

Projet de Fin d'Etudes : Licence Appliquée en Administration des Affaires (Gestion des PME)

Sujet : LA FORMATION PROFESSIONNEL ET SON IMPACT SUR LA MOTIVATION

Elaboré par :

➤ **SarraMHIRI**

Encadré par :

➤ **Mme Nadia Ghaddab:** Université Virtuelle de Tunis

Remerciements

Pour la réalisation de ce rapport et son aboutissement, je souhaite tout d'abord remercier l'ensemble du personnel des banques que j'ai pu interviewer.

Je souhaite également remercier tout particulièrement le chef d'agence Mr FERJANI MOEZ où je travaille, qui m'a orienté, soutenu et encouragé durant ces travaux, en me rappelant toujours l'importance de pouvoir démontrer les choses et d'avoir un avis aussi bien détaché que personnel par rapport aux résultats mis en évidence. De plus, il m'a donné la liberté de choisir le champ de travail

Je remercie également d'une manière particulière M^{me} GHADHAB NADIA pour ses conseils techniques et son savoir-faire qui m'a énormément aidé dans la réalisation et la finalisation de ce travail.

Enfin, je souhaite remercier les membres du jury et tout lecteur de ce rapport en espérant de leur permette d'avoir une idée sur un domaine noble, celui de la formation et de la transmission des connaissances. J'espère qu'ils pourront y retrouver quelques pistes ou tout au moins des données leur facilitant une compréhension du monde du travail, à travers le secteur bancaire et les banques qui s'inscrivent plus largement dans la lignée des entreprises de service.

TABLE DES MATIERES

	Page
Introduction Générale Et Problématique	4
Partie Première : Analyse de l'existant	
1- INTRODUCTION	7
2- ORGANISATION DES BANQUES TUNISIENNES	7
3- HISTORIQUE DE LA FORMATION DES BANQUES TUNISIENNES	
3.1 Organisation interne et régime des études du centre	8
3.2 Adaptation des salariés des banques tunisiennes à travers la formation professionnelle	
3.3 Recrutement de diplômés de l'Université Tunisienne	
4- LES TYPES DE FORMATIONS	
4-1 Anciennes caractéristiques générales de la formation	
4-2. La formation professionnelle dans le secteur bancaire tunisien	
4-2-1 <i>La formation interbancaire au sein du CFPB de l'APBT</i>	14
4-2-2 <i>La formation interne ou intra banque</i>	
4-2-3 <i>La formation externe locale</i>	
4-2-4 <i>Le parrainage bancaire et/ou la formation au sein de l'IFID</i>	
5- DIAGNOSTIC DE LA FORMATION BANCAIRE	
5-1 <i>La conception et la mise en œuvre d'une formation par métier</i>	
5-2 <i>Diagnostic et évaluation empirique du système de formation de la banque publique tunisienne</i>	25
5-3 <i>La formation diplômante : évolutions récentes</i>	
5-4 <i>Des retombées qui imposent une concurrence entre établissements et salariés</i>	
6- CONCLUSION (DE LA PARTIE)	42
Partie Deuxième : Enquête Empirique	
1- INTRODUCTION	46
2- PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE	47
3- DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE	48
4- CONCLUSION	60
CONCLUSION GENERALE	60
Bibliographie et sites consultés	62
Annexes	64

INTRODUCTION GENERALE :

La nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des « performances » tant individuelles qu'organisationnelles. Les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace.

La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. La formation n'est pas une finalité en elle-même, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines. Dans ce domaine les chercheurs préconisent que : « Se former définit un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences », c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif.

C'est, au fait, l'efficacité, c'est-à-dire l'évaluation des bénéfices de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui semble à la fois importante et difficile.

Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance (Faerman et Ban, 1993). Les sommes investies en formation sont de plus en plus considérables.

Dès lors, la question de l'évaluation s'impose afin de justifier les moyens engagés et de légitimer les choix des actions de formation (Jouvenel et Masingue, 1994).

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour cheminer le contexte approprié.

Cependant, la valeur d'une action de formation n'est pas toujours garantie et, son évaluation n'est pas systématique, instrumentales et méthodologiques, par les coûts élevés de l'évaluation, Cette insuffisance peut être expliquée par les difficultés organisationnelles par la crainte des employés d'être jugés ou par le manque de temps. Il est aussi difficile de rendre un seul élément, tel que la formation, responsable d'un certain résultat dans des contextes de travail évolutifs et complexes.

La question qui se pose alors, et qui a été le point de départ de ce projet de fin d'études, est de voir : **Quelles sont les types de formations existants dans le secteur bancaire ? Quel est leurs efficacités et leur impact sur la motivation du personnel ?**

Après la présentation l'analyse de l'existant en termes de formation dans le secteur bancaire dans un premier chapitre, j'aborderai dans le deuxième chapitre la résolution de la problématique grâce à une étude empirique sur un échantillon d'employés du secteur bancaire.

Je présenterai, en conclusion, une analyse du questionnaire distribué au niveau du siège et auprès de quelques agences bancaires pour comprendre l'impact de la formation et son rôle pour les employés de ce secteur.

Partie Première :
« Analyse de l'existant »

1- INTRODUCTION :

Nombre de recherches ont été consacrées aux caractéristiques de l'efficacité des actions de formation (Gist et Mitchell, 1992 ; Noe, 1986 ; Tracey *et al.*, 2001). À cet égard, la pertinence des programmes de formation, la satisfaction des participants et les modalités de motivation à transférer les acquis émergent comme des conditions essentielles de l'efficacité des actions de formation.

La levée des perceptions et des attitudes des employés à l'égard de la formation reçue constitue un critère utile d'évaluation de son efficacité (Colquitt *et al.*, 2000 ; Tannenbaum et Yukl, 1992). Selon Kirkpatrick (1998), les réactions positives des participants représentent le premier niveau des résultats de la formation. Ces réactions sont des conditions nécessaires, même si elles sont insuffisantes, à l'efficacité des actions de formation.

L'évaluation par les réactions des participants est la méthode la plus fréquemment utilisée par les entreprises (Morgan et Casper, 2000 ; Wall *et Al.* 2004). A travers l'examen de l'influence de l'efficacité des plans l'engagement personnelle et organisationnel sur le transfert afin d'élucider et d'éclaircir le concept de l'impact de ceux-ci sur les résultats des actions de formation. L'efficacité de la formation sera mesurée à travers les réactions des participants en termes de satisfaction par rapport à la session de formation, et de perception de son utilité.

Mais commençons tout d'abord par étudier puis analyser l'existant en termes de formations sur le marché bancaire national.

2- ORGANISATION DES BANQUES TUNISIENNES :

Dans le secteur bancaire tunisien, les banques sont organisées selon le type d'activités : banque commerciales (et/ou de dépôt), banques d'affaire et de développement ; les banques off-shore, les sociétés de factoring et les bureaux de représentation de banques étrangères, même si de par l'introduction de la loi 2001 relative aux établissements bancaires toutes les banques ont le droit d'exercer toutes les activités bancaires dans le cadre du principe de l'universalité.

Les banques commerciales (et/ou de dépôt) sont au nombre de 14, outre un rôle de caisse et de change, elles ont pour rôle principal de collecter des dépôts auprès des différents agents économiques et d'accorder des crédits. La phase de collecte peut se faire sous différentes formes et selon différents délais. Les banques commerciales (et/ou de dépôt) dominent le paysage bancaire et s'accaparent près de 89% de l'encours global des crédits. Actuellement, des efforts sont déployés par l'ensemble des banques pour proposer de nouveaux produits à la clientèle des particuliers.

Elles ont été créées pour financer des projets de développement par l'octroi de prêts à moyen et long terme, mais peuvent également participer au capital d'entreprises, collecter des dépôts dont la durée est supérieure à un an, collecter des dépôts à vue de leur personnel et des entreprises dont elles détiennent la majorité du capital.

Cependant, certaines banques de développement à caractère mixte privilégient la mobilisation des ressources extérieures au profit de la Tunisie et ne reçoivent donc pas de dépôts des résidents. Les banques d'affaires, quant à elles, sont régies par une loi spécifique

promulguée en 1994, elles sont au nombre de 2 et assurent aux entreprises des services de conseil et d'assistance en matière de gestion du patrimoine, de gestion financière, d'ingénierie financière et tous les services destinés à faciliter les créations, le développement et la restructuration. Par ailleurs et statutairement, on désigne par banques mixtes les banques commerciales ou de dépôt dont l'actionnariat est partagé entre des actionnaires tunisiens (aussi bien publics que privés) et des actionnaires étrangers. Il s'agit principalement des banques suivantes : BTKD, TQB, BTE, BTL, STUSID BANK

On désigne par autres membres : les établissements financiers, les banques offshores (NAIB, BEST BANK), les banques d'affaires (BAT,) et les sociétés de recouvrement.

Il reste à souligner que le secteur bancaire tunisien est passé par d'importantes mutations. Ainsi, nous pouvons tout d'abord citer la fusion de la Société Tunisienne de Banque (STB) avec la Banque de Développement Touristique (BDET) et la Banque Nationale de développement Touristique (BNDT). Vient ensuite le partenariat récent entre plusieurs banques tunisiennes et des banques étrangères comme l'UBCI et la BNP ou encore l'Union Internationale de Banque et la Société Générale. Mais, il existe également l'acquisition, tout récente, par le groupe Banco do Santander et EttijariWafa Bank d'une majorité dans le capital de la Banque du Sud (devenue récemment la Attijaribank).

En fait, ce processus de libéralisation et d'ouverture des banques à la concurrence avait commencé depuis plus de cinq ans, avec la promulgation d'une loi permettant aux banques de sortir de leur cloisonnement et donc d'un système bancaire compartimenté. Avant cette loi, il existait une répartition entre banques de dépôts, banques de développement, banques offshore, et banques d'affaires avec d'autres institutions financières. Actuellement, c'est le concept de banques universelles qui prévaut, car chaque institution bancaire peut toucher à toutes les opérations bancaires et opérer dans tous les domaines, il n'existe pas de domaine réservé et l'ancienne répartition devient caduque.

3- HISTORIQUE DE LA FORMATION DES BANQUES TUNISIENNES :

Comme mentionné plus haut, la formation professionnelle du personnel des banques tunisiennes est principalement assurée par le centre professionnel de formation bancaire de l'Association Professionnelle des Banques de Tunisie (APBT) et aujourd'hui également dans une moindre mesure par des structures de formation externes comme l'IFID, certaines universités ou des cabinets de formation privés. Pour ce qui est du centre, il a été créé en 1961 à l'initiative de la BCT et a reçu pour mission de dispenser un enseignement théorique et pratique destiné à parfaire la formation technique des agents des établissements bancaires. Le centre fut géré jusqu'à la fin de l'année 1973-1974 par la BCT puis cédé à l'APBT au début de l'année 1974-75.

3-1 Organisation interne et régime des études du centre :

La direction du centre est assurée par le secrétaire général de l'APB assisté d'un comité pédagogique. Le comité pédagogique, présidé par le secrétaire général de l'APBT est composé :

- d'un représentant de la BCT désigné par son gouverneur-de deux représentants des banques désignés par le conseil de l'APBT
- de deux représentants des employés des banques désignés par le syndicat intéressé
- de deux représentants du corps enseignant désignés par le secrétaire général de l'APBT.

Tous les membres sont désignés pour un mandat de deux ans renouvelable. Le comité pédagogique donne son avis sur l'organisation générale de la scolarité ainsi que sur les questions relatives aux programmes et au régime des études.

Le budget du centre est constitué par des contributions fixes et des contributions proportionnelles au nombre d'étudiants de chaque banque.

Quant au personnel enseignant du centre, il comprend des cadres des banques, des cadres de l'administration et des professeurs de l'enseignement secondaire et supérieur.

L'enseignement dispensé par le centre comporte trois cycles :

- **Un cycle élémentaire**, ouvert aux employés des banques ayant le niveau minimum de la 4^{ème} année d'enseignement secondaire pour l'inscription en année préparatoire et aux employés ayant le niveau minimum de la 5^{ème} année d'enseignement secondaire pour l'inscription en 1^{ère} année. Ce cycle comprend deux années d'études sanctionnées par le certificat de formation bancaire.
- **Un cycle moyen**, ouvert aux employés titulaires du Baccalauréat ou d'un diplôme équivalent, il comprend trois années d'études sanctionnées par le diplôme de formation bancaire.
- **Un cycle supérieur**, organisé en collaboration avec l'institut technique de banque de France. Il est ouvert aux employés titulaires d'un diplôme de formation bancaire, d'une licence ou d'un diplôme équivalent.

Le cycle supérieur comprend depuis 1976-77 trois années d'études sanctionnées par le diplôme supérieur de l'ITB, mais le nouveau régime des études a procédé à un changement puisque le nombre d'années a été récemment réduit à deux ans.

Pour les trois cycles, tous les candidats doivent justifier en plus, d'une année de service effectif dans une banque ou un organisme assimilé.

L'enseignement aux deux cycles, élémentaire et moyen, est dispensé sous forme de cours oraux pour les employés exerçant à Tunis et à Sfax (depuis le début de l'année 1976-77) et de cours par correspondance pour les employés exerçant à l'intérieur du pays.

Les cours sont sanctionnés par deux examens, l'un au mois de février, l'autre au mois de juin.

L'enseignement de l'ITB est assuré sous forme de cours par correspondance, complétés par des journées d'études organisées pour chaque matière inscrite au programme.

A la fin de la deuxième année est organisé l'examen final à Paris, car il s'agit avant tout d'un diplôme français. Mais il est aussi envisagé aujourd'hui par les responsables de délocaliser cette épreuve finale à Tunis.

Pour donner un aperçu du succès de cette formation à ses débuts nous allons nous appuyer sur l'évolution des effectifs du centre et du type de diplômes décernés. Ces chiffres clés, qui interviennent lors des premières années de mise en place des formations ont fait l'objet d'une première quantification au niveau du rapport annuel de 1976, à savoir :

- ✓ l'accroissement progressif des salariés inscrits aux cours du centre. Leur nombre passe d'un effectif de 182 en 1961-62 à un effectif de 660 étudiants en 1976-77.
- ✓ diplômés du certificat de formation bancaire et 173 du diplôme de formation bancaire depuis, la création du centre jusqu'en juin 1977.
- ✓ l'accroissement du nombre d'enseignants qui comprenait 33 professeurs au début de

l'année 1975-76 et qui passe en 1976-77, avec la création de la section des cours oraux à Sfax, avec 40 enseignants.

Concernant le diplôme de l'ITB, nous passons d'un effectif de 39 inscrits pour la première année qui a été organisée en 1971-72 à un effectif de 117 en 1976-77 toutes banques confondues.

D'après les responsables de l'APTBEF, le conseil de cette même institution a décidé dans sa réunion du 28/05/1976 d'accorder aux diplômés du centre les avantages de carrière suivants :

- Les employés ayant obtenu le certificat de formation bancaire bénéficient, du passage automatique à une classe supérieure dans leur grade. Ils sont en outre autorisés à participer au concours interne organisé pour le passage au grade de secrétaire principal.

