà dans le cockpit, elle sera nommée en juin prochain directrice générale de Bureau Veritas, le groupe mondial N°1 de la certification, employant plus de 80.000 salariés. Hinda Gharbi avait rejoint le groupe en tant que Chief Operating Officer et nommée membre du Comité exécutif. Le 1er janvier prochain, elle gravira une nouvelle marche et sera désignée directrice générale adjointe, avant de prendre les commandes du groupe en juin 2023.

Auparavant, Hinda Gharbi avait occupé de hautes fonctions chez Schlumberger. Elle était jusque-là executive vice-présidente services and equipment. Dans ces fonctions qu'elle occupe depuis juillet 2020, elle est en charge des produits et des services, ainsi que des enjeux digitaux.

Diplômée en génie électrique de l'École nationale supérieure d'ingénieurs électriciens de Grenoble et d'un master en sciences en traitement des signaux de l'Institut Polytechnique de Grenoble, Hinda a intégré Schlumberger en 1996, faisant le choix d'entamer sa carrière, sur le terrain, dans les champs pétrolifères offshore au Nigeria, avant de servir pendant 26 ans aux quatre coins du monde. ■

Chronologie

3 août 2022

- Le président de la République reçoit le ministre algérien du Tourisme et de l'Artisanat, Yacine Hamadi.
- Remise au chef de l'Etat du rapport d'audit des prêts et des dons accordés à l'Etat et aux établissements publics tunisiens au cours de dix dernières années.
- Lancement par la cheffe du gouvernement de la première identité électronique nationale sur le portable (MobileID).

5 août 2022

Célébration de la Journée du Savoir sous la présidence du chef de l'Etat.

9 août 2022

Entretien téléphonique entre le président Kaïs Saïed et son homologue français Emmanuel Macron.

10 août 2022

Le Tribunal administratif suspend l'exécution de 49 décisions de révocation de magistrats. L'agence de notation japonaise Rating and Investment (R&I) annonce la dégradation de la notation souveraine de la Tunisie de B+ à B avec perspective négative.

14 août 2022

- Signature d'un contrat social entre la cheffe du gouvernement, Najla Bouden, et le secrétaire général de l'Union générale tunisienne du travail (Uggt), Noureddine Taboubi, et le président de l'Utica, Samir Majoul.
- Le ministère de la Justice affirme que les juges révoqués font l'objet de poursuites pénales.

15 août 2022

Le produit intérieur brut (PIB) de la Tunisie enregistre une croissance de 2.8% en glissement annuel au deuxième trimestre de 2022 selon le rapport publié par l'Institut tunisien de la statistique (INS).

16 août 2022

Le Tribunal administratif rejette le recours intenté par le parti Afek Tounes contre les résultats préliminaires du référendum sur la nouvelle Constitution pour vice de forme.

17 août 2022

- Décision de l'Instance supérieure indépendante des élections n° 2022-22 du 16 août 2022 relative à la proclamation des résultats définitifs du référendum sur un projet d'une nouvelle Constitution de la République tunisienne le lundi 25 juillet 2022.

Nombre des suffrages exprimés pour chaque réponse :

- Réponse « oui » : 2 607 884 électeurs, soit 94.6%
- Réponse « non » : 148 723 électeurs, soit 5.4%

- Le président de la République Kaïs Saïed promulgue la nouvelle Constitution.
- Arrêté du ministre de l'Intérieur, de la ministre de la Justice et du ministre des Technologies de la communication du 16 août 2022, fixant le modèle de document de l'extrait de naissance délivré en ligne.

18 août 2022

Publication au Journal officiel, en édition spéciale, du décret présidentiel n° 2022-691 du 17 août 2022, portant promulgation de la Constitution de la République tunisienne.

21 août 2022

Le président de la République Kaïs Saïed reçoit une délégation du Congrès américain.

27 et 28 août 2022

Tenue à Tunis de la 8e conférence internationale de Tokyo pour le développement en Afrique (Ticad 8).

VISA



FIFA WORLD CUP Qatar 2022

Worldwide Partner

< avec

ta >
ATB

VISA

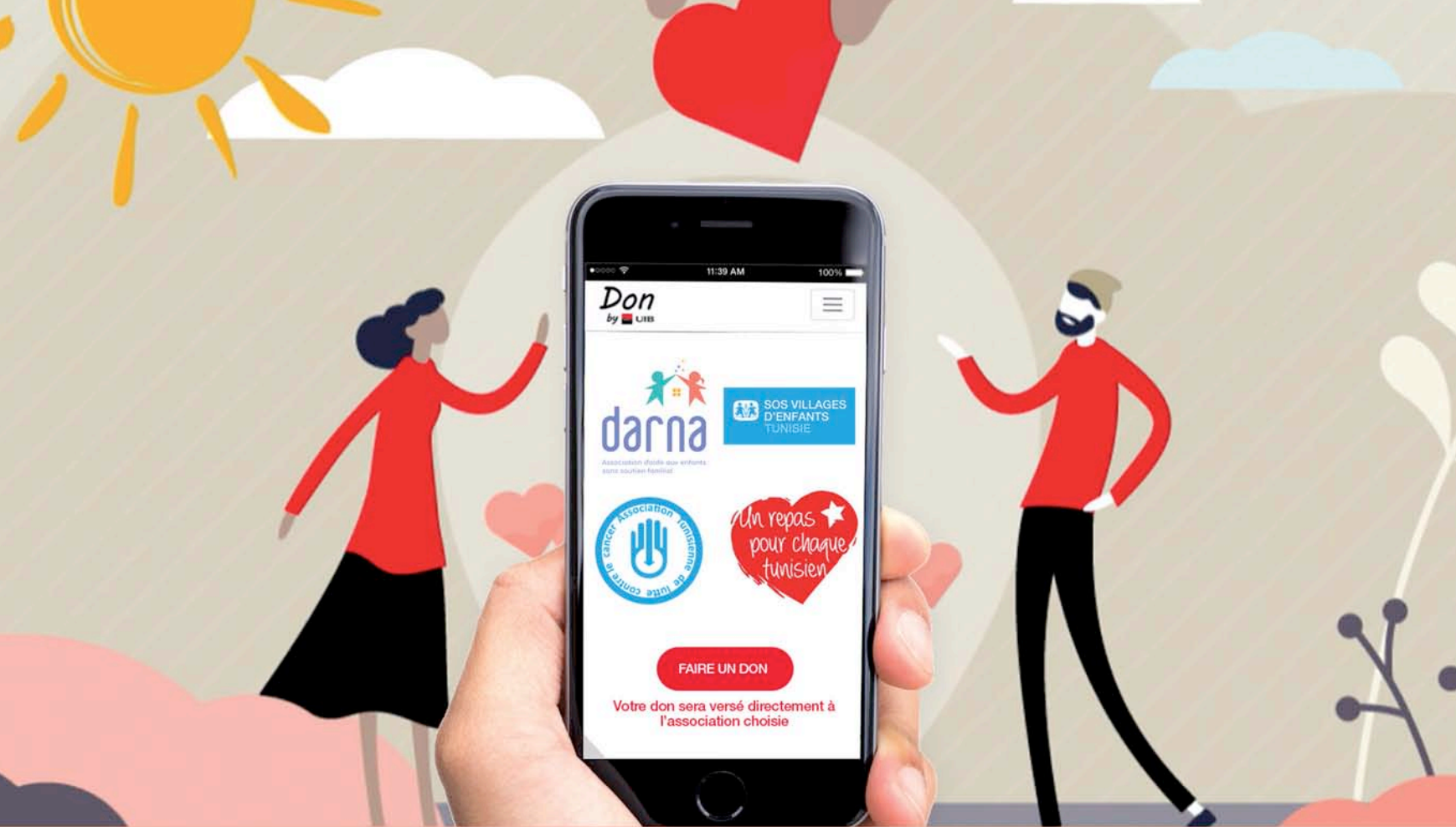
< t'emmène au

Qatar2022™

en VIP

Courtesy of Visa





DON BY UIB

L'application innovante au service de la solidarité

Don by UIB, à la fois application mobile et plateforme web, permet aux associations partenaires de la Fondation Solidarité & Innovation by UIB de recevoir des dons de manière totalement sécurisée. Initiative inédite et solidaire, Don by UIB permet à tous les porteurs de cartes bancaires de réaliser un don en 3 clics. Votre don sera entièrement reversé au profit de l'association choisie.

JE DONNE EN  CLICS

Connectez-vous sur www.donbyuib.com.tn ou téléchargez l'application Don by UIB sur PlayStore.



GRUPE SOCIETE GENERALE

FONDATION
SOLIDARITÉ & INNOVATION
by  **UIB**



Ministère de l'Intérieur

1 - Fadhel Gueguez
Commandant de la Garde nationale

Ministère des Finances

Ahmed Khedher
Secrétaire général

Lazhar Mazigh
Conseiller des services publics, directeur général de la comptabilité publique et du recouvrement

Taoufik Abbès
Inspecteur central des services financiers, président-directeur général de la Régie des alcools

Imed Attia
Contrôleur général des finances, directeur général de la Régie nationale des tabacs et allumettes (Rnta)

Sabri Ammar
Contrôleur des finances de première classe, directeur général de la Manufacture des tabacs de Kairouan.



Ministère de l'Éducation

Mohamed Ben Hadj Salah
Chargé de mission

2 - Jamel Aabaab
Directeur général de l'Office des logements du personnel du ministère de l'Éducation (Olpm)

Décorations

• Ordre national du Mérite (éducation et science)

Commandeur :
Lamia Hakim

Officier :
Chiheb Bouden
Saloua Bacouche Krichene

Chevalier :
Hédi Hamdaoui • Mohamed Mani
• Bouzid Nessiri • Sameh Wederni
• Wejdene Ben Ayed • Nadia Agrebi
• Mohamed Haj Taieb • Taher Mathlouthi
• Nadia Ayari • Abdelwahed Mokni
• Samia Charfi Gadour • Mokhtar Mahouachi
• Mohamed Juini • Kamel Abderrhim
• Saoussen Krichene Khalfallah • Samia Achour

Distinctions



Prix du ministre des Affaires étrangères du Japon 2022 :

1 - Pr Habib Gamra
Chef du service de cardiologie à l'hôpital universitaire Fattouma-Bourguiba à Monastir



2 - Nacef Belkhiria
Vice-président exécutif de BSB Toyota, secrétaire général de la Chambre de commerce et d'industrie tuniso-japonaise



Décès

1 - Mohamed Férid Cherif
Diplomate, ancien ambassadeur à Budapest et Damas, après avoir été en poste dans de nombreux pays, notamment l'Algérie, la Jordanie, l'Arabie Saoudite, le Qatar, Iran et la Suisse. Fils du militant Mohamed Ali Cherif, membre de la représentation du Néo-Destour à Rome puis au Caire. Auteur de nombreux ouvrages d'analyse et de souvenirs : *Quarante ans au service de la Diplomatie, Mémoires d'un diplomate, Les premiers ambassadeurs de Tunisie, Propos*, et autres.



2 - Me Mohamed Ridha Mokrani
73 ans, avocat près la Cour de cassation, ancien consul général de Tunisie à Marseille (2001-2005). Il a été gouverneur de Bizerte (1995-1998), de Mahdia, de Siliana et de Gafsa.



3 - Mustapha Zouari
Ancien directeur général à l'Agence de coopération culturelle et technique (Acct), directeur de l'enseignement primaire et des écoles normales au ministère de l'Éducation nationale, chef de la mission éducative tunisienne (1980) et conseiller culturel à l'ambassade de Tunisie en France.



4 - Dr Ahmed Mahfoudh
80 ans, médecin spécialiste en dermatologie, militant progressiste, ancien président du congrès de l'Uget à Korba (août 1971).



5 - Aziz Zouhir
69 ans, champion de Tunisie de tennis, P.D.G. du groupe Sotupa Sancellia Tunisie, président de la Chambre de commerce tuniso-suédoise, ancien président de l'Espérance Sportive de Tunis (2004-2007).



6 - Mounir Hachicha
69 ans, ancien directeur central à la société tunisienne de réassurance Tunis Re et représentant à Abidjan.



7 - Mohieddine Mouakher
ancien conseiller au ministère des Affaires étrangères.



8 - Souad Fray Affes
Militante, ancienne déléguée au gouvernement de Gabès, présidente de l'association Forum de la littérature pour enfant, ancienne présidente du Prix arabe Mustapha-Azouz de littérature pour enfant.

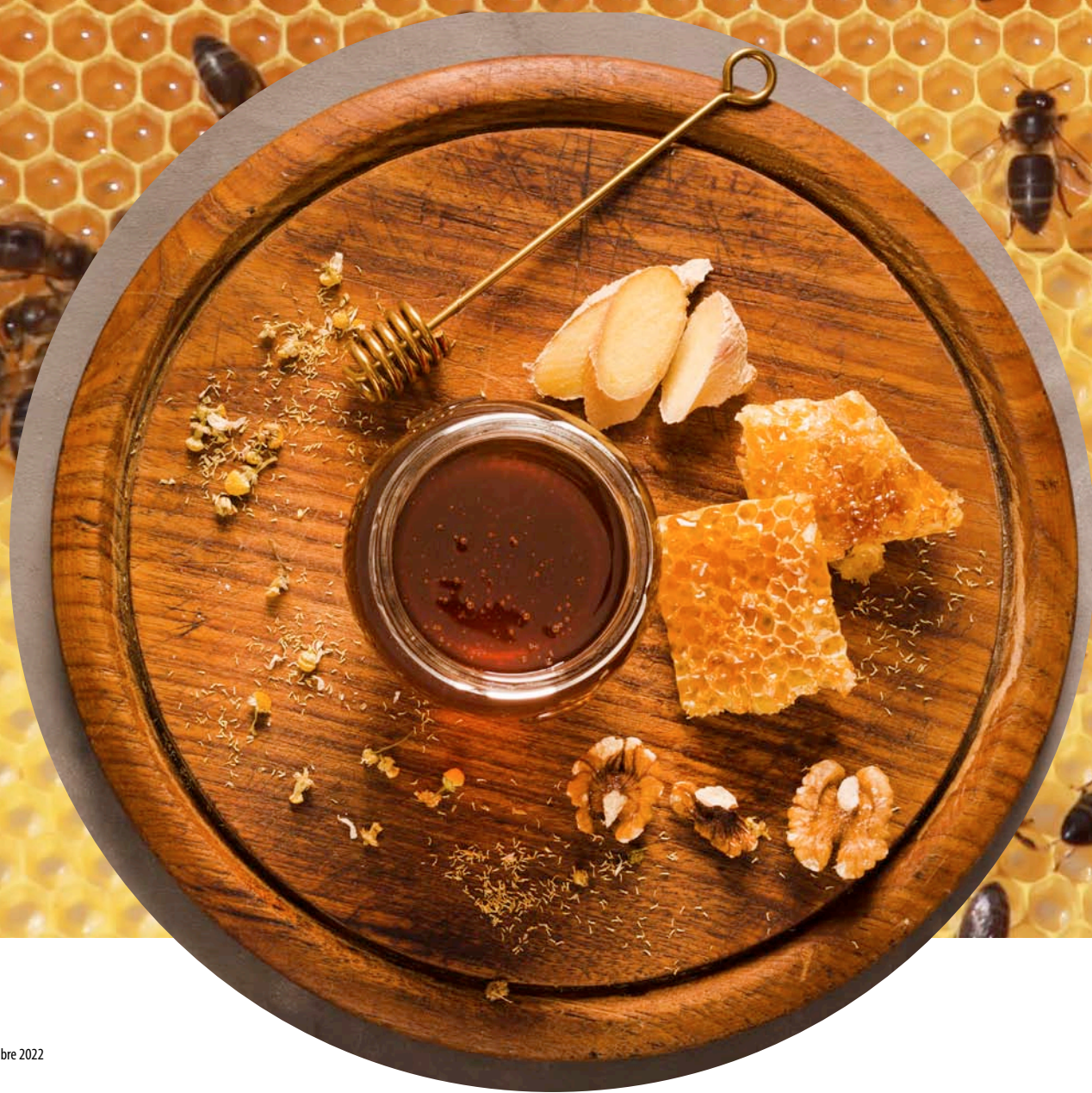


9 - Abdeljabbar Bhouri
Réalisateur à la télévision tunisienne.



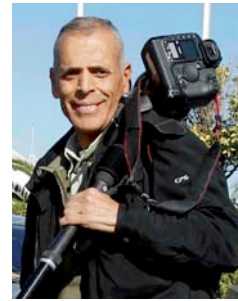
10 - Tahar Melligi
86 ans, chroniqueur culturel.

Le miel





Arrêt sur image



• Par Mohamed Hammi

La nature et les abeilles produisent de nombreuses merveilles. En plus de polliniser les terres, les champs ainsi que tous les végétaux en se posant sur les fleurs, les abeilles nous donnent accès à un produit aux propriétés bienfaitantes aussi diverses que variées. Utilisé en cosmétique ou en cuisine, le miel nous fait profiter de la richesse de sa composition et du savoir-faire des abeilles.

L'utilisation en cosmétique : sur la peau et les cheveux

Si le miel est autant plébiscité dans l'univers de la beauté, c'est avant tout pour les effets de ses divers principes actifs sur la peau et les cheveux. Il est intéressant de savoir que cette substance constitue un parfait revitalisant pour les cheveux et la peau.■

Les grands rendez-vous d'une rentrée difficile

Chaque rentrée en septembre est de nature chaude. Celle de cette année l'est davantage sur les plans politique, économique, social et scolaire. Cour constitutionnelle, loi électorale, élections législatives, accord avec le FMI, dialogue social, sortie de crise dans l'appareil judiciaire, rentrée scolaire et autres échéances : les points de rupture risquent d'être nombreux, s'ils ne sont pas soigneusement pris en charge. Ils doivent être surveillés de près.

C'est d'abord la première rentrée après la promulgation de la nouvelle constitution, avec toutes les exigences de sa mise en œuvre et le nouveau calendrier politique qu'elle impose.

La mise en place de la Cour constitutionnelle (et dans un autre délai non lointain du Conseil supérieur de l'éducation et de l'enseignement), ainsi que l'élaboration d'une nouvelle loi électorale, seront les deux pièces maîtresses pour la tenue, le 17 décembre prochain, d'élections législatives anticipées. L'ensemble de l'échiquier politique en sera déterminé.

Si pour la Cour constitutionnelle, la composition est connue d'avance s'agissant de membres siégeant à égalité, le processus qui sera adopté par le président de la République pour **la confection de la loi électorale sera suivi de près**, pour s'assurer de son caractère inclusif et de ses dispositions équitables et démocratiques. Le mode de scrutin, très probablement uninominal, la taille des circonscriptions, vraisemblablement réduite au niveau de chaque délégation, et les conditions d'éligibilité seront mesurés avec beaucoup d'attention. Ils détermineront en grande partie l'avenir de la démocratie, des libertés et des droits en Tunisie.

L'accord avec le FMI, promis pour ce mois de septembre, sera crucial. Il permettra non seulement d'injecter avec le premier décaissement une bouffée d'oxygène salutaire pour les finances publiques, mais il ouvrira la voie à contracter d'autres prêts auprès de bailleurs de fonds institutionnels et souverains. De la mobilisation de ces financements sont tributaires la finalisation du nouveau plan de développement 2023-2025, le rattrapage de la

loi de finances pour l'année 2022 et le bouclage de celle de 2023.

Le front social est loin de s'apaiser. Malgré les tentatives de «recoudre ce qui a été décousu», les relations entre l'Uggt et le gouvernement ne sont pas apaisées. Pour la centrale syndicale, la priorité est à la reprise des négociations sociales, alors que la Kasbah s'échine à faire valoir la primauté d'un accord sur son programme de réformes. Dans un mouvement continu de balançoire, chaque avancée reste difficile à accomplir et précaire dans son effet. La hausse vertigineuse des prix, l'inflation galopante et le chômage persistant ne font qu'attiser les mouvements sociaux et accroître les tensions.

La sortie de crise dans l'appareil judiciaire est urgente. Il appartient au chef de l'Etat d'apporter les solutions appropriées.

La rentrée scolaire et universitaire est pénible pour tous. Le ministre de l'Éducation a les pieds sur la braise. De toute son énergie, il s'emploie à ne pas laisser un seul élève non inscrit dans une école primaire. Mais aussi à s'assurer que les 6 134 écoles, collèges et lycées sont tous opérationnels pour accueillir plus de 2.2 millions d'élèves et que les 154.309 enseignants sont tous au rendez-vous. Pour les familles, c'est le casse-tête afin de payer les fournitures scolaires et les frais d'inscription, assurer le transport et consentir les frais des cours de rattrapage...

Deux autres rendez-vous méritent attention : l'assemblée générale électorale du conseil de





l'Ordre national des avocats de Tunisie et le congrès de la Ligue tunisienne des droits de l'Homme. Désormais au nombre de plus de 9 000, les avocats

auront à tenir leurs assises les 10 et 11 septembre, sur fond de tensions professionnelles et politiques. Ils auront également à élire leur nouveau bâtonnier qui succédera au sortant, Me Brahim Bouderbala, ainsi que les membres du conseil national et des sections régionales (voir News).

De son côté, la Ltdh, à la recherche d'un souffle nouveau qui transcende ses conflits internes et renforce sa cohésion, tiendra son 8e congrès les 30 septembre et 1er octobre 2022. Ces deux structures, revigorées, seront appelées à jouer un rôle

important au cours de la période à venir.

Au plan international, deux rendez-vous figurent à l'agenda. La tenue du 18e sommet mondial de la Francophonie, prévu à Djerba les 19 et 20 novembre prochain, sauf changement de dernière minute. Et la participation du président Kaïs Saïed au sommet États-Unis d'Amérique-Afrique, convoqué par le président Joe Biden à Washington du 13 au 15 décembre prochain.

Autant de rendez-vous cruciaux... sauf imprévu. ■





La BTS BANK

Consolide sa mission de financement des jeunes promoteurs en lançant l'activité commerciale

Dans le cadre de sa stratégie 2021-2025, la Banque Tunisienne de Solidarité vient de mettre à la disposition de ses clients de nouveaux services, s'inscrivant dans une activité bancaire commerciale assurée pour la première fois depuis sa création, dans le but de faciliter l'inclusion financière.

« Le Client » : Noyau du programme de transformation des cellules régionales en agences bancaires :

Au cours des deux mois de juillet et d'août, la BTS a entamé la concrétisation du programme de transformation à travers la conversion d'un premier lot d'agences (12 agences).

En effet, le mois d'août 2022 a été marqué par l'entrée en activité de 8 agences dans les gouvernorats de Manouba, Ben Arous, Sfax1, Sfax2, Kairouan, Sousse, Gabès, Gafsa, Jendouba, Kasserine... Ces agences pourront désormais procéder aux opérations de retrait et de dépôt et l'émission de cartes bancaires.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre des efforts fournis par la Banque pour développer l'expérience clients et leur donner la possibilité d'un package de produits et services bancaires visant à servir leurs attentes et satisfaire leurs besoins.

La Banque travaille actuellement sur l'achèvement de la transformation de toutes ses agences restantes.

Renforcement de la position et du rôle de la Banque dans l'inclusion financière dans le pays

Contribuant à l'intégration de la Banque dans le système bancaire conventionnel, ces services viennent compléter l'activité principale de la Banque qui est le financement des microprojets et l'accompagnement des efforts de l'Etat dans sa politique de soutien et de consolidation de l'inclusion financière en Tunisie.

Dans ce contexte, au cours des six premiers mois de 2022, la Banque a octroyé 6.700 crédits pour un coût total d'investissement de 122 millions de dinars, enregistrant une croissance de 40% du nombre de crédits et une croissance de 27,5% du coût d'investissement par rapport à la même période de l'année précédente.

La part de financements des titulaires de diplômes supérieurs s'est élevée à 50,2 MD, réalisant une augmentation de 42,6% par rapport à l'année précédente (35,2 MD en 2022).

Quant aux financements octroyés aux femmes, le coût d'investissement alloué a enregistré un montant d'environ 43 millions de dinars, réalisant une croissance de 42,3% par rapport à l'année précédente (29,8 MD).



Farouk Bouasker
Président de l'Isie

Nous sommes prêts pour les législatives du 17 décembre



« L'Isie se tient entièrement prête pour organiser des élections législatives si elles sont confirmées pour le 17 décembre prochain. Tout dépendra de la loi électorale et du découpage des circonscriptions pour déclencher le processus. » C'est ce qu'affirme son président, Farouk Bouasker, dans une interview à Leaders. *« Sur le même élan que celui du référendum du 25 juillet dernier, nous sommes déterminés à réussir ce scrutin. Les budgets nécessaires (près de 40 millions de dinars) sont prévus et les équipes bien mobilisées. Nous n'attendons plus que les textes législatifs y afférents »,* a-t-il ajouté. *« Le référendum, a-t-il poursuivi, aura été pour l'Instance un moment très fort et bien spécifique. C'est le premier du genre depuis 2011 et il fallait le tenir et le réussir en deux mois. Nous y sommes parvenus et en avons tiré des enseignements utiles pour renforcer nos capacités. »*

Aujourd'hui soulagé du fardeau qui lui pesait sur les épaules, Farouk Bouasker affiche une sincère sérénité. Sa grande hantise, lors du référendum, était d'accuser un retard dans la réception du matériel électoral dans l'un des bureaux de vote, répartis dans 46 pays. Ou encore de voir l'un des 11 276 bureaux de vote ne pas ouvrir à l'heure précise, ou des effectifs manquants parmi les dizaines de milliers d'agents spécialement recrutés et formés. Des plans B avaient dû être prévus, mais tout s'est finalement bien déroulé.

En outre, le conseil de l'Isie a subi la démission de l'un de ses membres (un magistrat) par solidarité avec ses collègues limogés, et le gel d'un autre membre pour «manquement à l'obligation de réserve, et diverses entorses aux règles de fonctionnement.» Le reste de l'équipe était soudé et a mené à bon terme sa première mission. L'administration de l'Isie a été également restructurée et renforcée et un mouvement a été opéré au niveau des coordinateurs régionaux.

Interview

Les prochaines élections législatives seront cruciales ?

Il s'agira des premières élections qui se tiendront conformément aux dispositions de la nouvelle constitution. La fonction législative sera bicamérale: une assemblée des représentants du peuple (ARP) et un conseil des régions et des districts. Le scrutin annoncé pour le 17 décembre portera sur l'ARP.

Deux aspects sont cependant à éclaircir : la loi électorale et le découpage électoral. Aussi, le décret de convocation des électeurs sera-t-il déterminant pour déclencher le processus dont l'Isie est en charge.

Sur quelles hypothèses travaillez-vous ?

Diverses options sont envisagées, sous réserve d'une confirmation officielle par les textes qui seront pris. Parmi les options figure un scrutin uninominal à un ou deux tours. Ce mode électoral exige nécessairement la révision du découpage des circonscriptions en se basant sur les délégations (276) ou les municipalités (350). S'il présente de nombreux avantages, le scrutin uninominal pourrait défavoriser la représentation des femmes et des jeunes. De plus, un scrutin uninominal à un tour est de nature à disperser les voix entre les candidats, le vainqueur n'obtenant qu'un faible taux de représentativité. La correction viendra alors du second tour qui départagera deux candidats seulement.

Un second tour aux législatives n'implique-t-il pas pour l'Isie plus de coûts et de logistique ?

Absolument. Mais, nous y sommes bien préparés.

La date du 17 décembre est-elle bien indiquée ?

C'est le décret de convocation des électeurs qui le confirmera. Il est vrai qu'elle coïncide avec la veille de la finale de la Coupe du monde de Football, mais cela ne semble pas poser de problèmes.

Sur le plan logistique, ce sera sans aucune difficulté, surtout que la question de l'inscription automatique au registre des électeurs a été résolue. Il ne reste plus qu'une simple mise à jour.

L'administration de l'Isie a-t-elle été renforcée ?

C'est impératif. De nombreux postes étaient vacants, pour certains depuis 2017, tant au siège que dans les régions. Nous les avons pourvus en cadres compétents. Nous avons également procédé à de nouvelles nominations et opéré, et ce pour la première fois, un mouvement des coordinateurs régionaux.

A combien s'élèvent les effectifs ?

Nous comptons 280 agents permanents au siège et dans les 27 gouvernorats. Lors des élections, nous faisons appel, en renfort, à des agents temporaires, notamment dans les centres et bureaux de vote.

Combien aura coûté le référendum ?

La clôture des comptes est en cours. Nous serons approximativement aux environs de 40 millions de dinars.

Et combien coûteront les prochaines législatives ?

A peu près le même montant. Dès le départ, nous avons sollicité un budget de 80 millions de dinars pour les deux scrutins. Nos estimations se sont vérifiées.

Comment s'est déroulé le référendum ?

J'y avais posé deux principaux indicateurs de performance. Le premier, c'est que tous les bureaux de vote, en Tunisie et à l'étranger, soient ouverts à l'heure fixée, c'est-à-dire à 6 heures du matin en Tunisie et à 8 heures du matin à l'étranger, et que les agents affectés soient tous présents. Le pari a été gagné. A une exception près, le bureau de Palerme qui a accusé une heure de retard à l'ouverture, en raison d'une panne de la voiture devant acheminer le matériel électoral.

Le deuxième indicateur est celui du taux de participation. Avec 2.6 millions d'électeurs, représentant 30.5% du corps électoral, y compris les inscrits automatiquement, c'est un bon score.

J'ajouterai un troisième indicateur, à savoir les recours en annulation. Il n'y a eu en tout et pour tout que trois recours émanant des partis Afek Tounès et Echaab Yourid, ainsi que de l'ONG I Watch. Le Tribunal administratif les a tous rejetés, rendant ainsi justice à l'Isie et à la transparence du scrutin.

Quelles sont les difficultés majeures que vous avez dû affronter ?

Elles ont été multiples et variées. A titre d'exemple, je citerai l'approvisionnement en encre électorale. Il ne pouvait se faire facilement, exigeant le lancement d'un appel d'offres international et une logistique appropriée. L'Isie a bénéficié d'une procédure rapide de passation de marché, mais il fallait trouver un fournisseur garantissant quantité, qualité et délais. Le problème de contraintes sanitaires d'accès à certains pays, en raison du Covid, se posait en plus. Heureusement que l'armée nationale nous a prêté main-forte en dépêchant un avion militaire en Chine pour chercher le matériel.

Il y a eu aussi l'attaque contre la base de données de l'Isie...

Effectivement, notre base de données a subi de graves intrusions de la part de hackers. Détenant l'identité de certaines figures connues, ils ont changé leur affectation à des bureaux de vote très éloignés de leur lieu habituel de résidence. Dès que notre système informatique a détecté les premières intrusions, nous avons pu combler les failles et renforcer la sécurité.

On avait craint une manipulation de très forte ampleur, mais heureusement que tout a été maîtrisé. Nous avons déposé une plainte et les auteurs ont pu être identifiés. Ils sont au nombre de cinq : trois parmi eux qui sont en Tunisie ont été arrêtés et les deux autres, à l'étranger, mis sous mandat de recherche.

Et l'envoi à l'étranger des urnes et du matériel de vote ?

L'acheminement du matériel électoral vers 46 pays aux quatre coins du monde n'est pas une mince affaire, surtout s'agissant de délais très serrés et de contrées lointaines, le vote à l'étranger devant commencer 3 ou 4 jours avant celui en Tunisie. Là aussi, le pari a été tenu.

Quels enseignements tirez-vous du scrutin référendaire du 25 juillet dernier ?

Le fait d'y être parvenu en moins de deux mois et en toute transparence démontre que la Tunisie dispose d'une administration électorale efficace: tout un système qui se met en branle rapidement et fonctionne convenablement.