C'est là une ouverture pour encourager les salariés à améliorer leur situation professionnelle, même si cela dépend entièrement d'une volonté personnelle. En effet, sur le terrain c'est la nécessité de service qui prime et les supérieurs hiérarchiques ne sont pas sensibilisés par rapport à la réussite ou non de leurs salariés à ce genre de formation.

- Les employés ayant obtenu le diplôme de formation bancaire sont reclassés au grade de rédacteurs après examen de leurs dossiers par la direction de leur banque.

Comme nous pouvons le constater, ce n'est qu'après la fin complète d'un cycle de formation et l'obtention du diplôme que les salariés peuvent obtenir un reclassement au grade immédiatement supérieur, mais quand il s'agit d'un simple passage de classe ou de niveau seul un avancement d'une classe leur est alloué.

3-2 Adaptation des salariés des banques tunisiennes à travers la formation professionnelle :

Plusieurs banques tunisiennes adaptent leurs salariés aux évolutions de l'emploi bancaire à travers la formation professionnelle instituée au niveau du secteur bancaire mais également par la formation sur le tas qui se fait souvent grâce aux seniors, véritables tuteurs improvisés. Les banques tunisiennes ont toujours veillé à adapter le personnel existant aux exigences et besoins de la clientèle, tout en tenant compte des évolutions technologiques par la formation interne et continue. Ceci a été rendu nécessaire en raison du faible niveau de qualification du personnel recruté dans le passé pour traiter les affaires courantes, mais également du fait de la division extrême du travail. Il est pertinent ici de s'intéresser à l'évolution du personnel de la « BMTP » en mettant en exergue les évolutions entre 1981/82 et 1992/93 dans les différents cycles de formation.

Tableau : Evolution des effectifs formés (inscrits) 1981-1992

<i>Année</i> <i>cycle</i>	<i>1981/82</i>	<i>1986/87</i>		<i>1986/87</i>	
		<i>Nombre</i>	<i>Progression*</i>	<i>Nombre</i>	<i>Progression*</i>
<i>Elémentaire</i>	322	306	-4,97 %	338	4,96 %
<i>moyen</i>	340	381	12,06 %	447	31,47 %
<i>Supérieur</i>	128	166	29,69 %	253	97,65 %
<i>total</i>	790	853	7,97 %	1038	31,39 %

*Par rapport à 1981

Sources : Rapports annuels de l'APBT de 1982, 1988, et 1994

Comme nous pouvons le constater la progression la plus importante est celle relative aux diplômés du supérieur durant la période des premières années quatre vingt dix qui est en rapport avec les recrutements massifs qui ont eu lieu au niveau du secteur bancaire tunisien. Toutefois, et si nous nous intéressons au taux de réussite par rapport aux inscrits, nous pouvons remarquer ci-dessous que l'effectif le plus important est celui du personnel inscrit aux cours élémentaires (CFB) qui compte pour l'année 1991/92 une population de 144 personnes, même si c'est celui qui affiche le taux de réussite le plus faible, à savoir 60,7 %. Nous pouvons également constater que le cycle de formation supérieur (DESB) est celui qui compte le moins d'inscrits par rapport aux deux autres cycles d'études alors même que c'est celui qui enregistre les meilleurs taux de réussite.

Tableau : Evolution des effectifs inscrits 1989-1992 (Pour les trois cycles)

ANNEE CYCLE	1989/90				1990/91			
	Inscrits 1	Abandon 2	Admis 3	Taux 3/1-2	Inscrits	Abandon	Admis	Taux
Elémentaire CFB	62	6	44	78,6%	87	7	45	56,3%
MoyenDFB	53	2	29	56,9%	52	-	31	59,6%
SupérieurDESB	21	0	6	28,6%	31	3	13	46,4%

ANNEE CYCLE	1991/92			
	Inscrits	Abandon	Admis	Taux
Elémentaire CFB	144	8	84	61,8%
MoyenDFB	57	1	34	60,7%
SupérieurDESB	27	3	16	66,7%

CFB : Certificat de Formation Bancaire ; DFB : Diplôme de Formation Bancaire ; DESB : Diplôme d'Etudes Supérieures de Banque

Sources : Rapports annuels de l'APBT de 1990, 1991, 1992 et 1993

Cependant, si nous considérons le nombre d'inscrits par rapport à la population bancaire, ventilé par niveau, nous pouvons remarquer dans le tableau ci-après que durant les deux années 1990 et 1991, ce nombre est en augmentation, même si c'est relativement la population des inscrits du cycle moyen qui est la plus importante. Or, c'est bien cette même catégorie qui régresse le plus par rapport aux inscriptions des autres disciplines et en part relative entre ces deux années, étant donné que le taux de progression passe de 14,02 % à 13,63 %.

Tableau : Inscriptions CFPB par rapport aux populations bancaires correspondantes*

INSCRITS	CYCLE	1990			1991		
		Nombre	Population	Taux (1)	Nombre	Population	Taux (1)
	Elémentaire	251	6512	3,85 %	333	6268	5,31 %
	Moyen	349	2490	14,02 %	382	2802	13,63 %
	Supérieur	178	2284	7,79 %	220	2424	9,08 %

*Personnel d'Exécution pour le Cycle Elémentaire (Agent de bureau à Secrétaire Principal)

*Personnel d'encadrement pour le Cycle Moyen (Chef Section à Rédacteur)

*Personnel Cadre pour le Cycle Supérieur (Rédacteur Principal à Chef Service Principal)

(1) Seraient légèrement améliorés si l'on considérait les effectifs des formations intra-banque et externe.

D'après le rapport annuel de l'APBT de 1976, (Premier rapport annuel de l'APBT retraçant l'activité de formation au sein des banques) « le système mis en place par la profession bancaire a sûrement joué un rôle important en répondant aux besoins d'un secteur qui n'a cessé de se développer depuis l'indépendance de la Tunisie ». Au sens du rapport, le système mis en place a été d'abord géré par la Banque Centrale de Tunisie, et a été ensuite pris en charge par l'Association Professionnelle des Banques dès sa constitution (1974).

Il n'a donc cessé de fournir une formation bancaire à des employés issus du système secondaire ou universitaire, qui ne leur a pas dispensé cette formation. C'est d'ailleurs un exemple quasi unique d'une profession ayant assuré, par elle-même, la formation qu'elle a jugé utile et adéquate, pour satisfaire des besoins quantitatifs importants.

Par ailleurs et d'après le rapport d'activité de l'APBT pour l'année 2005, c'est dans le cadre de la révision des conventions collectives, que le comité composé de certains Présidents de Banques a mené avec les partenaires sociaux des négociations sociales relevant des aspects réglementaires, qualitatifs et quantitatifs.

Ce même rapport indique que « les négociations, qui ont démarré en Avril 2005 avec les représentants syndicaux (Fédération Générale des Banques et des Etablissements Financiers), ont abouti à la conclusion en décembre 2005 d'un accord pour une période de 3 ans ». Ce round des négociations est intervenu après de longues années d'attente affirmant les salariés qui jugent que les employeurs du secteur sont restés trop longtemps avant de réagir et d'accepter ces négociations.

Selon le rapport, « cet accord a concerné notamment, une augmentation des salaires, une amélioration des conditions d'octroi des crédits sociaux et l'institution d'une grille complémentaire au profit des employés ayant le grade de chef de Section Hors Classe ».

3.3 Recrutement de diplômés de l'Université Tunisienne :

Les banques tunisiennes ont, adapté leurs stratégies de formation et de recrutement aux nouvelles conditions du marché. Mais, elles ont calqué le modèle français qui préconise un recrutement des diplômés de l'université tout en maintenant le modèle de formation en alternance allemand (formation duale). Cela s'est fait progressivement étant donné que le recrutement a, tout d'abord, été axé sur les diplômés du bac et de filières courtes du supérieur, rarement le second cycle (maîtrise), même si cela s'est généralisé au début des années quatre-vingt-dix et que l'exigence actuelle est celle d'un troisième cycle souvent spécialisé en finance où l'on acquiert déjà des connaissances bancaires et/ou commerciales. Toutefois, cela

ne répondait pas réellement à un besoin du marché mais beaucoup plus à une volonté politique de diminuer le taux de chômage et d'agir sur l'emploi en encourageant le recrutement des jeunes diplômés du supérieur.

Dans les banques tunisiennes, le quota d'employés qualifiés était faible en raison notamment de la politique de recrutement et de formation qu'elles avaient menée dans les années soixante et soixante-dix, mais cela a commencé à s'améliorer durant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix.

Le secteur bancaire tunisien très influencé par les pouvoirs publics c'est la banque publique qui accapare la part la plus importante en termes d'effectifs bancaires diplômés d'où un taux d'encadrement plus élevé que celui des banques privées.

Dans les grandes banques universelles tunisiennes, la part importante des diplômés universitaires s'explique par les besoins croissants en collaborateurs hautement qualifiés affectés au nouveau marché concurrentiel.

Il est aujourd'hui exigé d'un diplômé tunisien de l'enseignement supérieur des qualités de bon vendeur (caractère commercial) et des qualifications bancaires acquises à l'université.

4- LES TYPES DE FORMATIONS :

Le système de formation tunisien a été à l'origine largement inspiré du système français. En effet, en Tunisie, il y a une valorisation de l'éducation (à coloration française) qui a été le fer de lance et l'œuvre politique de Habib Bourguiba, « artisan de l'indépendance » qui a été formé et diplômé d'établissements prestigieux français. Habib Bourguiba H qui a été inscrit à la Sorbonne, il est titulaire d'une licence en droit et du diplôme supérieur d'étude politique de l'école libre des sciences politiques en 1927. Après l'indépendance, le président H. Bourguiba a rendu obligatoire l'enseignement de base, et l'instruction, de sorte que tous les tunisiens étaient obligés de scolariser leurs enfants.

En Tunisie la formation professionnelle qui s'inspire grandement du système français, a été définie et organisée par trois textes importants :

- la loi n°93-10 du 17 Février 1993 portant loi d'orientation de la formation professionnelle, et le code du travail de 1982, dans son chapitre X (p. 98-99).
- La Convention collective des banques et établissements financier de 1982 (article 13).

En Tunisie et d'après la loi d'orientation sur la formation professionnelle citée plus haut l'apprentissage est défini comme étant « un mode de formation initiale assuré en milieu professionnel ».

Mais, comme il est mentionné dans cet article « les employeurs s'engagent à favoriser dans toute la mesure du possible, la formation et le perfectionnement professionnel qui seront organisés conformément à la législation en vigueur. Ils assurent l'organisation de cours professionnels et mettront tout en œuvre pour permettre la formation et le perfectionnement professionnels de leurs employés qu'ils jugeront les mieux adaptés ».

Ainsi, et comme nous pouvons le constater il existe deux éléments à souligner, le premier est celui inhérent à une organisation administrative de la formation qui rappelle encore une fois la

particularité du système de formation tunisien. Le second insiste sur la marge de manœuvre donnée aux employeurs, ou encore au sens de « la source d'incertitude » en faveur de ses derniers qui ont le pouvoir de juger du fait d'une interprétation extensive et subjective en leur faveur qui peut être opposée à une interprétation objective et stricto sensu du texte en cause.

Dans la loi d'orientation, la formation professionnelle est définie dans ses deux premiers articles comme contribuant « au développement des ressources humaines, à la promotion sociale et professionnelle et à la réalisation des objectifs de la croissance » et ayant pour objet « d'assurer l'acquisition des connaissances théoriques et des capacités et savoir-faire pratiques que nécessite l'exercice d'un métier ou d'une profession qualifiée, et d'assurer l'adaptation de ces connaissances et savoir-faire aux mutations technologiques et à l'évolution des caractéristiques de l'emploi ».

Depuis les années quatre-vingt-dix lors de recrutements massifs de diplômés au sein des banques publiques. Mais, le problème majeur rencontré par la plupart des jeunes diplômés recrutés, qui n'arrivent pas à évoluer du fait de difficultés dues aux nouvelles règles instituées en interne et qui tendent à limiter l'accès aux grades et catégories supérieures, est celui de l'inexistence d'une formation diplômante leur donnant accès à une promotion, d'où l'impasse.

En effet, aujourd'hui après le retrait de la possibilité pour eux (Bac+4 et plus) de poursuivre les études de l'ITB, aucune formation diplômante n'est prévue mais l'APTBEF envisage de collaborer avec certaines universités concernant des diplômes spécialisés adaptés aux besoins des banques et qui seraient ouverts aux Bac+4 et plus. Cette élévation de l'offre d'éducation paraît largement exogène en Tunisie car liée à une volonté politique inhérente à la généralisation de l'enseignement par Habib Bourguiba⁹⁴ dès 1956.

Cette orientation stratégique porte aujourd'hui ses fruits étant donné que les banques tunisiennes en profitent pour combler les départs à la retraite en renouvelant leurs ressources humaines par des jeunes beaucoup plus diplômés et à moindre coût (de formation initiale).

Pour ce qui est des banques tunisiennes, plusieurs stratégies ont été suivies. Tout d'abord, les filières de formation professionnelles existantes, organisées par branche, se sont beaucoup orientées vers les compétences commerciales avec une exigence d'élévation du niveau lors des recrutements des jeunes (jeunes diplômés).

Dans la majeure partie des cas les candidats doivent être au moins titulaires d'un DEUG, voire aujourd'hui d'une maîtrise.

Il existe un lien entre le recrutement, les filières de formation, et l'affectation dans certains services : pour les transactions avec la clientèle de particuliers, de jeunes collaborateurs titulaires d'un bac +2 à orientation commerciale ou bancaire sont souvent recrutés.

Un parallèle existe avec les banques tunisiennes dans la mesure où l'ITB qui concernait les bac+2 et plus ou les titulaires du diplôme interne de rédacteur, n'est plus ouvert aux diplômés du second cycle, mais devient réservé aux titulaires du premier cycle voire toujours aux titulaires du diplôme de rédacteur, (en tant que formation continue en interne). Cela s'est fait dans l'esprit de freiner l'évolution de carrière des jeunes recrues qui peuvent via ce biais monter en grade et disposer d'un poste fonctionnel beaucoup plus facilement que leurs prédécesseurs.

Toutefois, cette tendance ne va pas durer, étant donné que nous assistons aujourd'hui à l'effet inverse, car même pour les postes placés au plus bas de l'échelle et qui correspondent aux catégories de personnel d'exécution et personnel de service, un minimum de bac est

exigé.

Ainsi, nous assistons à de moins en moins d'inscrits au niveau des cours bancaires et de la formation qui étaient réservés au personnel ayant un niveau secondaire et qui permettait d'avoir l'équivalent du Brevet Professionnel de Banque. De même au niveau du diplôme de l'ITB (Institut des Techniques Bancaires), réservé aux diplômés de la formation rédacteur et aux titulaires d'un bac+2, les effectifs sont actuellement de moins en moins nombreux étant donné que les recrutements de jeunes diplômés titulaires d'un Bac+2 est de plus en plus réduit par rapport au recrutement de diplômés titulaires d'un Bac+4 et plus.