Cela dit, il convient de clarifier le tableau de bord des échéances électorales le plus longtemps possible à l'avance. C'est ce qui permet de bien s'y préparer et de rester dans les principes habituels de fonctionnement.

Aujourd'hui l'Isie est bien rodée pour assurer des élections libres, indépendantes et transparentes. C'est un acquis précieux. ■



... Il n'y a eu en tout et pour tout que trois recours émanant des partis Afek Tounès et Echaab Yourid, ainsi que de l'ONG I Watch. Le Tribunal administratif les a tous rejetés, rendant ainsi justice à l'Isie et à la transparence du scrutin...





Institut des Hautes Etudes Sousse

Nous offrons la science et façonnons les consciences

L'Institut des Hautes Etudes à Sousse (IHE Sousse) est le premier établissement d'enseignement supérieur privé tunisien implanté dans toute la région du Sahel. Depuis sa création en 2003, il offre un large éventail de formations académiques en sciences juridiques, sciences politiques, sciences économiques et sciences de gestion et compte des parcours en Licences et Masters à fort potentiel d'employabilité.

L'IHE Sousse soutient la créativité et l'entrepreneuriat. Il inculque tout autant la responsabilité, l'intégrité et l'engagement. Il contribue également à l'essor de la société grâce au leadership dont il fait preuve dans tous les domaines d'activité et se caractérise par un enseignement innovant tant par son contenu que par ses méthodes de transmission pédagogiques.

Notre Mission

«*Nous offrons la science et façonnons les consciences*»: telle est la devise que se donne l'IHE Sousse depuis sa fondation.

Préparer des jeunes étudiants à devenir des futurs leaders et cadres exige une certaine rigueur dans la formation, de la part des étudiants et des enseignants, mais aussi de la part de l'encadrement. C'est dans cette logique que nous nous sommes inscrits pour amener IHE Sousse à la place qu'elle occupe aujourd'hui

parmi les toutes meilleures institutions d'Enseignement Supérieur de notre pays, la Tunisie.

Nous sommes conscients qu'arriver au sommet est une chose, mais pouvoir s'y maintenir en est une autre. C'est pourquoi nous prenons soin d'apporter une valeur ajoutée à toute la gouvernance de notre institution pour assurer la promotion de l'assurance qualité dans tous les domaines, à travers des partenaires nationaux et internationaux.

Nous mettons à la disposition de notre grand public des formations riches et variées au niveau Licence et Master. Adaptées aux exigences du marché de l'emploi, nos formations ont pour principal but d'offrir à nos étudiants la chance d'être compétents et compétitifs au niveau national et international.

Nous nous engageons à former les nouvelles générations techniquement, professionnellement et humainement dans le respect des valeurs fondamentales d'excellence, de rigueur et d'intégrité morales et intellectuelles.

Notre modèle pédagogique, notre fer de lance !

L'IHE Sousse existe depuis 20 ans, deux décennies d'histoire, d'excellence, d'expérience, de conviction forte, d'innovation, de citoyenneté, et c'est tout cela



Ayda Belgacem

*Docteur en sciences économiques
Directrice de l'IHE Sousse*

qui fait sa particularité. Nous avons continuellement fait évoluer notre modèle pédagogique avec son temps, mais dans le fond, le positionnement de l'IHE Sousse est resté le même, une institution honnête, sérieuse, agile, fondée sur le modèle des grandes écoles.

Rentrée 2022-2023 : les nouveautés

Chaque année, l'IHE Sousse repense ses programmes et innove. Pour la nouvelle rentrée 22-23, nous proposons de nouveaux masters de dimension internationale qui conjuguent expertise académique et expérience professionnelle. Nous offrons à nos apprenants un master en droit des affaires et de l'économie numérique, un master en finance et

innovation numérique et un master en marketing digital. Trois nouveaux masters construits selon les standards internationaux des formations universitaires et plus en adéquation avec les nouvelles exigences du marché de l'emploi. Votre carrière est unique, les masters de l'IHE Sousse aussi!



IHE Sousse

Campus Universitaire Riadh-Boukhzar Route
Ceinture, Sousse 4000, Tunisie
Tél : (+216) 73 23 52 91 / 92 98 97 93
Fax : (+216) 73 23 52 92
Email : contact@ihes.ens.tn
www.ihes.ens.tn

Changer l'école

Sommaire

Une interview de

• Fethi Sellaouti
Ministre de l'Éducation

et les analyses de

- Hédi Larbi
- Riadh Zghal
- Naceur Ammar
- Mohamed Jaoua
- Kamel Ben Naceur, et
- Mohamed Hedi Zaiem

Fin de cycle d'un système bientôt arrivé à obsolescence ! L'école tunisienne est dans la souffrance. Les maux sont multiples. Le plus grave, c'est l'absence d'une vision globale, portant sur tous les maillons de la chaîne, depuis la prime enfance jusqu'à l'université, et l'apprentissage continu. Si les diagnostics se croisent, aucune stratégie publique, largement concertée et unanimement adoptée, adossée à des budgets conséquents et une gouvernance appropriée, n'est encore formulée.



البنك
التونسي

BANQUE DE TUNISIE

عزيز في بلادك مع البنك التونسي

سهّل حياتك في تونس مع "Pack عزيز في بلادك"



CENTRE DE RELATION CLIENT 81 10 12 12

www.bt.com.tn

Jusque-là, Livre blanc, plans d'action, réformettes et réformes sont avancés. Ils demeurent cependant loin de s'attaquer à une transformation en profondeur. Quitte à tout remettre à plat, il s'agit de procéder à une nouvelle approche innovante, plus appropriée au monde nouveau. Trois acteurs majeurs doivent s'associer au gouvernement dans cette démarche.

- Les syndicats qui se concentrent quasi uniquement sur des revendications professionnelles, quitte à brandir la menace d'une grève, sans formuler une approche intégrée quant au contenu de la refonte du système,
- Les parents d'élèves qui, s'ils ne font pas montre de désintéressement, sont beaucoup plus remontés contre tel ou tel enseignant ou tel établissement, sans exercer un devoir de regard sur l'ensemble du système,
- La société civile qui ne parvient pas encore à coaliser les différentes associations concernées dans un vaste et puissant mouvement, apportant une contribution de poids dans une nouvelle gouvernance.

La collectivité nationale n'hésite pas à consentir à l'enseignement le maximum possible de ses ressources financières par département ministériel : pas moins de 7 milliards de dinars, soit plus de 6% du PIB et 12% du budget de l'Etat. La quasi-totalité (95%) servira à assurer les salaires des 238.000 fonctionnaires. Les performances s'avèrent bien faibles. Premier à le reconnaître, le ministère de l'Éducation nationale dans son rapport annuel sur la performance de sa mission, publié sur son site internet.

Les parents se saignent aux quatre veines pour financer l'éducation, en en faisant une priorité absolue, un devoir, un investissement. Quitte à recourir aux heures supplémentaires, ou opter pour l'enseignement privé. Le clivage entre nantis et démunis, entre régions côtières et l'arrière-pays, entre milieu urbain et milieu rural ne fait que s'élargir.

A chaque nouvelle rentrée scolaire, c'est la croix et la bannière pour tous. La hantise pour le ministre de l'Éducation est de ne laisser aucun élève en rade, sans inscription dans une école, un collège, un lycée. Non seulement la carte scolaire est à revoir, mais aussi les établissements scolaires sont à réhabiliter et à doter d'équipements et d'équipes nécessaires. Ce qui n'est pas garanti d'office. De leur côté, les parents doivent s'arranger pour pouvoir acheter les fournitures scolaires, inscrire leurs enfants, s'organiser pour leur transport et payer les autres frais. La moindre défaillance sera pénalisante.

L'état des lieux est édifiant. Dans une première étape, quelles conclusions faut-il en tirer ? Avant de passer aux fondements de la refonte, il s'agit d'explorer les contours du nouveau monde qui s'annonce. Cette deuxième étape est nécessaire pour analyser notre rapport à la connaissance, à la science, aux métiers, aux qualifications et au fonctionnement de la société. Vient alors le développement d'une vision d'avenir, à l'horizon 2050, mais vers laquelle nous devons converger dès à présent.

Sans prétendre apporter des réponses appropriées à toute cette problématique, si complexe et si déterminante pour l'avenir de nos enfants et de la Tunisie, Leaders ouvre le débat sur ces questions majeures. Quel concept ? Quels parcours et filières ? Quels enseignants, programmes et pédagogie ? Quel soutien à l'enseignement privé ? Quel financement ? Quelle gouvernance ? Et tant d'autres questions cruciales sont posées.

- A cet effet, nous avons sollicité un panel de spécialistes reconnus pour leur compétence en la matière, afin de livrer aux lecteurs leurs analyses et recommandations.
- En guise d'introduction, nous avons interrogé le ministre de l'Éducation sur les défis majeurs de la nouvelle rentrée scolaire, pour mieux cerner la réalité sur le terrain.

Le débat reste ouvert.

La carte scolaire de la rentrée 2020-2023

Nombre d'établissements scolaires :	6 134 établissements dont 4589 écoles primaires et 1545 collèges et lycées
Nombre d'élèves :	2 299 367
Nombre de classes :	90 194
Nombre d'enseignants :	154 309 enseignants permanents et vacataires

Désignation	Élèves	Classes	Enseignants
Années préparatoires	61 287	3 169	
Enseignement primaire	1 224 012	49 991	77 827
Enseignement moyen général et technique	552 417	18 985	
Enseignement secondaire	461 651	18 049	76 482
Total	2 299 367	90 194	154 309

En couverture

Fethi Sellaouti
Ministre de l'Éducation

Les défis majeurs de la rentrée et l'impératif d'une transformation profonde



Il ne s'en cache pas : les performances du système éducatif restent faibles et appellent à une réforme en profondeur de l'ensemble de la chaîne. C'est ce qu'affirme le ministre de l'Éducation, Fethi Sellaouti, dans une interview à *Leaders*. Il se félicite de la constitutionnalisation du Conseil supérieur de l'éducation et de l'enseignement (Csee), fondant beaucoup d'espoir sur sa capacité à concevoir une politique nationale en la matière.

Avec 7 milliards de dinars, soit le budget le plus élevé par rapport à tous les autres ministères, la majeure partie des crédits est cependant consacrée à 95% aux charges salariales (pour plus de 238 000 salariés), malgré une infrastructure et des équipements vétustes. Le recours aux suppléants sans préparation s'avère excessif et la formation des enseignants est insuffisante. Les programmes comme l'approche pédagogique sont à revoir. La carte scolaire est inégalement répartie sur le territoire et le taux de décrochage reste élevé, avec près de 100 000 élèves par an.

Et pourtant, l'école tunisienne continue à assumer sa noble fonction. Mais doit améliorer nettement ses performances.

Rappelant les différentes recommandations consignées dans un Livre blanc (2016 – 2021), d'un plan stratégique (2023-2025) et d'une vision 2035, il esquisse six axes majeurs d'une transformation indispensable.

Tour à tour, le ministre Sellaouti répond aux questions de *Leaders* relatives aux défis majeurs de la nouvelle rentrée scolaire, la généralisation de la classe préparatoire à partir de l'âge de cinq ans et les objectifs du nouveau Conseil supérieur.

Interview.

Quels sont les défis majeurs de cette rentrée scolaire ?

Ils sont divers et multiples. Bien que la préparation de la rentrée scolaire se fasse au préalable, gérée dans une approche participative, il reste encore des défis à relever. Les ressources humaines viennent au premier plan. Nous manquons en effet de cadres enseignants dans l'enseignement général et technique, d'ouvriers, de personnel d'encadrement et de personnel de laboratoire, de psychologues, de surveillants et d'ouvriers dans les internats. Nous déplorons également un problème d'instabilité du cadre enseignant dans plusieurs établissements scolaires, le départ d'un grand nombre d'enseignants à la retraite, et l'accroissement du nombre de congés de maladie de longue durée.

Qu'en est-il des infrastructures et des équipements ?

Le budget du ministère de l'Éducation s'élève à 7 000 MD, il est le plus important de tous les ministères. Toutefois, le budget destiné à la

construction de nouvelles institutions, aux extensions, aux équipements scolaires, scientifiques et informatiques ne s'élève qu'à 250 MD, soit 3.6% seulement du budget total. Les charges salariales constituent 95%.

Malgré les efforts considérables consentis par l'Etat, les institutions monétaires et financières, les hommes d'affaires et la société civile, l'école publique continue à souffrir de la dégradation de l'infrastructure scolaire, du retard de la réalisation des projets de création, d'extension et de réhabilitation des établissements, du problème des blocs sanitaires non fonctionnels, de l'accroissement des coûts de construction, et du phénomène du vandalisme dans les établissements scolaires.

La carte scolaire est-elle adaptée aux besoins effectifs ?

Elle connaît un déséquilibre flagrant entre les régions côtières et celles de l'intérieur : 532 écoles primaires ont des effectifs d'élèves inférieurs à 50 et 1 232

avec un nombre d'élèves inférieur à 100. D'où la nécessité de procéder à des fusions. En plus, cette carte se caractérise par un phénomène d'encombrement des classes dans plusieurs établissements, une insuffisance du stock immobilier (terrains) pour la construction de nouveaux établissements, et la fermeture de certains internats non fonctionnels.

La formation des enseignants reste insuffisante.

Trois aspects significatifs sont relevés. Le recours excessif aux suppléants sans formation préalable,

l'absence de programmes de formation de base et de formation continue en matière d'éducation intégrante et d'apprentissage intégrant, et une faible formation des directeurs d'établissement en management et en gestion administrative et financière.

Qu'en est-il de la vie scolaire ?

Le constat mérite une grande attention. Nous assistons à une augmentation démesurée de phénomènes récents et dégradants qui menacent les enfants comme la violence, la fraude, la

La nouvelle constitution et l'éducation

Un acquis majeur est apporté par la nouvelle constitution en matière d'enseignement. Il s'agit de la création d'un Conseil national supérieur de l'éducation et de l'enseignement, unique instance constitutionnelle, hormis la Cour constitutionnelle. Plus encore, la loi suprême consacre le principe de l'instruction gratuite jusqu'à l'âge de seize ans, sa gratuité et sa qualité. Elle garantit par ailleurs les droits de l'enfant, notamment pour ce qui est de l'éducation, par ses parents et par l'Etat.

Art 44

L'instruction est obligatoire jusqu'à l'âge de seize ans.

L'État garantit le droit à l'enseignement public et gratuit à tous les niveaux. Il veille à mettre les moyens nécessaires au service d'une éducation, d'un enseignement et d'une formation de qualité. L'État veille également à l'enracinement des jeunes générations dans leur identité arabe et islamique et leur appartenance nationale. Il veille à la consolidation de la langue arabe, à sa promotion et la généralisation de son usage. Il encourage l'ouverture sur les langues étrangères et les civilisations humaines et veille à la diffusion de la culture des droits de l'Homme.

Art 52

Les droits de l'enfant sont garantis.

La dignité, la santé, les soins, l'éducation et l'instruction constituent des droits garantis à l'enfant par ses parents et par l'État.

L'État assure aux enfants toutes les formes de protection sans discrimination et conformément à l'intérêt supérieur de l'enfant.

L'État prend en charge les enfants abandonnés ou de filiation inconnue.

Chap. IX : Le Conseil supérieur de l'éducation et de l'enseignement

Art. 135

Le Conseil supérieur de l'éducation et de l'enseignement donne son avis au sujet des grandes stratégies nationales dans les domaines de l'éducation, de la recherche scientifique, de la formation professionnelle et des perspectives d'emploi.

La loi fixe la composition de ce conseil, ses attributions et les modalités de son fonctionnement.■

délinquance, la consommation de drogue. Ce sont là des manifestations incompatibles avec les règles du vivre-ensemble et qui ont un effet pervers sur les relations éducatives. En outre, la vie scolaire se dégrade à cause de l'absence de mécanismes de dialogue, d'écoute et d'accompagnement psychologique, social et éducatif. Un troisième élément s'y ajoute : le manque d'activités culturelles,

scientifiques et sportives dans la plupart des établissements. Toutes ces insuffisances ont engendré un phénomène particulièrement inquiétant : celui du décrochage scolaire. En moyenne, 300 élèves quittent nos écoles par jour, soit 100 mille par an. On estime à 70 % ceux qui intègrent l'enseignement privé et la formation professionnelle. Le reste, soit 30%, s'exposent à toutes sortes de dangers.■

Une réforme en six axes

Où en est la réforme du système éducatif?

La faiblesse des performances enregistrées a été objet d'une série d'études mises en débat pour formuler des recommandations appropriées, dans une approche partenariale. Ce travail collaboratif a d'abord abouti à l'élaboration d'un Livre blanc renfermant tous les consensus relatifs aux grandes orientations de la réforme et l'élaboration du plan stratégique de l'éducation 2016-2020. Il se poursuivra et donnera naissance au plan stratégique 2023-2025.

Tout ce processus de réformes a été couronné par la formulation de la vision stratégique de la politique éducative à l'horizon 2035, qui est en parfaite concordance avec les orientations stratégiques du gouvernement. Le ministère de l'Éducation s'est engagé dans un processus global de transformation de l'éducation dans l'objectif de réinventer son système éducatif pour le monde d'aujourd'hui et de demain et consolider les efforts pour ne laisser personne à l'écart afin de se mettre au diapason des pays qui ne cessent de développer leurs systèmes éducatifs et d'introduire les innovations requises.

Les facteurs clés de cette transformation de l'éducation peuvent être alors résumés dans ce qu'on peut appeler « les 6 via » suivants :

- Education équitable et de qualité pour tous à travers la généralisation de l'enseignement préscolaire, le renforcement des mécanismes de la discrimination positive, la lutte contre l'abandon scolaire et le développement des mécanismes d'inclusion scolaire ;
- Développement curriculaire à travers la réforme des programmes et des contenus pédagogiques, le développement des méthodes et des approches d'enseignement et l'introduction des compétences de vie dans les apprentissages ;
- Transformation digitale globale à travers l'intégration des nouvelles technologies dans les contenus pédagogiques, la numérisation des services scolaires et administratifs et la mise en place d'un système d'information global et intégré ;
- Environnement scolaire sain et sûr à travers la révision de la carte scolaire, l'amélioration de la vie scolaire, le développement d'un nouveau modèle pour les activités périscolaires dans les

établissements et l'amélioration de l'infrastructure ;

- Consécration des principes de la bonne gouvernance à travers la dissémination de la culture de redevabilité, le développement du dispositif de suivi et d'évaluation de la performance du système éducatif et le développement des outils de contractualisation et de programmation ;
- Innovation au niveau des modes de financement de l'éducation à travers la mise en place de nouvelles alternatives de financement, le développement de la culture entrepreneuriale et l'encouragement de la création de projets scolaires innovants au service du financement innovant. Le secteur de l'éducation doit demeurer, comme il a toujours été pour la Tunisie, la locomotive du développement et le garant de sa durabilité. C'est ainsi que sa transformation via la réalisation de l'équité et l'égalité des chances, l'amélioration de la qualité, la digitalisation et l'instauration des principes de la bonne gouvernance, en adoptant une approche globale et participative, demeure le pilier de la politique générale du secteur de l'éducation en Tunisie.■

Comment sera généralisée l'année préparatoire ?

Où en est l'année préparatoire devant accueillir les enfants à l'âge de 5 ans ?

La prise en charge éducative de la petite enfance. Les interventions précoces dans le préscolaire auront un effet positif sur les capacités présentes et futures des enfants.

L'enseignement préscolaire tunisien n'est ni obligatoire ni généralisé. Il est régi par la loi d'orientation de l'éducation et de l'enseignement scolaire du 23 juillet 2002 (loi n° 2002-80). Selon l'article 16 de cette loi, l'éducation préscolaire est dispensée dans des établissements et des espaces spécialisés ouverts aux enfants âgés de trois à six ans. Elle est destinée à socialiser les enfants et à les préparer à l'enseignement scolaire. La dernière année, qui concerne la tranche d'âge de 5 à 6 ans, constitue une année préparatoire au cycle primaire. L'article 18 énonce la généralisation de cette année préparatoire. Cependant, cette généralisation est loin d'être effective actuellement. L'article 18 postule que l'année préparatoire fait partie de l'enseignement de base et précise que trois structures principales se partagent l'éducation préscolaire, à savoir les jardins d'enfants, les kouttebs et les écoles publiques.

Le taux de couverture des écoles primaires par les classes préparatoires est estimé à 52.8 % en 2021/2022. Au cours de l'année scolaire écoulée 2021/2022, 89.5% des élèves inscrits en première année de l'enseignement primaires ont bénéficié d'une année préparatoire. Les taux régionaux révèlent des différences flagrantes en la matière : il n'est que 62 % dans les régions de l'intérieur,

contre 96 % dans le Grand Tunis et les régions côtières.

Les élèves qui n'ont pas bénéficié d'une année préparatoire seront les plus exposés au décrochage scolaire précoce, et leurs espoirs de réussir se dissiperont peu à peu en avançant dans les différents niveaux du parcours scolaire.

Le ministère de l'Éducation devra alors relever le défi d'assurer l'égalité des chances entre les régions et entre les enfants. L'extension de l'année préparatoire à toutes les régions et à tous les enfants devra se poursuivre progressivement jusqu'à une totale généralisation.

Selon quelles modalités ?

Elle se fera aussi selon une approche plurielle et intersectorielle appuyée par des partenariats avec la société civile, les autres ministères et le secteur privé. En effet, la généralisation de l'année préparatoire sera assurée d'une part par le secteur public représenté par le ministère de l'Éducation et le ministère des Affaires religieuses et d'autre part par le secteur privé sous la tutelle du ministère de la Famille, de la Femme, de l'Enfance et des Personnes âgées en collaboration avec d'autres partenaires dont essentiellement la société civile, les municipalités et le ministère de la Défense nationale. Une organisation entre ces partenaires est nécessaire pour relever ce défi. En outre, les pédagogues devront mettre en œuvre un programme spécifique et des outils pédagogiques adaptés et efficaces. Les différents intervenants devront mettre à la disposition de ces classes préparatoires des installations adéquates, des enseignants suffisamment formés et des programmes pédagogiques modernes adaptés. **■**

Que faut-il attendre du nouveau Conseil national supérieur de l'éducation et de l'enseignement ?

A quoi servira ce conseil supérieur ?

C'est un acquis national de grande importance. Il peut représenter un espace de réflexion et de discussion en vue de concevoir la politique publique nationale en la matière, surtout que l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle représentent les principaux piliers du développement économique.

Les domaines de l'éducation, préscolaire et scolaire, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, relevant des ministères de la Famille, des Affaires religieuses, de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de l'Emploi, le Csee peut jouer un rôle fondamental dans la coordination entre ces différents intervenants en vue de créer une synergie.

La constitutionnalisation de ce conseil représente une garantie pour sa pérennisation, surtout que depuis 1958, il y a eu huit tentatives de création à travers des décrets mais elles se sont soldées par une seule réunion.

La mise en place de ce conseil ne saurait tarder et son apport sera bénéfique.

La nouvelle constitution réaffirme clairement le caractère obligatoire de l'enseignement, sa gratuité et sa qualité (art.44). Quelle lecture en faites-vous ?

C'est à la fois une noble mission et une lourde tâche. On est passé d'une période où assurer

une éducation de base à tout l'effectif en âge de scolarisation était notre ultime objectif à une période où la qualité du système éducatif et son efficacité constituent le plus grand défi. L'article 44 de la nouvelle constitution, tout en rappelant le caractère obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans et la gratuité de l'enseignement, souligne l'impératif de qualité de l'éducation. Nous devons l'accomplir.

L'avenir de l'éducation en Tunisie est tributaire d'une transformation solide, étudiée, portée par une vision partagée par tous les acteurs nationaux et mise en œuvre par l'engagement déterminé de tous.

L'Etat et les parents doivent garantir les droits de l'enfant à l'éducation (art.52), affirme la constitution

Effectivement, la nouvelle Constitution tunisienne mentionne clairement dans son article 52 la protection et la garantie des droits de l'enfant. L'Etat doit alors prendre en charge les enfants abandonnés et de filiation inconnue. En outre, il incombe aux parents et à l'Etat de garantir à l'enfant la dignité, la santé, les soins, l'éducation et l'enseignement. L'État doit assurer toutes les formes de protection à tous les enfants, sans discrimination ; ceci conformément à l'intérêt supérieur de l'enfant.■



Portrait

Inclusif

Comment tenir deux ans, sous deux gouvernements aux antipodes, les pieds sur la braise, et rester toujours serein ? Fethi Sellaouti, ministre de l'Éducation, à la tête de plus de 6 000 écoles, collèges et lycées et plus de 238 000 fonctionnaires, se livre très peu. Portrait.



Un Djerbien... de Siliana. Un économiste monétariste, dirigeant syndical, président d'université (Tunis El Manar), hissé ministre de... l'Éducation nationale. Fethi Sellaouti, 62 ans, est en parfait équilibre dans ses multiples racines. Inclusif. Il en fera son credo. Son terreau fondateur, il l'a hérité de son père, patriote, engagé dans le mouvement national, qui était commerçant et agriculteur. Comme de nombreux Djerbiens, il s'était installé au nord de la Tunisie.

Ce fut d'abord Bargou, où Fethi Sellaouti naîtra le 6 avril 1960. Quatre années plus tard, la famille s'établira à Siliana. Elle comptera huit frères et sœurs. A six ans, le futur ministre rejoindra l'école primaire à l'appellation significative : « La République », à Siliana... Commencera alors pour lui un brillant

parcours scolaire puis universitaire, couronné par un doctorat en sciences économiques à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (1992)

Entre-temps, le destin ne manquera pas de réserver à l'heureuse famille une rude épreuve. En 1973, le père décèdera alors qu'il n'avait que 50 ans. A 13 ans, Fethi s'est retrouvé subitement orphelin du père. Son frère aîné dut alors interrompre ses études supérieures, pour prendre la relève en assurant la gestion des affaires familiales et en veillant sur sa mère, ses frères et sœurs. Réussir deviendra un engagement pour tous.

Baccalauréat à Siliana, puis maîtrise en sciences économiques à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis (Fsegt, 1984). Faisant partie des trois premiers lauréats, il obtiendra une bourse d'études pour préparer un DEA en économie internationale et de développement à l'Université Paris 1 Sorbonne, qu'il obtiendra en 1985. La voie lui était alors ouverte pour le doctorat. Sujet de thèse : « *Choix d'un régime de change par un pays en développement : le rattachement à un panier optimal de devises (cas de la Tunisie)* ». Le doctorat lui est décerné avec mention très honorable et les félicitations du jury...

De retour à Tunis, Fethi Sellaouti gravira une à une les marches de l'enseignement au sein de son université d'origine, jusqu'au grade de professeur de l'enseignement supérieur (2009), après avoir obtenu l'habilitation universitaire (2003).

Le syndicaliste... président d'université

Deux traits de caractère significatifs viendront marquer sa carrière. Le premier est le syndicalisme. Fethi Sellaouti sera en effet élu secrétaire général du syndicat de base de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (droit et économie) et se déploiera de toute son énergie pour faire aboutir les revendications de ses collègues. Le second est managérial, mais toujours fort de la confiance de ses pairs.

Dès 2004, Fethi Sellaouti mettra le pied à l'étrier, lorsqu'il rejoindra le conseil scientifique de l'Université




Tunis El Manar (UTM). En pleine tourmente de 2011, il sera élu vice-président de l'Université, chargé de la formation, des programmes et de l'insertion professionnelle. Le pli est pris. En 2014, il sera élu président de l'Université pour un premier mandat (2014-2017), puis réélu pour un second mandat (2017-2020). Très actif dans

les instances universitaires internationales, il sera élu vice-président de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF, 2017-2021), et nommé membre du conseil d'administration de l'Union des universités méditerranéennes (Unimed) et du conseil exécutif de l'Union des universités arabes.

Le grand saut

Fethi Sellaouti n'avait jamais imaginé quitter un jour l'université pour une autre carrière. En plein été 2020, et alors que Hichem Mechichi formait son gouvernement, il reçut un appel de Dar Dhiafa l'invitant à s'y rendre pour rencontrer le chef du gouvernement désigné. Premier pressentiment, un poste de ministre de l'Enseignement supérieur, son domaine de prédilection, allait lui être confié. Entretien cordial au bout duquel Mechichi lui proposera de rejoindre l'équipe en tant que ministre... de l'Éducation nationale. Surprise, réflexion, consultation, acceptation. Plongeon immédiat, le 2 septembre 2020, en pleine rentrée scolaire.

Depuis maintenant deux ans, et pas un jour de congé, ce sera sans répit. Arrivée tôt le matin au bureau, départ tard, le soir — même en été —, Fethi Sellaouti s'est attelé à sa lourde tâche. Cet homme cultivé féru de lecture, de cinéma et de théâtre ne réserve plus le très peu de temps qui lui reste qu'à sa famille. Marié à « une femme exceptionnelle », père de trois enfants, un garçon médecin et deux filles qui ont réussi elles aussi leurs études universitaires dans d'autres spécialités, il y puise un réel bonheur ressourçant.

Que fera-t-il une fois qu'il quittera, un jour ou l'autre, le gouvernement ? Toute son ambition, une fois qu'il aura réussi à contribuer au sauvetage de l'école publique à travers une réforme qui la mettrait au diapason des standards internationaux de qualité, est de retourner à sa faculté d'origine, retrouver son laboratoire de recherche, se mettre à la disposition des étudiants, encadrer des thèses... Fethi Sellaouti est toujours en équilibre avec sa vocation. 

En couverture

Une stratégie de modernisation du système éducatif en Tunisie

• Par Hédi Larbi
*Ancien ministre, professeur de Politique Publique à
Sciences Po (Paris) et South Med University (Tunis)*



Un système éducatif d'excellence focalisé sur la formation de compétences et le développement des capacités d'entreprendre et de s'adapter aux changements rapides des économies du 21^e siècle.

L'amélioration de la qualité de l'éducation est l'un des défis les plus importants et les plus urgents de la Tunisie

C'est la mère de toutes les réformes que le pays doit entreprendre avec le plus de détermination et de conviction. D'abord, le rôle essentiel d'une éducation de qualité dans la croissance économique et l'inclusion sociale est bien démontré par les nombreuses preuves empiriques. Les pays nouvellement industrialisés (sud-Est asiatique et autres) constituent une bonne illustration. Ils doivent leurs réussites économiques essentiellement à la qualité de leur système éducatif en plus de la pertinence de leurs politiques économiques. Ensuite, la qualité du capital humain et de sa capacité d'innovation et de création est l'un des piliers majeurs de toute économie basée sur la connaissance et le savoir. Notre choix d'un modèle de développement fondé sur l'utilisation intensive de la connaissance, et l'importance du rôle de l'éducation dans l'inclusion et l'ascension sociales, nous impose de moderniser notre système éducatif et d'améliorer sensiblement sa qualité pour doter tout citoyen, jeune et adulte, de compétences et de capacités d'apprentissage et d'adaptation lui permettant de saisir ou de créer des opportunités de développement et d'émancipation personnels.