Actuellement, les diplômes bancaires peuvent être contournés par les jeunes recrues dotées d'un diplôme universitaire car ils s'insèrent déjà dans la catégorie « personnel d'encadrement » et sont considérés comme des cadres à part entière. Cependant, pour ceux ayant un niveau d'instruction inférieur au bac et qui sont classés au bas de l'échelle de la pyramide interne, cela représente la seule issue possible pour pouvoir évoluer. En effet, le secteur bancaire tunisien et les banques tunisiennes s'orientent peu à peu vers la voie de la suppression des avantages sociaux qui les distinguaient, et qui confirment leur rapprochement de la logique des entreprises privées, marquées par la recherche du profit et la diminution des charges salariales. D'où l'avantage pour les jeunes diplômés dotés d'une formation initiale élevée (Bac +4 ou Bac+6) d'être directement propulsés dans une catégorie bien placée pour leur faciliter l'accès à la dernière catégorie de la pyramide, à savoir, la catégorie « personnel de direction ». Par ailleurs, même si les banques tunisiennes encouragent la formation bancaire, elles la considèrent implicitement comme étant trop onéreuse et souvent inadaptée au niveau de qualification de leurs salariés et à leurs besoins internes, et en écart par rapport à la culture « maison ». Les employeurs des banques tunisiennes s'orientent même davantage aujourd'hui vers l'instauration de formations internes courtes non diplômantes au sein de leurs centres de formation intégrée respectifs et au moyen de formateurs « maison ».

Selon les personnes interrogées, le nouveau mode de transmission des connaissances au sein de la banque se fait pour une large part selon l'affectation prévue du personnel diplômé. Pour le cas spécifique de la dernière décennie (2000-2010), les recrutements de personnel non diplômés sont devenus de plus en plus rares. Ainsi, pour les banques publiques, le personnel exploitant à affecter au niveau des agences doit maîtriser parfaitement les diverses opérations bancaires même si la spécialisation par poste doit s'opérer sur place. Il doit donc être formé dans le cadre de la formation « futur cadre d'exploitation » ou « futur chef d'agence » au sein du centre de formation intégré de la banque en question, puisque la plupart disposent aujourd'hui de leur propre centre de formation intégré avec des animateurs « maison », à plein temps ou à temps partiel. Par ailleurs, il existe aussi une sélection parmi les types de diplômes ou d'établissements, car pour les diplômés de l'Institut de financement et de développement du Maghreb (IFID) ; institut regroupant les pays membres de l'UMA (Union du Maghreb Arabe) ; les diplômés qui sont détenteurs d'un troisième cycle bénéficient d'une formation assez conséquente. Celle-ci comprend des stages de formation pratique au niveau des départements clés de la banque avec un rapport de stage et une affectation dans un département où le candidat pourra faire carrière, à l'image des énarques qui ont une carrière toute tracée. Il existe même certains encouragements de la plupart des ministères, étant donné que le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi effectue par exemple une ristourne sur les émoluments versés au personnel du département formation de la banque.

Elle reste également conditionnée à un critère d'ancienneté minimale de 3 à 6 mois

pour les banques privées et de 3 à 4 ans pour les banques étatiques. Concernant la reconnaissance, c'est le fait qu'une formation diplômante de l'ITB sanctionnée par une réussite et l'obtention du diplôme donnera droit à un reclassement au grade immédiatement supérieur à chaque année de réussite pour certaines banques privées.

Ce qui n'est pas le cas pour les banques publiques qui offrent uniquement un grade après les trois ans de formation réussies.

Ceci est intéressant quand on sait que le diplôme comptait trois années de formation réussies, avant le nouveau régime qui le réduit à deux années de formation réussies. D'où des évolutions de carrière plus rapides dans certains cas par rapport à d'autres.

Pour le secteur bancaire, il est à noter que la création de l'Association Professionnelle des banques de Tunisie a répondu à un besoin structurant car elle regroupe toutes les banques de la place. Cette structure organise le débat au sein du secteur bancaire avec les différents intervenants essentiellement en matière de formation mais aussi en rapport avec la stratégie de la branche

C'est elle qui prodigue dans ses locaux la formation diplômante de l'ITB (du CNAM, l'examen final s'effectuant à Paris) et les formations internes pour l'accès au grade de rédacteur pour le personnel non diplômé de l'enseignement supérieur. Sa dénomination sociale est devenue la Maison du banquier.

Toutes les banques y sont représentées et y participent financièrement. Le personnel de chaque banque pourra donc disposer de la même formation mais la reconnaissance interne de chaque banque et les conditions d'accès aux formations diffèrent d'une banque à l'autre. L'exemple typique qui a été donné est celui des conditions d'accès pour poursuivre la formation ITB. En effet, l'autorisation pour pouvoir poursuivre ces études n'est donnée que par accord écrit du supérieur hiérarchique

De plus, pour les formations internes propres à chaque banque nous pouvons constater la création de centres de formations intégrés dans les différents départements de formation en vue de donner leur propre empreinte aussi bien en matière de formation que de culture propre. En effet, la culture maison est censée raffermir le sentiment d'appartenance à la même institution pour le personnel et mobiliser les troupes pour un intérêt commun, « l'intérêt de la banque ».

4-1 Anciennes caractéristiques générales de la formation :

Pour pouvoir établir une description de ces anciennes caractéristiques générales, correspondant à l'ancien mode de formation et/ou de la transmission des connaissances au sein de la banque publique tunisienne, un nécessaire retour vers le passé s'impose. Les anciennes caractéristiques générales de la formation et/ou de transmission des connaissances correspondent à la pratique de la formation dans les années soixante, période de l'après indépendance, celle-ci ayant eu lieu en 1956. En effet, pour comprendre le système de transmission des savoirs entre seniors et jeunes dans la banque tunisienne, il faut revenir à la période de l'indépendance de la Tunisie, c'est-à-dire le moment initial où ont été instaurés les premières banques publiques et leurs services de formation, soit fin 59 et début des années 60. On parle à cet effet, du mode traditionnel de formation et de transmission des connaissances dont il convient de dresser un bref aperçu.

Les sources sur lesquelles nous nous sommes basés sont aussi bien formelles, documentaires et issues des rapports annuels de l'Association Professionnelle des Banques de Tunisie, qu'informelles et issues de témoignages et des différents entretiens que nous avons pu avoir avec des anciens et seniors de la banque et du secteur en général.

Ainsi, on apprend que ce mode traditionnel de transmission empruntait les voies suivantes. Il existait initialement, et après le recrutement, pour le personnel affecté aux structures d'exploitation (agences), un stage de formation sur le tas en agence et dans les départements concernés avec une tournée des différents services jugés importants pour la banque (département crédit, et étranger, trésorerie, les métiers purement financiers et bancaires).

En revanche pour le personnel affecté aux structures de production et de soutien (directions centrales), il n'y avait qu'une formation sur le tas.

Les formations externes comme les séminaires en Tunisie et/ou à l'étranger étaient très rares aussi bien pour les uns que pour les autres.

Un embryon de l'Association Professionnelle des Banques, équivalent de l'AFB existait au lendemain de la création de la banque centrale de Tunisie et ce dès le début des années 60. Il est créé à l'initiative de cette dernière et reste géré par elle jusqu'en 1974 date à laquelle le centre dispose alors d'une entité propre.

Toutefois, la formation au sein du centre de formation professionnelle qui avait été créé à cette époque-là, existait. Le centre prodiguait des cours au personnel non diplômé qui souhaitait améliorer ses connaissances et sa position au sein de la banque était déjà à l'œuvre. Il existait donc les cours bancaires du centre puis la formation « rédacteur » avec un grand oral.

Ces études n'étaient pas obligatoires mais facultatives, elles dépendaient du choix de l'intéressé, comme déjà énoncé, mais pas entièrement, dans la mesure où il devait comme le veut encore la pratique actuelle toujours y avoir l'accord du supérieur hiérarchique et l'autorisation de la Direction Générale.

Pour le personnel, il y a donc toujours cette pression, ce genre de « paternalisme » ou de « souveraineté » qui implique que pour chaque action, l'on doit demander des agréments, obtenir des autorisations qui entrent dans le cadre de règlements. Autrement dit il n'y a pas de choix exclusivement personnel mais plutôt un choix conditionné et dépendant du bon vouloir des supérieurs hiérarchiques.

De même pour la transmission des connaissances, il était recommandé d'entrer dans le cadre d'un protocole interne de négociation qui favorise cette transmission.

En effet, dans les textes et règlements en vigueur il n'était indiqué dans aucun texte ou écrit, que l'on devait assister ou former du personnel, cela ne faisait pas partie des priorités du moment.

Donc ce sont des tâches informelles qui venaient en complément du travail quotidien pour lequel on était responsabilisé et surtout contrôlé.

C'est d'ailleurs ce que nous indiquait un senior qui nous précisait qu'il transmettait son savoir et ses connaissances aux jeunes beaucoup plus pour les aider à titre personnel et dans leur insertion que pour rendre service aux responsables de la banque. Cela nous a interpellés, car nous ressentions là le fait que ce dernier en avait après cette construction organisationnelle, cette pyramide et surtout ses dignes représentants que sont les employeurs et leurs représentants, les responsables hiérarchiques.

Il voulait donc se conformer aux instructions et au respect des règles formelles existantes, mais permettait, par son attitude presque altruiste, une ouverture aux jeunes, puisqu'il se projetait en eux et nous affirmait vouloir les aider à s'insérer.

En fait, il ne se rendait pas compte qu'en rendant service aux jeunes, il rendait également service à la banque et par effet de retour aux employeurs. Ces derniers souhaitant que les jeunes soient le plus rapidement opérationnels afin qu'ils les aident à évincer les seniors, qui coûtent de plus en plus cher et deviennent de moins en moins facilement adaptables du fait de

leur aversion au changement et aux innovations technologiques.

Ceci est certes honorable pour ce senior, il a même beaucoup de mérite car il pourrait effectivement s'en tenir à ses attributions uniquement, d'autant plus que cette activité n'est pas reconnue par la banque, et qu'elle ne sera donc pas rétribuée. Plusieurs seniors affirment même, « c'est aux jeunes de faire des efforts, à l'image de ce que nous avons vécu lorsque nous étions dans la même situation, et ils ne doivent pas compter sur nous pour leur apprendre le travail ». Ils indiquent que cela ne peut leur créer que des désagréments car les jeunes vont les retarder dans leur travail quotidien mais aussi dans leurs projets personnels, tout en ajoutant qu'ils n'ont pas été formés pour transmettre leurs connaissances. Toutefois, l'idée de devenir formateur leur est plaisante, car cela leur donnerait un nouveau statut.

De plus, certains percevaient ces jeunes comme une réelle menace étant donné que pour eux ils étaient déjà bien gradés et diplômés, alors que ces derniers ne l'étaient pas et s'en voulaient de ne pas être allés plus loin dans les études, même s'ils reconnaissent que ce qui importait plus à l'époque c'était un travail sûr. Pour eux, former ou transmettre leurs connaissances à ces jeunes ne ferait qu'augmenter la fracture interne où le fossé entre eux et ces jeunes pour lesquels ils n'auront plus de secrets voire plus rien à transmettre. C'est donc en quelque sorte un enjeu de pouvoirs qu'il faut savoir utiliser avec modération. Ainsi, il est perceptible que les connaissances clés seront gardées pour les moments difficiles, pour une négociation gagnant-gagnant, car ils savent pertinemment que s'ils transmettent leurs connaissances, la Direction Générale, autrement dit l'employeur (et/ou le groupe des supérieurs hiérarchiques) peut leur demander, voire même exiger qu'ils soient aussi performants que les jeunes. Or, ces derniers sont plus diplômés, plus familiarisés et plus à l'aise avec l'outil informatique qui est du reste de plus en plus exigé en entreprise, avec des programmes et des logiciels de plus en plus sophistiqués qui exigent des prérequis que les seniors peuvent souvent ne pas avoir.

De plus, les jeunes sont plus enclins à accepter des tâches difficiles car ils se trouvent en phase d'insertion, alors que les seniors feront prévaloir l'ancienneté et les acquis qu'il est très difficile de renégocier.

En effet, le candidat qui réussissait ses études bénéficiait dans ce cadre d'une promotion et pouvait donc plus facilement accéder à la catégorie des cadres, l'appellation exacte étant « Personnel d'encadrement » qui pouvait dans beaucoup de cas entraîner un changement d'affectation.

Toutefois, beaucoup ne changent pas et préfèrent rester dans leur affectation pour plus de confort et de facilité puisqu'ils maîtrisent déjà le travail à faire. La formation sur le tas, avec un apprentissage pratique, devait se faire sous la supervision de personnes, véritables tuteurs, pouvant attester d'une certaine expérience et d'une ancienneté significative dans le poste occupé.

Il s'effectuait très peu de rotation, étant donné qu'il s'agissait d'une période cruciale, « d'après indépendance » du pays et de mobilisation générale pour l'intérêt général, le souci était la maîtrise des opérations. De plus, les évolutions financières et technologiques n'étaient pas aussi rapides et les personnes n'éprouvaient pas de besoins particuliers de changement professionnel mais plutôt une recherche effrénée de sécurité de l'emploi. Aussi, il n'existait pas encore de mondialisation et l'ouverture à l'international était timide. Pour les banques publiques, il prévalait aussi un certain cloisonnement entre les services afin de soutenir une volonté de spécialisation par activité et type de métier avec une volonté ferme de stabilisation du personnel en place. Ceci fait que chaque employé était concentré sur son métier et ignorait l'étendue du métier de son collègue du département d'à côté et cela continue à être le cas même s'il existe aujourd'hui une volonté forte d'augmenter la polyvalence des uns et des autres pour améliorer l'employabilité interne et faire face à cette mondialisation dans laquelle entrent progressivement les banques tunisiennes. Durant les premières années de création des

banques tunisiennes, avant la mondialisation, la formation n'était pas formalisée et concernait toute nouvelle recrue car elle s'effectuait sur le tas. Les connaissances devaient être transmises « naturellement » sur le lieu de travail et de manière informelle.

Toutefois, une distinction était faite quant au contenu de la formation, suivant que le nouveau recruté était diplômé ou non.

Ainsi, il existait une segmentation de la formation et/ou de la transmission des connaissances suivant la qualification et les diplômes, comme nous l'avons énoncé plus haut. La population des « maîtrisards » (titulaires d'une maîtrise) était très prisée, car elle était considérée comme une denrée rare à cette époque postcoloniale. Ils bénéficiaient d'une tournée dans les différents services car ils pouvaient être amenés à prendre des responsabilités au niveau de la banque

Au niveau de la banque publique tunisienne la transmission des connaissances ne s'effectue pas de manière uniforme mais s'effectue selon des critères subjectifs liés essentiellement au réseau d'appartenance de l'apprenant. Interviennent également des variables comme la localisation, le métier, l'importance de la structure, les comportements des salariés et leur classification hiérarchique.