Dès son accession à l'indépendance, la Tunisie a massivement investi dans l'éducation et la formation de son capital humain

L'accès à l'éducation a été rapidement généralisé pour finalement devenir obligatoire et gratuit pour les filles et les garçons jusqu'à l'âge de 16 ans. Le taux de scolarisation a dépassé 95% dès le milieu des années 90. Plus de 81% des enfants âgés de 12 à 18 ans suivent un enseignement secondaire. L'enseignement supérieur public s'est développé

très rapidement, passant de 17 000 inscrits en 1975 à 360 000 en 2010 pour baisser à 243 000 en 2018 avec un avantage net pour les filles (60% des étudiants), doublant ainsi son effectif tous les dix ans entre 1975 et 2010. L'enseignement supérieur privé n'a pris de l'ampleur qu'au cours des 15 dernières années, passant d'environ 1% des effectifs étudiants en 2006 à 11.6% en 2018 (32 000 étudiants). Aujourd'hui, environ 15% des Tunisiens ont un niveau d'instruction de niveau supérieur. Ces performances quantitatives indéniables ont été réalisées grâce à une politique publique délibérée en faveur de l'éducation de masse et d'allocation de suffisamment de ressources budgétaires pour atteindre cet objectif. En effet, la Tunisie alloue en moyenne 6.5% de son PIB, ou 22% de son budget annuel, au financement de l'éducation publique. Cet effort financier n'a jamais cessé de croître, avec un rythme annuel moyen plus élevé que celui du budget national, de sorte que dorénavant la Tunisie dépense plus que les pays voisins (5.4% au Maroc) ou les pays à revenus intermédiaires (4.5% du PIB) comparables à la Tunisie.

Cependant, la qualité de l'éducation, qui était raisonnable au cours des trois premières décennies qui ont suivi l'indépendance, s'est continuellement détériorée

Depuis la fin des années 80, et malgré quelques tentatives de réformes, le système éducatif tunisien connaît des problèmes majeurs. L'enseignement préscolaire, non obligatoire, est peu développé et dispensé dans des jardins d'enfants mal encadrés qui ne sont pas sous la tutelle du ministère de l'Éducation. Il touche moins de 45% des enfants de 5 ans dans les zones urbaines et est pratiquement inexistant dans les zones rurales et les villes moyennes et petites. En 2022, le ministère de l'Éducation a annoncé le renforcement de ses programmes par

l'ajout d'une année préparatoire qui couvrira les enfants âgés de 5 ans. Cependant, le calendrier et les modalités de déploiement de cette importante mesure n'ont pas été annoncés, et l'année de sa généralisation n'est pas connue. L'enseignement primaire souffre de la qualité médiocre de l'apprentissage et des acquis de base, selon les tests internationaux les plus récents (Timss et Pisa pour enseignement secondaire). Selon le Pisa 2015, qui est la dernière de sa participation à cette évaluation internationale, la Tunisie se classe parmi les cinq derniers sur 74 pays participants. Les niveaux de réussite sont très bas : moins de 0,7% des élèves tunisiens sont classés parmi les plus avancés ou très performants. Les performances en mathématiques et en sciences des élèves du secondaire sont très bas. En moyenne, à 15 ans d'âge, un élève tunisien est en retard de 2 à 3 ans par rapport à la moyenne de ses pairs dans les pays de l'Ocde. Le passage quasi automatique au primaire et au premier cycle du secondaire n'a réduit que marginalement les départs prématurés (décrochage), qui se situent aux environs de 80 000 enfants par an. De toute évidence, le système éducatif ne produit pas des personnes ayant les compétences de base pour leur permettre d'être employées ou de s'adapter facilement aux besoins de la vie en général.

Les performances de l'enseignement supérieur sont très faibles

Les deux premières universités tunisiennes ne figurent qu'à la 800-900e place du classement 2018 de Shanghai ARWU (Academic Ranking of World Universities). Dans la liste étendue de 2010, la première université tunisienne (Sousse) n'occupe que la 6719e place, loin derrière ses pairs arabes (22 universités égyptiennes, et 14 marocaines). Entre 2010 et 2018, les universités tunisiennes ont gagné un nombre appréciable de places dans ce classement, grâce notamment à une progression du nombre de publications scientifiques. Cependant, le taux de chômage des jeunes diplômés est resté très élevé (> 35%,) et même beaucoup plus élevé que le même taux parmi les non-diplômés. Ceci suggère que la qualité et la pertinence de la formation universitaire sont loin de répondre aux besoins du marché de l'emploi (étude lace 2016 : 145 000 emplois offerts par les entreprises n'ont pas pu être pourvus). L'enseignement technique

et la formation professionnelle sont encore moins performants. Par conséquent, plus que les autres formations, l'enseignement technique et la formation professionnelle attirent peu de candidats, enregistrent un taux d'échec et d'abandon élevé et sont la catégorie la plus touchée par le chômage. Plus d'un élève sur 3 quittent leurs établissements avant la fin des études, et 40% ne trouvent pas d'emploi. Partout sur le territoire, nous observons des centres de formation qui fonctionnent en deçà de leur capacité, alors que la main-d'œuvre qualifiée et les techniciens spécialisés dans de nombreux domaines sont difficiles à trouver sur le marché.

Les raisons de la crise de notre système éducatif sont à la fois d'ordre institutionnel et structurel

Les principales sources de défaillance peuvent être résumées ainsi :

- ***Une gouvernance désuète et des capacités institutionnelles très faibles pour gérer un système de plus en plus complexe et exigeant.***

La gestion du système est hautement centralisée au sein de ministères à caractère administratif, manquant d'expertise pour évaluer les politiques et les performances, anticiper les problèmes, formuler et mettre en œuvre des mesures correctives. De plus, le ministère de l'Éducation et celui de l'Enseignement supérieur n'ont pas donné suffisamment d'importance à la recherche scientifique en éducation et à la formation des enseignants et des cadres du secteur dans des facultés spécialisées dans les sciences de l'éducation. Les établissements scolaires et leurs dirigeants manquent d'autonomie, sont peu impliqués dans la gestion stratégique et de ce fait peu responsabilisés. Aucun mécanisme national indépendant d'évaluation périodique des performances (qualité) n'existe. Même si des tests comme Pisa ou Timss, lorsque la Tunisie y a participé, nous ont alertés sur les résultats comparatifs du système sur le plan international, sur le plan national, les décideurs ne se sont pas dotés des outils de base pour l'évaluation et le suivi des politiques publiques, leurs implications ainsi que les possibilités de redressement en cas de déviation. En particulier, il n'y a pas de mécanisme d'ajustement périodique entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail (ou de l'économie). Le système d'évaluation des enseignants est inopérant, ce

qui réduit leur motivation et force le gouvernement à utiliser des critères purement administratifs, comme l'ancienneté, pour gérer les carrières. Le développement des cours particuliers et la tolérance générale envers ce phénomène est une manifestation flagrante du manque de confiance des parents dans la qualité de l'enseignement public, d'une part, et traduit la défaillance de la gouvernance de l'ensemble du système, d'autre part.

- **Insuffisance de compétences professionnelles et manque de préparation d'un grand nombre d'enseignants (à tous les niveaux).** La politique d'accès généralisé en période de forte croissance démographique semble avoir relaxé la politique de préparation et de recrutement sélectif, conduisant à l'emploi de plusieurs enseignants peu ou pas qualifiés. Une bonne partie du corps enseignant (surtout au secondaire et au primaire) sont recrutés sur la base d'un diplôme de licence universitaire qui peut dans certains cas assurer la maîtrise d'une matière, comme les langues,

les mathématiques ou les sciences, mais qui ne prépare pas à exercer le métier d'enseignant. La situation dans l'enseignement primaire est encore plus critique : certains enseignants, à peine bacheliers, n'ont jamais eu la moindre préparation pédagogique. Certains ont choisi ce métier en l'absence d'autres opportunités. Près de 12% des enseignants dans le primaire et le secondaire ne remplissent pas les critères minimums requis dans le métier. Cette situation est aggravée par le manque d'investissement dans la formation continue ou de perfectionnement en cours d'exercice, qui doit viser la certification professionnelle de chaque enseignant.

- **Des méthodes pédagogiques surannées privilégiant le « bourrage de crâne » plutôt que les compétences cognitives et de vie.** Les méthodes d'enseignement mettent l'accent sur la scolarisation plutôt que sur l'apprentissage (schooling instead of learning). La mémorisation, l'apprentissage par cœur et la répétition d'informations sont encore les principales



caractéristiques des méthodes pédagogiques utilisées, au lieu des méthodes modernes focalisées sur le développement des aptitudes et des capacités de l'élève (étudiant) à analyser, à raisonner, à découvrir et à apprendre par soi-même, et à coopérer avec les autres, etc.

- **Des programmes désuets par rapport à des besoins économiques en changement continu.** Les quelques audits existants de certains programmes (surtout en enseignement supérieur et en formation technique) mettent en évidence la constance des programmes et la faible fréquence de leur changement. Des programmes rigides et obsolètes, et des méthodes archaïques ne peuvent pas produire des compétences adaptées à des marchés de travail en pleine évolution.

- **L'éducation de la petite enfance a été négligée.** Malgré son importance dans le développement des capacités cognitives des jeunes enfants, il y a eu très peu d'efforts pour promouvoir l'éducation de la petite enfance. La seule initiative

publique est celle introduite récemment pour les enfants âgés de 5 ans. Elle couvre environ 45% des enfants en milieu urbain. Moins de 35% des enfants de 3 à 5 ans dans les zones urbaines et pratiquement aucun dans les zones rurales ont été exposés à l'éducation préscolaire ou précoce (à partir de 3 ans).

- **Des insuffisances notoires dans l'infrastructure immobilière et les équipements scolaires.** L'état des bâtiments scolaires et leur manque d'équipement font l'objet de critiques fréquentes par les élèves, les parents et les enseignants : délabrement des bâtiments, indigence ou absence de matériel et équipements pédagogiques et sportifs, etc. Si globalement, le budget alloué au secteur est relativement raisonnable, la part allouée à l'entretien et aux investissements est très faible. En effet, 97% du budget est absorbé par la masse salariale du secteur. Seuls 3% du budget est affecté à l'entretien et aux autres dépenses de fonctionnement. Cette part est manifestement



très faible pour couvrir les besoins financiers des établissements scolaires et de formation. La couverture internet dans les écoles est de seulement 40% (Kairouan : à peine 9%). 11% des écoles primaires n'ont encore pas d'eau courante. En raison de la centralisation excessive du système, les interventions des municipalités pour améliorer l'infrastructure scolaire est quasi-inexistante.

- **Une mauvaise allocation et un manque d'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques.** Comme on l'a déjà indiqué, l'essentiel du budget du secteur, soit 97%, est consacré à la masse salariale des enseignants et des agents administratifs au détriment de l'entretien et de l'investissement en maintenance de l'infrastructure éducative. Le ratio élèves/enseignants, une composante essentielle du coût de l'éducation, est de plus en plus faible traduisant, en principe, des classes de taille raisonnable et donc des conditions d'apprentissage acceptables. Ce ratio est bien proche et parfois meilleur que celui de pays dont le système éducatif est bien plus performant.

La comparaison avec d'autres pays, de et hors de la région, montre clairement que les enseignants tunisiens sont correctement payés si on considère leur charge de travail, en termes de nombre d'heures travaillées, par rapport à la charge de travail et le nombre d'heures travaillées des enseignants de nombreux autres pays. Le nombre d'heures par enseignant est parmi les plus faibles dans les statistiques de l'Unesco et de Pisa.

- **Des disparités qualitatives régionales très prononcées battent en brèche l'égalité des chances visée par la gratuité de l'éducation.** À titre d'exemple, les résultats de la première session du baccalauréat de 2022 confirment les disparités énormes entre les régions côtières et celles du sud et centre-ouest du pays, avec des taux de réussite variant de 24% à Kasserine jusqu'à 61% à Sfax. Ces disparités durent depuis des décennies sans que des mesures appropriées ou un plan concret aient été développés et mis en œuvre pour les réduire.

Ces disparités viennent renforcer la pauvreté et le retard de développement qui sévissent dans ces régions et dans ces catégories de population.

- **Une économie politique du secteur très complexe et peu favorable aux réformes.** Le secteur est dominé par des courants syndicaux très actifs et fortement revendicatifs malgré une certaine modération relative de leur centrale syndicale. Ils tirent leur force du nombre élevé et de la forte mobilisation du corps enseignant quand il s'agit de revendications. Cette forte base syndicale très active contraste singulièrement avec la démobilité des parents (peu d'associations de parents), de la société civile et des autres parties prenantes du système. Contrairement à d'autres pays, ce corps intermédiaire composé de la société civile, supposé jouer un rôle important dans le suivi et la gestion du secteur, est très faible pour ne pas dire quasi inexistant. L'État n'a jamais cherché à les renforcer où à leur faire jouer un rôle important de manière institutionnelle. Ce corps intermédiaire appuyé sur une forte association des parents, pourrait l'aider à faire évoluer le système éducatif grâce au soutien actif des vrais bénéficiaires de l'éducation face aux diverses forces de résistance et de blocage des réformes du système. L'État a toujours composé avec le syndicat en donnant la priorité à la soit-disant paix sociale aux dépens de la qualité de la formation de sorte que l'essentiel des ressources, relativement abondantes, est désormais affecté aux salaires au détriment des autres besoins pédagogiques urgents des élèves et des enseignants. En réalité, non seulement l'État manque de volonté réelle de réformer le secteur, mais il manque de (i) un projet crédible de réformes et de modernisation du système éducatif, et (ii) de vrais leaders réformateurs et engagés, capables de conduire et de faire aboutir un tel projet. Les responsables du secteur continuent à croire aux petites mesures ici et là sans vision ni projet bien conçus. Les associations de parents d'élèves sont de création très récente et ne sont pas encore en mesure de bien s'organiser et faire entendre leur voix pour défendre les intérêts de leurs enfants et l'avenir du pays. ■



Stratégie de réforme du système éducatif

Objectif et démarche

Le principal objectif de la réforme proposée est d'améliorer la qualité du système éducatif et de former un capital humain de qualité. Cet objectif est une urgence et une obligation morale pour la Tunisie. C'est une urgence pour la Tunisie car la vitesse de dégradation de la qualité de l'éducation et de la formation s'accélère alors que notre économie, à l'instar de celles de nos partenaires, devient de plus en plus diversifiée, exigeante en compétences et en savoir-faire pour soutenir sa compétitivité et mieux s'intégrer dans l'économie mondiale. C'est une obligation morale vis-à-vis de nos jeunes d'aujourd'hui et des futures générations. Une éducation de qualité demeure le meilleur moyen d'épanouissement et de promotion sociale, surtout pour les classes moyenne ou à faible revenu. C'est aussi la meilleure garantie pour un emploi et une protection sociale

décents, préservant ainsi la dignité des personnes. *Une démarche stratégique, une participation citoyenne et un leadership déterminé sont nécessaires pour bien conduire et mettre en œuvre la réforme du système éducatif.* La revue des expériences internationales montre que la réforme de l'éducation est la tâche la plus difficile non seulement techniquement mais surtout politiquement. La résistance au changement, les droits acquis et le manque de détermination du politique ou des décideurs, et la faiblesse des institutions de l'État pour mener des transformations structurelles profondes et pour bien gérer les résistances finissent souvent par décourager les bonnes volontés et faire avorter de nombreux projets de réformes. Les rares expériences réussies en matière de réforme de l'éducation permettent d'identifier les quelques leçons suivantes. Une bonne stratégie de réforme doit : s'appuyer sur un diagnostic solide expliqué et partagé avec les parties prenantes ; fixer des objectifs clairs en matière de qualité et de

performances du système (mesurables et réalistes) ; limiter le nombre d'actions de réformes à celles dont l'impact attendu serait très important (priorités à l'amélioration de la qualité des enseignants, aux méthodes pédagogiques, à la modernisation des programmes, à la gouvernance) ; disposer d'une

excellente capacité de mise en œuvre pour réussir les réformes ; mobiliser un leadership engagé, stratégique et résilient ; s'appuyer sur un processus participatif mais responsable et efficace. Il va sans dire que sans un système d'évaluation fiable et indépendant, aucune réforme ne peut réussir.■

Les axes stratégiques de la réforme

La modernisation du système éducatif se focalisera sur le rétablissement de son rôle d'ascenseur social et d'outil d'épanouissement du citoyen. La démarche décrite ci-dessus est celle que nous proposons pour conduire la réforme du secteur de l'éducation. Nous proposons sept axes de transformation stratégiques pour guider le développement d'un plan de modernisation du secteur de l'éducation en coopération avec les principales parties prenantes du secteur.

1 • Moderniser la gouvernance et renforcer la capacité de gestion des institutions du système éducatif.

La gouvernance du système éducatif doit être totalement modernisée dans le sens d'une plus grande autonomie des établissements éducatifs, une évaluation indépendante et régulière des performances du système à tous les niveaux, et enfin un renforcement conséquent de la capacité de planification et de gestion des institutions publiques du secteur. A cet effet, il faudra :

- Consolider en un seul ministère l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, et recentrer le rôle du nouveau ministère sur la planification stratégique et la définition des politiques d'éducation et de formation (définition des normes d'apprentissage pour chaque niveau, gestion stratégique de la qualité de l'éducation et de la pertinence de la formation, allocation des ressources par objectif, politique de formation et de recrutement des corps enseignants, promotion de la recherche et de l'innovation en éducation, infrastructure, système d'information, programmes de formation et de perfectionnement continu des enseignants et des managers des établissements, etc.) et le suivi des performances du secteur. Cette consolidation permettra la mise en place d'objectifs et de politiques

nationales cohérentes, facilitera la coordination aux points névralgiques de transition d'un sous-système à un autre, et renforcera les ressources humaines du système en associant les universités aux besoins énormes de formation et de certification des enseignants et des formateurs.

- Créer une agence indépendante d'évaluation de la qualité et des performances du système éducatif. Le principal rôle de cette agence est d'évaluer d'une façon régulière les performances des institutions et du système dans sa globalité, par rapport aux normes et objectifs nationaux, et de rendre compte à la communauté nationale et aux décideurs. Cette agence entreprendra également les études et les analyses nécessaires pour informer les autorités et institutions éducatives sur l'impact des politiques éducatives et les ajustements périodiques à mener (qualité des formations, utilisation des ressources, performances des enseignants et des chefs d'établissement, disparités régionales, sociales et de genre, etc.) ainsi que sur l'évolution des besoins en compétences du marché de l'emploi national et international et les adaptations pédagogiques et programmatiques à apporter au système éducatif pour mieux répondre à ces besoins.) ;

- Responsabiliser, à travers une plus grande autonomie et des évaluations régulières, les établissements éducatifs (universités, établissements primaires, secondaires et de formation professionnelle). Cette autonomie, qui sera différenciée par catégorie et niveau d'établissement, sera fondamentale pour permettre aux responsables des établissements de gérer en fonction des objectifs et des moyens convenus. Ils doivent être appuyés pour préparer leurs plans de développement et améliorer leurs performances éducatives et

managériales. De ce fait, la sélection et la préparation des chefs d'établissement recevra une attention particulière pour que chacun d'eux ait les compétences et les qualités de leadership requises. Le degré d'autonomie sera décliné selon les niveaux d'éducation :

- Au niveau de l'enseignement supérieur, les universités seront progressivement dotées d'un statut d'autonomie qui leur donnera un très large contrôle sur leurs ressources humaines et matérielles, ainsi que leur offre de formation et la sélection de leurs enseignants et étudiants. Cette autonomie sera accompagnée par une plus grande responsabilisation sur leurs résultats, en rendant effective l'Assurance Qualité, prévue dans la loi mais non encore mise en œuvre. Il est évident que cette transformation requiert un apprentissage et des ressources, ce qui signifie qu'elle sera graduelle avec des étapes bien définies dans le temps et des ressources suffisantes pour bien la réussir.
- La réforme de la formation professionnelle visera à rehausser l'attractivité et à créer une bonne image de cette filière de formation. A cet effet, une mesure prioritaire consistera à élever le niveau de recrutement des candidats et celui des formateurs, car la qualité et l'adéquation de la formation avec l'emploi ne pourront pas s'améliorer si on continue à n'orienter vers ces établissements que les déperditions de l'enseignement général et à se contenter de formateurs peu compétents. L'équipement et la modernisation des centres se feront en fonction des besoins en formation et seront continuellement adaptés en relation avec les besoins du marché du travail. Cette stratégie de longue haleine requiert de la communication et un travail de large envergure interne au système, mais aussi en rapport avec une meilleure reconnaissance et rémunération des compétences techniques, dans une société qui jusqu'à présent n'a de considération que pour les diplômes supérieurs. De plus, il faut reconnaître que l'emploi salarié n'est plus le débouché prépondérant. Par conséquent, les formations professionnelles doivent enseigner des modules spécifiques à la création et la gestion des petites entreprises, à côté de la maîtrise des aspects techniques des métiers. La consolidation du secteur en un seul ministère facilitera le pilotage stratégique et politique de cette transformation qualitative de la formation professionnelle.

Promouvoir le développement de la société civile, en particulier les associations des parents d'élèves, au sein de chaque établissement scolaire, intéressées par la modernisation du système éducatif et l'amélioration continue de la qualité des ressources humaines en Tunisie. La société civile, moyennant le soutien nécessaire (surtout en formation), et en particulier les associations des parents d'élèves et associations d'étudiants(es), peuvent être d'une grande aide aux autorités dans l'adoption et la mise en œuvre de la stratégie de réforme du système éducatif du pays. Une société civile de qualité et consciencieuse peut faciliter la concertation, mobiliser le soutien nécessaire aux réformes et réduire ainsi la résistance de diverses parties au changement désiré. Elle peut aussi aider à la mobilisation des ressources (capital politique et moral, contributions financières, influence alternative à celle de l'autorité administrative et des syndicats, etc.) nécessaires à la mise en place de la stratégie. Il est utile d'explorer la possibilité de créer, au sein du ministère de l'Éducation, une structure dédiée au développement et à la collaboration avec la société civile afin de définir leurs besoins en développement de capacité, les modalités de coopération, les programmes de travail et les résultats attendus en termes de qualité et d'amélioration des services éducatifs. La priorité devrait être donnée au développement de la société civile dans les régions défavorisées où les résultats scolaires sont bien en deçà de la moyenne nationale. ■





2 • Améliorer le niveau de qualification et de compétence des enseignants.

La qualité des enseignants est la clé de voûte de toute réforme qui vise à améliorer la qualité d'un système d'éducation et de formation ayant pour principal objectif de former des compétences versatiles et capables d'apprendre d'une façon continue pour s'adapter aux changements de la demande des métiers que les économies du savoir exigent. La réforme que nous proposons comprend deux grandes mesures complémentaires.

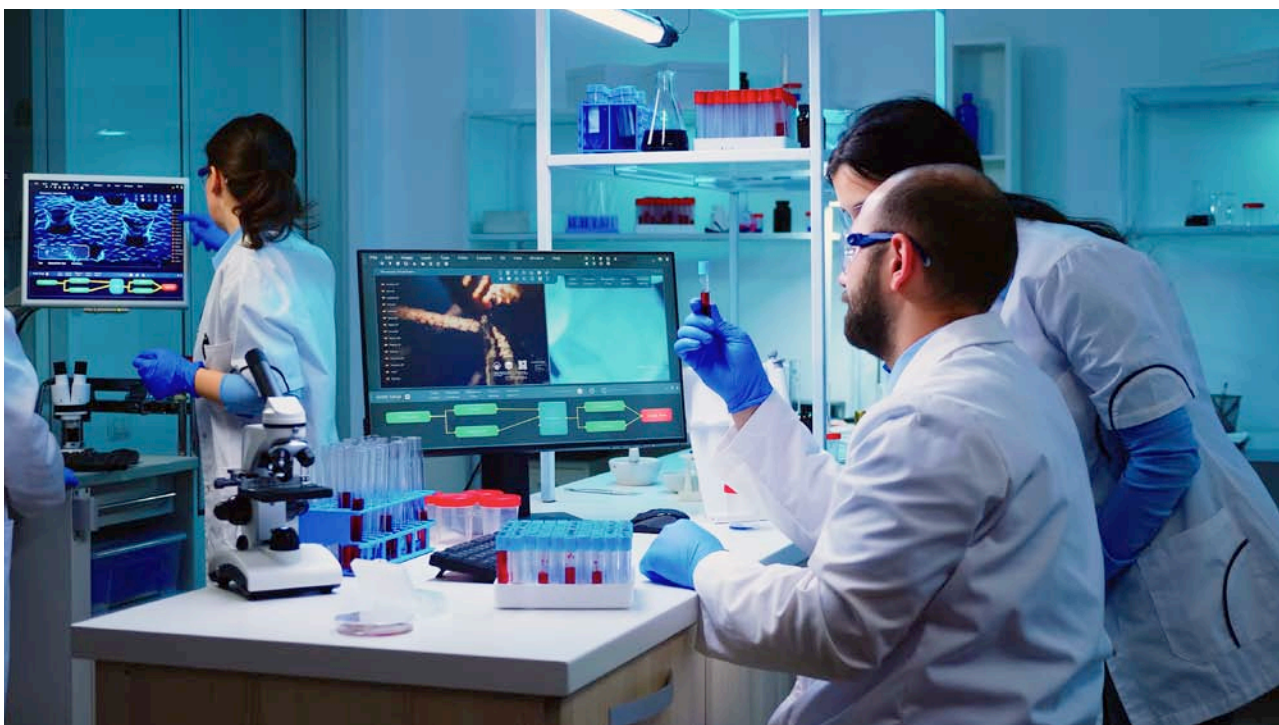
- La première mesure consiste à redéfinir et à mettre en œuvre rapidement une politique de formation initiale, de certification et de gestion des ressources humaines (primaires, secondaires, supérieures et de formation professionnelle). A cet effet, il faudra établir d'une façon claire les programmes de formation et les établissements diplômants que les futurs enseignants devront suivre pour prétendre à des postes dans le système éducatif. Cet objectif nécessite une coopération très étroite avec les universités. La plupart des pays s'appuient sur des facultés de Sciences de l'éducation qui n'existent pas en Tunisie. La politique de gestion des ressources humaines couvre les modalités de recrutement des enseignants et de leur évaluation continue

et les conditions de rémunération en fixant les conditions et les critères de sélection et d'évaluation garantissant le recrutement et la motivation des meilleurs.

- La deuxième mesure consiste à mettre en place un système de formation et de perfectionnement continus des enseignants et à promouvoir leur développement professionnel. Ce système doit être mis en place immédiatement (infrastructure et équipements, formation des formateurs par des enseignants tunisiens et étrangers connus pour leur excellence) pour commencer la formation et le recyclage (pédagogie, motivation des élèves, utilisation du digital dans l'enseignement, etc.). En plus de la formation, il faut veiller à la motivation des enseignants en liant les promotions et les incitations financières aux performances et résultats concrets en termes de qualité d'apprentissage des élèves et des étudiants.

3 • Réformer et adapter régulièrement les programmes et curricula à tous les niveaux.

Avec les changements de plus en plus rapides des connaissances, des technologies et des besoins du marché du travail, les élèves ou étudiants doivent



être formés à devenir plus productifs, en développant leur esprit critique, leur capacité d'analyser et de résoudre des problèmes complexes, de s'adapter rapidement aux nouveaux métiers qu'offre un marché de l'emploi en perpétuelle évolution, de communiquer clairement et de travailler en équipe, et enfin d'apprendre par soi-même. Ces nouvelles demandes exigent un système éducatif agile et capable de faire évoluer rapidement les curricula des divers cycles pour mieux préparer les élèves à ces changements. En plus des matières et des techniques de base offertes par tout système éducatif, il faut inculquer aux nouvelles générations les compétences de vie, une conscience environnementale et relative au changement climatique, ainsi qu'un sens aigu de la citoyenneté, du civisme et du respect des valeurs de la république et des principes d'une gouvernance démocratique.

- Le contenu des programmes doit assurer le développement des compétences. Un bon programme doit comprendre les objectifs et les résultats d'apprentissage que les apprenants doivent atteindre, le contenu des disciplines à enseigner et les manuels de base à utiliser. Toutefois, il faut laisser suffisamment de latitude aux enseignants pour adapter et enrichir le "contenu" des matières et disciplines ; les devoirs

et les projets que les apprenants doivent réaliser ; les manuels, livres et autres documentation et lectures à utiliser ; les tests, devoirs et autres méthodes utilisés pour évaluer les acquis. L'essentiel est de s'assurer que les programmes offrent aux étudiants les aptitudes et les qualifications requises par le marché du travail afin d'améliorer leur employabilité. L'agence indépendante que nous avons proposée ci-dessus aiderait à assurer ce lien entre les programmes et le marché de l'emploi. Il y a un sentiment général dans la plupart des pays que l'utilisation intensive des TIC peut transformer les systèmes éducatifs en termes d'accessibilité et de qualité. Les recherches empiriques ne permettent pas encore de confirmer ce sentiment. Les TIC ne contribuent à l'amélioration de la qualité que dans le cadre d'un effort plus large de réforme de l'ensemble des composantes du système éducatif, et leur adoption ne doit pas être envisagée comme un projet vertical.

4 • Généraliser l'éducation de la petite enfance (ou préscolaire) surtout dans les régions de l'intérieur.

L'insuffisance d'investissement dans l'éducation préscolaire est une lacune majeure dans l'édifice éducatif tunisien. Le fait que le préscolaire soit aussi marginal et qu'il ne soit pas une prérogative



du ministère de l'Éducation nationale semble indiquer que la politique éducative nationale ne croit pas à l'importance de l'intégration de ces apprentissages dans le cursus du fondamental, et ne considère pas les années qui correspondent à la petite enfance comme déterminantes pour la préparation des enfants à recevoir les apprentissages scolaires de base et pour maximiser leurs performances scolaires futures. Ceci est bien entendu contredit par la science. Les découvertes scientifiques récentes confirment que l'âge de la petite enfance, entre 3 et 5 ans, représente une période cruciale pour le développement des capacités cognitives, émotionnelles et de socialisation des jeunes enfants. Ils confirment aussi que les investissements publics en éducation à ce niveau sont ceux qui ont le rendement économique et social le plus élevé.

- Nous proposons de combler rapidement cette lacune et offrir aux petits enfants la possibilité de développer leurs capacités cognitives et améliorer leurs chances de réussir dans la vie. L'introduction récente d'une année préparatoire à l'âge de 5 ans ne touche que 45% des enfants avec une distribution régionale très inégale. La plupart des enfants abordent l'enseignement de

base mal préparés. Nous proposons de généraliser progressivement l'éducation de la petite enfance dès l'âge de 3 ans et sur tout le territoire national en commençant par les régions de l'intérieur qui souffrent de retards flagrants. Une nouvelle politique sera mise en place comprenant (i) les conditions, les objectifs et les normes de développement de l'éducation préscolaire : standards de qualité, programmes, équipements et services, qualification des éducateurs/éducatrices, etc. ; (ii) les incitations et l'appui de l'État aux secteurs publics, privés et associatifs pour investir dans ce segment de l'éducation et offrir des services de qualité (lignes de crédit dédiées, aide sociale conditionnée pour les enfants des familles démunies, assistance au montage de projets par des jeunes formés, etc.) ; (iii) mise en place d'un programme public de formation diplômante pour éducateurs et éducatrices de la petite enfance. Cette réforme importante pourrait se faire dans le cadre de partenariats public-privé ou du programme de développement de l'économie sociale et solidaire. Elle ouvrira aux jeunes diplômés des opportunités de montage de leur propre projet et de création d'emplois à haute valeur ajoutée sociale.

5 • Encourager la contribution du secteur privé et le partenariat avec le secteur public.

Les faiblesses de l'enseignement public ont permis au secteur privé d'évoluer du statut de "moyen de rattrapage" (pour ceux qui ont échoué dans le public) à celui de "vraie alternative" pour pratiquement toutes les couches sociales. Malgré sa faible part dans l'offre d'éducation (moins de 15% dans l'enseignement supérieur et environ 7% dans le reste), à la fois le gouvernement et l'opinion publique ont toujours perçu l'enseignement privé comme une menace contre l'école publique, ainsi que comme une brèche dans les principes d'équité et de gratuité de l'éducation. Dans les années récentes, il est clair que les disparités régionales en matière de qualité et la généralisation des cours particuliers très coûteux pour la classe moyenne et les familles pauvres, et le différentiel de qualité entre les établissements publics et quelques établissements privés battent en brèche les principes d'équité et de gratuité bien plus que ne le fait le secteur privé. Les arguments classiques contre le secteur éducatif privé ne sont donc plus valides, et une politique mieux adaptée aux nouvelles réalités du secteur est devenue nécessaire. En effet, le secteur privé continue à souffrir d'un cadre juridique accablant, ne dispose d'aucune subvention et est soumis non pas à une régulation et une assurance qualité de la part des ministères de tutelle, mais à une foule d'autorisations et de cahiers des charges administratifs qui sont rarement contrôlés par le pouvoir public et probablement ignorés par certains établissements privés. Ces cahiers des charges devront être revus pour devenir une incitation à rehausser la qualité de l'apprentissage, et devront toucher tous les établissements, indépendamment de leur statut public ou privé.

- Bien que notre priorité et nos efforts soient dirigés vers l'amélioration de l'éducation publique, il faut aussi encourager le secteur privé à continuer à innover et à contribuer davantage à l'effort national d'amélioration de la qualité. Ce choix d'ouverture et de partenariat avec le secteur privé a pour objectif d'offrir à la population tunisienne qui le souhaite la possibilité de choisir entre les deux secteurs, mais aussi et surtout pour exploiter le dynamisme commercial du secteur privé, en faisant de la Tunisie une destination régionale pour l'éducation d'excellence et l'exportation des services à haute valeur ajoutée. La nouvelle politique que nous proposons comprendra : (i) la mise en place d'un cadre réglementaire souple et incitatif, (ii) un

contrôle systématique devant assujettir les établissements privés à l'assurance qualité au même titre que les institutions publiques, avec une obligation d'action pour le gouvernement au cas où des institutions ne se conformeraient pas aux normes qui régissent la qualité de l'infrastructure et l'attribution des diplômes et certificats à l'échelle nationale, et (iii) l'ouverture sociale de ces institutions en offrant des bourses de mérite et en négociant avec elles un quota pour des étudiants issus de classes sociales non privilégiées.

6 • Améliorer l'infrastructure, les équipements et l'environnement de travail dans tous les établissements d'éducation.

Malgré les énormes efforts consentis en matière d'investissement et ce, pendant des décennies, la plupart des bâtiments et des équipements des établissements scolaires de tous les niveaux, y compris universitaires et de formation professionnelle, souffrent d'un manque d'entretien et de renouvellement, offrant des environnements de travail décourageants aussi bien pour les apprenants que pour les enseignants. Il est paradoxal d'entendre des politiques discourir sur la nécessité d'énormes investissements dans les TIC et l'enseignement électronique à distance (e-éducation) quand les programmes existants et les méthodes pédagogiques sont dépassés et que le strict minimum en matière de confort physique pour les enseignants et les élèves/ étudiants fait défaut. Il faut aussi renforcer la capacité des départements publics à bien planifier, programmer et exécuter (dans des délais et des coûts raisonnables) les projets de réhabilitation et d'entretien ainsi que le maintien en bon état de tous les actifs du secteur.

- Mettre à niveau les équipements mobiliers et immobiliers du système éducatif et les maintenir d'une façon permanente dans des états normaux de fonctionnement. A cet effet, nous proposons un plan d'action qui traite des opérations lourdes complétant les mesures d'urgence annoncées auparavant : (i) définir et mettre en œuvre un programme national de réparation, de réhabilitation et de modernisation de l'infrastructure et des équipements de tous les établissements d'éducation ; (ii) prévoir une composante modernisation comprenant, entre autres, la connexion à des réseaux haut débit, l'aménagement de salles équipées de postes informatiques d'accès continu et assisté par

des instructeurs confirmés pour former et encadrer les apprenants désireux de développer des projets ; l'installation de bibliothèques bien équipées en ouvrages et en espaces de travail et connectées aux bibliothèques publiques de nombreux autres pays pour bénéficier des ressources disponibles ailleurs ; la formation des enseignants et du personnel de management de l'établissement qui le souhaite au bon usage des TIC dans le domaine de l'éducation (recherche, développement de projet, programmation, gestion de base de données, etc.) ; (iii) mise à niveau et équipement des laboratoires et autres installations des établissements universitaires et ceux de formation technique (professionnelle et autres). A moyen terme, il faut se résoudre au fait que le problème de la maintenance ne peut être résolu que dans une démarche de décentralisation plus poussée et des procédures plus souples au niveau des régions et des districts.

7 • Renforcer la capacité de gestion des établissements d'éducation et de formation.

Pour mettre en œuvre le plan d'action ci-dessus, maintenir les équipements scolaires dans un bon état

de fonctionnement et enraciner la culture de maintenance et de qualité de service rendu aux apprenants et aux enseignants, nous proposons de : (i) décentraliser la gestion des établissements et de leurs équipements (administration, entretien courant) au niveau de l'établissement lui-même. Une assistance technique permanente sera mise en place à partir des directions régionales de l'enseignement ; (ii) renforcer les effectifs des établissements et des directions régionales en personnel technique et de management et former périodiquement les chefs d'établissement, le personnel des directions régionales et des établissements aux méthodes et outils de gestion des établissements de l'éducation ; (iii) confier la mise en œuvre du plan d'action de modernisation aux directions régionales appuyées par une assistance technique des bureaux d'études tunisiens et le ministère de l'Équipement (supervision et qualité), et enfin (iv) allouer aux établissements un budget annuel pour l'entretien et le maintien en état de fonctionnement des équipements des établissements. Ces budgets sont établis et gérés par chaque établissement sous la supervision et le contrôle (a posteriori) de la direction régionale. ■



Mise en oeuvre de la stratégie

La vraie valeur d'une stratégie se mesure par les résultats qu'elle aurait accomplis. Ces résultats ne peuvent être mesurés que si la stratégie est effectivement mise en œuvre.

L'efficacité de la mise en œuvre d'une stratégie est donc aussi importante, sinon plus importante, que la stratégie elle-même. La revue de nombreuses expériences de pays qui ont adopté des stratégies de réforme du secteur de l'éducation (ou autres secteurs) a montré que les difficultés les plus importantes ont été rencontrées lors de la mise en œuvre (implémentation). Elles proviennent essentiellement de : (i) l'insuffisance de participation des principales parties prenantes et de communication publique sur les objectifs et les principales mesures considérées ; (ii) la faible appropriation et responsabilisation des représentants directs (et non uniquement syndical) du corps enseignant et des responsables des établissements scolaires ; (iii) la faible capacité managériale et le manque d'expérience en matière de conduite de projet de réformes des équipes de l'administration chargées de la mise en œuvre de la stratégie ; (iv) le manque d'une bonne planification-programmation de la mise en œuvre de la stratégie (plan d'action réaliste comprenant les actions détaillées, responsabilité, coût et délai de mise en œuvre, modalités de suivi, etc.).

Afin d'aider à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de cette stratégie, nous proposons (à titre indicatif) la démarche suivante (à l'attention des autorités) :

- Examiner cette proposition (par les autorités) en collaboration avec des experts nationaux, y apporter les ajustements jugés nécessaires, et la proposer à un débat national (nécessité d'organiser ce débat sur l'ensemble du territoire et pour une période d'au moins 3 mois) ;
- Créer une structure (unité) chargée de la mise en œuvre de la stratégie nationale de modernisation du système éducatif et de formation. Cette structure doit être équipée de véritables

compétences et spécialistes (et non des administrateurs) en conduite et mise en œuvre de projets de réformes. Elle doit être directement rattachée au ministre, qui sera désigné comme étant le premier responsable de la mise en œuvre de la stratégie. La structure aura pour principal rôle de :

- Traduire les différents axes de la stratégie en objectifs mesurables et un plan d'action concret tenant compte des apports pertinents recueillis au cours des concertations avec les parties prenantes ;
- Établir un plan de mise en œuvre détaillé (description de chaque action, institution/responsable d'exécution, délais d'exécution, coût total) et l'actualiser périodiquement en fonction de l'état d'avancement du plan d'action ;
- Assurer le suivi et la coordination des intervenants et leur apporter le soutien technique et les moyens pour maintenir un rythme de mise en œuvre soutenu ;
- Établir et publier les rapports trimestriels rendant compte de l'état d'avancement et des mesures prises pour aplanir les difficultés rencontrées et les éventuels retards observés ; et enfin
- Mettre en place un plan de communication continue sur le contenu, l'état d'avancement et les résultats réalisés aux différents stades de la mise en œuvre de la stratégie.
- Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Pour cela, nous suggérons d'organiser une table ronde (et non un forum) avec les principaux bailleurs de fonds et les partenaires du développement de la Tunisie pour présenter la stratégie de modernisation du système éducatif de la Tunisie, le plan d'action détaillé, les modalités et les coûts de mise en œuvre ainsi que les résultats attendus. Un document détaillé de la stratégie sera transmis aux bailleurs bien à l'avance accompagné d'une invitation comprenant une requête de contribution financière au coût de mise en œuvre et d'éventuels commentaires sur le contenu de la stratégie. ■



HUAWEI

WISH YOU A SAFE BACK TO SCHOOL



Building a Fully Connected, Intelligent World

En couverture

Quelle stratégie de restructuration du système éducatif ?

• Par Riadh Zghal
*Professeur émérite, Docteur d'Etat en sciences
de gestion et Docteur 3e cycle en sociologie
de l'université Aix-Marseille*



Il semble que tous les Tunisiens sont d'accord au moins sur une chose : la nécessité de revoir le système éducatif non pas à coups de réformettes mais en reconsidérant ses fondements pour une restructuration dans toutes ses dimensions pédagogique, professionnelle, environnementale et de gouvernance à l'échelle nationale et celle des institutions. Seulement, les motifs de cet appel au changement sont mus par des considérations diverses. Et c'est peut-être la reconnaissance de ces motifs divers qui reflètent les maux dont souffre le système actuel, qui devra servir de point de départ d'un nouveau concept. Il s'agit de

- la baisse vertigineuse et cumulée du niveau des sortants, depuis le primaire jusqu'au supérieur.
- Une telle baisse conduit les parents à se saigner soit pour payer des cours particuliers à leurs enfants, soit à leur financer des études dans des institutions privées dans plus d'un cycle de formation, ou bien à l'étranger pour des études universitaires.
- Le chômage des jeunes, diplômés ou non, et le clivage social qui se creuse entre « ceux qui en ont et ceux qui n'en ont pas », « the haves and the havenots ».
- La pédagogie désuète qui n'attire plus les enfants d'un monde qui a changé encourage au décrochage scolaire, à la violence dans les établissements scolaires, la désaffection pour l'école et l'université. En témoignent les milliers d'élèves qui quittent l'école et la décroissance du nombre d'étudiants (es) qui a débuté dès 2009.
- Le malaise à la fois des formateurs et des apprenants, généré par l'inadaptation du système éducatif aussi bien au niveau des conditions matérielles au sein des établissements, des programmes que des méthodes pédagogiques et souvent du manque de compétence des enseignants.
- L'intérêt porté pour les diplômes davantage que pour le savoir. En conséquence, tous les moyens deviennent bons pour obtenir des diplômes ou des certificats de niveau sans avoir le niveau, ouvrant une grande avenue devant la corruption et la triche aux examens.
- L'absentéisme des apprenants, particulièrement ceux des cycles secondaire et tertiaire qui, paradoxalement, bénéficie d'une tolérance et une impunité inouïes.

Finalement, toutes les défaillances, le déficit cumulé de performance du système éducatif rejaillissent sur le capital intellectuel et humain national. Cela entraîne des conséquences d'autant plus dramatiques que le nouveau contexte économique mondial en mutation est tiré principalement par la connaissance, l'innovation technologique en plus de la concurrence globalisée. Dans ces conditions, une restructuration du système éducatif devrait s'appuyer sur une vision stratégique du profil dont disposeront les sortants du système éducatif afin de s'intégrer aisément dans le contexte économique et au monde du travail qui sera le leur à court, moyen ou long terme. Si les réformes visent à répondre à l'urgence des problèmes du moment, la vision stratégique est d'abord prospective, elle prépare l'avenir. On sait que cet avenir est fait de mutations profondes et accélérées poussées par l'appui de l'activité économique et de l'organisation des institutions sur la créativité.

L'avenir de la jeunesse est conditionné par les orientations stratégiques données au système éducatif. Il semble évident aujourd'hui que ce sont trois urgences qu'il faut prendre en considération par une stratégie de restructuration de l'éducation dans notre pays :

- Offrir une formation à même de multiplier les chances d'insertion professionnelle des apprenants.
- Neutraliser les tendances à l'émigration et arrêter l'hémorragie de la fuite des cerveaux.
- Préparer et motiver pour la création d'emplois à travers le développement de l'esprit d'entreprise et d'innovation.

Si ces urgences sont considérées dans l'établissement des orientations stratégiques du système éducatif, il faudra ensuite apporter des réponses à la question : quelles compétences développer chez les apprenants et avec quelle pédagogie ?

J'évoquerai dans ce qui suit quelques éléments de réponse à cette question :

- Les langues, étant le véhicule de la connaissance, doivent occuper une place aussi importante qu'il est nécessaire pour les maîtriser. En l'absence d'une maîtrise d'une ou de plusieurs langues, l'accès à la connaissance est problématique et encore plus les capacités de compréhension et de conception. « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Et les mots pour le dire arrivent aisément », écrivait Nicolas Boileau.
- Se rappeler que l'esprit ne s'accommode pas d'abstraction pure pour s'approprier les



connaissances. En conséquence, la pédagogie appliquée à tout le cursus de l'éducation devra associer la pratique à l'abstraction, le concret à la théorie.

- La main étant le prolongement du cerveau, elle contribue aussi à l'accès à la connaissance, sa maîtrise et son utilisation. C'est pourquoi ce que l'on appelle formation professionnelle, autrement dit formation à forte dose pratique, devra faire partie du cursus d'apprentissage. A cet égard, il devient opportun de prévoir des passerelles entre les cursus de formation professionnelle et ceux de l'enseignement général et particulièrement celui de l'enseignement universitaire. Cela permettra aux talents divers de trouver, chacun à son rythme, les voies qui lui permettent de s'épanouir.

- Accorder une place aux savoirs hérités dans tous les domaines, qu'il s'agisse d'éducation, de formations pratiques ou théoriques car ces savoirs sont générés par les contextes locaux et renferment des potentiels de développement scientifiques et technologiques et, par la suite, de génération d'activités productives et créatives, contribuant ainsi au développement économique inclusif.

- Stimuler la curiosité des enfants, des adolescents et des jeunes adultes et entretenir leur motivation d'apprendre et de découvrir. C'est la curiosité qui alimente le désir d'apprendre, motive pour la poursuite de l'apprentissage dans le monde d'aujourd'hui où les changements technologiques accélérés et des métiers qui vont avec nécessitent un apprentissage tout le long de la vie

- Reconnaître que l'erreur est aussi le moyen d'apprendre et pas seulement l'objet de sanction. « ...si vous n'êtes pas prêt à vous tromper, vous ne trouverez jamais rien d'original. Lorsqu'ils

deviennent adultes, la plupart des enfants ont perdu cette capacité. Ils craignent d'avoir tort. », écrivait Sir Ken Robinson (anobli par la reine du Royaume-Uni en reconnaissance de son apport révolutionnaire à la pensée pédagogique.)

La mise en œuvre d'une stratégie de restructuration du système éducatif depuis l'école de base jusqu'à l'université en passant par la formation professionnelle, nécessite des enseignants qui disposent du niveau idoine de compétences, à la mesure des exigences de la restructuration envisagée. Toutefois, les compétences ne suffisent pas à assurer l'engagement des enseignants pour la réalisation de bonnes performances. Il faudra aussi qu'ils soient motivés aussi bien par un salaire à la mesure de leur mission stratégique pour l'avenir du pays que par un statut social adéquat qui les soutient dans cette mission. Le statut de celle et celui qui transmet un savoir, éduque à des valeurs, stimule la révélation des dons et des talents des jeunes générations, ne peut être valorisé si l'environnement social ne ressent pas de besoin pour la connaissance, la créativité, la maîtrise de la technologie comme vecteurs du développement économique, le tout associé à une éthique de progrès social juste et équitable.

De ce fait, la restructuration d'un système éducatif nécessite parallèlement une restructuration du système d'information et une pédagogie grand public permettant de diffuser l'intérêt pour la science, une éthique valorisante de talents et du rôle stratégique de ceux qui diffusent le savoir et cultivent les vocations. Ainsi, une restructuration du système éducatif ne peut se réaliser, dans l'état actuel de notre pays, sans un changement culturel au niveau des politiques et de la société en général. **R.Z.**

R.Z.

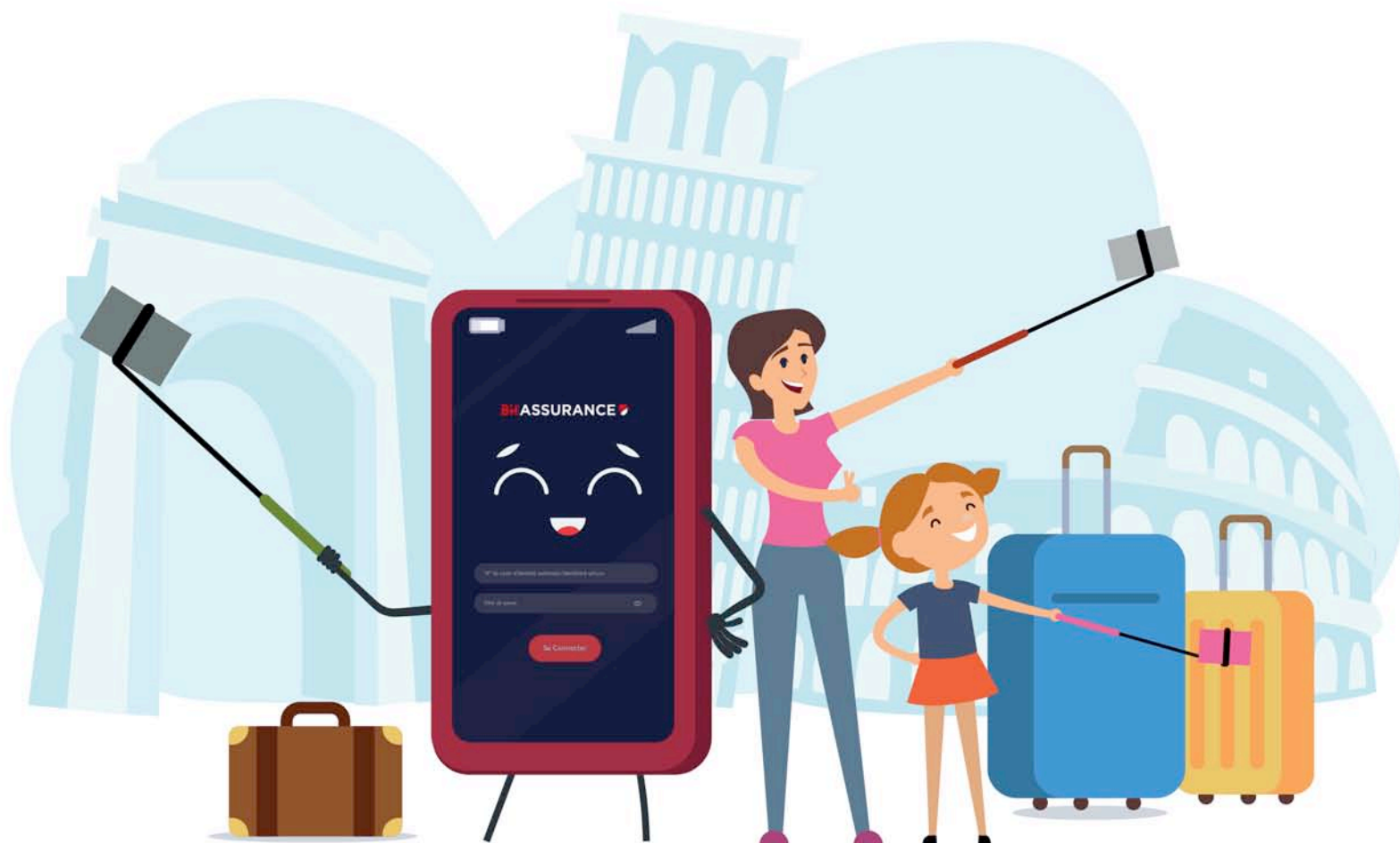
VOYAGEZ EN TOUTE SÉCURITÉ AVEC L'ASSISTANCE VOYAGE VIA WININTI

100% en ligne

Payez sur Wininti

Votre protection
en quelques clics

- SOUSCRIVEZ EN LIGNE
SANS AVOIR À VOUS DÉPLACER
- IMPRIMEZ VOTRE ATTESTATION
DEPUIS L'ESPACE WININTI



Le futur des métiers : des risques, mais aussi des opportunités pour notre pays

• Par Prof. Naceur Ammar
*Ingénieur diplômé de l'école polytechnique
et de l'école des mines de Paris, Ph.D.
Expert, consultant, président de l'Advisory Board
et membre du Board of Directors
de Pristini Knowledge Group*



• Des études et des enquêtes sur le futur des métiers

Dans ce papier, nous allons évoquer tour à tour les transformations globales en cours, le futur des métiers et les compétences clés au XXI^e siècle, déclinées à l'aune d'un monde du travail en perpétuelle métamorphose. Évoquer le futur pourrait paraître de prime abord un peu prétentieux. De surcroît on pourrait se poser la question du lien entre ce qui se passe dans le monde à un niveau global et la réalité de notre pays et de notre système éducatif. Pour cette dernière question, la réponse est vite faite. Notre pays ne vit pas en autarcie, comme il n'est pas non plus à l'abri, à l'instar de tous les pays développés ou en développement, des transformations mondiales. En ce qui concerne le futur, certes nous ne détenons pas de boule de cristal pour l'y scruter. Toutefois, ce sujet d'actualité a fait l'objet de plusieurs études et enquêtes menées par de grands cabinets et d'éminents chercheurs. Qu'elles soient prospectives ou rétrospectives, ces études évoquent des tendances, qui sont parfois controversées, voire contradictoires, de l'évolution du monde du travail. D'aucuns pourraient alors contester l'intérêt d'évoquer ces visions futuristes du moment qu'elles ne font pas l'unanimité auprès de la communauté des experts dans le monde. La vérité est que malgré les dissonances dans la vision du monde à l'horizon 2030 ou 2050, ces études convergent au moins sur un point, celui des politiques publiques et des actions à mener dès aujourd'hui dans tous les pays, qu'ils soient développés ou en développement, pour accompagner les mutations en cours et faire en sorte que le futur soit mieux que le présent. En effet, le futur est aussi et surtout façonné dans une large mesure par l'engagement présent à agir en toute intelligence pour apporter des solutions ad hoc aux multiples problèmes de développement humain.

• Le contexte : des transformations profondes induites par les NBIC

Nous vivons aujourd'hui des transformations profondes et sans précédent dans le monde, des transformations qui impactent tous azimuts tous les domaines, politique, économique, social, technologique, environnemental, etc. Ces transformations sont induites entre autres par la convergence des NBIC : nanotechnologies, biotechnologies, technologies de l'information et sciences cognitives, ou encore par l'interconnexion croissante entre l'infiniment

petit, la fabrication du vivant, les machines pensantes et l'étude du cerveau humain, et accélérées durant ces deux dernières années par la crise sanitaire en relation avec la pandémie de Covid-19.

Plus que jamais, le travail et les emplois sont au cœur de ces changements tant au niveau de la création ou de la destruction qu'au niveau de leur contenu décliné en qualifications et compétences ou de leur forme et leur mode. Aussi, la problématique (nouvelle/ancienne) de l'emploi suscite-t-elle un débat dans la communauté des économistes, mais aussi des scientifiques et des leaders dans le monde des affaires. Il faut préciser que ce débat est très ancien, datant même de la première révolution industrielle au XIX^e siècle, et ayant nourri la réflexion de grands économistes et de penseurs, de Smith, Marx, Zola à Keynes. Le débat actuel est ravivé à l'aune de la 4^e révolution industrielle et de la prééminence du numérique, de la data et de l'intelligence artificielle. La nouveauté est que l'automatisation touche désormais des emplois qualifiés, à fort contenu intellectuel, dans l'industrie comme dans les services. La fin du clivage manuel/intellectuel ou physique/cognitif dans les métiers automatisables, l'étendue des secteurs d'activités concernés, et le risque d'un chômage de masse, sont plus que jamais au centre des préoccupations.

• Une revue des positions : un débat d'idées très controversé

Jeremy Rifkin, penseur américain, dans son essai « La fin du travail » en 1995, a nourri de façon prémonitoire un courant de gauche en pleine cogitation sur le partage du travail. Erik Brynjolfsson et Andrew MacAfee, professeurs au MIT, évoquent de façon disruptive en 2015 l'automatisation des cerveaux, après celle des muscles humains et animaux, dans « Le 2^e âge de la machine ». Des personnalités des mondes scientifique et de l'entreprise, comme Noam Chomsky, Stephen Hawking, Elon Musk, Steve Wozniak, faisaient partie des signataires d'une lettre ouverte intitulée « Armes robots automatiques », lors d'une conférence internationale sur l'intelligence artificielle en 2015 à Buenos Aires, mettant en exergue les risques de la robotisation excessive sur le développement humain. Martin Ford, essayiste américain, évoque que les machines deviennent désormais elles-mêmes des travailleurs dans « L'avènement des machines » en 2018. Pour ce



courant de pensée, on assiste à un remplacement progressif du travail humain par les robots dans les usines, et les algorithmes dans les bureaux. A l'inverse, un autre courant majoritaire, se référant à Schumpeter et à son concept de la destruction créatrice, considère que le travail finira par s'adapter et se réinventer comme il l'a fait par le passé.

• L'ampleur de la controverse : un chômage de masse ?

Un futur paradoxalement de plus en plus imprévisible et un retour sur la question de la machine ne cessent d'alimenter la crainte « d'un chômage technologique » de masse, expression empruntée à Keynes, provoqué par les progrès technologiques. Les Américains ont inventé l'expression terrifiante « Useless people » pour désigner cette nouvelle classe d'hommes inutiles, pas seulement sans emploi, mais inemployables pour cause d'obsolescence face à la déferlante annoncée de robots, d'imprimantes 3D et d'intelligence artificielle dans l'industrie et les services. Cette vision est poussée à l'extrême par les adeptes du transhumanisme, qui annoncent l'avènement d'une

époque où l'intelligence humaine sera augmentée par celle des machines. Tollé immédiat de certains économistes, attachés mordicus à l'idée que si la croissance de nos besoins n'a pas de fin, le travail non plus. Rien ne sera pire que de brimer l'innovation en adoptant la proposition malthusienne d'une taxe sur les robots pour financer un revenu universel d'existence pour les perdants de l'automatisation. Pourtant, Bill Gates et Elon Musk, qu'on ne pourrait nullement cataloguer dans un quelconque courant de gauche, ont exprimé clairement leur position pour une redistribution des richesses produites par les machines via une taxe et appuient le principe d'un revenu universel pour tous ceux qui vont perdre leur emploi. Des prises de position qui contrastent avec le conservatisme prudent de la plupart des politiques.

• Quels sont les emplois en risque ?

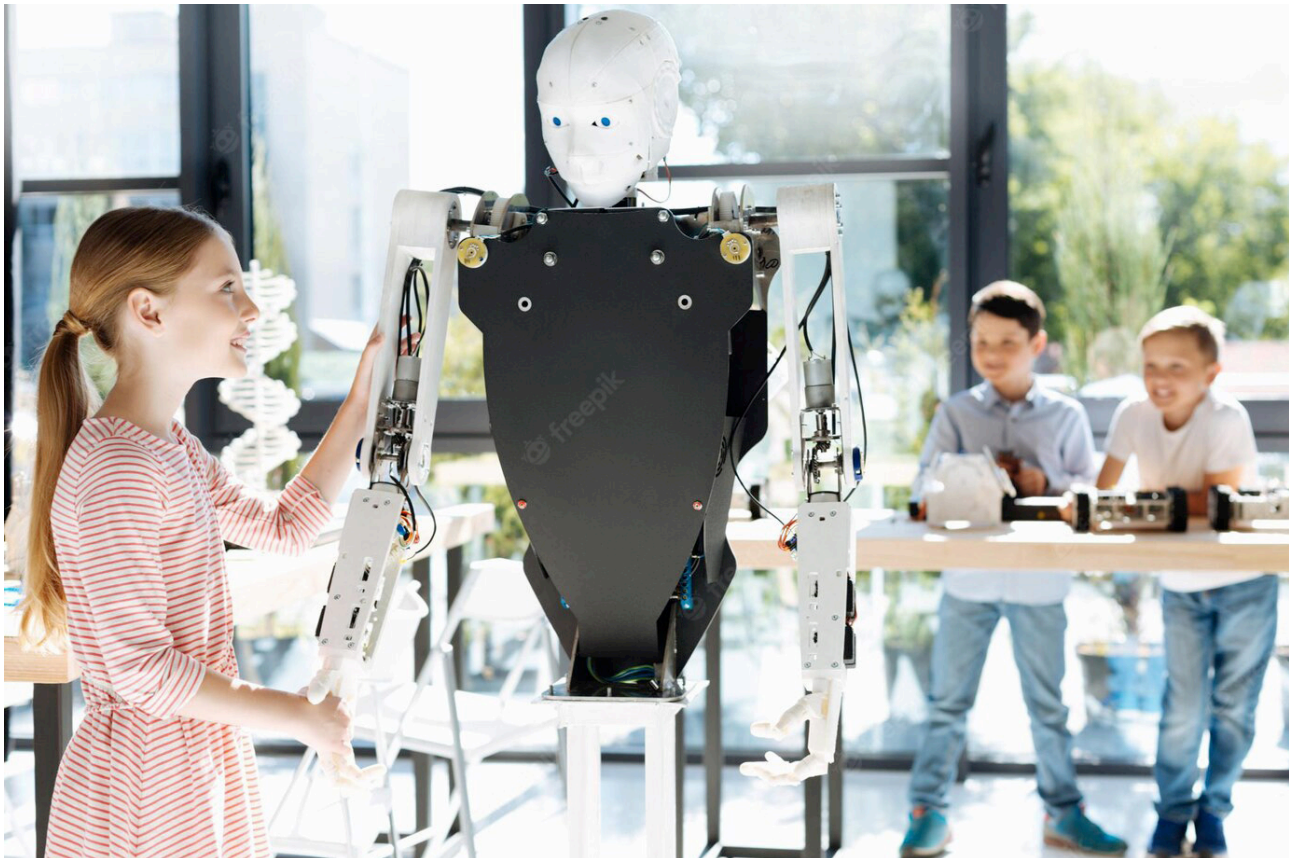
80% des emplois les plus recherchés sur le réseau LinkedIn aujourd'hui correspondent à des métiers qui n'existaient pas il y a 10 ans !

Une équipe de chercheurs à Oxford University a mené une étude en 2013 visant à quantifier la part des emplois potentiellement automatisables, le potentiel d'automatisation des métiers (plus de 700) étant évalué à l'aune des tendances technologiques à moyen et long terme. Le verdict : 47% des emplois aux États-Unis présentent un risque élevé (plus de 75% de probabilité) d'être automatisés à l'horizon de 20 ans, soit en 2033. Exemples, les télémarketeurs remplacés par des « Chatbots » à 99%, les caissiers et les caissières remplacés par des machines à 97%, etc. Cela ne veut pas dire que la numérisation va créer des chômeurs en plus. Cette approche vise avant tout à mesurer un risque et un impact sur l'ampleur de l'évolution des métiers, le potentiel d'automatisation réel étant contraint par les arbitrages économiques sous-jacents à la substitution du travail humain, à la difficulté de mise en œuvre, et aux autres facteurs exogènes (politiques, sociaux, réglementaires, etc.).