Il est aisé de constater que le personnel des agences, le personnel exploitant, profite beaucoup plus d'actions de formation ayant trait aux opérations comptables et commerciales typiquement bancaires que le personnel des structures de soutien, structures centrales.

Ces derniers profitent en revanche d'autres formations dans divers domaines comme les métiers de l'organisation, du contrôle, de la stratégie marketing à adopter et du développement pour ne citer que ceux-là. De plus, certaines formations peuvent être octroyées à un personnel gradé indépendamment du mérite ou de la légitimité à recevoir la formation. Ceci constitue une sorte de privilège par la formation accordé aux personnes qui sont mieux classées au sein de la structure pyramidale de la banque, donc un aspect hiérarchique marqué.

Toutefois, il demeure que le personnel de la banque dans toute sa globalité est concerné par les actions de formation de base comme les techniques bancaires du centre de formation de l'APBT, qui sont généralement réservées aux effectifs ayant un niveau d'éducation scolaire primaire et secondaire.

4-2. La formation professionnelle dans le secteur bancaire tunisien :

Selon la directrice de la formation à la Banque Centrale de Tunisie, « le secteur bancaire assume une très lourde responsabilité en matière de développement de l'Économie Nationale et il ne peut être à la hauteur de cette très importante charge que s'il se dote des meilleurs moyens pour assurer la formation et l'épanouissement de ceux qui travaillent en son sein pour obtenir des gains substantiels en termes de productivité et de rentabilité ».

Or, même si l'idée d'épanouissement est citée il est rare qu'elle soit au rendez-vous étant donné l'important arsenal de règles inscrites à l'actif de l'activité bancaire et l'écrasante domination des supérieurs hiérarchiques par rapport au reste des salariés. Par ailleurs, elle précise que « les mutations profondes que connaît l'environnement aujourd'hui où la banque devient plus une société de services qu'une société de crédit en passant du traitement d'opérations simples à la vente des services et des conseils complexes, rendent impératif, la modernisation de la formation dans le système bancaire en tant que facteur fondamental d'une stratégie de développement à trois niveaux complémentaires : le niveau national, le niveau

sectoriel et le niveau de l'Institution bancaire ». Ceci ne fait que confirmer que l'appareil de formation au sein de ce secteur d'activité est assez archaïque et qu'il peut ne pas répondre aux exigences des salariés à qui les employeurs demandent davantage d'efforts sans pour autant qu'il n'y ait d'amélioration salariale ou une formation en rapport.

Un descriptif de la formation bancaire peut être présenté à partir du rapport annuel de l'APBT, et des actes des journées d'études sur la réforme de la formation bancaire Maghrébine (Document APBT relatif aux actes des Journées d'études sur la réforme de la formation bancaire Maghrébine organisées par l'APBT à Tunis, les 25 et 26 Mai 1993, édition 1994), qui selon la directrice recourt à trois grands types de formation, à savoir :

- La formation interbancaire du CFPB (avec les trois cycles d'études).
- La formation interne (au sein des centres de formation intégrés des banques)
- La formation externe locale, et étrangère (au niveau des séminaires organisés par des cabinets de formation qui sont souvent des organismes privés).

4-2-1 La formation interbancaire au sein du CFPB de l'APBT :

Dans le cadre de ses activités l'Association Professionnelle des Banques de Tunisie (A.P.B.T) gère le Centre Professionnel de la Formation Bancaire (CFPB) du secteur et organise des séminaires de formation.

L'enseignement du Centre est organisé en trois cycles d'études ouverts aux employés titulaires des institutions financières. Le premier cycle ou cycle élémentaire dispense une formation de base garantissant une culture économique minimale d'une durée de 3 ans, il débute par une année préparatoire et continue avec deux années d'études (AP, A1 et A2).

Il est ouvert aux employés du niveau de 6ème, ou 7ème année secondaire (60 à 80 % Math/Sciences et 20 à 40% autres sections).

Il est sanctionné par le certificat de formation bancaire et donne accès au deuxième cycle d'études (le cycle moyen) si la moyenne générale obtenue est > ou égale à 12/20.

Le second cycle ou cycle moyen consolide la culture économique avec une ouverture sur l'environnement de l'entreprise. Il est ouvert aux employés ayant obtenu le certificat de formation bancaire avec une moyenne supérieure ou égale à 12/20 et aux titulaires du baccalauréat ou d'un diplôme équivalent. Il comprend quatre années d'études (nous passons de la première année, dite année probatoire B1 à trois autres années d'étude, B2, B3, B4) qui sont sanctionnées par le Diplôme de Formation Bancaire.

Quant au cycle Supérieur, il vise à développer l'esprit de conception et l'orientation stratégique de l'activité bancaire, tout en renforçant la maîtrise des techniques bancaires. D'une durée de trois ans, (allant de la première année ITB à la deuxième puis troisième année ITB) il est ouvert aux diplômés du Centre ayant obtenu une moyenne générale supérieure à 12/20, ainsi qu'aux cadres titulaires d'un DEUG, ou d'une Licence de l'enseignement supérieur ou de tout autre diplôme supérieur.

Toutefois, la durée des études est remise en question aujourd'hui du fait d'une réforme qui a permis de réduire à deux années le nombre d'années requises pour pouvoir passer l'examen final. De plus, la configuration, ainsi que le contenu et la méthodologie des études dispensées ont été revues dans le sens d'un travail beaucoup plus personnel de l'étudiant.

L'accès à ces études a même été aujourd'hui rendu plus difficile, car les employeurs se sont rendu compte que la réussite au diplôme permettait aux salariés de monter plus

facilement en grade. En effet, l'obtention du diplôme est régie par la convention collective des banques et établissements financiers de 1982, véritable « bible » du secteur, qui organise et donne un cadre juridique en obligeant les banques à promouvoir les diplômés au grade immédiatement supérieur. Ceci permet aux salariés de dépasser la voie interne de l'appréciation subjective quant à leur évolution de carrière puisqu'ils peuvent par cette voie réintégrer la voie objective du mérite. Le Diplôme d'Études Supérieures de Banque est délivré après un procès-verbal du corps enseignant du centre, composé de hauts cadres bancaires et de professeurs universitaires.

4-2-2 La formation interne ou intra banque :

D'après la réforme de l'APBT (Document APBT relatif aux actes des Journées d'études sur la réforme de la formation bancaire Maghrébine organisées par l'APBT à Tunis, les 25 et 26 Mai 1993, édition 1994.) « Les banques assurent pour elles-mêmes une formation interne pour répondre à des besoins spécifiques, dans le cadre de leur plan annuel de formation ».

L'importance de ce type de formation varie d'une banque à l'autre. Certaines d'entre elles renforcent leurs structures pour mieux l'assurer et se dotent de centre de formation intégré de formation.

Toutefois, sa portée est encore généralement limitée aux nouvelles recrues ayant à subir un stage statutaire, aux débutants en grade ou fonction (les chefs d'agences notamment) et à la promotion pour certains grades (Chef Section H.C).

Quant aux formateurs, ils sont principalement choisis parmi les cadres de la banque elle-même s'agissant de formation « maison » et de transmission de « savoirs faire » propres au secteur, voire à la banque même (pratiques internes). Les cours de formation sont en général organisés par « module » et donnés par du personnel de la banque, mais il est également fait appel à des formateurs externes.

En dehors des cours théoriques et pratiques, il existe une formation importante sur le tas. Ces centres de formation continue ont pour objectif le perfectionnement du personnel, l'amélioration de la qualité des services rendus à la clientèle et l'adaptation de la banque aux innovations technologiques.

La formation concerne deux catégories de population: le personnel titulaire, et le personnel stagiaire, qui comprend les nouvelles recrues. Le nombre des modules suivis par les employés bancaires varie en fonction de la catégorie à laquelle ceux-ci appartiennent et de leur niveau. La formation dispensée dans les Centres de Formation est axée essentiellement sur l'enseignement des modules spécifiques à chaque banque et se rapporte à des disciplines relatives aux techniques bancaires, à l'économie, à la comptabilité, etc.

Les plans de formation des banques individuelles découlent des besoins réels de chaque banque.

Le recensement de ces besoins est effectué par l'équipe formation en collaboration avec le personnel et les directions concernées.

4-2-3 La formation externe locale :

Selon la réforme, la formation externe locale à destination du personnel de la banque est réalisée par des organismes externes à la banque tels que l'APBT, l'I.F.I.D, ou des cabinets locaux privés spécialisés dans la formation d'un enseignement bancaire spécifique.

Les cabinets diffusent leurs programmes en vue d'obtenir les inscriptions de plusieurs candidats proposés par la banque aux actions qu'elles ont prévues (des séminaires en général).

C'est donc pour les banques une formation limitée quant à la population touchée » (généralement elle concerne les cadres beaucoup plus que les catégories infra, excepté pour une formation très technique, comme l'archivage électronique, etc.). De plus, certaines banques font participer leur personnel à des séminaires à l'étranger ou à des stages de courte durée auprès de leurs correspondants, ou auprès d'autres institutions de formation, mais cela reste en général limité. L'utilisation d'organismes externes se fait principalement dans les deux cas suivants, à savoir : pour les banques de petite ou moyenne taille, qui n'ont pas leur propre centre de formation ou, lorsque le sujet de formation est relativement complexe et nécessite des compétences particulières.

Enfin, selon les responsables de l'APBT, il est à noter que l'année 2007 a été marquée par le démarrage d'un cursus de formation sous forme d'un mastère professionnel organisé en partenariat avec l'Institut Supérieur de Gestion au profit de 45 employés titulaires de diplômes de niveau bac+4 ou équivalent.

Ce diplôme viendrait en remplacement de l'ITB pour les titulaires d'un Bac+4 qui souhaiteraient parfaire leurs connaissances en techniques bancaires spécialisées.

A caractère professionnel, ce mastère permettrait selon les responsables interrogés de couvrir les besoins du secteur en compétences capables d'une meilleure appréhension du risque et d'une bonne maîtrise des outils et techniques de couverture permettant aux banques de se conformer aux exigences des nouvelles normes prudentielles et de gagner en compétitivité.

Ce diplôme intitulé « le mastère professionnel en Risk Management » est un cursus de deux ans dispensé sous forme de journées d'études fondées sur des cours magistraux, des études de cas et des simulations, il viendrait logiquement en remplacement de l'ITB pour les salariés, qui ne disposent que d'un Bac+4.

4-2-4 Le parrainage bancaire et/ou la formation au sein de l'IFID :

L'Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe (IFID), est un institut de droit public international qui a été créé par la convention Tuniso-Algérienne de septembre 1981.

Il a pour objectifs d'assurer la formation de cadres supérieurs du Maghreb, dans le domaine des Banques et des Assurances mais aussi de réaliser des travaux de recherche-action touchant au financement du développement.

Mais, il organise également des cycles courts de formation supérieure continue et de formation de formateurs ainsi que l'échange d'experts, et l'animation de rencontres à caractère scientifique et technique tout en assurant la diffusion de travaux au moyen de publications spécialisées.

L'IFID œuvre ainsi par son action à former de hautes compétences dans le domaine du développement et du financement aussi bien national que régional en préconisant trois types de formations.

La première qui est une formation longue est dispensée à des étudiants maîtrisards parrainés par des institutions financières, comme la banque publique ayant fait l'objet de notre enquête.

Cette formation dure deux ans, compte trois stages pratiques, dont un qui se déroule à l'étranger. Elle demeure sanctionnée par le diplôme de l'IFID.

A ce jour, plus de 600 cadres ont suivi cette formation et exercent aujourd'hui dans des institutions financières en, Tunisie, Algérie, Maroc et Mauritanie.

La seconde qui consiste en une formation continue avec un volet formation de formateurs est assurée sous forme de séminaires de courte durée. Elle est conçue pour faire partager aux participants des expériences pointues et évoluées de professionnels tunisiens et internationaux. Une moyenne de 300 participants suit chaque année les diverses actions de formation continue de l'IFID dans les divers domaines ou métiers bancaires.

L'IFID offre aussi une formation à la carte par l'organisation de séminaires inter entreprise à l'instar d'autres structures comme les cabinets de formation et ce en étudiant les besoins de ses partenaires et en mobilisant des experts tunisiens et/ou internationaux.

5 - DIAGNOSTIC DE LA FORMATION BANCAIRE :

Pour tout gestionnaire soucieux de mobiliser la formation comme vecteur de développement individuel et organisationnel, la question de l'efficacité est de première importance. Néanmoins, il serait en effet utopique de croire que toute formation donne lieu automatiquement au développement de compétences individuelles, et plus encore que la formation améliore le fonctionnement d'une organisation.

Pourquoi certaines formations (dont les participants se sont pourtant déclarés satisfaits) n'ont-elles pas résolu les problèmes auxquels elles étaient sensées s'attaquer ? A l'inverse, comment expliquer les changements inattendus qui se produisent parfois suite à une formation ?

Le besoin de formation relève de la nécessité ; l'apport de connaissances relève de l'utilité ; la pratique réelle qui résulte de la formation relève de l'efficacité.

5-1 LIMITES DE LA FORMATION BANCAIRE :

Nous avons pu voir lors du descriptif établi plus haut à l'aide des indications données par la direction de la formation de la Banque centrale et les documents officiels de l'APBT, que la formation bancaire est assez étoffée. Pourtant plusieurs lacunes existent et les jeunes les plus touchés sont ceux dont la formation doit être faite essentiellement à travers la formation sur le tas, même si nous ne disposons pas d'un système d'évaluation et/ou de mesure ou de contrôle qui nous permettrait d'avoir un « feed- back ».

La direction de la formation de la Banque centrale, précise qu'au niveau sectoriel, il est question d'une « harmonisation, et d'un ciblage des objectifs et des programmes en rapport avec les moyens des structures existantes ». D'après elle, plusieurs initiatives ont été avancées, comme celles relatives à la création d'un Comité sectoriel de formation piloté par l'APBT où le CFPB, l'IFID, l'Ecole Supérieure de Commerce, les Centres de formation intégrée, les PTT, le Ministère des Finances, le Ministère de l'emploi et de la Formation Professionnelle, et enfin le Ministère de l'Enseignement Supérieur sont représentés.

Mais, elle indique par ailleurs que plusieurs réalisations concrètes ont pu avoir lieu, comme l'entente de coopération, inter-institutionnelles entre l'association Professionnelle des Banques de Tunisie et d'autres organismes professionnels de formation bancaire. En effet, suite à la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, en juillet 1995, visant la mise en place d'une zone de libre-échange et dans le cadre de la stratégie de l'Union

Européenne qui prévoit des mesures de soutien à la transition économique à travers le développement du secteur privé, un programme d'assistance technique au secteur financier a été mis en place.

L'objectif du programme est celui de renforcer d'une part la compétitivité des institutions financières et d'autre part d'améliorer le niveau des services et des produits du secteur financier.