- Dans les pays développés comme dans les pays en développement : relocalisation versus globalisation

Le phénomène serait encore plus destructeur dans les pays en développement où, selon l'ex-président de la Banque mondiale Jim Yong Kim (2019), deux tiers des emplois actuels risquent d'être supprimés en raison notamment de mouvements de relocalisation provoqués par l'essor de l'industrie 4.0. 70% des emplois seraient en risque en Inde, 80% en Chine et 85% en Ethiopie. Jusqu'où ira ce mouvement dont toutes les études s'accordent à prédire un impact majeur et global ?

Les schumpetériens ont la réponse : ils répètent en boucle que les pays où la robotisation des usines est la plus avancée enregistrent un taux de chômage plus faible et une industrie mieux préservée, comme c'est le cas en Allemagne et en Corée du Sud. Les pays bien pourvus de robots présentent des potentiels de croissance et de création d'emplois plus importants, selon l'agence de notation Moody's. La raison : des gains de productivité générés par la robotisation qui bénéficient en retour aux activités de services connexes aux industries. Selon Nicolas Bouzou, économiste libéral, « *Dans l'histoire humaine, la création l'a toujours emporté, quelle que*



soit l'ampleur de la destruction. Le sujet, c'est celui de la mutation du travail, pas sa fin !».

• Un critère discriminant pour les métiers en risque : la routine

Si les progrès en cours suscitent autant d'angoisses et de fantasmes, c'est parce qu'à l'inverse des précédents, ils sont multisectoriels et ubiquitaires. Pour les experts, le degré de vulnérabilité des métiers aux progrès technologiques n'est plus tant lié au fait que l'on exerce un travail manuel ou intellectuel, des tâches physiques ou cognitives, qu'à leur caractère plus ou moins routinier. Comme le disent les informaticiens, « si tu fais 2 fois la même tâche, un logiciel le fera à ta place la 3ème fois », « à l'inverse du XXe siècle, fait remarquer Daniel Cohen, économiste et professeur à l'ENS Paris, où pour perdurer un emploi devait être répétitif et complémentaire à la machine ». Résultat : ce ne sont plus seulement les cols bleus qui sont concernés mais également les cols blancs, cadres des professions intermédiaires et même supérieures, comptables, traducteurs ou encore traders, etc. Goldman Sachs, la célèbre banque d'affaires new-yorkaise, n'emploie plus que deux traders dans son desk training action depuis 2017, alors qu'elle en comptait 600 à son pic en 2000. Elle a mené un basculement vers le trading électronique à haute fréquence, qui représente aujourd'hui 99% des transactions, grâce au recrutement de 200 ingénieurs, avec des salaires 5 fois moins importants, qui pilotent désormais des algorithmes pour gagner des sommes certes infinitésimales mais sur des millions d'opérations quotidiennes en limitant au maximum le risque !

La tendance actuelle est de surcroît à la polarisation du marché du travail, avec des emplois intermédiaires tenus par la classe moyenne qui ne cessent de décliner et un grand écart qui s'amplifie aux deux bouts de l'échelle : des activités précaires, peu qualifiées, mal payées et non délocalisables d'un côté, et une super élite très bien rémunérée avec de hauts niveaux de qualification de l'autre. Un processus déjà alimenté par le mouvement de globalisation et qui s'est traduit, notamment aux États-Unis, par un creusement abyssal des inégalités. Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, l'équation ne fait que se corser.

- Une compétence purement humaine : l'empathie

En dépit de leur diversité, toutes les études

s'accordent sur un fait : un haut niveau de qualification reste la meilleure garantie de l'emploi. Dans ce contexte, la part de la formation initiale deviendra plus relative par rapport à celle de la formation tout au long de la vie afin de s'adapter à des cycles d'innovation de plus en plus rapprochés. Toutefois, le niveau de qualification est loin d'être suffisant pour assurer une protection contre le risque d'automatisation. Sont préservés de l'automatisation les métiers dits empathiques, les métiers manuels ou intellectuels, qualifiés ou non, mais qui requièrent de la créativité, du sens artistique, de l'intelligence sociale et du contact humain. Les métiers à forte intelligence sociale et empathique seront toujours pérennes.

Parallèlement à la disparition de nombre de métiers, d'autres – nouveaux – apparaissent, à commencer par le fameux data scientist, mais aussi tous les métiers autour de la data et de l'économie numérique : data architect, data analyst, data engineer, spécialiste cloud, spécialiste cybersécurité, développeur, gestionnaire de médias sociaux, expert IA, spécialiste réseaux de communication, etc.

Selon des chercheurs canadiens, la bonne grille de lecture des emplois en progression consiste à croiser l'empathie avec la matière grise. En tête, les emplois à haut niveau de qualification et beaucoup d'empathie seront les plus prisés, arrivent ensuite les emplois empathiques mais sans une qualification poussée. Néanmoins, les emplois qualifiés avec très peu d'empathie vont décliner et les autres emplois sans qualification, ni empathie sont voués à l'extinction.

• Quid de la forme : est-ce la fin de « l'emploi à temps plein » ?

La forme du travail va évoluer dans le sens de la remise en question de la notion de travail à temps plein. Le salariat, comme composante essentielle de la croissance économique, avec notamment la stabilité de la relation entre employeur et travailleur, et les droits sociaux qui lui sont attachés, est aujourd'hui profondément fragilisé, par trois tendances :

- une tendance technologique d'abord, tirée par la numérisation et les possibilités d'externalisation du travail intellectuel. De nouvelles formes de «travail

Hello Student PACK

Pack Spécial Étudiants:

- ✓ Compte bancaire
- ✓ Carte bancaire
- ✓ mBanking et eBanking
- ✓ BNA SMS

100% GRATUIT



**BNA
BANK**

بمحبّتكم نقدّمو

Vous êtes étudiant et vous souhaitez entamer une relation bancaire à moindre coût, la BNA vous offre gratuitement votre premier package de produits et services bancaires innovants, pensé pour vous et adapté à vos besoins **"Hello Student Pack"** :

- **Un Compte Etudiant** : pour gérer et suivre vos opérations courantes en toute simplicité ;
- **Une Carte Etudiant** : pour réaliser et régler vos dépenses à tout moment ;
- **Des accès "BNA eBanking" "BNA mBanking"** : pour une gestion en ligne et en temps réel de votre Pack ;
- **Un service de Smsing "BNAsms"** : afin de recevoir des notifications pour chaque opération effectuée par votre carte.

Hello Student Pack vous permet de gérer vos dépenses en temps réel et de bénéficier d'une panoplie de produits et services avec une tarification préférentielle et avantageuse.



JORDAN

royaume du temps

visitjordan.com

à la demande» se développent. Internet permet l'émergence de nouvelles places de marché «C2C», et de nouveaux modèles d'intermédiation à travers des plateformes. C'est une sorte d'uberisation du travail, induite par le développement d'une économie collaborative et de partage. Autre impact du numérique : l'expertise n'a plus besoin d'être locale, un mouvement accentué par le travail à distance grâce aux réseaux virtuels ;

- une tendance à la flexibilité ensuite, avec la nécessité de s'adapter aux fluctuations du marché quasi en temps réel, qui pousse les entreprises à une gestion plus souple et une personnalisation plus grande de la prestation ;
- une tendance sociétale enfin, avec de plus en plus de travailleurs recherchant autonomie et flexibilité dans leur travail, notamment parmi les professions de services plutôt qualifiées. La montée en puissance de l'autoentrepreneuriat répond à cette tendance. Ce phénomène est d'autant plus vrai que les travailleurs appartiennent à la génération Y ou Z.

Ces tendances amènent à repenser le contrat de travail et le financement de la protection sociale.

• Des leçons à tirer, impacts sur les systèmes de formation

Dans cette controverse sur le futur du travail entre les pessimistes, d'un côté, qui pensent que les transformations technologiques en cours sont radicalement différentes et qu'elles ne pourraient pas créer suffisamment de nouveaux emplois que les hommes exercent mieux que les robots et les algorithmes, et les optimistes, de l'autre, les schumpétériens, qui, se fondant sur les précédentes révolutions industrielles, pensent que la technologie crée toujours plus d'emplois qu'elle n'en détruit et qu'elle ne pourra jamais remplacer les aptitudes humaines hors de portée de son intelligence, qui a raison ? La réponse reste très ouverte et se situe probablement entre les deux. Toutefois, les deux courants de pensée convergent sur un point au moins : la nécessité impérieuse de repenser entièrement l'éducation et la formation, une tâche qui incombe à la fois aux décideurs politiques et aux entreprises. C'est l'unique parade dans le cas où les pessimistes auraient vu juste quant à un impact bien plus rapide et massif des progrès technologiques sur l'emploi que n'attendent les optimistes.

Le capital humain est désormais au centre des enjeux dans le nouveau monde. La performance économique et sociale des nations dans les décennies à venir est en effet largement dépendante de leur capacité à mettre en œuvre une stratégie ambitieuse pour former le capital humain en conséquence. Paradoxalement, l'école au sens de système de formation et d'apprentissage est restée anachronique par rapport aux transitions en cours et notamment la 4e révolution industrielle. Son modèle ressemble davantage aux usines du début du siècle dernier et s'inspire plus du taylorisme pour former la masse. Le raccourcissement des cycles d'innovation impose aux systèmes de formation d'être exigeants, agiles, et transposables dans une perspective tout au long de la vie. Les écoles doivent changer de paradigme de formation afin de tirer profit des potentialités du numérique notamment, pour augmenter la qualité de leurs modèles pédagogiques, et améliorer l'insertion professionnelle des apprenants tout au long de la vie. Il s'agit donc d'opérer une révolution au sein de l'école, de migrer d'une ingénierie de la formation à une ingénierie des compétences, d'écarter toute logique «adéquationniste», et d'imaginer un modèle qui soit façonné par l'esprit du siècle, un système qui valorise la créativité individuelle et le travail collectif, la pensée de rupture, le goût de l'expérimentation, les parcours transdisciplinaires, et l'hybridation des métiers et des compétences. Favorisant les valeurs humaines en opposition au transhumanisme, la formation ne devrait pas être pensée uniquement de façon utilitaire, et devrait mettre l'accent sur l'initiation à la pensée complexe et à la réflexion éthique.

En ce qui concerne notre pays, la Tunisie, nous ne sommes certes pas à l'abri de ces transformations globales, mais notre chance réside dans le fait que nous pesons à peine 0,15% de la population mondiale. Autrement dit, sans que soient remises en question les grandes tendances au niveau global et la loi des grands nombres, notre pays pourrait être une singularité à l'instar des pays scandinaves et de Singapour. Notre histoire, notre situation en Afrique et dans le bassin méditerranéen, notre ouverture culturelle, notre appétence pour l'innovation, sont autant d'atouts pour ce faire, pour peu que l'environnement politique et socioéconomique soit plus apaisé et stable. ■

N.A.

En couverture

Préparer nos jeunes **aux métiers** **du futur**

• Par Prof. Mohamed Jaoua
*Mathématicien, Membre du Board of Directors
de Pristini Knowledge Group*



Pour commencer, dressons rapidement ce constat : **1-** Les compétences dites du XXI^e siècle, celles dont les entreprises ont besoin pour entrer dans l'économie 4.0, structurent désormais tous les métiers, y compris les plus traditionnels. Et les compétences critiques qui les sous-tendent ont pour noms mathématiques, algorithmique, statistiques et données, intelligence artificielle, etc. ; **2-** Les parcours scientifiques de l'école (collège et lycée) concernent tout au plus 50% de nos bacheliers, que tous les parcours universitaires – les plus nobles surtout (médecine, ingénierie) – s'arrachent ; **3-** La Tunisie, qui fut à l'avant-garde dans tous ces domaines, est en train de perdre l'avance qu'elle y avait acquise grâce à la qualité de son école, de son école mathématique en particulier, et par conséquent d'obérer son positionnement dans la nouvelle économie-monde.

• Pourquoi ?

• Parce que notre école a instrumentalisé les compétences scientifiques, pour en faire un usage sélectif plutôt que pour former les esprits, notamment à la pensée critique. Opérant ainsi une véritable rupture entre cette dernière et la plus grande partie de notre société, tout en tournant le dos aux valeurs humaines qui reviennent aujourd'hui en force dans un monde en pleine mutation : inclusion, éthique, empathie, travail collectif, etc. En s'enfermant dans des paradigmes utilitaristes hérités du siècle dernier, l'urgence de diffuser largement ces compétences au sein de sa population scolaire lui a échappé. Aujourd'hui, alors que le monde devient jour après jour plus mathématique, nous atteignons péniblement 10% de bacheliers Maths tandis que plus de 50% des bacheliers sont allergiques aux maths. Il est utile à cet égard de se souvenir de cette réflexion de Bourguiba qui, parlant du Code du statut personnel (CSP), avait justifié son choix par le fait que *«aucun pays ne peut se développer en tournant le dos à la moitié de sa population»*. Il parlait des femmes qui sont, c'est la bonne nouvelle, de plus en plus présentes dans les filières scientifiques. Mais c'est pourtant ce que tente de faire notre école avec ses 60% d'élèves dans les filières autres que Maths et Sciences (Eco-G, Lettres etc.). La plupart de ces derniers s'y étant réfugiés non par vocation, mais pour fuir ce qu'ils perçoivent comme la tyrannie des mathématiques et des sciences ;

• Parce que notre université lui a emboîté le pas, en restant sur des paradigmes élitaires de plus en plus inopérants dans le contexte de massification qui est le sien. Ce qui l'a conduit, dans une logique verticale implacable, à ignorer ses apprenants au lieu d'en faire les acteurs principaux de leur propre formation. Et à ignorer tout aussi superbement le marché du travail, ses besoins et leur évolution.

• Alors, comme l'écrivait Lénine, que faire ?

Ce ne sont certainement pas quelques mesures cosmétiques, comme l'instillation de petites doses de cette panacée illusoire que sont les soft skills, qui remédieront à cette inadéquation structurelle. Inadéquation par ailleurs largement entretenue par le formatage dirigiste des formations par le MESRS et le conservatisme de ses commissions sectorielles quant à leurs contenus.

Il nous faudra des remises en cause beaucoup plus profondes pour prendre en compte les nouveaux paradigmes, au premier rang desquels le caractère de plus en plus hybride et évolutif des compétences exigées par le marché du travail. Quand on parle aujourd'hui du métier d'ingénieur, de médecin ou de manager, les mots pour les nommer sont restés les mêmes. Alors que les contenus et les compétences exigées pour les exercer n'ont plus rien à voir avec celles du XX^e siècle. Les modèles et les algorithmes, le digital et la data, sans parler de l'intelligence artificielle, ont en effet complètement bouleversé la donne. Il n'y a qu'à voir la manière dont les médecins nous ont parlé durant la pandémie du covid, à grands renforts de modèles prévisionnels, d'analyse des données et d'algorithmes de simulation.

Quant aux soft skills ou compétences transverses, la traduction française du terme est beaucoup plus heureuse – et prometteuse – que l'original. Il faut désormais en élargir l'acception en incluant, à côté de la maîtrise des langues, des outils de communication, d'une bonne dose de culture générale et de savoir-être, un corpus minimal de compétences digitales et data. C'est ce que les anglo-saxons appellent la «digital literacy» ou «alphabétisation digitale», sorte de «bagage de l'honnête homme» désormais indispensable à tous. Comme pour l'alphabétisation du siècle dernier, que l'industrialisation des économies européennes avait exigée des sociétés, la révolution numérique nous appelle aujourd'hui à une nouvelle



alphabétisation. Similaire par son ampleur, mais avec des contenus renouvelés et étendus, rapidement évolutifs aussi pour demeurer en phase avec les mutations de notre époque.

Les demandes directes et indirectes pour ces compétences élargies n'épargnent plus aucun métier, et elles sont en train d'exploser. Avec pour conséquence la disparition totale de débouchés pour les formations qui n'auront pas pris la mesure de la chose et qui ne seront plus – c'est déjà le cas pour certaines – d'aucune utilité.

Pour positionner notre économie dans les segments à haute valeur ajoutée de la nouvelle économie, il convient donc de former massivement les jeunes aux compétences qui les portent. Ce qui générera bien sûr une attractivité accrue de notre pays vis-à-vis des IDE dans ces secteurs, dont les acteurs souffrent d'un déficit de ressources humaines qualifiées, surtout en Europe et en Amérique du Nord. Et qui viennent notamment en Tunisie pour les trouver. Mais qui donnera surtout à nos entreprises la capacité d'engager

leur indispensable transformation digitale pour prendre toute leur place sur les marchés internationaux.

En matière d'éducation, les défis de cet aggiornamento se situent à trois niveaux :

- Il faut d'abord inverser l'équilibre actuel de la répartition des orientations dans le secondaire, où les compétences du XXI^e siècle ne sont présentes que chez 40% de la population lycéenne, ce qui prépare notre pays à un futur hors du temps. C'est évidemment plus facile à dire qu'à faire, tant les mathématiques – pour ne citer qu'elles – ont été installées, souvent avec l'aide des mathématiciens eux-mêmes, dans le rôle d'épouvantail à potaches. Et cela alors même que le monde devenait chaque jour plus mathématique. Cela demandera certes du temps, mais surtout la mise en place d'un enseignement beaucoup plus inclusif, plus pratique aussi, des mathématiques comme des autres sciences. Cela demandera aussi de redonner de la chair à notre école en y réintroduisant les enseignements de sciences humaines et sociales qui l'avaient peu à

بالرؤية الواضحة نبني مستقبل آمن



*RCC



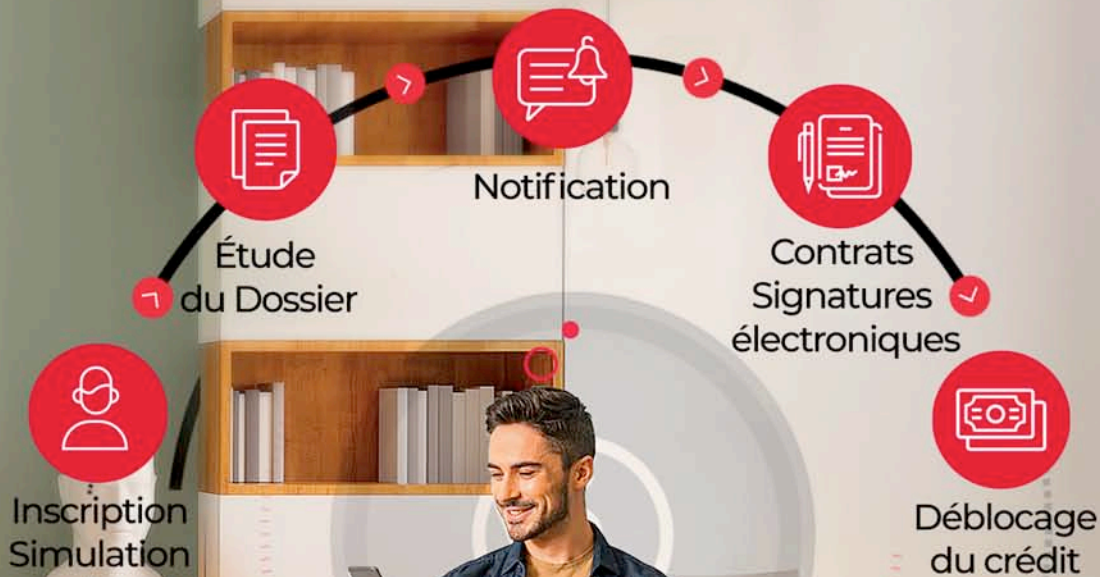
L'avenir avec assurance

Numéro Bleu
82 10 10 90

DIGICRÉDIT, LE CRÉDIT 100% À DISTANCE SUR INTERNET ET MOBILE !

NOUVEAU : SIGNATURE ÉLECTRONIQUE DES CONTRATS

Obtenez rapidement votre financement
en ligne sans vous déplacer de chez vous !



UIB CONTACT 81 10 25 25
DIGICREDIT@UIB.COM.TN



الإتحاد الدولي للبنوك
UIB

GRUPE SOCIETE GENERALE

50^{DT}

**EN CASH
OFFERTS**

Pour toute souscription
au DIGICRÉDIT

peu désertée. Les solutions pédagogiques existent, il suffit de porter notre regard vers Singapour notamment, mais la conscience du problème et la volonté politique de le surmonter manquent encore à l'appel, tandis que les résistances au changement et les corporatismes sont à la manœuvre.

- À l'université, il faut désactiver la machine à produire des candidats à des métiers en voie de disparition. Et pour cela, repenser la nomenclature des cursus de formation actuellement gouvernée par la seule logique universitaire interne – corporatiste – pour les articuler aux besoins de l'économie et de la société. Les articuler aussi aux métiers du futur, bien qu'on ne les connaisse pas encore, puisqu'on connaît les ingrédients essentiels pour leur appréhension. La pensée critique, la pensée de rupture et l'hybridation sont au nombre de ces compétences. En effet, les innovations disruptives viennent souvent en regardant ce qui se passe chez le voisin d'à côté. Niels Bohr, Prix Nobel de physique 1922, remarquait à cet égard que « ce n'est pas en améliorant la bougie qu'on a inventé l'électricité ». Le temps n'est donc plus aux compétences segmentées, fragmentées, plus appropriées à la division du travail selon Ford, qui a fait son temps, qu'à l'économie-monde globale d'aujourd'hui. Celle-ci a besoin de formations complexes et transverses, de formations « trait d'union » capables d'évoluer rapidement pour s'adapter aux technologies et à la société.

Pour autant, l'indispensable révolution des formations universitaires ne suffira pas si on ne pense pas dans le même temps la transition vers le XXI^e siècle en réduisant le décalage actuel entre les connaissances acquises à l'école et celles que réclament les compétences de la nouvelle économie. Ce qui exigera d'imaginer et de mettre en œuvre des pédagogies appropriées pour cette « mise à niveau scientifique », qui donneront à tous ces élèves qui ont été exclus de cette culture scientifique à l'école et au lycée le minimum vital pour acquérir la « digital literacy » à l'université. Là encore, nous n'aurons pas besoin de réinventer la roue, il nous suffira d'ouvrir les yeux et nos esprits sur le monde. Pour nous apercevoir en particulier que, s'il constitue un défi majeur, le digital est aussi un pourvoyeur de solutions pour le relever. Des solutions qui n'ont jamais été aussi accessibles à qui veut bien se donner la peine de s'en saisir.

- Enfin, la mise à niveau de la jeune population des cadres et autres acteurs de notre économie,

dont la maîtrise des compétences du siècle est faible, pour ne pas dire inexistante. Aucune société ne peut en effet vivre et se développer avec une majorité de sa population active sans les compétences adaptées aux exigences du siècle. Il faudra donc organiser le secteur de la formation continue et l'articuler à l'université. De manière que celle-ci puisse donner lieu non seulement à des qualifications et des certifications, mais aussi – grâce à la capitalisation des compétences acquises – à des diplômes, auxquels notre société reste très attachée. Cerise sur le gâteau, il s'agira d'un puissant levier pour décrocher l'université et l'entreprise, en faisant de la formation tout au long de la vie la règle plutôt que l'exception, comme l'exige la mutation rapide des technologies. Chaque individu âgé de trente ans ou moins aujourd'hui sera en effet appelé à exercer plusieurs métiers durant sa vie professionnelle. Il peut d'autant moins en avoir acquis les compétences à l'université que ces métiers n'existaient pas encore lorsqu'il y était. L'université ne peut donc plus être un passage ponctuel, limité dans le temps, tout en prétendant gouverner la totalité de son devenir. Elle devra être conçue comme une suite diffuse de moments durant lesquels chacun revient – physiquement ou à distance – sur les bancs de l'école pour y remettre à jour ses compétences et rester ainsi dans la course.

Restée à l'écart des bouleversements majeurs du XIX^e siècle, la Tunisie avait raté le coche des deux premières révolutions industrielles, ouvrant ainsi la voie à sa colonisation en 1881. Forte de la politique éducative ambitieuse mise en œuvre à l'indépendance, elle a cependant su remonter la pente et accompagner tant bien que mal la troisième révolution – celle de l'informatique. De sorte qu'elle est aujourd'hui en mesure d'aborder la quatrième en cours avec des chances raisonnables de s'accrocher au train de la nouvelle économie. Celle-ci repose en effet sur des fondamentaux que nous possédons : une population éduquée, une économie et une société ouvertes sur l'Europe et le monde, des ressources humaines abondantes et capables de s'adapter aux nécessités du temps présent. Il ne nous manque plus que la prise en compte intellectuelle et politique de ces impérieuses inflexions et la levée des blocages qui s'y opposent, pour y parvenir. Alors ... chiche ?

M.J.

En couverture

Les fondements de la politique de l'éducation

• Par Kamel Ben Naceur
*Président de la Society of Petroleum Engineers
Ancien Ministre de l'Industrie, de l'Energie et des Mines*

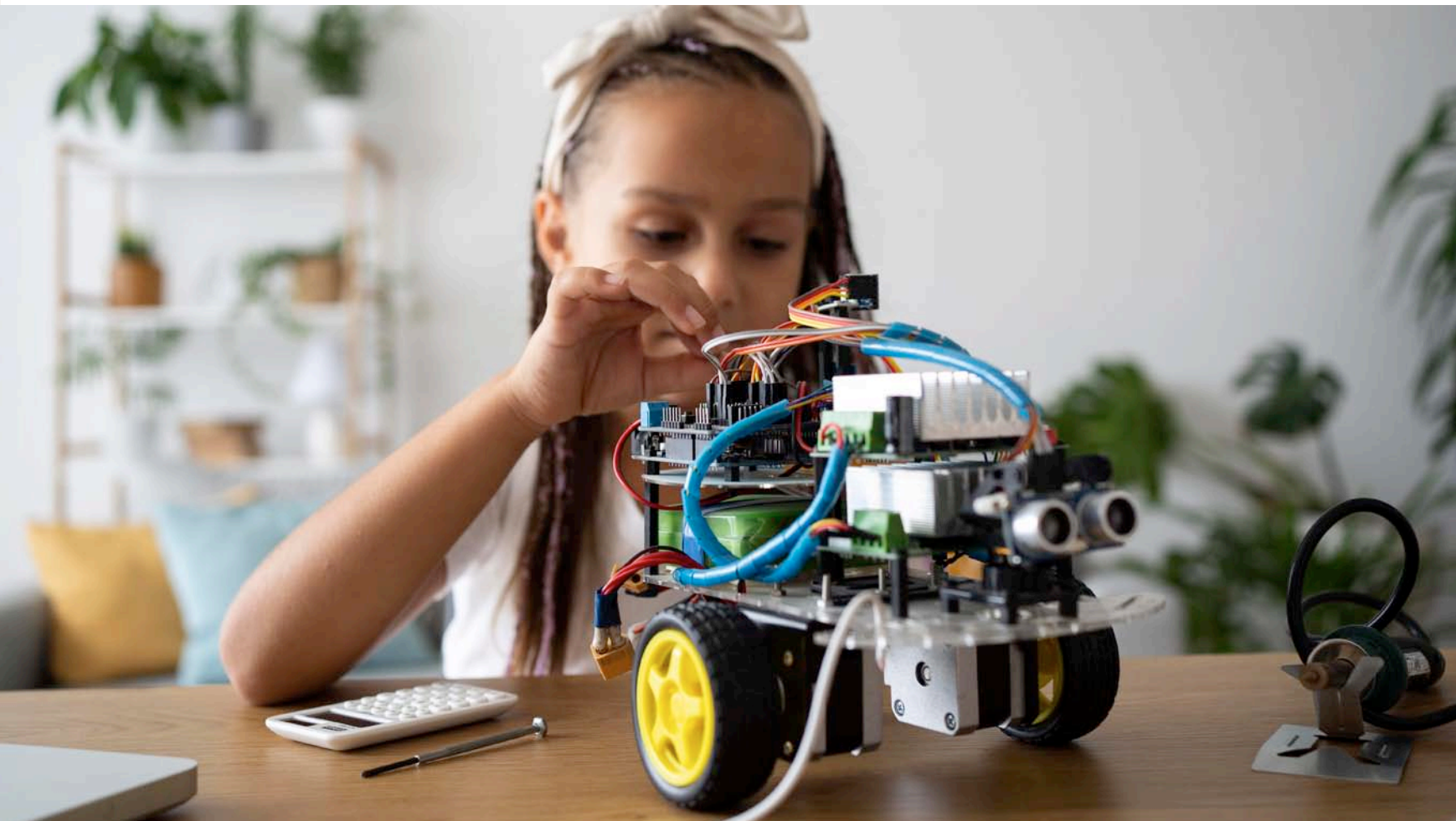


Les fondements de la politique de l'éducation nationale dans un pays sont étroitement liés à une adéquation avec les besoins sociétaux à l'échelle locale, nationale et internationale. Cette vision socioéconomique doit se décliner avec une perspective à long terme (sur une génération, c'est-à-dire 20 à 30 ans). La Tunisie est passée de choix stratégiques qui ont été opérés au lendemain de l'indépendance pour un secteur éducatif public inclusif et de qualité, vers un système hybride public-privé, avec des réorientations discontinues et fréquentes (avec la pléthore de gouvernements qui ont suivi la Révolution de 2011). Les changements récents ont généralement obéi à des considérations corporatistes, avec la priorisation des conditions matérielles de l'enseignant, plutôt que sur l'amélioration des conditions d'études des générations futures. La baisse notable du niveau des

élèves, à l'exception des lauréats des établissements pilotes, est démontrée dans la chute de la Tunisie dans les classements internationaux. L'université publique tunisienne continue à produire des profils solides, avec l'émergence, au cours des deux dernières décennies, de formations supérieures privées, qui attirent de plus en plus d'étudiants tunisiens et d'autres pays d'Afrique.

La priorité pour la Tunisie aujourd'hui est la définition des orientations socio-économiques à long terme. 2050 peut paraître très éloignée, mais c'est pratiquement la période où les Tunisiens nés aujourd'hui arriveront sur le marché du travail. La Tunisie doit définir les créneaux dans lesquels le pays doit se distinguer. Ceux-ci pourraient être les suivants :

- Les technologies de l'information et de la communication : le monde est passé de la 2G il y a





seulement 20 ans à la 5G aujourd'hui (et au passage une multiplication par un million des vitesses de transmission) et verra la disponibilité de la 6G avant la fin de cette décennie. De plus, la disponibilité de systèmes massifs d'acquisition, d'exploitation et de stockage des informations favorise la croissance d'une société fondée sur la connaissance et l'analyse des données,

- Les industries électriques, électroniques et mécaniques : la Tunisie a développé des unités de fabrication de composants pour le secteur automobile et aérien, et doit monter en gamme dans l'intégration,
- L'industrie textile et du mobilier avec une production à plus forte valeur ajoutée,
- Le domaine de la santé : l'augmentation de l'espérance de vie, avec des technologies préventives et curatives modernes,
- L'agroalimentaire et la montée en gamme dans les produits, combinée à l'optimisation des ressources hydriques,
- Le tourisme et les loisirs, avec la croissance des services et une diversification vers l'économie grise et les séjours médicaux.