Dans ce cadre, la commission contribue avec l'APBT qui représente l'ensemble des banques, à réformer le système financier et à développer les mécanismes du marché. Aujourd'hui même, il est prévu d'après un article paru sur le site de l'African Manager (Sami B, « La Tunisie un hub financier et bancaire régional en devenir », www.Africanmanager.com, 17/11, 2009) que d'ici quelques années (échéance 2014) les grandes banques publiques tunisiennes se regrouperaient entre elles pour former un pôle bancaire, où les banques en question « œuvreraient de concert pour la mise en place d'une stratégie de financement de l'économie ». Ceci a pour effet immédiat de préoccuper davantage les salariés des différentes banques publiques tunisiennes qui y voient à l'image des seniors de la « BMTP », « une autre manière de tasser les évolutions de carrières puisque la dimension et les nouveaux modes de gestion sont beaucoup plus axés vers la rentabilité maximale au détriment des aspects sociaux ».

Le Centre de Formation Bancaire de l'APBT aujourd'hui devenu APTBEF (Association Professionnelle Tunisiennes des Banques et Etablissements Financiers) qui fonctionne grâce à la contribution de toutes les banques pourrait avoir pour rôles essentiels, une meilleure définition des nouveaux métiers et leur intégration dans le système bancaire tunisien

5-2 La conception et la mise en œuvre d'une formation par métier :

La conception et la mise en œuvre d'une formation par métier appelée à se substituer à la formation actuelle, par niveau. D'après l'APTBEF, plusieurs dispositions que nous citerons ci-après une à une, sont prévues à ce niveau.

La première d'entre elles vise à doter le personnel d'une formation de pointe avec vulgarisation de nouveaux produits au niveau du secteur, la confection et le développement de nouveaux outils pédagogiques tels que le matériel audio-visuel, micro-informatique. Certains outils très utiles mais importés revenant trop cher à chaque entreprise prise isolément, peuvent être achetés par le Centre de Formation Professionnelle Bancaire et loués aux banques à tour de rôle (une simple cassette vidéo traitant un thème intéressant d'une manière pédagogique pouvant atteindre plusieurs milliers de dinars).

La deuxième étant celle réservée à la formation et le recyclage de formateurs de bon niveau pour répondre aux besoins de toutes les banques.

Toutefois, il existe dans ce cadre précis un grand flou quant à la désignation de ces formateurs au sein des banques publiques tunisiennes, car les critères ne sont pas objectifs mais restent soumis à des appréciations subjectives et aléatoires comme la proposition et la désignation par les responsables hiérarchiques des structures d'un personnel qui peut ne pas avoir le profil en rapport avec la matière à enseigner et les connaissances à transmettre aux salariés. D'autres dispositions regardent la formation à certains métiers du secteur, ainsi que la consolidation de la formation de base, comme le métier de chargé de clientèle et ce du fait du caractère universel du métier bancaire

En effet, l'universalité permet de généraliser les différentes activités bancaires

indépendamment de la spécialisation qui existait auparavant entre les différents établissements (banques d'affaire, banques commerciales, banques de développement, établissement financiers, etc.).

5-2-1 Les formations non diplômantes et/ou « informatives » (séminaires internes, etc) :

Elles visent beaucoup plus à informer et à actualiser les connaissances de ceux qui s'y sont inscrits beaucoup plus qu'à former réellement (exemple loi des finances pour l'année 2010, etc.). Pour les seniors, la plupart ont assisté à des formations internes, qui ont pour but de les informer plus que de les former sur des évolutions législatives et financières, voire sur de nouvelles techniques financières ou de nouveaux moyens de paiement.

Il s'agit en fait d'actualiser les connaissances, mais aussi de récompenser certains bons éléments du fait de leurs comportements ou attitudes qui ont été appréciés en interne par les responsables de la banque. Il y a ainsi des départements qui n'auront droit qu'à très peu de séminaires internes, tandis que d'autres auront plus de chance, car leur activité est réputée pour être risquée, comme le département crédit ou étranger.

Mais, en règle générale la participation des jeunes à ces séminaires ne sera encouragée que si elle est nécessaire à l'activité. Il existe une certaine discrimination par rapport à la formation inhérente au fait de l'appartenance à une structure. Ceci conforte l'idée d'une stigmatisation ou d'étiquette par rapport à chaque département ou structure et par voie de conséquence à chaque salarié. Ici encore, cela dénote de l'inexistence d'une réelle gestion des carrières, des emplois et des compétences qui peut brimer la transmission intergénérationnelle des connaissances au sein de la banque.

5-2-2 La tournée des différents services de la banque :

Cette tournée pouvait prendre de 3 à 6 mois avant l'affectation définitive à un poste déjà programmé en fonction des résultats du test psychotechnique et des recommandations de la commission de recrutement, car les candidats devaient passer par l'exploitation, (le réseau des agences), c'est-à-dire deux ou trois agences pour pouvoir avoir une idée bien arrêtée au niveau de toutes les opérations (agricoles, commerciales, etc...). Selon ces mêmes sources, ils passeraient ensuite par les services centraux les plus importants aux yeux de la direction générale, comme les directions du contrôle de gestion ou le crédit où ils passeraient d'ailleurs plus de temps que dans d'autres structures jugées plus légères comme le marketing.

La transmission inter-générationnelle qui pouvait s'opérer lors de cette tournée était improvisée et pragmatique, sans pour autant revêtir une forme pédagogique classique, même si le contenu et la finalité peuvent toutefois être atteints, car l'information est imagée et assez facile à comprendre

Pour les jeunes, ils nous indiquent que seuls les plus privilégiés c'est-à-dire les salariés les plus chanceux, qui sont appuyés par la hiérarchie et qui jouissent d'une carrière plus dorée permettant une évolution plus facile ont eu droit à une tournée des services.

5-3 Diagnostic et évaluation empirique du système de formation de la banque publique tunisienne :

Comme nous avons pu le remarquer avec le diagnostic présenté par la direction de la

formation de la banque centrale, la formation et/ou la transmission des connaissances au niveau du secteur bancaire sont à améliorer. Ceci est rendu d'autant plus important étant donné que comme elle le dit « la formation professionnelle fait partie intrinsèque de la stratégie de développement économique et social. Prolongement naturel de l'école, du lycée ou de la faculté pour préparer à l'exercice d'un métier, elle constitue également le terrain privilégié de la pratique et de l'introduction dans le circuit économique de tout ce que la recherche fondamentale ou appliquée peut comporter d'utile ».

- Aujourd'hui la formation s'est beaucoup plus formalisée et structurée, elle cible beaucoup mieux le personnel en fonction de ses acquis, c'est à dire de ses qualifications et diplômes, mais aussi selon son affectation et le métier qu'il exerce. Toutefois, l'apprentissage sur le tas et/ou la transmission intergénérationnelle des connaissances se complexifie, dans la mesure où l'on distingue entre connaissances explicites, facilement transmissibles par le canal de la formation (interne et externe, les séminaires et stages, etc.), et connaissances tacites clés, qui ne sont pas ou plus transmises aussi naturellement qu'auparavant.
- De plus il existe un écart entre les formations programmées, et la pratique réelle sur le terrain. Ainsi, pour le premier niveau, « la population formée rapportée pour chaque cycle à la population correspondante de l'ensemble du secteur bancaire, malgré son importance absolue reste en proportion particulièrement faible ».
- Par ailleurs, « l'impact du système de formation, par rapport à la population totale des banques, demeure donc limité ». D'où en guise de premier constat que le niveau de formation réservé au personnel bancaire est encore en deçà des possibilités réelles.
- En revanche pour le deuxième niveau, (niveau qualitatif) la formation diplômante aboutit, selon les dispositions de la convention collective des banques, à la promotion des formés ayant obtenu leur diplôme, mais elle n'aboutit pas toujours à leur mobilité et leur affectation dans des postes nouveaux.
- Les répercussions sont donc plutôt ressenties immédiatement sur l'évolution pécuniaire des formés et non sur le rendement externe de la formation.
- Il n'existe pas d'évolution de carrière dans le sens d'une augmentation des responsabilités qui sont conférées aux salariés formés et qui témoignent d'un accroissement de leur pouvoir en interne dû à leur nouvelle position hiérarchique.
- L'employé conserve donc souvent son poste d'origine, sans que la banque n'exploite toujours et à bon escient « le plus », c'est-à-dire les nouvelles connaissances et/ou qualifications qu'il a pu acquérir.

Ceci ne fait qu'attester davantage qu'au niveau des banques les employeurs ne souhaitent pas avoir une armée de généraux et augmenter les charges salariales mais préfèrent garder intact leur pouvoir de décision et de placement des salariés qui n'arrivent à avoir qu'une progression salariale minimale non en rapport avec les efforts déployés, même si cela se fait au détriment de l'intérêt de la banque.

- En effet, la formation ITB étant inscrite au niveau de la convention collective il y est clairement précisé que chaque diplômé doit obtenir une promotion au grade immédiatement supérieur, mais n'explique pas la question du poste à responsabilité en rapport avec le nouveau niveau du salarié dont doit tenir compte la banque. Or, les employeurs peuvent jouer de leur pouvoir discrétionnaire pour se donner la liberté de placer aux postes à responsabilité les salariés (cadres) qu'ils jugent bon et utile selon leurs propres critères.

- La formation s'est faite dans la plupart des Banques en dehors de la stratégie globale d'avenir et sans tenir compte de l'environnement aussi bien interne qu'externe. Elle s'est faite par à coups sur des thèmes répétitifs le plus souvent théoriques, voire même classiques et ne revêtant pas toujours un caractère opérationnel intimement lié au métier de banquier ». Cela s'est fait, en ayant recours le plus souvent à des organismes de formation essentiellement à but lucratif ». Il existe une offre qui essaie de s'adapter à une demande de plus en plus forte mais qui reste insuffisamment structurée du fait de l'absence d'une vision globale est peu ciblée, peu adéquate avec les besoins et manifeste le manque de qualité en rapport.
- De plus, il est à souligner que ces organismes de formation ne sont « d'aucun apport pour la profession, conformément à la stratégie adoptée et dans le cadre de la mobilisation de toutes les ressources de la Banque ». Elle signale également, en les mettant en valeur, des Institutions telles que l'APBT, l'IFID et l'Ecole Supérieure de Commerce qui contribuent selon elle, à subvenir aux besoins spécifiques du secteur bancaire ».
- Il est déploré aussi que la plupart des dirigeants se plaignent de la rareté sur le marché du travail de cadres ayant une véritable spécialisation financière et bancaire en signalant qu' « un institut tel que l'IFID est actuellement sous exploité alors qu'il pourrait être davantage mis à contribution pour satisfaire des besoins nouveaux et canaliser une partie de la formation professionnelle bancaire en son sein et à moindre frais par rapport à un scénario où on envisagerait de créer de nouvelles structures de formation ».

Cependant, le centre de formation bancaire a rendu de grands services au secteur et à toute l'économie en permettant « la tunisification » du personnel bancaire après le départ des étrangers au cours des premières années de l'Indépendance. Mais, il est regrettable que pour l'heure « ce centre pratique toutefois un enseignement général, de type scolaire, inadapté avec les besoins actuels et ce avec des méthodes et des outils pédagogiques plutôt traditionnels ».

- De plus, l'APBT est consciente de ce problème et affirme qu'il a été « entamé dès 1990 une réflexion pour réformer le Centre, réflexion ayant abouti à la mise en place d'un système fondé sur la souplesse et la capitalisation des unités de valeur ou unités modulaires de qualification (U.M.Q), axé sur la profession et les métiers, évolutif et individualisé par son adaptabilité aux conditions professionnelles, individuelles et même familiales du personnel tant masculin que féminin des banques (périodes, horaires, progressions mieux adaptées) ».
- Cependant, reprenant l'épineuse question des promotions en rapport avec la formation qui sont régis par des articles de la convention collective des établissements bancaires et financiers de 1982 toujours en vigueur, et par rapport à la législation en matière de formation que celle-ci « a certes évolué », demeure encore aujourd'hui « pénalisante par rapport aux besoins de formation interne des institutions bancaires ». Ceci démontre bien qu'il n'existe pas encore une parfaite adaptation entre les besoins de formation des salariés et l'offre de formation relevant de la responsabilité des employeurs, témoignant par là d'une absence de souplesse.

- Il faut aussi mettre en évidence les différents facteurs qui permettent cette précision, dans la mesure où il existe « des formateurs non recyclés et peu formés à la pédagogie des adultes. Les formateurs, mis à part les experts qui n'interviennent que d'une manière ponctuelle dans les séminaires, sont constitués par des professionnels ou des universitaires qui ne sont pas recyclés et sont peu formés à la pédagogie moderne et encore moins à celle spécifique aux adultes ».
- Quant à la logistique et les moyens utilisés, elle signale que « les moyens didactiques utilisés sont très classiques (voire dépassés). Le recours à l'informatique, à l'audio-visuel, aux méthodes de cas reste limité aux interventions des experts ».
- Pour ce qui est de la récente création de divers centres intégrés de formation dont se sont dotées plusieurs grandes banques, ne sont pas « reliés au centre de formation professionnelle de l'Association Professionnelle des Banques Tunisiennes, (APBT) ».

<i>Risques</i>	<i>Limites</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● l'apprentissage sur le tas et/ou la transmission intergénérationnelle des connaissances se complexifie ● Par ailleurs, « l'impact du système de formation, par rapport à la population totale des banques, demeure donc limité ». D'où en guise de premier constat que le niveau de formation réservé au personnel bancaire est encore en deçà des possibilités réelles. ● Il n'existe pas d'évolution de carrière dans le sens d'une augmentation des responsabilités qui sont conférées aux salariés formés et qui témoignent d'un accroissement de leur pouvoir en interne dû à leur nouvelle position hiérarchique. ● les banques acquies une armée de généraux et augmentent les charges salariales mais préfèrent garder intact leur pouvoir de décision et de placement des salariés. ● les employeurs peuvent jouer de leur pouvoir discrétionnaire pour se donner la liberté de placer aux postes à responsabilité les salariés (cadres) qu'ils jugent bon et utile selon leurs propres critères. ● La formation s'est faite en dehors de la stratégie globale d'avenir et sans tenir compte de l'environnement aussi bien interne qu'externe. ● certains organismes de formation ne sont « d'aucun apport pour la profession, conformément à la stratégie adoptée et dans le cadre de la mobilisation des ressources de la Banque ». Seul les Institutions telles que l'APBT, l'IFID et l'Ecole Supérieure de Commerce contribuent à subvenir aux besoins spécifiques du secteur bancaire ». ● la plupart des dirigeants se plaignent de la rareté sur le marché du travail de cadres ayant une véritable spécialisation financière et bancaire <p>le centre de formation bancaire a permis « la tunisification » du personnel bancaire mais, il pratique un enseignement inadapté avec les besoins actuels avec des méthodes et des outils pédagogiques traditionnels ».</p> <ul style="list-style-type: none"> ● mise en place d'un système fondé sur la souplesse et la capitalisation des unités de valeur, axé sur la profession et les métiers, évolutif et individualisé ● Les promotions en rapport avec la formation régis par CCEBF de 1982 toujours en vigueur, demeure pénalisante par rapport aux besoins de formation interne des institutions bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Distinction entre connaissances explicites, et connaissances tacites clés, qui ne se transmettent plus aussi naturellement qu'auparavant. ● écart entre les formations programmées, et la pratique réelle ● la population formée rapportée pour chaque cycle à la population correspondante de l'ensemble du secteur bancaire reste en proportion faible. ● le niveau de formation réservé au personnel bancaire est encore en deçà des possibilités réelles. ● La formation diplômante n'aboutit pas toujours à leur mobilité et leur affectation dans des postes nouveaux. ● Les répercussions sont ressenties sur l'évolution pécuniaire des formés et non sur le rendement externe de la formation. ● L'employé conserve souvent son poste d'origine, sans que la banque n'exploite à bon escient les nouvelles connaissances et/ou qualifications qu'il a pu acquérir. ● La formation ITB accorde une promotion au grade immédiatement supérieur, mais n'explicite pas la question du poste à responsabilité en rapport avec le nouveau niveau du salarié ● La formation s'est faite dans la plupart des Banques en dehors de la stratégie globale d'avenir et sans tenir compte de l'environnement aussi bien interne qu'externe. ● Elle s'est faite sur des thèmes répétitifs et théoriques, ne revêtant pas un caractère opérationnel lié au métier de banquier ». ● recours à des organismes de formation essentiellement à but lucratif ». ● l'absence d'une vision globale est peu ciblée, peu adéquate avec les besoins et manifeste le manque de qualité en rapport. ● l'IFID est actuellement sous exploité alors qu'il pourrait être davantage mis à contribution pour satisfaire des besoins et canaliser une partie de la formation professionnelle bancaire. ● Inexistence d'adaptation entre les besoins de formation des salariés et l'offre de formation relevant de la responsabilité des employeurs, témoignant par là d'une absence de souplesse. ● les formateurs non recyclés et peu formés à la pédagogie des adultes, mis à part les experts qui n'interviennent que d'une manière ponctuelle dans les séminaires, ne sont pas recyclés et sont peu formés à la pédagogie moderne et encore moins à celle spécifique aux adultes. ● la logistique et les moyens utilisés, sont très classiques et limitent les interventions des experts ». ● création de divers centres intégrés de formation dont se sont dotées les grandes banques, ne sont pas « reliés à l'APBT.

5-4- La formation diplômante : évolutions récentes :

Le tableau ci-après retrace l'évolution des inscriptions au titre du cycle moyen du centre professionnel de formation bancaire durant la période 2004-2007

Tableau : Evolution des inscriptions au cycle moyen (2004-2007)

Session	Nbre d'inscrits		total
	Tronc commun	Spécialité	
2004-2005	244	57	301
2005-2006	280	80	360
2006-2007	125	55	180

Source : Rapport annuel de l'APTBEF pour 2008

Le nombre total d'inscrits au cycle moyen du CFPB a connu une chute remarquable au titre de l'année 2006/2007 puisqu'il n'a concerné que les classes de 2^{ème} et de 3^{ème} année, et ce en raison de la mise en place de la réforme engagée à cet effet qui a retardé le démarrage d'une nouvelle promotion ; les classes de 1^{ère} année regrouperaient en moyenne des populations variant entre 120 et 140 étudiants.

Par ailleurs, la répartition par « Métier » des inscrits durant la même période est ventilée dans le tableau suivant :

Tableau : Répartition par métier des inscrits (2004- 2007)

session	Nbre d'inscrits			total
	Chargé de clientèle	Chargé de crédit	Bancassurance	
2004-2005	35	22	-	57
2005-+2006	36	22	22	80
2006-2007	41	14	-	55
Total	112	58	22	192

Source : Rapport annuel de l'APTBEF pour 2008

La lecture du tableau précédent montre bien que le Métier de « Chargé de clientèle » demeure la préoccupation majeure des Banques tunisiennes pour la période en cours, étant donné la place stratégique qu'occupe cette fonction dans les plans d'actions des points de vente du réseau du système bancaire tunisien, notamment en termes de qualité des services. D'après les données de l'APTBEF, il résulte que le cursus de la formation diplômante du cycle moyen du centre Professionnel de formation bancaire a permis, depuis 2005, la sortie de quatre promotions.

Nous pouvons présenter dans le tableau ci-après, l'état des diplômés de la « formation bancaire spécialisée», ventilés par métier et par promotion.

Tableau : l'état des diplômés de la « formation bancaire spécialisée »

Différentes spécialités	Pourcentage des Admis par promotion			
	4 ^{ème}	3 ^{ème}	2 ^{ème}	1 ^{ère}
Métier front office		-	68 %	-
Chargé de clientèle	84 %	75 %	-	83 %
Métier Middle office	-	-	60 %	-
Financement/Engagement/Recouvrement	65 %	70 %	-	63 %
Bancassurance	83 %	60 %	65 %	-
total	79 %	69%	68 %	75 %

Source : Rapport annuel de l'APTBEF pour 2008

Ainsi, d'après les résultats inscrits dans ce tableau, il apparaît clairement que le taux de réussite enregistré aux « épreuves du Grand Oral » pour la collation du Diplôme de formation bancaire spécialisée au titre de la 4^{ème} promotion, (dernière promotion en date), s'est situé à un niveau de 79 %, soit le taux le plus élevé, contre des taux de 75 %, 65 % et 69 % pour les 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} promotions, respectivement

Globalement, et excepté la formation « Financement/Engagement/Recouvrement » nous pouvons constater que la 4^{ème} promotion est celle qui enregistre les meilleurs pourcentages de réussite car la formation est de plus en plus normalisée, comme le confirme l'APTBEF.

En effet, selon les responsables de cette dernière, cette amélioration du taux de réussite a été enregistrée grâce, notamment :

- *Au renforcement des systèmes de préparation et d'encadrement des candidats concernés.
- *A la mise en place d'un système de notation harmonisé et généralisé à tous les modules dispensés au titre dudit cycle ;
- * A la révision des procédures de déroulement et d'appréciation des stages pratiques organisés au terme de l'année de spécialité, par l'instauration du système de soutenance du rapport de stage devant un jury.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-après le nombre des candidats qui se présentent au cycle moyen est de plus en plus réduit avec un pourcentage de réussite qui varie entre environ 38 % et 49 % c'est-à-dire qu'il demeure toujours inférieur à 50 %.

Ceci prouve bien que la population bancaire s'oriente de moins en moins vers les cours bancaires en faisant un arbitrage entre l'accès au grade supérieur par les études ou par le travail interne au sein de la banque.

La deuxième solution étant plus confortable que la première, car elle exige moins d'efforts personnels et permet de jouer sur des variables aléatoires, comme l'appréciation subjective.

Tableau : Evolution du nombre des candidats inscrits au cycle moyen 2004-2007

Session	Candidats	Admissibles	Admis	Taux de réussite
2005	61	29	24	39,34 %
2006	45	29	22	48,88 %
2007	32	16	12	37,50 %

Source : Rapport annuel de l'APTBEF pour 2008

Pour l'enseignement de l'ITB, reconnu comme étant le cycle supérieur au niveau de la formation du système bancaire tunisien, la première année a été organisée en 1971-72 avec 39 inscrits, alors que le nombre des inscrits est passé à 117, pour l'année 1976-1977.

L'effectif des candidats du secteur bancaire tunisien inscrits à « l'ITB-Paris » a évolué durant les trois dernières années comme suit :

Tableau : Evolution du nombre d'inscrits à l'ITB-Paris 2004-2007

ANNEES	2004/2005	2005/2006	2006/2007
1ère année ITB	160	152	81
2ème année ITB	212	161	175
Total effectif	372	313	256

Source : Rapport annuel de l'APTBEF pour 2008

Comme nous l'avons constaté pour le cycle moyen les cours de l'ITB également font de moins en moins recette, étant donné que la population bancaire qui suit ces cours est de moins en moins importante.

Nous passons d'un effectif de 372 inscrits pour l'année 2004/2005 à un effectif de 256 inscrits en 2006/2007, ce qui prouve également que le même arbitrage peut être fait dans ce cas aussi, d'autant plus que les cours sont majoritairement concentré pour la fin de la semaine (samedi et dimanche) et que la tranche d'âge des étudiants postulants est de plus en plus élevée.

Les salariés sont donc moins disponibles à se former sur le temps libre, car ils ont, outre une charge professionnelle assez consistante (charge hebdomadaire de travail de 40h/semaine), des obligations familiales importantes, inhérentes à la culture tunisienne (culture qui considère la famille comme une valeur centrale).

Par ailleurs, d'après l'APBT et pour l'exercice 2006/2007, le total des effectifs inscrits dans le cursus de l'ITB organisé dans le cadre du partenariat avec le CFPB de France a enregistré une baisse d'effectif en terme absolu de 57 étudiants par rapport à l'année 2005/2006 et de 116 par rapport à l'année 2004/2005.

Cette baisse est ressentie essentiellement au niveau des effectifs de 1ère année, en raison de l'entrée en vigueur du nouveau régime destiné exclusivement aux diplômés du cycle moyen du CFPB et aux titulaires de diplôme Bac+2 de l'enseignement supérieur, et ce à partir de septembre 2006.

Les résultats de fin d'année enregistrés au cours de la période 2004-2007 au titre de la 1ère et 2ème années sont détaillés dans les tableaux suivants :

Tableau : Résultats enregistrés au cours de la période 2004-2007 pour ITB 1

Année	Inscrits	Ayant subi l'examen	Admis	Taux de réussite
2004-2005	160	160	114	71 %
2005-2006	152	110	98	89 %
2006-2007	81	81	28	35 %

Sources : Rapports annuels de l'APTBEF 2005-2008

Tableau : Résultats enregistrés au cours de la période 2004-2007 pour ITB 2

Année	Inscrits	Ayant subi l'examen	Admis	Taux de réussite
2004-2005	212	194	97	46 %
2005-2006	161	150	72	45 %
2006-2007	175	165	109	63 %

Sources : Rapports annuels de l'APTBEF 2005-2008

Le taux de réussite de 63 % enregistré au titre de la 2^{ème} année pour l'année 2006-2007, dernière année de l'ancien régime, s'est situé à la hausse par rapport aux résultats réalisés, au même titre, durant les années 2004-2005 et 2005-2006, soit respectivement 46 % et 45 %.

Ceci montre qu'il existe cependant un regain d'intérêt pour ces études qui concerne désormais exclusivement les salariés issus des cours bancaire ou ne disposant que d'un bac +2.

Ces derniers sont prêts à profiter de cette possibilité qui leur est offerte du fait de l'exclusivité qui leur est donné et l'exclusion de ces études aux diplômés d'un bac +4.

Un autre élément important à signaler est celui relatif au fait que le taux de réussite est meilleur en deuxième année, du fait que les salariés qui ont dépassé la barrière de la première année sont plus motivés que les autres pour terminer leurs études en fructifiant leur réussite par l'obtention du diplôme.

Ceci est perceptible lorsque l'on voit que le taux de réussite de 35 % enregistré au titre de la 1^{ère} année ITB pour l'exercice 2006-2007 a enregistré une chute brutale par rapport aux deux exercices antérieurs (89 % et 71%) qui coïncide comme nous l'avons énoncé plus haut avec l'entrée en vigueur de la réforme, qui exclut, au niveau de la banque publique tunisienne par exemple, et de la « BMTP » en particulier, l'acceptation de jeunes salariés disposant d'un Bac +4, qui étaient présent à hauteur des 2/3 dans l'ancien régime.

Ainsi, seuls les candidats disposants d'un bac +2 ou issus de la formation interne de rédacteur ou du diplôme de cycle moyen peuvent prétendre à cette formation.

En revanche, même si cette formation a laissé la place à une autre formation diplômante inscrite dans la rubrique « cycle supérieur de banque » au titre d'un master professionnel intitulé « mastère professionnel en Risk Management », plusieurs seniors et jeunes nous ont fait remarquer que « ce diplôme n'en est qu'à ses débuts et il existe encore un grand flou quant à la récompense inhérente à la réussite à ces études ».

Autrement dit, une fois le diplôme réussi, les jeunes ne savent pas encore s'ils auront droit à une promotion au grade immédiatement supérieur comme le préconise le cadre réglementaire défini par la convention collective de 1982 pour l'ITB, ou s'ils n'auront aucune amélioration financière.

Ceci est à même d'encourager ou de freiner l'accès à ces études qui sont d'un niveau assez relevé pour la plupart.

D'après l'APTBEF, au cours de l'année 2007 et dans le cadre de la formation continue plusieurs actions ont été assurées par des formateurs locaux et étrangers hautement expérimentés et qualifiés dans différents domaines d'intervention lors de séminaires ou d'actions ponctuelles à la demande d'un établissement pour répondre à des besoins spécifiques, comme la lutte contre le blanchiment d'argent, formation de chargés de clientèle, formation de caissiers sur le poste caisse et la détection du faux monnayage.

De plus, des séminaires de préparation aux épreuves du Grand Oral pour la collation du diplôme du cycle moyen et du diplôme de l'ITB ont été réalisés au profit des étudiants du centre de formation bancaire.

Ainsi, le nombre d'employés ayant bénéficié d'action de formation n'a cessé d'augmenter durant les dernières années puisqu'il se situe à hauteur de 1069 en 2005, 1362 salariés en 2006, et enfin 2636 en 2007.

De ces 2636, le personnel de la « BMTP » concerné s'est élevé à hauteur de 231 salariés, alors que la part du lion a concerné la STB à hauteur de 378 salariés concernés et 317 pour la Attjaribank.

Aussi, au titre des dernières innovations figure même une nouvelle possibilité offerte par l'association aux apprenants du centre professionnel de formation bancaire depuis septembre

*Deux sessions de formation destinées à 116 caissiers du secteur au sujet du cours « poste caisse et détection du faux monnayage ».

→ 2006, pour suivre à distance les mêmes programmes de formation dispensés en présentiel, moyennant une pédagogie spécifique.

Toutefois, cette innovation n'a pas encore trouvé un succès important, étant donné que l'ancien système demeure de loin plus adapté.

Par ailleurs, des séances de tutorat à distance ont également été mises en place (classes virtuelles, forums, courrier, discussion) pour accompagner ce mode d'enseignement grâce à des tuteurs ayant suivi une formation à l'encadrement à distance.

Au niveau de la « BMTP » ce mode de formation n'existe pas encore et la formation reste calquée sur un modèle archaïque.

Cependant, selon les responsables de l'APTBEF, ce mode de formation à distance a été mis à la disposition des programmes dispensés en 2007 pour assurer :

*Deux sessions de formation destinées à 116 caissiers du secteur au sujet du cours « poste caisse et détection du faux monnayage ».

*Les programmes du cursus de préparation au concours d'entrée au cycle moyen du CFPB au profit d'une cinquantaine d'apprenants dans les domaines, objet des épreuves dudit concours soit les techniques bancaires, la comptabilité, les mathématiques financières, le droit, l'économie et les langues (Arabe et Français).