Pour que le système éducatif soit en symbiose avec cette vision du développement, il doit évoluer sur un certain nombre d'axes :

- Valorisation des filières de la formation professionnelle, comme c'est le cas aujourd'hui dans des pays avancés comme l'Allemagne ; cela implique une connexion plus forte avec le monde industriel ;
- Une meilleure orientation des élèves à la fin du collège et après le baccalauréat, ainsi qu'un plan national contre l'échec scolaire ;
- Mise à niveau des techniques d'enseignement mettant à profit le digital. Plus généralement, il faut

s'inspirer des exemples mondiaux de réussite tels que le système finlandais ;

- Accroissement des infrastructures digitales dans les collèges et universités, et remise à niveau du corps enseignant ;
 - Support pour des axes de recherche nationaux, avec les partenariats entreprises ;
 - Inclusivité du système éducatif : le recours exagéré aux cours particuliers à un coût exorbitant pour les familles est un symptôme important de la déficience du secteur à achever les objectifs de l'éducation pour tous ;
 - Renforcement de l'enseignement supérieur public, avec une formation adéquate des enseignants universitaires (qui sont d'abord formés pour la recherche) ;
 - Plus grande ouverture de l'enseignement supérieur pour accueillir les étudiants étrangers, notamment africains ;
 - Partenariats accrus avec les pôles de formation étrangers dans les domaines prioritaires pour le pays ;
 - Un focus sur une meilleure employabilité des diplômés, avec en particulier le renforcement des soft skills, qui font souvent défaut aux lauréats techniques
- Tenir des états généraux du système éducatif est requis, mais cela nécessite au préalable une stratégie « Tunisie 2050 ». J'ai eu l'occasion de participer au développement de la vision des Emirats arabes unis pour 2071 (centenaire de l'indépendance de la Fédération), avec l'objectif de développer une économie basée sur le savoir. La Tunisie regorge de talents (présents et potentiels), et il faudra leur donner des raisons de croire en le potentiel de contribuer au développement du pays. ■

K.B.N



Partenaire



27-28 Août
2022

LA TUNISIE

Des compétences au service de l'innovation



**BNA
BANK**

بمحبّتكم نقدّمو

L'école de demain : Trois interrogations majeures

• Par Mohamed Hedi Zaiem
Statisticien Économiste ENSAE Paris, Docteur en Sciences Économiques. Professeur des universités, il a été président du Comité National d'Évaluation de l'Enseignement Supérieur. Il est actuellement Expert International en enseignement supérieur, éducation et emploi.



1 • L'école de demain : pour quel développement ?

On ne peut penser l'école sans penser auparavant le développement.

Après avoir été longtemps considérée comme un investissement non productif, l'éducation est, depuis quelque trois décennies, considérée comme la voie royale du développement économique, sans qu'il y ait en fait un consensus sur ce que développement peut signifier. Ainsi, le rôle premier de l'éducation est désormais la production du « capital humain », considéré comme le principal facteur de ce développement. Cette conviction s'est fortement confortée avec ce qu'il est convenu d'appeler la troisième et la quatrième révolution industrielle, même si la recherche économique empirique n'a jamais pu prouver la relation entre l'accumulation du capital humain et la croissance.

D'abord technologie n'est pas développement, et ce qu'on appelle « économie du savoir » est une immense supercherie.

La formation du capital humain et le développement de la technologie, des TIC en particulier, constituent un fonds de commerce florissant pour les politiques en mal de stratégie, quelles que soient leurs obédiences idéologiques et politiques. Ceci trouve son fondement dans l'impact des changements technologiques sur l'amélioration continue de la productivité du travail.

La course au capital humain, surtout celui qui est formé aux technologies, se justifiait par cette croyance largement diffusée que la technologie se produit presque exclusivement par le savoir. Nous avons eu l'occasion de montrer la fausseté de cette croyance : la technologie ne sort des écoles et des universités que si celle-ci sont adossées à un écosystème industriel lui-même à la pointe de la technologie, ce qui est l'apanage des pays industriellement avancés, et nous irons plus loin en disant l'apanage des pays militairement les plus puissants, car c'est surtout dans l'industrie de l'armement que naissent et se développent les innovations technologiques les plus diverses. Il ne sert donc à rien de s'épuiser dans la course à la technologie.

Nous avons contribué à établir que pour chaque pays, il y a un niveau d'accumulation du capital humain optimal, celui qui est compatible avec son infrastructure industrielle et ses capacités d'investissement. Que cherchent alors ceux qui veulent faire croire à nos pays en mal de développement que leur salut réside dans l'accumulation du capital humain technologique ? Ils cherchent probablement à pousser les pays en développement à sur-accumuler en ce type de formations. Ceci contribue d'abord à nourrir un réservoir de travail « qualifié » prêt à répondre aux besoins croissants des

pays industriels avancés dont ils ne tirent que bénéfice, alors que les pays d'origine ont financé - parfois au prix d'un endettement massif - les coûts de son accumulation. Détrompez-vous, la valeur ajoutée supplémentaire liée à cette main-d'œuvre qualifiée compense à peine les investissements encourus pour la former. Ensuite, la pression insoutenable du chômage des diplômés (dont des proportions croissantes sont diplômés en STEM : Sciences, Technologie et Mathématiques) constitue une force d'appel pour nourrir la course à la technologie, et à l'accumulation dans le capital fixe qui la porte. La pression sociale nourrit un discours devenu une rengaine : « Il faut un nouveau modèle de développement ». Ce « nouveau modèle » est moins un projet de développement qu'une réponse (fallacieuse) à la pression du « capital humain sans capital ». Les individus formés aux nouvelles technologies deviennent, et on ne peut bien sûr le leur reprocher, les vecteurs principaux de la course à la technologie, à travers le capital, ou les ressources pour ce qu'on appelle « la fuite des cerveaux ».

Deux précisions avant d'avancer :

- loin de nous de cultiver la techno-phobie. La technologie, pour s'installer chez vous, ne frappe pas à votre porte. A l'instar autrefois de l'électricité et de la voiture, Facebook et ses descendants sont déjà là, et ils bouffent déjà la moitié de notre temps et de nos ressources. La technologie a soulagé les hommes de tâches très pénibles et contribué à son bien-être, mais à des coûts exorbitants et qui doivent dorénavant être contrôlés, ceci d'une part ;
- d'autre part, le développement ne peut plus être pensé en vase clos ; comme il est aussi illusoire qu'il viendra par une insertion aveugle - et donc nécessairement inégale et risquée - dans l'économie-monde.

Je crois que nous traversons une étape décisive de notre histoire et celle de l'ensemble de l'humanité. Une lame de fond est en train de balayer les anciens équilibres ; l'enjeu n'en est pas moins que la redistribution - qui ne peut plus attendre - des sphères d'influence entre ceux qui se battent pour la domination de cette planète. Elle est en train de prendre toutes les formes, allant des accords de « coopération » et les offres d'investissement jusqu'à l'invasion militaire pure et simple. Dans cette guerre réelle et figurée, nous avons une chance unique : nous sommes comme rarement courtisés (regardez avec de gros yeux ce qui se passe ces jour-ci chez nous). Saurons-nous en profiter ? Oui, mais à condition de savoir ce que nous voulons devenir. Ce qui est loin d'être le cas. De modèle, le pouvoir n'en a aucun qui soit la base de toute discussion avec un partenaire extérieur quel qu'il soit, et s'il en a, il n'en a encore rien révélé.

Dans tous les cas, je pense que l'on aura inévitablement à choisir notre camp. Et croyez-moi, c'est de cela que dépendront et notre sort et celui de notre école.

L'Europe (inchangée, ou probablement réduite à son noyau dur) est notre premier partenaire sur tous les plans, y compris et avant tout- culturellement. Nous sommes à quelques encablures de l'Italie, et nous partageons avec elle plus de siècles d'histoire qu'avec tout autre péninsule. Des centaines de milliers de Tunisiens sont maintenant européens, et leur nombre ira en grandissant. Je suis de ceux qui croient que notre avenir sera en grande partie lié à l'Europe, mais pas de n'importe quelle manière. Une Europe qui aura compris que son avenir est avec son sud et pas outre-Atlantique. On n'a jamais été aussi bien placés pour en discuter et avec l'appui les forces de progrès qui se battent chez elles pour une société plus respectueuse de l'environnement et de l'égalité, et pour des rapports plus équitables entre les peuples, pour le respect de la diversité culturelle et des droits de l'homme. C'est avec ces forces de progrès que le nouveau monde est à construire. On fera de l'école l'instrument de cette construction, et nos «cerveaux qui ont fui» seront là aux premières lignes.

2 • L'école de demain : comment ?

La majorité de ceux qui abordent aujourd'hui la question de l'éducation en général et de l'enseignement supérieur en particulier le font sous l'angle de l'extraordinaire révolution technologique en cours. La plupart des observateurs s'accordent sur l'ampleur de l'impact qu'aura la révolution technologique en cours, baptisée «4^e révolution industrielle», sur notre façon de vivre, de travailler et d'interagir les uns avec les autres. Dans leur ampleur, leur portée et leur complexité, les transformations ne ressembleront à rien de ce que l'humanité a connu auparavant. Mais l'aspect le plus important est sans doute la vitesse des changements en cours, et à venir. Et l'ampleur et la profondeur de ces changements annoncent la transformation de systèmes de production, de gestion et de gouvernance. Le débat tourne autour de l'impact de cette révolution technologique sur le bien-être matériel des populations, les conséquences sur l'emploi et les inégalités, mais aussi sur le système éducatif.

L'opinion dominante est que, comme pour celles qui l'ont précédée, la quatrième révolution industrielle a le potentiel d'augmenter les niveaux de revenus mondiaux et d'améliorer la qualité de vie des populations du monde entier. Selon les tenants de cette approche, l'innovation technologique conduirait également à un miracle du côté de l'offre, avec des gains d'efficacité et de productivité à long terme. Les coûts de transport et de communication diminueraient, la logistique et les chaînes d'approvisionnement mondiales

deviendraient plus efficaces et le coût du commerce diminuerait, ce qui ouvrira de nouveaux marchés et stimulera la croissance économique.

La révolution technologique est derrière ce mythe nouveau que constitue ce que l'on appelle «économie du savoir». Ce mythe tombe à pic pour les penseurs du développement peu inspirés et les politiques en mal de stratégie, quelles que soient leurs obédiences idéologiques et politiques. Pire, il a paralysé et stérilisé la pensée économique et sociale progressiste. Et on en voit chez nous les dégâts.



Dans le même temps, la révolution pourrait aggraver les inégalités, en particulier dans sa capacité à modifier profondément les marchés du travail. Comme l'automatisation se substituera progressivement à la main-d'œuvre dans l'ensemble de l'économie, le remplacement des travailleurs par les machines exacerbera l'écart entre les rendements du capital et les rendements du travail. D'autre part, il est également possible, et peu sûr du tout, que le remplacement des travailleurs par la technologie soit compensé, dans l'ensemble, par une augmentation nette des emplois qualifiés dans la technologie.

Pour les spécialistes les plus avisés, la problématique principale se réduit à essayer de scruter le futur du marché de l'emploi, c'est-à-dire à essayer de prévoir quels seront les métiers de demain, et d'essayer d'en déduire comment adapter le système éducatif à la production de qualifications adaptées à ces métiers.

Notre longue expérience nous a installé dans la conviction qu'il est illusoire de chercher à prévoir ce que sera le marché

mg

J'aime

PRESTIGIA

koll youm
كل يوم

Home
Line



منتوجاتنا بأعز سوم ليك

و ما تلقاهم
كان عنا

 mg
أعز حاجة عندك ... كل يوم

Boga

AUX
ARÔMES
NATURELS



حكاية حبيب

Boga mon Amour

du travail dans 10 ans, en dehors de certaines évidentes tendances comme la robotisation des tâches élémentaires. En plus - et là je choque- chercher à le faire, est décréter que l'école doit être pilotée par le marché du travail. L'école doit répondre aux besoins de la société, dont le marché du travail n'est qu'un élément.

Nous venons (avec une équipe de six experts de haut niveau de cinq pays différents) de mettre la dernière touche à la «Stratégie de Développement des Ressources Humaines» d'un pays africain. Je vais vous révéler qu'elle ne dit pas un mot des « métiers de demain ». En revanche, la principale recommandation est de faire de la flexibilité la principale qualité du système éducatif afin de lui permettre de s'adapter à un environnement hautement évolutif. Ceci a un nom : «Life Long Learning» où la technologie joue un rôle central. Je citerai aussi une recommandation peu commune : au lieu de proposer de foncer tête baissée dans les enseignements technologiques et réduire les formations en sciences sociales et humaines, il est proposé de briser le mur qui sépare ces deux domaines en imposant une bonne dose de l'un dans l'autre, avec bien sûr l'invention d'une nouvelle pédagogie, où encore une fois la technologie est centrale.

3 • L'école de demain : par qui ?

Dans n'importe quel domaine, et quelle que soit la stratégie, son sort dépendra de qui la portera et qui la mettra en œuvre. Ce qui explique d'ailleurs que la plupart des réformes de l'éducation soient restées lettre morte.

La crise du secteur public de l'éducation (et ceci est vrai pour tous les services fondamentaux dont essentiellement la santé et les transports publics) et l'incapacité de l'Etat à répondre de manière adéquate à l'expansion de la demande, ont ouvert un grand boulevard au secteur privé, qui fait son beurre des carences du public. Il est paradoxal que plus le secteur éducatif perd de son rôle d'ascenseur social, plus la course effrénée vers l'obtention d'un diplôme augmente. Face à des perspectives qui s'amenuisent et à un chômage qui s'aggrave, il est normal que de plus en plus de citoyens cherchent selon leurs moyens, et au prix la plupart du temps de sacrifices et privations énormes, une solution par la fuite vers le secteur privé. C'est l'expression de la priorité des solutions individuelles sur toute tentative de construire une démarche collective et solidaire. Nous savons que l'avenir d'un jeune se joue d'abord au niveau de l'école de base et du préscolaire. C'est là que s'acquièrent les fondements, et forment de manière peu remédiable les inégalités. Le secteur public a montré son incapacité à assurer cela pour la moitié des enfants. Et ceux-là sont bien sûr en grande majorité enfants de pauvres et de régions défavorisées.

Sur le plan de l'enseignement supérieur (et la chose s'étend vers le bas), le secteur privé ne ménage aucun moyen pour attirer les clients : noms pompeux invoquant des universités étrangères prestigieuses, évocation de perspectives de poursuite des études à l'étranger... à tel point que beaucoup de nos universités privées sont devenues des agences de formation-placement pour l'étranger. Cette évolution est accélérée par l'internationalisation sous la pression d'une machine de guerre à l'échelle internationale pour accaparer un secteur devenu juteux, et constituant le meilleur moyen d'inscrire l'avenir des pays dans la logique et les intérêts du grand capital mondial.

Je ne suis pas de ceux qui cultivent le rejet du secteur privé, bien au contraire, comme on le verra plus loin. Mais je suis de ceux qui croient que le secteur privé, naturellement tourné vers le profit (ce qu'on ne peut lui reprocher), procure des solutions à ceux qui peuvent payer, mais ne peut prétendre -et il est en train chaque jour de le prouver- porter un projet de développement pour ce pays.

Je suis malheureusement aussi de ceux qui croient de plus en plus qu'il ne faut plus attendre grand-chose du secteur public de l'éducation, l'échec congénital des multiples réformes en est la manifestation la plus attristante. Ce secteur, cumulant l'archaïsme et les rigidités et devenu otage des corporations, va continuer- à moins d'un miracle- sa descente aux enfers. Il persistera bien sûr des îlots de succès, qui ne seront que l'image d'un approfondissement des inégalités et de l'exclusion.

Le secteur public est battu, le secteur privé scrute de près l'évolution du marché de la formation pour ajuster continuellement son offre, ou simplement habiller des couleurs du nouveau un produit déjà existant. Ni l'un ni l'autre n'apporteront quelque chose dans la lutte pour la promotion de l'homme et la réduction des inégalités, seules valeurs éternelles de l'école. La seule solution réside pour nous dans cette troisième voie malheureusement encore en gestation : la prise en main par la société de ce secteur vital. Ce serait une mixture de véritable décentralisation, d'émergence du pouvoir local, et de ce qu'on appelle « économie sociale et solidaire », encore très mal définie, et pernicieusement combattue. Disons simplement qu'il ne s'agit pas d'un secteur de bienfaisance et de non-profit, mais d'un autre mode d'entreprendre qui allierait le dynamisme et l'efficacité de la gestion privée (qui n'est possible que si ceux qui y entreprennent y trouvent profit) à la poursuite des objectifs sociétaux de l'école.

Je n'en dirai pas plus. Il me faudrait un livre. ■

M.H.Z.



• Par Abdelaziz Kacem

De Kaboul à Kiev, pour un nouvel ordre mondial

Acte IV, l'Otan aboie à la porte de la Russie



Dans le journal italien *Corriere della Sera* en date du 3 mai 2022, le pape François déclarait que les «*aboiments de l'Otan à la porte de la Russie*» seraient à l'origine de l'intervention militaire de Moscou en Ukraine. Natif de Buenos Aires, et de sensibilité sociale affichée, le souverain pontife sait les malheurs que l'hégémonie américaine et la haute finance infligent à l'Amérique latine depuis des lustres. Réitérant sa solidarité avec les peuples palestinien, irakien, yéménite, syrien et libyen, il se veut le continuateur de Jean-Paul II. Pour ses détracteurs, la métaphore canine qu'il colle à l'Otan corrobore les soupçons de ses sympathies communistes.

Moins d'un mois après le déclenchement de la guerre russo-ukrainienne, dans un discours prononcé, le lundi 21 mars, devant un parterre de chefs d'entreprise, le président Joe Biden annonce : *«C'est le moment où les choses changent. Il va y avoir un nouvel ordre mondial et nous devons le diriger»*, et appelle à *«unir le reste du monde libre»* derrière les États-Unis.

Pour sa part, ne voulant pas demeurer en reste, George W. Bush tint à se rappeler à nos mauvais souvenirs. Le 18 mai dernier, à Dallas, à l'institut qui porte son nom (allez savoir quels savoirs un tel organisme pourrait ajouter à l'intelligence du monde), l'ancien président des États-Unis ne déroge pas aux bévues dont il est coutumier. Il gratifie ses spectateurs d'un lapsus qui vient du tréfonds de son subconscient. Désirant condamner l'invasion de l'Ukraine par la Russie, il fustige *« l'absence d'équilibre des pouvoirs en Russie et la décision d'un seul homme de lancer une invasion totalement injustifiée et brutale de l'Irak »*. Devant la stupéfaction de l'assistance, il secoue la tête et se reprend : *«Je veux dire de l'Ukraine»*. Mais ce fut un incroyable aveu du génocide, plus d'un million de civils qu'il avait fait commettre, dix-neuf ans auparavant, en cette terre de Mésopotamie où l'Occident est né.

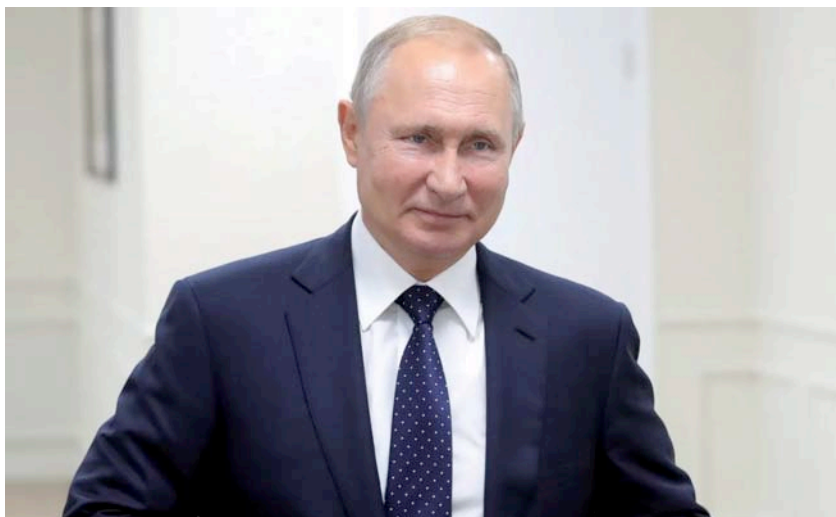
Pourquoi cette guerre ? Tous les analystes savent bien que pour encourager un idiot utile, Gorbatchev, à donner le coup de grâce à l'Urss, James Baker, au nom du gouvernement américain, lui avait promis en 1990 - promesse



réitérée un an plus tard - que l'Otan ne bougerait pas d'un pouce vers l'Est. Mais Horace le disait : *«Verba volant, scripta manent.»* Avec les Américains, les écrits s'envolent aussi. L'Otan finit par absorber la majorité des pays de l'Est et son appétit est de plus en plus dévorant. Pour le politologue américain, le Pr John Maersheimer, de l'Université de Chicago, *«la guerre en Ukraine est le conflit international le plus dangereux depuis la crise des missiles cubains de 1962»*.

L'Occident, à ses yeux, en est le principal responsable. Il s'en explique :

«Les troubles concernant l'Ukraine ont en fait commencé au sommet de l'Otan à Bucarest en avril 2008, lorsque l'administration de George W. Bush a poussé l'alliance à annoncer que l'Ukraine et la Géorgie «deviendraient membres». Les dirigeants russes ont immédiatement réagi avec indignation, qualifiant cette décision de menace existentielle pour la Russie et



promettant de la contrecarrer». Nous n'allons pas revenir sur tous les tenants et aboutissants de cette guerre. Force est de constater cependant que, depuis plus d'une décennie, l'Ukraine est de facto membre de l'Otan et de l'UE et que l'Occident est décidé à se battre jusqu'au dernier Ukrainien pour réduire la Russie et détruire Poutine.

Poutine est un homme avisé et réfléchi. Il parle couramment l'anglais, l'allemand, voire le suédois, et connaît de ce fait mieux que tous ses prédécesseurs la pensée et l'arrière-pensée occidentales. Peut-être a-t-il sous-estimé le degré de vassalisation de l'Europe aux USA. La Grande-Bretagne, capitale Londonistan, est devenue la colonie de son ancienne colonie. Cela Poutine le savait parfaitement. Mais l'Europe latine et l'Allemagne ?

Pour ce qui est de la France, il pensait sans doute au souverainisme gaullien.

«Les Européens, disait le Général, n'auront pas recouvré leur dignité, tant qu'ils continueront à se ruer à Washington pour y prendre leurs ordres».

Le problème actuel de l'Union européenne, c'est son gigantisme. Dès 1963, de Gaulle, mettait en garde contre « l'élargissement de l'Europe, sous peine d'une apparition d'une communauté atlantique colossale sous dépendance et direction américaine, et qui aurait tôt fait d'absorber la communauté européenne ». Le mal est fait. Tous les pays anciens membres du Pacte de Varsovie, se trouvant orphelins de tutelle, se sont jetés dans les bras de l'Otan.

Admis au sein de l'UE, ils sont totalement inféodés aux É-U.

La France est membre de l'Otan, depuis sa création, en 1949. Mais le Général, dès son retour au pouvoir, en 1958, signifie dans un mémorandum adressé aux Américains et aux Britanniques, que *«l'Otan ne correspond plus aux nécessités de notre défense»*.

Mais ce n'est que le 7 mars 1966 qu'il écrit à son homologue américain Lyndon B. Johnson, en des termes quelque peu abrupts, que « la France se propose de recouvrer sur son territoire l'entier exercice de sa souveraineté, actuellement entravé par la présence permanente d'éléments militaires alliés ou par l'utilisation qui est faite de son ciel, de cesser sa participation aux commandements intégrés et de ne plus mettre de forces à la disposition de l'Otan. » (art. 1966: la France tourne le dos à l'Otan, Le Monde du 10 mars 2009).

Dans un dernier sursaut gaullien, le président J. Chirac réaffirme l'indépendance de la France en refusant de s'aligner sur les Américains dans leur guerre injustifiée contre l'Irak. Son successeur prend le contrepied de cette politique indépendantiste. Dans une interview accordée au Figaro Vox du 31 juillet 2015, sous le titre : « La France doit cesser d'être le caniche des États-Unis », un grand reporter international, Renaud Girard, déclarait : « De Gaulle en son temps avait recadré les choses en affirmant que nous étions alliés, et non alignés. Mais nous sommes aujourd'hui alignés. Sarkozy a commis une erreur en faisant retourner la France dans le commandement intégré de l'Otan,

une organisation militaire aux résultats médiocres. C'est un signe de sujétion et de soumission qui n'était même pas réclamé par les Américains ». À vrai dire, ces derniers n'avaient pas à le réclamer.

Zbigniew Brzezinski, conseiller à la sécurité nationale du président des États-Unis, Jimmy Carter, et grand fomentateur de la première guerre d'Afghanistan, écrivait : *«Pour le dire sans détour, l'Europe de l'Ouest reste dans une large mesure un protectorat américain et ses États rappellent ce qu'étaient jadis les vassaux et les tributaires des anciens empires»*.

La guerre russo-ukrainienne est voulue par les États-Unis. Mais le zèle britannique est surprenant, inouï. Boris Johnson rivalise avec le patron américain en matière de fourniture d'armes sophistiquées à la nomenclatura de Kiev, ses apparitions aux côtés du petit Zelenski lui donnent l'illusion d'être un nouveau W. Churchill.

Les centaines de milliards de dollars investis en Ukraine sont prélevés dans les salaires du contribuable qui subit le boomerang des sanctions imposées à la Russie. Pour anesthésier les sujets de sa majesté ainsi que tous les citoyens du Nouveau monde et du Vieux Continent, ils sont soumis à une propagande antirusse généralisée. Tous les médias sont domestiqués. Les vrais spécialistes sont écartés. Aucune fausse note n'est permise. Seuls pérorent sur les plateaux des journaliers de pacotille.

Mais cette descente au caniveau, la presse britannique l'a entamée bien avant le conflit en cours. Un homme politique des plus intègres,

LE TIVOLI COMME VOUS
NE L'AVEZ JAMAIS VU !



www.ssangyongtunisie.com



TIVOLI
EXPRESS YOURSELF!

 [SsangYongTunisie.Officielle](https://www.facebook.com/SsangYongTunisie.Officielle)

AUTOMOBILES ZOUARI
CONCESSIONNAIRE / SAV VEHICULES DE TOURISME

TUNIS - Rte de Sousse, GP1 Km7 2033 - Mégrine
Tél. : (+216) 70 130 070 - 70 130 060
Fax : (+216) 71 425 253

SFAX - Rte de Gabes, bvd de l'environnement, Km 2,5 - Sfax
Tél. : (+216) 70 130 020
Fax : (+216) 74 281 020

SOUSSE - Rte de ceinture, 4022 Z.I. Akouda - Sousse
Tél. : (+216) 70 130 040 - 70 130 050
Fax : (+216) 73 343 233

GABES - Rte de Tunis Km 0,5 BP 31 - 6001 Hached Gabès
Tél. : (+216) 70 130 090
Fax : (+216) 75 274 151



SSANGYONG

DRIVE THE NEW
MUSSO



The very new PICK UP

MUSSO

SsangYongTunisie.Officielle

TUNIS

Rte de Sousse, GP1 km7- 2033 Megrine
Tél: (+216) 70 130 070 - 70 130 060
Fax: (+216) 71 425 253

SOUSSE

Rte de ceinture, 4022 Z.I. Akouda - Sousse
Tél: (+216) 70 130 040 - 70 130 050
Fax: (+216) 73 343 233

AUTOMOBILES ZOUARI
CONCESSIONNAIRE / SAV VEHICULES DE TOURISME

SFAX

Rte de Gabès, bvd de l'environnement, km 2,5 - Sfax
Tél: (+216) 70 130 020
Fax: (+216) 74 281 020

GABÈS

Rte de Tunis km 1 BP 6001 - 31 Hached Gabès
Tél: (+216) 70 130 090
Fax: (+216) 75 274 151



Jeremy Corbyn, chef du Parti travailliste de 2015 à 2020, ne s'y reconnaît plus.

Dès son accession à ce leadership, il tint à se démarquer du virage que prit le Labour sous Tony Blair.



Du temps où il était un simple député, Corbyn s'était montré très hostile à l'engagement de son parti aux côtés des Américains dans leur guerre illégale contre l'Irak.

Treize ans après, et au moment où Tony Blair se félicite encore, toute honte bue, de s'être attelé au plus rétrograde des présidents américains, Jeremy Corbyn présente les excuses de son parti au monde entier : *«Je veux aujourd'hui m'excuser au nom de mon parti pour la décision désastreuse de partir en guerre en Irak»*. D'autant que le rapport Chilcot (du nom du président de la commission d'enquête) sur l'engagement du Royaume-Uni dans cette guerre vient d'être publié après sept ans d'atermoiements. Long de 2,6 millions de mots, il est accablant pour Tony Blair. On a beau traiter ce dernier de caniche de G.W. Bush, sans son appui total et inconditionnel, le cow-boy américain n'aurait jamais attaqué l'Irak.

Mais Jeremy Corbyn sera contraint à la démission. Dans une interview accordée, dimanche 31 juillet, à la Chaîne libanaise Al-Mayadeen, il relate les raisons de son ostracisme: *«Je n'ai absolument aucun doute que mon soutien clairement déclaré au droit du peuple palestinien de pouvoir vivre en paix, sans occupation, sans être assiégé comme à Gaza, et pour ceux qui vivent dans des camps de réfugiés, a joué un rôle dans tout cela»*. Il dit s'être trouvé, depuis sa candidature à devenir chef du Parti travailliste, face à des «forces puissantes», il en cite un personnage des plus influents au Royaume-Uni: Benjamin Netanyahu. Oui, Netanyahu avait le pouvoir de faire et défaire des destins politiques au Royaume-Uni.

Concernant la guerre en Ukraine, il condamne l'agression russe mais considère que le surarmement de Kiev « n'apportera pas une meilleure solution, cela ne fera que prolonger et amplifier cette guerre » qui pourra durer des années encore.

Le lendemain, la presse londonienne stipendie Corbyn pour ses positions politiquement toujours incorrectes et pour avoir accepté d'être l'hôte d'une chaîne proche de la Syrie et de la résistance. Ce grief prend toute son ampleur, par les temps où, au mépris de la liberté de l'information, l'Union européenne a suspendu d'urgence les activités de diffusion de Sputnik et de RT/Russia Today, la même chaîne qui avait plus d'une fois invité Jeremy Corbyn, et que ce dernier trouvait souvent plus objective que les médias de son pays.

Entre-temps, seules des négociations de paix peuvent arrêter le massacre. L'Occident s'y refuse tout en sachant que la Russie n'acceptera jamais de perdre cette guerre, fût-ce au prix d'une déflagration nucléaire.

Et tout cela pourquoi ? se demande François Asselineau, pour permettre à l'Ukraine d'entrer dans l'Otan?

Entre-temps, sur le terrain, des êtres humains continuent de mourir et, dans l'Europe assujettie, l'inflation s'aggrave. Et l'hiver, faute de gaz russe, s'annonce plus froid que jamais.

Entre-temps, pour accélérer l'avènement de son nouvel ordre mondial, le président Biden multiplie ses provocations et entend faire de Taiwan l'Ukraine de la Chine. ■

A.K.

TIGER Neo · N-Type

A Notch Above

I

Highest Power

620W

Highest Efficiency

22.3%

II

Temperature
Coefficient

-0.30%/°C

III

54 Cell

415W

60 Cell

470W

IV

Low Light
Longer Generation
Period

+0.5h

V

Power Warranty

30 Year

VI

First Year
Degradation

≤1%

Linear
Degradation

-0.4%

Le développement de la technologie N-type TOPCon en Tunisie et les attentes futures du marché

La transition vers les énergies renouvelables en Afrique a progressé de manière impressionnante au cours de la dernière décennie, la plupart des pays africains se retrouvant dans l'obligation de migrer vers les énergies renouvelables soit à cause du coût des énergies conventionnelles, soit à cause de la qualité du réseau électrique (problèmes de distribution, problèmes de coupure, etc.).