Plusieurs réformes ont touché les cycles diplômant, certaines d'entre elles ont été mises en œuvre en 2007 au sujet des cursus diplômant dispensés par le centre professionnel de formation bancaire de l'APTBEF au niveau des cycles moyen et supérieur.

Ainsi, il ressort d'après les responsables interrogés qu'« au niveau du cycle moyen du CFPB, les réformes introduites depuis 2000 ont été axées sur le développement des apprenants dans une logique de compétence basée sur le concept de métiers ».

Ces derniers précisent également qu'« à la lumière des appréciations des trois premières promotions sortantes de ce cycle, une commission ad-hoc regroupant des professionnels du secteur a été chargée en 2007 de mener une réflexion sur l'aménagement

des cursus de formation dispensés au titre dudit cycle, et ce en vue d'élaborer des programmes professionnels plus spécialisant, revêtant un dosage pragmatique et opérationnel et intégrant une composante progressive en e Learning ».

Les réformes ne rencontrent pas le même succès au niveau de toutes les banques, et nous avons pu constater qu'au niveau des banques publiques tunisiennes (STB, BH, BNA), seule la Banque de l'Habitat (BH) offrait les meilleures opportunités de formation à ses salariés.

Ces derniers occupent même au niveau du rapport annuel de l'APBT, le premier rang en matière de formation.

Par ailleurs, et selon les responsables de l'APTBEF, le projet proposé a abouti à un cursus basé sur :

*La réduction de la période de formation de six à quatre semestres d'études ;

*Le réaménagement de la répartition de la formation par la réduction du cursus du tronc commun et le rallongement de la formation au titre des modules spécialisés (Chargé de clientèle Multi marchés, chargé de crédit et de recouvrement et chargé d'opération avec l'étranger.

*La prise en compte des nouvelles exigences réglementaires et environnementales (la qualité de services, la libéralisation des services financiers, la bonne gouvernance, etc...) et la priorité accordée à la formation pratique, en utilisant les techniques adaptées en la matière aménagées par le comité pédagogique du CFPB.

Ce projet de réforme a été validé par les autorités de tutelle et par les membres de l'APTBEF et a été engagé depuis le 1er septembre 2008.

Mais, il ne manque pas de souligner qu'il existe aussi la formation rédacteur qui est une formation interne à la banque, dont la durée s'étale sur une année d'étude, et qui est réservée au personnel ayant le grade de chef section hors classe.

C'est une sorte de concours interne pour l'accès au grade de rédacteur troisième classe, qui permet de devenir cadre, et qui se passe au niveau du centre de formation intégré de la banque, il existe aussi d'autres formations, en fait il s'agit pour la plupart de séminaires externes, aussi bien en Tunisie qu'à l'étranger, sans examen, mais où les participants peuvent bénéficier d'une simple attestation de participation, sans valeur si ce n'est en interne et encore.

5-2 Des retombées qui imposent une concurrence entre établissements et salariés :

En effet, au-delà d'offrir une certaine latitude à toute banque d'effectuer aussi bien des opérations commerciales que des opérations inhérentes aux banques d'affaires et jugées comme étant plus complexes, c'est le fait de mettre en compétition les différents établissements de crédit ainsi que les différents salariés entre eux.

Cette compétition des salariés s'effectue aussi bien entre salariés d'une même banque (en interne) que salariés de différentes banques (en externe).

L'universalité est certes bénéfique aux clients, car elle permet de comparer entre les services offerts par les banques, mais présente un inconvénient pour les salariés et les employeurs, en ce qu'ils doivent toujours être compétitifs.

Aussi, les salariés sont souvent astreints à maîtriser les dernières innovations technologiques et les pratiques les plus récentes en matière d'opérations bancaires.

Or, il arrive que les banques ne peuvent assurer seules ou isolément, la formation de leurs salariés aux métiers bancaires.

Ces métiers peuvent être nouveaux et imposés par une nouvelle technologie ou nécessitant la maîtrise de techniques précises qui ne peuvent être communiquées que par des spécialistes.

Le Centre de Formation Professionnelle Bancaire peut dans ce cadre là inviter de grands spécialistes tunisiens ou étrangers et faire profiter toutes les banques de l'action de formation organisée.

Cependant, cette initiative reste rare et peu pratiquée, elle s'est faite toutefois lors du quarantième anniversaire de la « BMTP » dans le cadre d'un séminaire international sur les restructurations bancaires.

Concernant la consolidation de la formation de base, elle est nécessaire pour travailler dans les banques, et passe par la vulgarisation des techniques et la formation destinée à assurer la polyvalence et la mobilité des employés à l'intérieur des banques.

Le développement des activités de l'IFID en tant qu'Institution habilitée à répondre à la demande du secteur bancaire d'une manière adéquate est un scénario très probable et prometteur, étant donné que l'élargissement des capacités d'accueil peut être étudié en vue d'être élargi pour couvrir les besoins potentiels.

Un des principaux changements réside dans le fait que les modalités d'organisation des cours et de la formation permettent une plus grande flexibilité, même si cela est largement critiqué par les salariés étudiants.

En effet, même s'il est indiqué que les cycles de formation sont flexibles, avec des programmes de formation longue alternée, formation continue, formation à la carte, formation modulée, action de perfectionnement et de mise à niveau, plusieurs salariés étudiants tunisiens affirment que « cela va plutôt dans le sens d'une économie vu que même les stages à l'étranger sont supprimés et qu'il est pratiqué aujourd'hui un stage au niveau local dans les banques tunisiennes »

Pourtant il est clairement indiqué au niveau de l'IFID que l'objectif ne sera pas de faire double emploi avec les Institutions Universitaires Tunisiennes.

Son objectif est de donner à ses auditeurs, dans les domaines de la gestion bancaire et financière, des niveaux d'expertise professionnelle les préparant aux différents métiers correspondants aux besoins de la banque et des autres Institutions Financières.

D'après l'APTBEF (Depuis 2007, nouvelle dénomination de l'APBT qui correspond à l'Association Professionnelle Tunisiennes des Banques et Etablissements Financiers.), « l'environnement concurrentiel impose à chaque banque de jouer un rôle de plus en plus dynamique dans le domaine de la technologie et de la formation de ses salariés ».

Comme nous pouvons le remarquer d'après ces propos, l'APTBEF et les banques sont conscientes de l'importance que revêt la formation des salariés.

Selon cette même institution (APTBEF), chacune des banques doit ainsi pouvoir parvenir à réaliser les objectifs suivants :

- « Former ses employés de façon qu'ils maîtrisent bien les techniques utilisées et les produits confectionnés ou servis par leurs soins, cette formation doit s'étendre au savoir, au savoir-faire et au savoir être ».

Ceci renforce l'importance du rôle de la transmission intergénérationnelle des connaissances opérée par les seniors envers les jeunes, étant donné qu'une parfaite maîtrise des techniques utilisées passe par une formation aussi bien théorique que pratique qui puisse rendre compte des connaissances explicites et implicites.

- « Assurer le recyclage de son personnel grâce à une formation continue comprenant pour chaque métier un ensemble de modules comportant chacun un enseignement théorique et un enseignement pratique ».

Toutefois, cela ne s'est pas concrétisé sur le terrain, car la formation continue ne concerne pas tous le personnel est reste tributaire des autorisations des supérieurs hiérarchiques qui peuvent user de leur pouvoir discrétionnaire en invoquant la nécessité de service.

- « Assurer de façon permanente la formation des employés aux nouvelles technologies, aux nouvelles réglementations et aux nouveaux produits en procédant autant que faire se peut à la rotation, à la polyvalence et à la mobilité des employés dans le cadre d'une politique de roulement et de développement des carrières conçue et traitée à titre individuel ».

Cette politique de roulement et de rotation qui va dans le sens d'un accroissement de l'employabilité des salariés est rarement précédée d'une formation en rapport avec le poste à occuper.

Elle est même rarement pratiquée, étant donné la culture de fixité au poste de travail prônée par la banque en tant que gage de la maîtrise des tâches et attributions en rapport avec le poste de travail occupé.

Ainsi, même si la banque commence aujourd'hui à s'orienter timidement vers cette stratégie de redéploiement, qui se fait par décision unilatérale de la hiérarchie envers certains salariés jugés peu productifs dans le poste qu'ils occupent régulièrement, plusieurs d'entre eux entre jeunes et seniors nous ont précisé qu'ils devaient se former par eux-mêmes au nouveau poste et sur le terrain.

Cela requière donc, outre un effort d'adaptation au changement, un effort personnel supplémentaire en vue de maîtriser l'étendue des fonctions inhérentes au nouveau poste que nous pouvons assimiler à une nouvelle mise à l'essai, qui reste difficilement acceptable pour les uns et les autres.

De plus l'APTBEF précise que « le ratio frais de formation sur masse salariale doit être élevé à 6% en un maximum de trois années », alors que ce dernier est aujourd'hui de l'ordre de 2 à 3 % selon plusieurs seniors.

Une dernière mesure évoquée concerne l'évaluation et le suivi de la formation qui serait opéré grâce à « une évaluation systématique post-formation en collaboration avec les compétences existantes à la Banque et dans le cadre d'un suivi rigoureux et une vérification des connaissances acquises notamment pour les recrutés qui constituent la pépinière future et d'avenir ».

Cet aspect, reste largement en deçà des prévisions, car il n'existe pas encore une évaluation post formation, excepté un test de titularisation qui est effectué après les deux ans de stages au sein de la banque où le jeune recruté travaille sur terrain avec une formation sur le tas où il doit collaborer avec les seniors et donner du sien pour maîtriser les tâches qui lui sont confiées.

En effet, les séminaires et/ou formations ponctuelles font rarement l'objet d'une évaluation voire même d'une diffusion en interne, de sorte que la formation reçue demeure l'apanage individuel, propre au salarié choisi et constitue une sorte de privilège accordé selon des variables subjectives et inhérentes au pouvoir discrétionnaire de l'employeur et des supérieurs hiérarchiques.

Pour donner une image de la formation interne pratiquée au niveau des banques tunisiennes, nous pouvons prendre d'après les derniers rapports d'activité de l'APTBEF, quelques éléments chiffrés propres aux formations les plus parlantes comme « la formation ITB ».

Ainsi, nous pouvons retranscrire d'après les statistiques recensées le fait que les salariés sont de moins en moins tournés vers la formation professionnelle moderne, formalisée et encadrée par les articles de la convention collective de 1982 toujours en vigueur.

Ces articles sont garants de la protection des droits des salariés diplômés en ce qu'ils confèrent le droit pour tout salarié d'obtenir une promotion qui prend la forme d'un reclassement automatique au grade immédiatement supérieur.

De plus, et à ce niveau deux remarques importantes méritent d'être mises en exergue. La première qui a déjà été soulevée plus haut est celle afférente à l'effectif des salariés inscrits au centre de formation qui était de 600 personnes dans le premier des rapports de l'APBT (1971-1976) inhérents aux premières inscriptions aux cours de formation bancaire qui se sont faites dès les premières années d'activité bancaire pour la Tunisie en tant que pays souverain.

Nous avons pu observer que cet effectif était tombé à environ 300 personnes pour l'année 2004-2005, compte non tenu des nouvelles formations intervenues entre temps (comme l'ITB, les formations à certains métiers, etc).

D'où une tendance nette de diminution des inscriptions aux cours du centre que nous pouvons attribuer au fait que les effectifs recrutés sont de plus en plus diplômés et participent beaucoup plus aux cours de l'ITB, voire à des séminaires qu'à des formations diplômantes, même s'il peut également exister pour certains un désintérêt quant au fait de suivre des formations internes en sus des heures travaillées.

La deuxième est celle inhérente au taux de recrutement où nous pouvons observer que les taux d'accroissement annuels étaient pour les années 71 à 76 de l'ordre de deux chiffres (entre 10, 2% niveau le plus faible et 13% en 1975, avec 15,3% pour le niveau le plus élevé en 1974) alors que ces taux peuvent être négatifs voire nuls ou très faibles pour les deux dernières décennies.

Ainsi, d'après les derniers rapports annuels de l'APTBEF ils varient de -2% en 2004, niveau minimum constaté, à 5% en 1994, niveau le plus élevé.

6 - MOTIVATION :

Quelles sont les principales sources de motivation des salariés du secteur bancaire ?

La motivation du personnel désigne :

- Les dispositifs visant à soutenir ou améliorer le climat social et la satisfaction du personnel, afin de prévenir les risques de déperdition (turnover) ;
- Les actions conduites pour renforcer les attitudes positives des salariés à l'égard du travail qui leur est confié, au sens de l'engagement personnel dans l'activité (vs inertie), et qui conditionne leur efficacité.

La motivation des hommes dans leur travail est conditionnée par leur aptitude à trouver une réponse à certaines de leurs aspirations. Mais celles-ci sont diverses. Et puis la difficulté pour l'entreprise sera de trouver un moyen de préserver l'équité, c'est-à-dire de tenir compte des contributions personnelles de chacun

6-1 Définition de la motivation :

On s'accorde pour considérer que les motivations sont de deux ordres (travaux de Frederick Herzberg)

- des critères, dont l'absence ou l'insuffisance provoque des insatisfactions : aspects environnementaux et matériels de l'emploi (salaire, conditions physiques de travail, etc.) ;
- des critères positifs, dont la présence provoque des satisfactions : critères liés au contenu du travail lui-même (attrait pour les tâches, responsabilisation, etc.)

Aspect matériel :

La distribution des contreparties matérielles (salaires, temps libre, etc.) joue sur l'attractivité de l'emploi, de deux manières ;
Les salariés ont tendance à faire des efforts supplémentaires s'ils ont le sentiment d'être particulièrement bien traités.

Mal gérées, ces contreparties peuvent faire l'objet de comparaisons et susciter des jalousies ; elles peuvent donc être des facteurs de démotivation ;
Par la sanction positive et négative des niveaux d'efforts : l'attribution d'avantages ou même de compliments en fonction des contributions (efforts et/ou résultats) flatte l'orgueil.

Les contreparties financières du travail : considérées comme le premier facteur motivant, ce ne sont pourtant pas toujours les salariés les mieux payés qui travaillent le plus,

pas plus que ce ne sont nécessairement ceux qui ont les plus faibles rétributions qui travaillent le moins ; on distingue :

- La sélectivité des niveaux salariaux (et de la progression des carrières) et l'émulation compétitive interne, mais elles laissent aussi se développer les angoisses et les jalousies, L'équité des rétributions : elle est à double tranchant car le niveau relatif des rémunérations est aussi un facteur potentiel de démotivation ! La plupart des salariés qui s'estiment particulièrement bien payés font des efforts supplémentaires mais une fois habitués, l'effet stimulant peut diminuer..,
- les autres aspects : des entreprises ont aussi tenté de s'attacher des collaborateurs ou de les dynamiser en jouant sur d'autres contreparties matérielles, telles que la diminution du temps de travail ou l'amélioration du confort relatif des conditions physiques, etc.

Des aspects « qualitatifs »

Des aspects « qualitatifs » répondent aux besoins de réalisation de soi. Il y a au moins trois types de « leviers » sur lesquels agir : l'organisation, le management et les communications.