Malgré les grands défis présents aujourd'hui à noter tels que la pandémie de Covid-19, qui a, en particulier, ralenti le développement de ce secteur dans la région ces deux dernières années, on estime qu'avec de bonnes politiques, une réglementation et l'accès aux marchés financiers appropriés, ce marché pourra trouver le chemin pour se développer d'une façon plus rapide.

La Tunisie, ayant l'objectif d'atteindre un mix énergétique de 35% de production d'électricité à partir des énergies renouvelables à l'horizon 2030, a déjà mis en place une stratégie pour accélérer l'intégration de ces formes d'énergies vertes et propres dans ce mix.

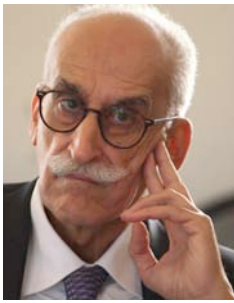
Avec le système du NET METERING qui existe déjà depuis des années pour les installations raccordées au réseau Basse Tension de la STEG, le gouvernement tunisien a déjà lancé un appel d'offres pour l'achat d'électricité produite à partir des centrales solaires photovoltaïques de puissance totale 500 MW, sous le régime de concession, et elle est aussi sur le point de lancer un deuxième appel d'offres de puissance totale de 2GW sous le même régime.

On attend aussi la déclaration des lauréats du 4e round de puissance totale 70 MW sous le régime des autorisations IPP. Les premières autorisations sous ce régime ont été attribuées en 2017, la mise en service des centrales déjà construites a repris en

juillet, un bon indicateur et motivateur pour les investisseurs pour accélérer la réalisation des centrales PV.

Jinko Solar, présente déjà en Tunisie depuis 2016 avec un réseau de distribution bien établi et sur les grands projets, notamment la centrale de Tozeur II mise en service dernièrement, continue à se positionner comme leader sur le marché mondial avec le lancement de sa toute nouvelle série des modules Tiger Neo avec des cellules de technologie N-Type TOPCon, une technologie qui a prouvé son efficacité grâce à ses points forts tels qu'un coefficient de température amélioré (-0.3%/°C), une performance en faible luminosité et une dégradation annuelle réduite (< 1% pour la 1ère année et 0.4% chaque année pendant 30 ans). Ces avantages ont encouragé Jinko Solar à être parmi les premiers fabricants à adopter en masse cette technologie N-Type TOPCon et augmenter sa capacité de production pour satisfaire la demande globale.

Jinko Solar a également lancé d'autres produits comme la solution de stockage ESS (résidentiel, C&I et Utility scale), le système d'éclairage solaire (SSL), les panneaux photovoltaïques intégrés aux bâtiments (BIPV) et les solutions du pompage clés en main, toute une variété de solutions qui permet à Jinko Solar de porter plusieurs casquettes pour être plutôt une " Solution Provider " qu'un simple fournisseur de modules solaires. Ce qui lui permettra aussi de suivre les tendances et satisfaire les besoins du marché mondial en général et le marché africain en particulier. Ce marché étant prometteur et en pleine expansion, mais faisant toujours face à beaucoup d'épreuves. Tous les intervenants, de près ou de loin, sont appelés à collaborer afin de surpasser ces challenges et gagner le défi énergétique qui est un grand pas vers le développement durable de ce continent.



• Par Mohamed-El Aziz Ben Achour

Une critique de l'enseignement traditionnel au début du XX^e siècle



■ Professeurs, étudiants et fidèles devant la façade principale de la Grande mosquée Zitouna dans les années 1920. (coll. de l'auteur)

Au courant du XIX^e siècle, dans divers pays musulmans, dirigeants politiques et oulémas éclairés, prenant conscience du retard accumulé, se penchèrent sur la question de l'enseignement, de son organisation et de ses méthodes. Le constat amer d'une situation scolaire et supérieure marquée par l'ankylose et l'apprentissage passif de manuels, jugés indépassables bien que datant souvent de plusieurs siècles, avait alors conduit à des programmes de réformes. Les résultats furent minces, il faut le dire, à cause des pesanteurs qui affectaient, à Tunis, par exemple, autant l'institution que les mentalités. De sorte que dans les premières années du XX^e siècle, la Grande mosquée Zitouna n'avait pas beaucoup évolué depuis les premières interventions de l'Etat beylical en 1842, sous le règne d'Ahmed Pacha Bey.

A partir du protectorat français établi en 1881, les écoles bilingues administrées par la nouvelle direction de l'Instruction constituèrent, avec leurs méthodes modernes, un redoutable concurrent de l'école musulmane, en même temps qu'elles firent prendre conscience aux plus avisés des jeunes «moudarrès» de la Zitouna d'une nécessaire mise à niveau de la vieille université. En 1903, le plus brillant d'entre eux, le cheikh Mohamed-El Tahar Ben Achour, professeur de première classe, entreprit de donner un témoignage de la situation inquiétante de l'enseignement traditionnel sous la forme inédite d'un essai critique auquel il donna le titre d'Alaysa al Subhu bi qarîb (inspiré du verset 81 de la sourate Hûd). Ce verset, qui signifie que « *l'aube est proche malgré tout* », était tout à fait approprié puisqu'il est aussi porteur d'espoir. Lorsqu'il rédige son témoignage, Tahar Ben Achour, alors âgé d'une vingtaine d'années, est déjà connu non seulement pour son intelligence et son savoir mais aussi pour ses idées réformatrices. La date de 1903 correspond d'ailleurs à une période de regain de la réflexion relative à l'état de l'enseignement musulman. En 1901-1902, une série d'articles déplorant la décadence de l'institution zitounienne et parus dans le journal Al- Nahdha provoquèrent une violente réaction de l'establishment de la vénérable mosquée-université. Il s'ensuivit une polémique entre réformistes et conservateurs dans la presse de langue arabe. Cette date coïncidait aussi et surtout avec celle de la seconde visite en Tunisie du grand ouléma réformiste égyptien Mohamed Abdouh dont le jeune cheikh Ben Achour partageait les

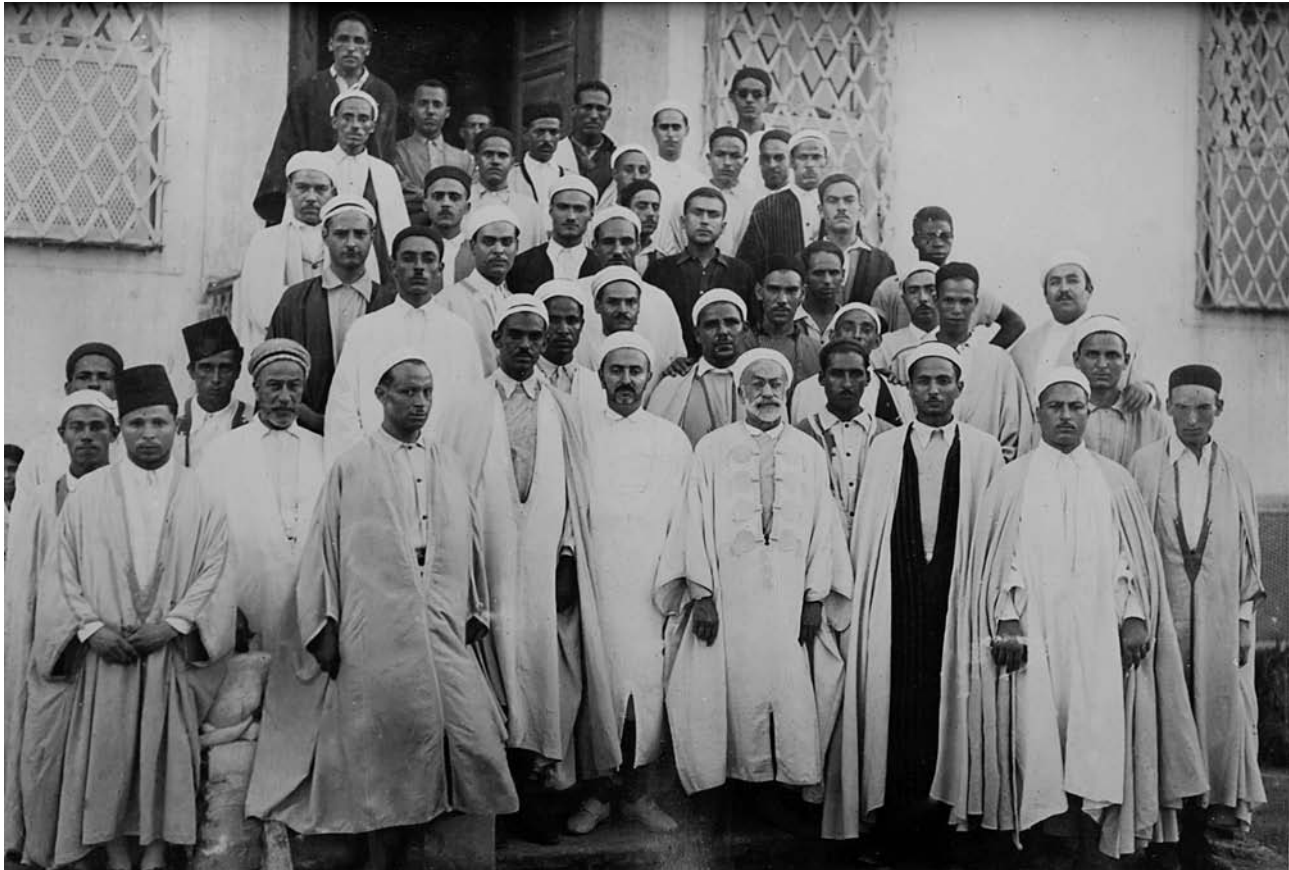
■ Le cheikh Md.-El Tahar Ben Achour, jeune professeur, au temps de la rédaction d'Alaysa al subhu bi qarîb (photo Soler 1906, coll. de l'auteur)



idées et qu'il eut l'occasion de recevoir à Tunis. L'exemple stimulant du mufti d'Égypte et l'obstination réactionnaire de la plupart des oulémas avaient renforcé chez Si Tahar la conviction d'un nécessaire combat pour la réforme. Pour convaincre ses contemporains de l'urgence d'un aggiornamento, le cheikh décrit dans Alaysa al subhu bi qarîb l'état déplorable dont il fut témoin d'abord comme étudiant

(et auquel il échappa aux effets dévastateurs grâce à son milieu familial propice à l'épanouissement intellectuel) puis comme enseignant. Il dénonce en particulier le culte voué aux auteurs anciens qui avait abouti à ignorer l'évolution du monde et à se satisfaire de la sclérose pédagogique et académique. Voici un éloquent exemple de son témoignage : « *Les temps changent, les sciences évoluent sans cesse*

■ Les étudiants au domicile du Cheikh en 1951. A l'extrême droite au 3e rang, on reconnaît le cheikh Fadhel fils aîné du cheikh Tahar (1909-1970) éminent professeur à la Grande mosquée et leader zitounien. A la droite du cheikh Ben Achour, on reconnaît le cheikh Chédli Belcadhi, actif partisan de la réforme de la Zitouna. (coll. de l'auteur)



et les nations prospèrent, alors que nous demeurons prisonniers de nos disciplines et de nos livres. A chaque évolution réalisée par les autres, à chaque progrès enregistré, nous ne faisons que nous crispier encore plus sur notre passé, que nous cloîtrer derrière nos portes. A telle enseigne que l'homme du XIVe siècle [XXe siècle] par ses connaissances, son savoir et son raisonnement, ressemble à s'y méprendre à un homme du IXe ou du Xe siècle.» Et Ben Achour d'ajouter «Cela est dû à une longue interruption de la production scientifique depuis longtemps figée au stade où l'avait laissée les grands auteurs des temps anciens.»

La sclérose de l'enseignement, relève l'auteur, se traduisait par une méthode d'enseignement affreusement

antipédagogique dont une des manifestations les plus fâcheuses était le déséquilibre entre les disciplines au sein d'une institution qui, bien que religieuse, se voulait généraliste. Certaines étaient particulièrement négligées telles que la géométrie, l'arithmétique, la langue et la littérature, la grammaire et l'histoire. D'autres, par contre, étaient abondamment enseignées comme le fiqh (droit) et le Hadith (Tradition du Prophète). L'enseignement était dispensé de manière dogmatique par le recours à l'apprentissage par cœur d'antiques traités et par l'absence d'exercices. Ces usages étaient aggravés par le déséquilibre entre le niveau des manuels et celui des élèves des petites classes qu'on obligeait à réciter des ouvrages qu'ils ne pouvaient comprendre. «On infligeait ainsi aux débutants, écrit Tahar Ben Achour,

l'apprentissage des commentaires d'introduction aux Catégories d'Aristote connus sous le nom d'Isagogè en logique tout simplement parce qu'il était similaire en volume [!] à un manuel de syntaxe sans songer un instant à l'écart entre les exigences des deux disciplines en matière de capacité intellectuelle.»

Aussi, cet enseignement de basse époque n'avait-il abouti qu'à former des esprits scolastiques et réduire le savoir à des gloses (charh-churûh) et surgloses (hâchiya -hâwâchî). Les résultats étaient affligeants : les élèves étaient astreints à apprendre trop de choses, avaient l'esprit encombré et éprouvaient de grandes difficultés à retenir l'enseignement reçu. A l'égard du corps enseignant, le cheikh Tahar est très critique mais sans exagération cependant, car les mêmes reproches

■ Le cours du cheikh Ahmed Ben Miled dans la salle de prières de la Zitouna au début des années 1950 (coll. Brahim Ben Miled)



leur seront sans cesse adressés par différents témoins et observateurs tout au long du XXe siècle, tout comme à leurs homologues d'autres pays musulmans. Il leur reproche le manque d'assiduité, le refus de sortir des sentiers battus, et une fâcheuse tendance à s'attarder sur des points de détail pendant des heures, des semaines et des mois. Tout cela s'accompagnait d'un comportement très peu académique. « La mesquinerie est un trait largement répandu, lit-on dans Alaysa. Elle se manifeste par l'intérêt accordé à l'aspect terre-à-terre des choses, la médisance à l'égard des collègues, et l'autosatisfaction (...) » *«de sorte, conclut-il, qu'on rencontre rarement dans ce milieu des hommes exigeants, probes et francs.»*

Il était donc impérieux, aux yeux de notre jeune ouléma, de redonner à l'enseignement zitounien sa fonction initiale qui est *«le perfectionnement*

de l'être humain par la lumière de la raison». La réforme qu'il propose – et que, plus tard, appelé à la haute fonction de cheikh-directeur de la Grande mosquée – et- annexes en 1932-33 puis de 1945 à 1950– il s'efforcera de mettre en œuvre- devra s'articuler autour des points suivants: s'adapter aux temps nouveaux et à l'évolution de la vie sociale dans le monde, réhabiliter l'esprit critique, s'ouvrir à la civilisation universelle, maîtriser la langue et la littérature arabes. Pour ce faire, il conviendra de rendre l'enseignement obligatoire, de fixer les programmes de manière rigoureuse, d'harmoniser le niveau d'entrée à la Zitouna et, pour cela, instituer un enseignement primaire uniforme, décentraliser l'enseignement afin de faciliter les conditions de vie et d'études des élèves de l'intérieur du pays, répartir les élèves par classes et moduler la pédagogie en fonction du niveau des élèves, introduire les exercices et le

contrôle périodique des connaissances, et, enfin, enseigner l'hygiène et instituer les activités de plein air. Ici apparaît déjà ce qui sera une constante dans l'œuvre réformatrice du cheikh tout au long de la première moitié du XXe siècle : l'appel à l'effort intellectuel personnel, un jihad sur soi et un recours au raisonnement critique. Ce réformisme élitiste fondé sur l'esprit éclairé, l'érudition critique, la rigueur, le refus de la complaisance fit à la fois la grandeur et la faiblesse de l'engagement réformiste du cheikh. Admiré et respecté par tous, assuré de la fidélité agissante de ses partisans dans toutes les régions du pays, il suscita cependant l'hostilité de ses ennemis conservateurs attachés aux vieilles habitudes qui minaient la Zitouna; notamment une routine nonchalante et un ostracisme à l'égard des étudiants des milieux défavorisés qui révoltait Ben Achour. Cette injustice méprisante de certains responsables de la Grande

mosquée, il réussira, en effet, à l'éradiquer dès les années 1930 en sa qualité de cheikh-directeur. Inquiets de l'immense prestige du cheikh, notamment au sein de la population, ainsi que de son indépendance vis-à-vis des mots d'ordre nationalistes, le Destour puis le Néo-Destour, exploitant le mécontentement de l'establishment zitounien, orchestrèrent en 1933, puis en 1950-51, de violentes campagnes de dénigrement, voire de calomnies qui n'eurent pour effet que de perturber la mise en œuvre espérée d'une renaissance de l'enseignement islamique.

Le refus du cheikh d'assujettir la pensée et l'action réformistes dans l'enseignement aux objectifs des autorités et aux mots d'ordre des partis expliquerait le fait que Alaysa alsubhu bi qarib resta à l'état de manuscrit et ne fut publié qu'en 1967, c'est-à-dire

après la suppression de l'institution scolaire et universitaire de la Zitouna. La décision de l'auteur de ne pas livrer son essai à l'impression s'explique aussi par son refus de cautionner involontairement une attaque contre la Grande mosquée dans un contexte colonial. Il écrit ainsi dans sa préface à la première édition «une fois mon livre achevé, je l'ai gardé par devers moi de crainte qu'il ne fût pris dans la tourmente des passions partisans ('awâssif al ahwâ)». Il est possible aussi que la rédaction de cet essai, à la fois témoignage et programme, ne fût qu'une indispensable confrontation avec ses propres idées, qu'une façon d'aiguiser sa pensée avant de s'engager dans l'action réformatrice. Une fois l'ouvrage achevé, sans doute préférait-il, dans le même esprit que les deux célèbres philosophes, abandonner le manuscrit «à la critique rongeuse des souris».

Peu importe toutefois qu'Alaysa soit resté plus de cinquante ans sans être livré au public. Écrit par celui qui n'allait pas tarder à devenir le plus illustre des maîtres de la Zitouna, cet essai pose sur l'enseignement musulman traditionnel un regard émanant de l'intérieur et qui se distingue néanmoins par l'originalité anticonformiste, la liberté de ton et l'esprit critique. Il constitue également un témoignage capital sur l'existence au sein de la Grande mosquée d'un courant réformiste qui s'était manifesté dès le XIXe siècle chez un Mahmoud Kabadou (mort en 1871) puis chez un Salim Bouhageb (m. 1924) et un Mohamed b. Mustafa Bayram V (m. en 1889 en Egypte). Cette volonté de renouveau, que l'échec de la politique de réforme du Premier ministre Khérédine (1873-1877) avait affaiblie, connut un nouvel essor à l'extrême fin du XIXe siècle sous l'impulsion de certains élèves de Bouhageb comme Abdelaziz Messaoudi, El Miqdâd El Warttanî, Lakhdhar Ben Houcine et, bien sûr, Tahar Ben Achour. L'enseignement de la Zitouna devint dès lors l'objet d'un débat de plus en plus vif entre conservateurs et modernistes. Les premières années du vingtième siècle virent, en outre, l'émergence d'un courant protestataire interne à la Grande mosquée qui prit rapidement la forme d'un mouvement étudiant dont le moment fondateur fut la première grève des étudiants zitouniens en 1910. Ils réclamèrent, à la fois, une réforme de leur enseignement et l'amélioration de leurs conditions de vie difficiles, voire misérables pour les plus pauvres contraints de s'entasser, loin de leurs familles, dans des médersas et autres logements insalubres. Leur protestation n'allait cesser dès lors de ponctuer la vie de l'institution durant les années 1930. Dans les années 1947-1955, elle aboutit à un affrontement violent, parfois sanglant entre l'organisation «La Voix de l'étudiant zitounien» (Sawt



هذا دفتر يشتمل على اسم التلميذ محمد رضوان وعلى شهادة مفايحه له على مقتضى الفصل ٢٤ من ترتيب العلوم بالجامع الاعظم وبرد صفحات ١٠٠٠	يا عليم تصحح الشيخ	يفتح اسم الكتاب
الشهادة للتلميذ محمد مصطفى رضوان الحنفي التونسي		
المختارة والمصلحة والسلامة على رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم والواجب المعروف بالعلم العلامة من الملائكة المحفوظين التجويد وبقوله لا يوجد للرب تسبيح فارقون بعد صلاة الاولى حله يد يسير وهو متاهل لما انتقل اليه وامتنعت ايدي جميع الناس ان يوجوه حله كما ينبغي وكتب في شهر ربيع الاول صنته ثلاثون تسعين وعلية واليه	عبد الهادي نور الدين	بنو بلال الاريفي فانون وجبة النوراني
الحمد لله والحمد لله والحمد لله محمد والحمد لله والحمد لله ناه المحدث المحي بالخذ منه من بنصيب صاعده	عبد الهادي نور الدين	محركات التسبيح المجودة نور الدين

■ Livre scolaire de l'élève Mohamed b. Mustafa Radhouane (année 1293/1875-76). A gauche, page de couverture; sur l'illustration de droite: la colonne de droite mentionne les livres étudiés, la colonne du milieu, les noms des professeurs, la colonne de gauche: les appréciations et la décision finale des examinateurs. (coll. de l'auteur)



■ Diplôme de la Ālimiyya, le plus élevé de l'enseignement zitounien réformé, décerné le 20 juin 1947 au cheikh Kamel -el Dīn Djāit (1922-2012) futur mufti de la République. A droite, signature du cheikh de la Grande Mosquée Tahar Ben Achour; à gauche sceau du Premier ministre (l'enseignement zitounien était en effet sous la tutelle de cette autorité et non de celle du Directeur français de l'Instruction publique) (coll. Djāit)

el Talib el Zaytūnī), proche du cheikh Ben Achour et de son fils Mohamed-El Fadhel, et le Néo-Destour. La question de l'enseignement zitounien fut submergé par les querelles politiques et idéologiques, sur fond d'arabisme, d'islamisme d'une part, et de modernisme « à l'européenne » d'autre part. Tout cela se fit, évidemment, au détriment du renouveau pédagogique et scientifique serein tant souhaité par l'auteur d'Alaysa al subh bi qarīb. En 1956, le cheikh Tahar Ben Achour

qui avait été éloigné en 1950 de la direction de la Grande mosquée par le bey à l'instigation de Salah Ben Youssef, alors secrétaire général du Néo-Destour et puissant ministre de la Justice dans le ministère Chenik dit de « négociations » avec la France, est nommé, à l'initiative du président du Conseil Habib Bourguiba, recteur de l'université Zitouna ('āmid al jāmi'a al zaytunia). Poste qu'il conserva jusqu'en avril 1960, date à laquelle il fut « admis à faire valoir ses droits à

la retraite » à l'issue du conflit qui l'opposa, ainsi que le mufti de Tunisie Mohamed-El-Aziz Djait, au président Bourguiba lors de la crise du Ramadan. En 1961, l'université Zitouna fut réduite au rang de faculté de théologie dépendant de la nouvelle université de Tunis. Il faudra attendre l'année 1987-88 pour assister, par décret du président Zine El Abidine Ben Ali, à la création d'une université regroupant un institut supérieur de théologie, un institut supérieur de la civilisation islamique et un centre d'études islamiques, à laquelle on donna le nom plus que millénaire d'El Zitouna avec l'espoir, souvent déçu mais toujours vivace, d'une renaissance de l'esprit de la haute époque arabo-islamique. ■

Med.A.B.A.

Pour la biographie du cheikh, son œuvre et son rayonnement, voir le chapitre le concernant dans notre livre La Tunisie, la Méditerranée et l'Orient au miroir de l'histoire, Leaders, 2019, pp. 104-119



■ Un espoir déçu: le bâtiment flambant neuf (architecte Rafik Bouraoui) construit en 1952 destiné à abriter le foyer des étudiants de la Zitouna (El Hay el Zaytouni) et que la république tunisienne décida d'affecter à un lycée d'enseignement secondaire et plus tard à un institut supérieur. (Coll. de l'auteur)



• Par Ammar Mahjoubi

Riches et pauvres dans la société romaine



L'éventail des revenus était démesurément ouvert dans la société romaine, par-delà les différences locales et les évolutions. En conséquence, la répartition des biens était extrêmement inégalitaire. A titre d'exemple, François Jacques cite le défraiement annuel d'un proconsul de la province d'Asie, qui était d'un million de sesterces ; ce qui correspondait, à la même époque, à plus de mille fois la solde de base d'un légionnaire, soldat d'une unité favorisée de l'armée romaine. Mais rares et disséminés sont les chiffres précis, et pour étudier les disparités socioéconomiques, les historiens se sont contentés des repères et des évaluations comparatives, tout en admettant l'impossibilité d'une approche quantitative.

Les facilités d'approvisionnement et le coût de la vie variaient considérablement, selon les provinces et les multiples régions de l'Empire. Aux deux premiers siècles, le niveau de subsistance se situait en moyenne aux alentours de 400 à 500 sesterces par an pour les adultes et nettement moins pour les enfants ; telles sont les évaluations admises par l'étude des données et la confrontation des chiffres, puisque les fondations alimentaires, par exemple, accordaient généralement de 8 à 20 sesterces par mois, pour l'entretien d'un enfant, selon le coût de la vie, le sexe du bénéficiaire et la nature de la fondation. Dans la province de Dacie (la Roumanie actuelle), l'entretien d'un mineur était évalué à environ un sesterce par jour en 164 et vers 60, à Rome, un esclave recevait mensuellement 20 sesterces et 5 boisseaux de blé, au prix courant de 2 à 4 sesterces le boisseau.

Grâce à un document précieux, qui réunit des consultations du jurisconsulte Scaevola émises vers les années 150-170 en Italie, et concernant des rentes laissées par testament à des affranchis et des pupilles, nous pouvons apprécier le revenu nécessaire pour vivre dans une aisance minimale. 500 sesterces annuels y étaient alloués à la nourriture des adultes et deux fois moins pour celle des enfants. Pour la garde-robe, 100 ou 200 sesterces annuels étaient décernés aux hommes et 100 sesterces aux enfants. Vers la même époque, mais au début du II^e siècle, Pline le Jeune avait légué à une centaine d'affranchis un revenu de 840 à 1 020 sesterces annuels. On est donc en mesure de conclure que 700 sesterces annuels étaient

suffisants à cette époque en Italie, pour la vie correcte d'un adulte en dehors de son logement.

A la campagne, une exploitation moyenne de 10 à 15 hectares procurait un revenu annuel de 1 000 sesterces environ ; et en ville, un manœuvre à Rome avait vers 70 av. J.-C. un salaire journalier de 2,5 sesterces, d'après un texte de Cicéron. En Egypte, les salaires connus étaient beaucoup plus bas, la récolte des roseaux, par exemple, ne rapportait qu'un sesterce par jour et un emploi régulier plus qualifié ne rapportait pas plus de 40 sesterces par mois ; ces ouvriers urbains ne pouvaient donc que pourvoir au jour le jour à leur propre subsistance, et toute interruption prolongée du labeur quotidien les plongeait dans l'indigence. Les historiens ont ainsi conclu qu'une part importante de la population, le tiers peut-être, vivait à la limite du seuil de subsistance, surtout dans les villes où la précarité était largement répandue. D'autant que les possibilités d'un travail salarié organisé, dans l'économie antique, étaient limitées, et que les hausses des prix étaient saisonnières et brutales. Dans les campagnes aussi, qui fournissaient aux riches l'essentiel de leurs revenus, la précarité n'était pas absente, entretenue par la lourdeur des impôts et les exactions des grands.

Les niveaux des fortunes sont difficiles à apprécier, car les recensements estimaient les patrimoines, mais ignoraient les salaires ou les bénéfices du commerce. La richesse était cependant connue, car elle s'étalait en public comme au privé. Aux deux premiers siècles, une fortune de 100 000 sesterces conférait une aisance confortable. C'était aussi

la limite au-dessus de laquelle tout héritage était interdit aux hommes célibataires et sans enfants, selon les lois émises par Auguste ; et c'était aussi, par exemple, la valeur des biens offerts par Pline le Jeune à sa nourrice. Ce patrimoine, selon sa nature, assurait un revenu annuel d'environ 4 à 6 000 sesterces ; somme équivalente à la solde d'un soldat de la garde impériale au II^e siècle, ou au prix d'un à trois esclaves adultes. Il ne s'agit donc pas de richesse véritable, et la somme exigée pour tout notable, dans la province d'Afrique, lui était égale ou inférieure dans les nombreuses cités de petite ou moyenne importance, où la fortune nécessaire pour accéder à la notoriété et devenir membre du conseil municipal n'était pas très grande comme dans les grandes villes.

Le cens minimum fixé par Auguste pour accéder aux classes supérieures des ordres sénatorial et équestre resta inchangé durant tout le Haut-Empire. Il était de 400 000 sesterces pour les chevaliers et d'un million pour les sénateurs ; seuils légaux sans rapport en fait avec les fortunes courantes, car les différences de richesse étaient considérables et les millionnaires côtoyaient, dans le même ordre, les plus modestes. La richesse, cependant, ne se limitait pas aux ordres supérieurs, comme le montrent les exemples africains attestés par Apulée, et les chiffres qu'il avance sont assez représentatifs de la fortune des grandes familles municipales. Son père, notable de la cité de « Madauros » (M'Daourouch, à la limite orientale de l'Algérie) avait laissé une fortune de deux millions de sesterces et Pudentilla, la riche veuve qu'il avait épousée à « Oea » (Tripoli) avait une fortune de 4 millions. Ce qui explique les dépenses consenties



par les notables africains, par ces grandes familles qui, dans nombre de cités, avaient doté leur ville d'une imposante parure architecturale. Tels thermes, tel théâtre ou amphithéâtre, tel temple offerts par ces évergètes avaient une valeur de 200 ou 300 000 sesterces ! Pour beaucoup de très grands notables municipaux, le patrimoine se situait entre 3 et 10 millions de sesterces, ce qui explique leurs passages assez fréquents à l'ordre équestre.

Entre les chevaliers comme entre les sénateurs, les disparités étaient énormes ; tel chevalier ne possédait pas plus que le cens minimum

requis par son ordre et certains sénateurs ne disposaient pas des moyens nécessaires pour tenir leur rang, alors que d'autres possédaient des fortunes colossales de 300 ou 400 millions de sesterces. Le facteur des héritages était important, comme le montre l'exemple de Pline le Jeune. Sous le règne de Trajan, au début du II^e siècle, il avait une fortune de 20 millions, qui provenait essentiellement de l'héritage de son oncle, Pline l'Ancien, chevalier et haut fonctionnaire, ainsi que de celui de ses parents, notables municipaux. Il semble ainsi que les 500 000 sesterces de rente que des

empereurs faisaient à des sénateurs «pauvres» étaient un minimum pour un membre de l'élite sénatoriale.

Pour les autres catégories sociales, les données précises sont spécifiques et sporadiques, car n'étaient relevés que les enrichissements spectaculaires, scandaleux comme ceux des affranchis de l'empereur, ou mérités par le génie intellectuel d'un Virgile ou par le talent médical d'un médecin sous Néron. Ce qui montre que la richesse n'était pas nécessairement liée au rang social, et qu'un riche parvenu, l'affranchi

Trimalcion du roman de Pétrone, pouvait acquérir une fortune comparable à celle des riches notables. Si la richesse était considérée, en soi, comme un bien, l'enrichissement par contre était suspecté, sinon décrié. Car les membres des ordres supérieurs et même ceux de l'ordre municipal, les décurions, étaient tenus de respecter leur rang et celui de leur lignée et de consentir, en revêtant les honneurs, les grandes dépenses inhérentes, obérant sans cesse le patrimoine familial souvent grevé aussi par une mauvaise gestion.

Les indications fournies par les sources sur l'origine de la richesse sont rares et les historiens ont longtemps entériné le mépris affiché par les élites, qui auraient laissé aux déclassés et aux catégories sociales inférieures juridiquement les activités les plus lucratives, opposant de la sorte une « noblesse » agricole à une « bourgeoisie » commerçante ou industrielle. Certes, l'engagement des élites n'était pas consacré entièrement aux activités économiques, mais ce n'était aucunement du désintérêt. A cet égard, l'exemple de Pline le Jeune était des plus probants. Sa fortune comprenait surtout, certes, des terres, mais il possédait aussi des immeubles, du numéraire et des créances. La terre était cependant la base, fondamentale de tous les patrimoines et le gage tant de leur sécurité que de leur honorabilité.

Le revenu retenu par les agronomes était de 6 % ; mais si la gestion directe permettait de l'obtenir, ce n'était guère acquis pour les grands propriétaires absentéistes, malgré les affirmations des intellectuels

sur la rentabilité de l'agriculture, qui, seule, ne permettait guère pour les petits comme pour les grands exploitants, de tirer de substantiels bénéfices. Pour le prestige social, c'était la maison familiale qui avait aussi le grand rôle ; mais malgré leur importance, les immeubles constituaient un capital stérilisé qui comprenait aussi des domaines de plaisance dans les champs et dans les climats les plus réputés. Il est vrai toutefois que les immeubles de rapport pouvaient aussi procurer des revenus consistants, au même titre que l'élevage, surtout dans les grands domaines.

L'ampleur modeste des transactions, les interdits légaux respectés par les sénateurs depuis l'époque républicaine et le discrédit moral, qui frappait le commerce, l'ont empêché de jouer le rôle capital qu'il détient depuis l'avènement des Temps modernes. A moins de s'adonner à la spéculation ou de s'exposer aux très grands risques du trafic avec l'Arabie et les Indes, les bénéfices étaient modiques et ceux du grand commerce étaient, d'ailleurs, réinvestis dans l'agriculture. Quant aux salaires, on estime, malgré l'insuffisance des sources, qu'ils n'assuraient guère que le minimum vital, rarement dépassé ; à l'instar de la rétribution des appariteurs municipaux qui, à Urso, était de 300 à 1 200 sesterces, ou celle des légionnaires qui n'excédait pas cette limite. Mais une infime minorité bénéficiait d'un revenu nettement supérieur : un centurion gagnait 15 à 30 fois la solde de base d'un légionnaire. La solidité de ces rémunérations, réévaluées notamment sous les Sévères, ainsi que la fixité de leurs taux de base,

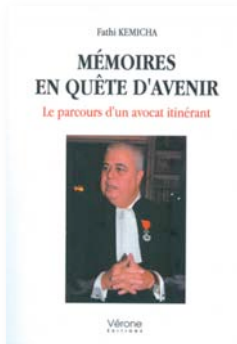
pour les soldats comme pour les fonctionnaires de l'ordre équestre, supposent l'existence de revenus annexes, légaux ou tolérés. Nous savons, par exemple, que tel propriétaire dans la province égyptienne versait régulièrement aux soldats cantonnés dans sa région des sommes importantes, sans que l'on sache si c'étaient des cadeaux (xenia) ou des extorsions de fonds.

Ces revenus complémentaires étaient de règle, car le trafic d'influence était pratiqué couramment par les aristocrates, dont toute parcelle de pouvoir était source de revenus. Les uns gagnaient des sommes importantes en intercédant pour les jeunes nobles, en leur obtenant faveurs et promotions ; d'autres n'hésitaient pas à acquérir les produits de leurs propriétés pour les besoins des administrations ou des travaux publics dont ils étaient responsables. A cet égard, les trafics du philosophe Sénèque et sa vie fastueuse étaient légendaires. Il y avait aussi les malversations des affranchis et des esclaves impériaux. Ces intermédiaires efficaces pour les promotions étaient largement réputés pour l'ampleur de leur corruption. Depuis les plus petits jusqu'aux plus hauts personnages, personne ne séparait, semble-t-il, l'activité économique privée de l'exercice du pouvoir.

Si les grandes fortunes étaient dues aussi aux héritages, à la spéculation et aux prêts à intérêt, c'était incontestablement la position sociopolitique dominante qui, plus encore que dans nos sociétés contemporaines, était le plus sûr moyen pour accroître la fortune et le garant tout-puissant de son maintien. ■

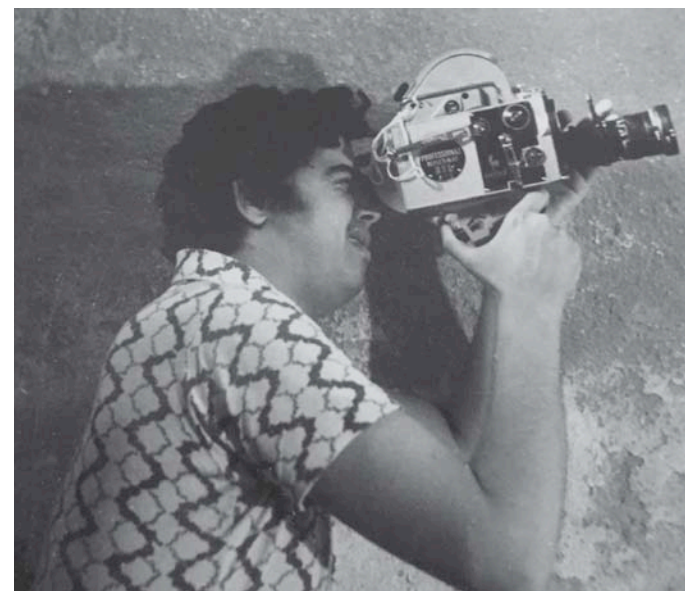
A.M.

Lu pour vous



Mémoires en quête d'avenir
De Fathi Kemicha
Véronne Éditions, Paris,
2022, 124 pages,
13,50 euros

Fathi Kemicha L'art de réussir l'arbitrage international



Et si la gratitude, en plus de la compétence, constituait un secret de réussite professionnelle et personnelle ? Fathi Kemicha, avocat « itinérant » dans de grandes capitales du monde, comme il se définit lui-même, et arbitre international de renom, en offre une belle illustration. Dans son livre *Mémoires en quête d'avenir* (Véronne Éditions, Paris), il revient sur le parcours qui l'a mené depuis son Kairouan natal à Paris, Washington, Genève, La Haye, Manama et autres hauts lieux du droit international. Fathi Kemicha nous introduit alors dans les arcanes des instances spécialisées des Nations unies et de la Banque mondiale et nous fait découvrir, études de cas à l'appui, les coulisses de l'arbitrage.

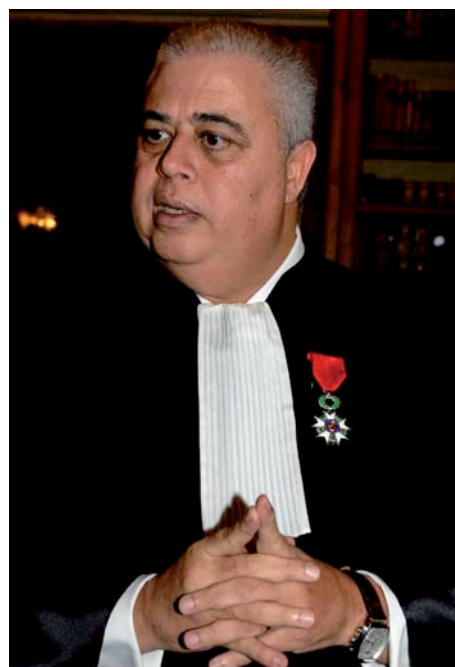
Tout commence à Kairouan, avec une passion chevillée au corps, le cinéma. Fathi Kemicha y plongera durant sa prime jeunesse, participera activement au club des cinéastes amateurs, réalisera même de courts métrages et décrochera, après son bac, une bourse d'études en cinéma à Paris. Mettant les bouchées doubles, il élargira ses horizons à l'étude du droit et finira par soutenir à la Sorbonne une thèse de doctorat en droit international. Sans s'arrêter là, Fathi Kemicha réussira le concours d'entrée à Science Po et en sortira diplômé et sera également admis à Yale University, aux États-Unis, en tant que visiting scholar durant plusieurs mois. Alternant activités professionnelles et études universitaires, il enrichira sans cesse ses connaissances, son expérience et ses réflexions.

Saisir sa chance

Ses premiers pas professionnels, il les accomplira au sein de la Chambre de commerce franco-arabe, présidée alors par Michel Habib-Deloncle, ancien

ministre du général de Gaulle. Un conseil franco-arabe est créé au sein de la chambre et ouvre alors devant Fathi Kemicha de larges voies d'une brillante carrière. Avocat inscrit au barreau de Paris, son carnet d'adresses sera rapidement doublement bien garni.

La chance lui sourira à plusieurs reprises. Il sera simultanément arbitre international, avocat plaquant à la Cour internationale de justice de La Haye, fondateur et secrétaire général de la Cour constitutionnelle de Bahreïn, membre de la Commission du droit international de l'ONU à Genève et président de la Commission des sanctions (anti-corruption) de la Banque mondiale à Washington DC. Derrière chaque mission, une histoire poignante. Faire partie de l'équipe d'éminents juristes formée par l'Etat de Bahreïn pour assurer sa défense dans son conflit avec le Qatar, au sujet de la délimitation maritime et des questions territoriales (1996-2001), soumis à la Cour internationale de justice à La Haye, constituera une véritable épopée. La victoire remportée par le Bahreïn en mars 2001, après des retransmissions télévisées publiques des plaidoiries, viendra alors consacrer la





compétence de Fathi Kemicha et de ses coéquipiers. Ils seront décorés par le Roi Hamad ben Issa Al Khalifa.


A la conquête de nouvelles expériences

Une nouvelle opportunité s'offre : postuler à la Commission de droit international (CDI) de l'ONU qui siège à Genève. Fathi Kemicha parviendra à arracher son siège parmi les 32 mis au vote aux Nations unies. Il y siègera sans discontinuité (deux mois par an) pendant dix ans, de 2001 à 2010, puis renoncera à rempiler pour un troisième mandat. Le Bahreïn reviendra dans son destin. Lorsque le Souverain décidera, en 2002, de créer une Cour constitutionnelle, c'est à Fathi Kemicha qu'il fera appel pour monter cette institution devant constituer une pièce maîtresse d'une monarchie constitutionnelle. Il s'en acquittera à merveille, avant de partir voguer sous d'autres cieux.

Son nouveau point de chute, après Paris, sera Washington DC pour rejoindre en janvier 2007 le conseil des sanctions de la Banque mondiale, pour un mandat de deux ans. Cette instance examine en appel des dossiers liés à des cas de corruption et de fraude. Il sera porté à la présidence du conseil début 2009.

De l'huile d'olive

Vint alors l'heure du retour aux sources : Kairouan et l'olivieraie familiale. Son illustre grand-père, Mohamed Kemicha, avait légué un vaste domaine agricole de six cents hectares. Le père de Fathi cédera sa part à ses enfants et voilà l'avocat et arbitre international s'occuper de son patrimoine. Le projet intégré qu'il montera, de l'arbre à la bouteille, aboutira à une huile d'olive de grande qualité, embouteillée sous le label Domaine Kemicha. Sur l'étiquette a été inséré le tableau de Paul Klee «Aux portes de Kairouan».

En filigrane de ces passionnantes mémoires, le sens de la gratitude est omniprésent. Fathi Kemicha n'omet guère de rendre hommage à tous ceux qui ont conduit ses pas sur ces voies multiples : sa famille, Hédi Mabrouk, alors ambassadeur à Paris, Mohsen Mrabet, consul à Nanterre, Mansour Moalla, d'éminents juristes de divers pays, de grandes figures marquantes de la CDI et de la Banque mondiale et autres. Cette reconnaissance sincère se trouve alors conjuguée à un grand mérite personnel. On apprend beaucoup à visiter ce parcours d'excellence. 

Épargne 7ayya

Plus de revenus
Moins d'impôts



www.star.com.tn/7ayya

Hommage à

Mounir Hachicha

Il avait porté Tunis Re en credo



A peine rentré d'Abidjan où il avait ouvert et dirigé pendant des années la représentation de la Société tunisienne de réassurance (Tunis Re), Mounir Hachicha, directeur central, n'a pu savourer une douce retraite. Ravi à l'affection des siens, de sa famille, de ses collègues et de ses nombreux amis de par le monde, il laisse le souvenir impérissable d'un grand professionnel de la réassurance, d'un parent affectueux et d'un ami fidèle.

Après des études en expertise comptable à Toulouse, il avait rejoint, à son retour à Tunis en 1977, la direction générale des assurances au ministère des Finances. Il y fera ses premières armes aux côtés de Taoufik Driss, Hamed Guerhazi, Abderrahmane Fatmi et autres illustres grands commis de l'Etat. L'occasion lui fut alors donnée de participer à une grande aventure qui s'avèrera une véritable saga.

Lorsque la Tunisie décidera de se doter, pour la première fois, d'une compagnie exclusivement dédiée à la réassurance, Taoufik Driss, qui sera chargé de la fonder, appellera à ses côtés Mounir Hachicha, pour l'assister à l'établissement de la compagnie. Des actes de constitution à la location du siège et son aménagement (rue de Palestine), à la conception du logo et de la papeterie, il n'y avait pas de temps à perdre. Rapidement, un noyau dur formé de spécialistes (Mohamed Khaled...) et de gestionnaires se mettra en place.

En 40 ans, Tunis Re s'imposera sur le marché tunisien, puis régional et international et deviendra un acteur significatif de la réassurance. Mounir Hachicha était toujours au cœur du dispositif, portant «sa» compagnie en credo. Tous les PDG successifs savaient qu'ils pouvaient compter sur lui, appréciant sa compétence et son dévouement. Mounir savait allier efficacité et bonnes relations avec tous au sein de Tunis Re, du marché, et auprès des autorités concernées.

De la modeste villa de la rue de Palestine au siège flambant neuf, sur l'avenue Mohamed-V, Tunis Re marquera son ascension fulgurante. Quelques années plus tard, elle fera son introduction en bourse et étreindra son imposant nouveau siège à Montplaisir. Une nouvelle dimension est acquise.

Forte de ce succès et devant s'implanter en Afrique de l'ouest et centrale, Tunis Re chargera Mounir Hachicha d'ouvrir un bureau de liaison à Abidjan. Grâce à son carnet d'adresses, sa compétence et son engagement, il accomplira la tâche, tissant un vaste réseau relationnel un peu partout en Afrique subsaharienne.

Au cours de ses études universitaires en France, Mounir Hachicha se distinguera par son action militante au sein de l'Uget et sera élu membre de la commission administrative. A l'écoute de ses camarades, sensible à leurs requêtes et revendications, il leur avait toujours porté secours et assistance. Il poursuivra sur le même élan, toute sa vie durant.

Mounir était certes rigoureux, mais aussi courtois et disponible, toujours prompt à servir, aider, soutenir... Il était d'une grande générosité.

Allah Yerhamou. 



• Par Lamia Ben Mahmoud

Mounir Hachicha

Un professionnel chevronné, un collègue incomparable

Tunis Re est en deuil. Au nom de ses collègues éplorés et en mon nom personnel, je voudrais rendre au grand homme que nous venons de perdre, Mounir Hachicha, l'hommage d'une compagnie dont il fut un de ses membres fondateurs et l'un de ses ambassadeurs les plus illustres. Il a été de ceux qui ont fait rayonner au loin sa notoriété, maintenu haut sa réputation et contribué substantiellement à son succès. Nous le savions souffrant cette dernière période, mais la fatale nouvelle de sa disparition «Si Hachicha n'est plus !» nous a plongés dans un deuil de famille.

Je ne rappellerais pas ce qu'a été Mounir Hachicha comme professionnel chevronné, comme collègue incomparable, et comme bon père de famille. D'ailleurs, comment énumérer si rapidement les grands accomplissements qui ont, année après année, jalonné pendant des décennies son parcours professionnel réussi au sein de Tunis Re ? Mais je voudrais souligner ce que fut l'homme exceptionnel que la mort a fauché si rapidement, et qu'ont aimé tous ceux qui l'ont connu !

Je connaissais Si Hachicha depuis longtemps et bien avant la prise de mes responsabilités à la tête de Tunis Re en 2009. Mais, c'est à l'occasion de nos grands chantiers d'introduction en bourse, de la construction du nouveau siège de la société et de l'ouverture de notre bureau de représentation en Côte d'Ivoire que nous avons, Si Hachicha et moi, contracté une profonde collaboration et une sincère amitié. Elles n'ont été que de plus en plus resserrées



par le temps. Lors de nos nombreuses réunions, j'appréciais beaucoup ses précieux avis, qu'il donnait toujours avec la simplicité qui ne l'abandonnait jamais et, sans jamais chercher à peser sur l'opinion de ses collègues. Sollicité, il livrait la sienne en quelques mots, suscitant attention, recueillant adhésion. Son charisme et sa pertinence y étaient prépondérants. Sa moindre absence pour un congé ou une mission ne passait jamais inaperçue ! Il avait aussi cette simplicité, ce bon sens éclairé, cet éternel optimisme qu'il a conservés toute sa vie.

Si Hachicha a toujours montré le plus scrupuleux sens du devoir et une rigueur exemplaire. On le trouvait toujours disposé à rendre service. Je me souviendrai toujours de ses prestigieux conseils et de son soutien continu. Lorsque la considération de l'externalisation de notre activité m'a déterminée à lui proposer de partir en Afrique pour gérer notre bureau de représentation en Côte d'Ivoire alors qu'il préparait son départ à la retraite, il avait accepté sans hésitation, bien qu'il dût partir seul et se séparer ainsi de sa famille pendant de longues périodes.

C'est ainsi que Mounir Hachicha a été le missionnaire de Tunis Re en Afrique subsaharienne où il a su séduire nos confrères par la parole singulièrement élégante dans sa simplicité et sa limpidité de professionnel gentleman.

Il savait sourire, il savait ignorer un mot de travers, il savait lier amitié ! Et surtout, il savait convaincre !

Dans ce deuil qui nous frappe tous, la famille Tunis Re, profondément affligée, lui sera toujours reconnaissante de l'incomparable éclat qu'il a jeté sur elle, de son dévouement créateur, de son engagement inconditionnel, de son attachement à son devoir, ne demandant aucune faveur et n'épargnant aucun effort. Tel fut l'homme que nous pleurons aujourd'hui. Sa vie, partagée entre sa famille et le travail, fut embellie et facilitée par son charmant caractère, par une ambiance professionnelle sereine et des relations profondément unies et calmes.

A Amel, sa brave épouse qui lui a donné le plus respectable des foyers, à ses filles, Hanène, Rym et Emna, dont il a su être autant l'ami que le père, et à tous ses proches, qu'ils nous permettent tous de partager leur deuil et de leur exprimer les sentiments de notre profonde compassion.

Repose en paix très cher Si Mounir Hachicha. Les trains partent à l'heure et nous sommes tous des passagers. ■

إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ، كل من عليها فان ويبقى وجه ربك ذو الجلال والإكرام

L.B.M.

Directeur général de Tunis Re

جيل وراء جيل

طاقتنا

ماتوفاش



Hommage à

Abdeljelil Houissa

Une illustre figure des PTT



Ses deux amours auront été Béni Khair et les PTT, la famille étant chevillée au corps. Abdeljelil Houissa, qui vient de s'éteindre à l'âge de 91 ans, aura été un homme comblé.

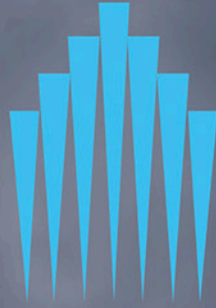
Béni Khair, tout près de Nabeul, dont il sera le maire (1985-1990), sera consacrée au cours de son mandat lauréate du prix national de la ville la plus propre de Tunisie. Les PTT, il y fera une brillante carrière professionnelle. Ici et là, il laissera une empreinte indélébile. Abdeljelil Houissa est né le 27 février 1931 à Béni Khair. A l'issue de ses études secondaires à Sadiki, il partira en France pour intégrer l'Ecole supérieure des PTT de Paris, dont il sortira diplômé. De retour en Tunisie, il entame une carrière de cadre au sein du secrétariat d'Etat aux PTT pour gravir grades et échelons.

Conseiller des PTT, inspecteur général, il sera tour à tour directeur général de la comptabilité et des services communs au ministère des Transports et des Communications, puis directeur général de la Poste au ministère des Communications.

Au cours de sa longue carrière, Abdeljelil Houissa sera membre du conseil d'administration de l'Agence tunisienne de coopération technique (Atct) et représentant de la Tunisie au conseil consultatif de l'Union postale universelle (UPU) à Genève.

Nous perdons en lui un grand serviteur de l'Etat, un illustre patriote et un homme généreux, au large sourire sincère.

Que Dieu l'accueille dans Son éternel paradis. ■



SIMPAR
ISO 9001

Résidence
Onyx

Chotrana 1

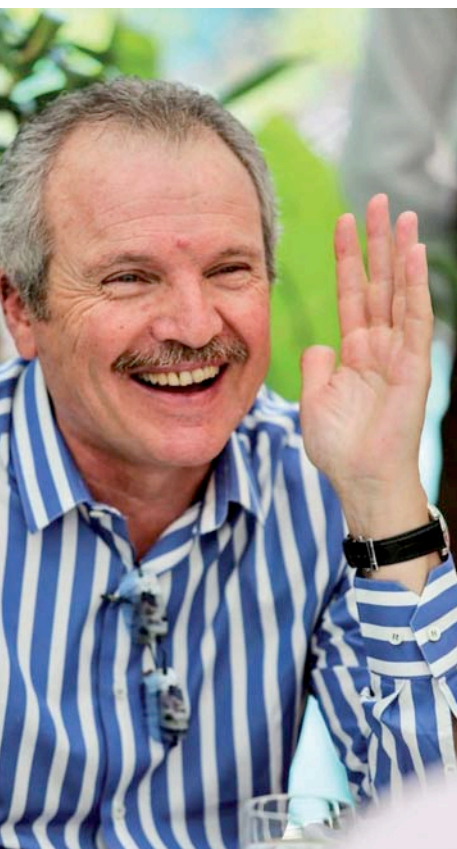
RESIDENCE
ONYX
Bloc A

www.simpar.tn
Tel: 29 921 003 - 71 840 244 - 29 921 011

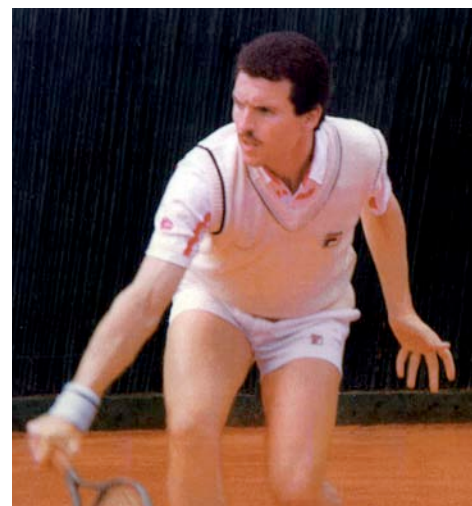
Hommage à

Aziz Zouhir

Le champion, le gentleman



Féru de tennis depuis sa prime jeunesse, il a été champion de Tunisie. Espérantiste de père en fils, il a présidé aux destinées de son club "sang et or", le conduisant aux coupes et championnats. Développant le groupe familial Sotupa Sancella, il en a fait un acteur de référence dans l'industrie des produits d'hygiène. Fondateur de la Chambre de commerce et d'industrie tuniso-suédoise, il a créé une plateforme d'échanges et de partenariats. Le raffinement, la courtoisie et la discrétion en plus. Ainsi était Aziz Zouhir, subitement ravi à l'affection de tous à l'âge de 69 ans.



Aziz Zouhir, né en avril 1953, était à la fois un grand capitaine d'industrie, un illustre sportif, et un visionnaire. Économiste de formation (mastère obtenu à la faculté d'Aix-en-Provence), il rejoindra, dès son retour en Tunisie en 1976, la Spah, producteur de couches bébé et de protection féminine, filiale de la Société tunisienne de pansements, créée par son père, Si Moncef, en 1970, fabricant de coton chirurgical et de pansements de gaze. Il commencera au bas de l'échelle, puis gravira les marches jusqu'à prendre les manettes d'un groupe florissant, Sotupa, développé autour de grandes marques (Peaudouce, Nana, Lotus, Tena, Tork) en partenariat avec le conglomérat suédois de papier SCA. Lorsque SCA se décidera à vendre ses participations à l'étranger, Aziz Zouhir sera alors le mieux indiqué pour acquérir les actions détenues en Tunisie.

Sotupa est une grande réussite industrielle et de marketing. Elle se déploie aujourd'hui dans de nombreux pays, notamment au Maroc et en Afrique subsaharienne.

Sportif, féru de tennis, Aziz Zouhir sera champion de Tunisie six années consécutives (de 1976 à 1982), membre de l'équipe tunisienne de Coupe Davis puis son capitaine et vice-président de la Fédération tunisienne de tennis de 1984 à 1988.

Sa passion pour l'Espérance sportive de Tunis le portera à en assumer la présidence pendant quatre années de suite, de 2004 à 2007.

Discret, courtois et pleinement engagé dans la vie associative, apportant soutien et réconfort à ceux qui le sollicitent, Aziz a toujours été l'ami de tous.

Allah yerhamou !🇹🇺



Tu nous manqueras, Aziz

• Par Hichem Ben Ahmed

Adieu mon grand ami !
Adieu mon cher Aziz !
C'est très dur ! Comme une fatalité à laquelle on ne pouvait croire !
Gentleman au cœur d'or. Je n'oublierai jamais ton sourire et ta joie de vivre.
Toujours disponible et avec toute la gentillesse du monde!
Et un parcours irréprochable, fait d'intelligence, de discipline et de travail. Sur les courts de tennis où tu as eu une carrière de champion ; à la tête d'équipes sportives, où les résultats ont parlé pour toi ; et dans l'industrie avec une carrière

exemplaire d'entrepreneur et de développeur.

Un exemple pour nous tous.

Ton départ est d'autant plus douloureux qu'il est soudain, inattendu. Je ne m'y fais pas.

Nos discussions me reviennent, nos projets d'exploration professionnelle en Afrique ...

Tu as toujours été présent, donnant de ton temps et de ton énergie pour accompagner, conseiller, spontanément et sans rien attendre en retour que cette amitié et cette fidélité que nous partageons tous avec toi.

Tu vas nous manquer, Khouya !

Allah yerhamk !🇹🇺





• Par Habib Touhami

Systeme éducatif et de formation en Tunisie : réforme ou refondation ?

Si on faisait le recensement de tous les rapports officiels publiés, de toutes les thèses universitaires soutenues et de tous les séminaires et colloques organisés en Tunisie depuis plus d'un quart de siècle, on s'apercevrait que la plupart traitent de l'emploi et du système éducatif et de formation. Pourtant aucune avancée notable n'a été enregistrée dans ce domaine, ni au niveau de la philosophie générale, ni au niveau du rendement, ni au niveau de l'organisation des entités concernées.

Comment explique-t-on une telle situation ? Est-ce le lot commun à tous les pays dans lesquels il devient impossible de réformer même à l'occasion d'une révolution ? Est-ce un blocage dû au corporatisme et à l'inertie qui règnent dans un secteur traditionnellement conservateur ? Est-ce le domaine lui-même qui pose problème en raison de sa complexité et de ses multiples répercussions politiques et syndicales ? Nul ne le sait précisément. Ce dont on est sûr par contre est qu'il n'existe pas de malédiction immanente qui le frapperait au point de banaliser un gaspillage et une médiocrité qui ont trop duré. La peur de réformer a atteint en Tunisie un tel degré que l'on préfère garder le statu quo partout en dépit du blocage qu'il génère dans le processus de développement lui-même.

En vérité, le problème qui est posé aujourd'hui n'est plus de réformer le système éducatif et de formation mais de le refonder sur d'autres bases. A ce stade, réformer le système, c'est-à-dire lui apporter des changements afin de l'améliorer, n'est plus suffisant. Désormais, seule la refondation a un sens. Pour y parvenir, il faut répondre à un certain nombre de questions préalables.

La première question qui se pose est de savoir ce que nous attendons du système éducatif et de

formation. S'agit-il pour lui de «produire» de la main-d'œuvre qualifiée pour l'économie ou de «produire» des citoyens au sens plein du terme ? Pour l'heure, le système n'a atteint aucun des deux objectifs. En fait, il se retrouve en «suspension» entre les deux comme diraient les Mutazilites évoquant le musulman qui commet un grand péché.

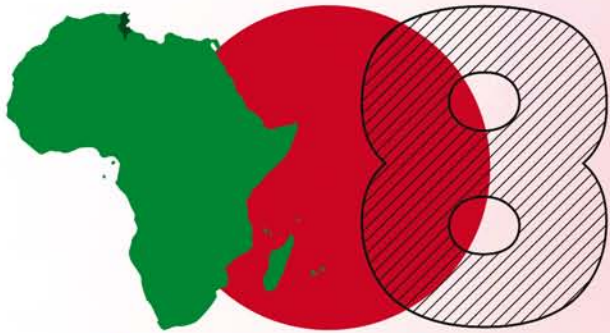
Concernant les connexions entre l'économie et le système éducatif et de formation, il faut cesser de croire qu'il est possible de réaliser une compatibilité parfaite et durable entre l'emploi et la formation ou alors il faut sortir du système libéral en place pour renouer avec la planification stricte telle qu'elle existait en Urss et ses pays satellites. Il n'empêche que certaines méthodes de projection de la population active sont disponibles pour obtenir une meilleure adaptation de la main-d'œuvre aux besoins de l'économie et inversement.

Pour ce faire, il est essentiel que l'enseignement et la formation s'ouvrent aux compétences extérieures existant dans les entreprises économiques et les institutions officielles comme l'INS, la BCT ou l'Itceq. A force de «statufier» les enseignants et les formateurs, on a rigidifié les structures, appauvri les programmes et la pédagogie et entravé tout espoir de créer une véritable synergie entre l'économie et le système éducatif et de formation.

On le voit, le défi qui attend la Tunisie et son système éducatif et de formation est immense, âpre et source de toutes les polémiques. Au lieu de continuer à palabrer sur une énième réforme qui ne règlera rien de fondamental, il serait plus judicieux de commencer par la redéfinition des missions, objectifs et moyens humains et matériels du système éducatif et de formation. Car sans cette redéfinition, le système sera condamné à produire indéfiniment chômage, illettrisme et incivilité. ■

H.T.

TICAD



27 - 28 Août 2022



La Tunisie

Un capital de confiance, un label d'excellence

チュニジア

では、長期的なパートナーシップのためのスキルと信頼がある。

Partenaire
officiel



Sponsors



أمي للتأمين
AMI Assurances



STB BANK



BH
GROUP

TOPNET

www.ticad8.tn





ROLEX

ROLEX DEEPSEA

Développée pour l'exploration extrême de l'océan, la Rolex Deepsea peut supporter une pression de trois tonnes grâce à son architecture Ringlock System brevetée et elle continue de repousser les limites de la conquête des grandes profondeurs.

#Perpetual



OYSTER PERPETUAL ROLEX DEEPSEA



BEN JANNET & CO
1986

BOULEVARD PRINCIPAL, LES BERGES DU LAC 1
TÉL +216 71 860 475
RUE LAC VICTORIA, LES BERGES DU LAC 1
TÉL +216 71 963 555