Les effets de l'organisation sur le dynamisme : il s'agit de jouer sur l'intérêt des fonctions ou missions confiées en diversifiant les tâches (polyvalence).

Mais cet enrichissement du travail nécessite une décentralisation, donc des changements difficiles dans les rôles assumés par l'encadrement et les services fonctionnels. Il va parfois à l'encontre du productivisme qui vise à dégager du résultat à court terme en centralisant les opérations par pôles de spécialisation

Les effets du management sur le dynamisme : il s'agit de revenir sur la notion d'équité. Ce qui motive le personnel à travailler (ce qui est mis à sa disposition en tant que récompense) devient facteur de démotivation si cela est réparti de façon non équitable. Les managers interviennent directement sur le dynamisme du personnel par leur propre façon de diriger.

Les effets des communications sur le dynamisme : il s'agit des relations avec les collègues et le responsable. Les fondamentaux en sont l'apport d'une information transparente qui donne du sens à ce qui est à faire (enjeux clairs, etc.), les possibilités d'expression, l'écoute attentive du responsable, etc

La motivation par les perspectives d'avenir : enfin, comme « l'homme vit d'espoir », il est clair que la motivation pourra être renforcée par la gestion prévisionnelle des mobilités des salariés de l'entreprise et l'ouverture de possibilités d'évolution de postes et de progression de carrières.

6-2 Objectifs ou les raisons de la motivation :

La motivation demeure insuffisante, étant donné l'affaiblissement des marchés internes, phénomène tout à fait nouveau compte tenu de la tradition de fermeture et de cloisonnement dont jouissaient les banques et qui était à l'avantage du personnel intégré.

Aussi, l'ouverture des banques au marché externe qui est justifiée par la recherche de personnel expérimenté ou du moins plus facilement employable permet de faciliter le recrutement de jeunes débutants plus diplômés et plus motivés.

Par ailleurs, un projet qui consiste à revoir les classifications des salariés et à

augmenter les barrières pour limiter les passages d'une catégorie à une autre du fait ou non de la réussite aux diplômes bancaires est en cours de préparation. Il existe également des changements au sein même des catégories, de sorte que le passage d'un grade à un autre, pourtant au sein d'une même catégorie est de plus en plus difficile, car il requière la satisfaction à plusieurs critères subjectifs comme la notation annuelle, le classement au sein de la direction centrale et non pas au sein de la direction de rattachement. Mais, il doit également prendre en compte la révision des critères d'aptitude qui deviennent plus longs (ils sont rallongés d'une année par grade) et de normes de passage comme les 40% du personnel apte qui a pourtant satisfait tous les critères.

Ainsi, alors que cela paraissait plausible d'une catégorie à une autre notamment lors du passage de la catégorie « personnel d'encadrement » à celle de « personnel de direction », où certains cadres pouvaient passer jusqu'à huit ans ou plus. Cela paraît aléatoire, voire infondé lorsqu'il s'agit d'un passage de grade au sein d'une même catégorie.

Alors que les salariés du secteur bancaire dans les pays européens se forment pour préserver leur employabilité, on remarque que pour les salariés des banques tunisiennes la première motivation est celle de l'accès à une promotion, étant donné que le secteur jouit encore d'une certaine sécurité de l'emploi, et demeure parmi les emplois les plus protégés.

Ainsi, pour les banques tunisiennes, même si la formation interne est toujours indispensable pour la promotion, en raison à la fois de la concurrence des jeunes diplômés et de la complexification des tâches de l'encadrement, il y a aujourd'hui une remise en pour les postes les plus élevés qui exigent aussi un niveau de diplôme universitaire minimal, , comme la maîtrise pour le premier poste à responsabilité (chef de division).

Pour les transactions avec les grands groupes et les entreprises importantes, les banques préfèrent embaucher des diplômés de l'enseignement supérieur (Bac+4 ou 5) qui acquièrent au cours de leur formation des qualifications bancaires. Ceci montre que les relations existantes entre les établissements de crédit et les universités sont devenues de plus en plus étroites

Cela a pu voir le jour du fait de l'existence des mécanismes de promotion interne, liés à la formation continue en interne mais aussi au fait que plusieurs salariés ne voyaient pas d'autre voie d'amélioration de leur situation professionnelle. En effet, le système de formation institué au sein de la banque est institutionnalisé depuis plusieurs années et bien organisé. Les avantages qu'il régit sont inscrits au niveau de la convention collective des banques et des établissements financiers de 1982 (texte de référence pour le secteur bancaire).

L'offre des universités, grandes écoles (par exemple HEC) et écoles supérieures de commerce est plus adaptée aux besoins des banques, mais les banques recrutent également des jeunes sur la base de contrats de parrainage, équivalent à une formation en alternance avant de les embaucher réellement. Ces contrats de formation précèdent la titularisation effective. C'est généralement ce qui se fait au niveau de l'Institut de Financement et développement du Maghreb Arabe en Tunisie

En Tunisie, les banques commencent à avoir cette tendance à élever le niveau

d'exigence de diplômes pour le recrutement des jeunes même s'ils perçoivent, de par la tradition de formation sur le tas, que les diplômes ne signifient pas toujours une compétence avérée. Ils introduisent également des notions nouvelles comme la direction par objectif, le management transversal pour accroître leurs profits et maintenir un rapport favorable qui leur permet de maintenir voire d'augmenter leur pouvoir de domination sur les salariés. Toutefois, il demeure que la majorité des recrutements qui s'est opérée depuis le début des années 1990 montre bien que la tendance est celle relative à l'embauche des jeunes diplômés sous l'influence des pouvoirs publics et dans le cadre de plusieurs encouragements. Ces encouragements visent

Essentiellement à résoudre la question du chômage à travers l'emploi des nouveaux diplômés qui constituent la demande additionnelle. Ainsi, les banques de dépôt tunisiennes, contrairement aux banques allemandes, n'ont pas encore totalement saturé leur marché même si elles ont déjà mis en place des stratégies de réductions d'effectifs, essentiellement préconisées sous la pression des principaux bailleurs de fonds internationaux (FMI et Banque Mondiale).

A la même époque, pour le niveau « de base », correspondant au guichetier de l'agence, les banques tunisiennes sont passées d'un recrutement de titulaires du baccalauréat à un pré requis minimum de diplôme de bac+2 (DEUG). Récemment, elles ont encore élevé le niveau et embauchent des titulaires de diplômes bac+4 à bac+6 (formations universitaires professionnalisées comme les DESS mais aussi écoles de commerce, Institut de Financement du Maghreb Arabe (IFID)). Les spécialités recherchées sont variables même si une préférence est retenue pour la finance, le droit, l'informatique, le management, ainsi que d'autres spécialités qui ont également une part non négligeable. Toutefois, le cadre légal, surtout pour les banques publiques tend à exiger pour la nomination au premier poste à responsabilité, à savoir chef de division, un minimum de niveau qui a été fixé au bac +4. Cette exigence est officielle étant donné qu'elle a été inscrite au JORT (Journal Officiel de la République Tunisienne). Cette même tendance existe au niveau des banques tunisiennes, étant donné que le personnel des catégories subalternes (personnel d'exécution et personnel de service) est constitué aujourd'hui des jeunes recrues disposant en général d'un minimum de niveau, souvent le Bac ou Bac +2.

Par ailleurs, les chefs de division, qui sont de surcroît seniors partant à la retraite, sont remplacés par des jeunes universitaires en accord avec l'exigence inscrite au JORT pour les banques publiques, alors même que ces postes managériaux auxquels la tradition et l'usage au sein des banques tunisiennes n'associaient aucun diplôme obligatoire, étaient souvent occupés par des non diplômés, en particulier grâce aux mécanismes de promotion interne, et de l'ancienneté dans le poste.

Pour les banques tunisiennes, il existe aussi des évolutions différenciées des diplômes bancaires spécifiques, suivant la catégorie professionnelle. La population des salariés n'ayant aucun diplôme bancaire augmente suite au recrutement plus soutenu de jeunes disposant d'un minimum de bac+2 qui justifie moins de passer un diplôme bancaire, étant donné que les nouvelles recrues se trouvent déjà intégrées dans la catégorie du personnel d'encadrement. Aussi, à ce niveau il ne leur reste que la carte de l'ITB (diplôme bancaire français délivré aux banquiers tunisiens), à jouer au sein d'une carrière qui se veut traditionnellement longue.

Pourtant, le diplôme fait actuellement l'objet d'une remise en cause quant à son utilité et à son contenu, en témoigne le fait que les diplômés n'accèdent pas, comme cela est pourtant prévu dans la plaquette des études, à un poste à responsabilité, mais seulement à une

promotion de grade avec amélioration salariale automatique.

Un élément majeur est pourtant à signaler, il consiste à dénombrer une population de gradés et de cadres titulaires d'un diplôme bancaire en augmentation durant les dernières années malgré la volonté des employeurs d'améliorer la formation des salariés tout en limitant l'accès à des postes à responsabilité et à des grades élevés qui supposeraient une obligation de nomination.

C'est également le cas en Tunisie où l'on constate que certains salariés se forment de plus en plus, à leurs frais, tout en demandant des agréments de la part de la direction. Ainsi, la formation, hors temps de travail en général, se développe très timidement et semble motivée par le nécessaire maintien de l'employabilité de certains cadres, sinon dans de très rares cas à la promotion.

Pour les banques tunisiennes, le plan d'ajustement structurel de 1987, et l'offre massive de diplômés, a rendu la formation continue de plus en plus nécessaire pour améliorer son employabilité et/ou pour bénéficier d'une promotion.

Pour le cas de la banque, objet de notre étude, deux types de formation existent, à savoir la formation « futur chef d'agence » et la formation « futur cadre d'exploitation ». Le jeune diplômé aura à suivre soit l'une soit l'autre.

De plus, pour les banques tunisiennes, la flexibilisation des embauches étant récente (elle remonte au début des années 90), les banques ont pu développer une politique de formation continue, notamment à travers la création d'un centre de formation intégré, en s'appuyant sur la fidélisation des salariés qui à l'époque étaient en majorité des non diplômés. Or, cela dépend non seulement du contexte national, mais aussi des objectifs des banques, souvent liés à leur statut (banque publique ou privée), et leur champ d'activité (banque de dépôt, banque d'affaire, etc.), même si leurs activités tendent à s'homogénéiser aujourd'hui sous l'effet du concept d'universalité, aussi bien en Tunisie (avec la loi relative à l'universalité des banques),

Ainsi, compte tenu de ce qui vient d'être énoncé plus haut, nous pouvons remarquer que dans les banques tunisiennes, les marchés internes s'affaiblissent, et les embauches de jeunes diplômés externes, voire de personnes expérimentées issues d'autres banques concurrentes viennent perturber les filières traditionnelles de promotion et remettre en cause les modalités existantes d'intervention de la formation continue. L'embauche de débutants plus diplômés a même un impact sur l'organisation pyramidale traditionnelle dans la mesure où ils accèdent très vite à des grades importants et brûlent souvent les étapes, soit dès l'origine en étant intégrés à des niveaux plus élevés, soit en bénéficiant d'un avancement plus rapide dans les premières années.

Comme nous pouvons le constater aujourd'hui cette politique a porté ses fruits étant donné que le remplacement des salariés titulaires ou non d'un diplôme et qui font valoir leur droit à la retraite sont remplacés par de jeunes diplômés universitaires beaucoup plus qualifiés par leur diplôme que par leur expérience.

Cependant, il existe également aujourd'hui une remise en cause des formations diplômantes internes au secteur bancaire tunisien car elles ne sont plus considérées comme

adaptées aux besoins en termes de contenus mais également du fait qu'elles sont considérées comme trop lourdes par rapport à une gestion du personnel plus tendue, plus économe en temps-salarié.

C'est dans ce cadre que le diplôme de l'ITB profite d'un nouveau régime sur deux ans au lieu des trois années initiales avec un contenu qui implique plus les étudiants puisque le travail personnel est beaucoup plus recherché (charge de travail personnalisée à domicile). Par ailleurs, le marché externe des jeunes diplômés tunisiens permet aux banques de former et de promouvoir à moindre coût, grâce à des formations plus légères, comme une simple formation sur le tas.

Toutefois, dans les banques tunisiennes, les diplômes internes sont reconnus par l'Etat et intégrés dans la classification nationale des diplômes, même si cela ne permet pas pour autant de s'insérer dans le milieu universitaire pour reprendre éventuellement des études interrompues trop tôt.

Ainsi, au niveau des banques tunisiennes la préférence semble donc aller vers des formations plus courtes, modulaires et ciblées, non obligatoirement diplômantes, tirant en particulier profit d'un niveau de formation initiale plus élevée. Toute ces formations ne sont pas très suivies par le personnel car pour y accéder il faudrait avoir l'autorisation de la hiérarchie et aussi pour l'absence de diplôme

Au départ ces formations entreprises pouvaient jouir d'une certaine reconnaissance de la part des responsables, étant donné qu'elles étaient très encouragées par les autorités locales et les instances de tutelle. En effet, parmi les objectifs il fallait créer un corps de cadres sur lesquels on pouvait compter pour jeter les bases d'une banque dont le rôle était crucial pour l'économie (Financement de l'économie) et qui devait contenir le secteur agricole, autrement dit des priorités Nationales d'intérêt général.

Cependant, pour les autres formations diplômantes et internes il y avait déjà un noyau qui existait, c'était la formation interne qui donnait lieu à une attestation de réussite reconnue et signée par les responsables de la banque, aussi bien pour les cadres maîtrisards de l'époque que pour les non cadres (c'est-à-dire les personnes embauchées, mais qui ne disposaient pas de diplômes de second cycle). Il s'agissait d'une sorte de mise à niveau pour des personnes n'ayant pas forcément un bagage économique et financier, voire un profil bancaire. Cela pouvait concerner les bacheliers, ou les non bacheliers, mais ayant au moins fait des études secondaires, ou même primaires.

Partie Deuxième :

« ENQUETE EMPIRIQUE »

Introduction

Dans cette partie nous concentrerons notre travail autour d'un questionnaire qui a été distribué à travers quelque banque. Vu l'importance de ce secteur en terme de volume je me suis concentrer sur les agence du grand Tunis. Notre enquête a pour objectif de mettre en lumière Connaître les opinions des employés concernant la formation professionnel d'analyser les opinions des interviewés et enfin identifier les pistes d'amélioration du point de vue des formés.

1- Présentation de l'échantillonnage :

Lors de la réalisation de cette enquête nous avons distribué une soixante de questionnaire en nous référant à la population mère qui est d'environ 450 étudiants annuellement.

Notre échantillon est donc $N= 450/ 7$ soit une soixantaine. Eu égard le taux de non réponse notre échantillon effectif et final est de 60 répondants.

2- Présentation du questionnaire :

Le questionnaire a été conçu de manière à ce que les cycles de formations bancaires soient évalués d'une manière anonyme et objective par les employés concernés.

a. Objectifs visés à travers le questionnaire :

- ✓ Connaître les opinions des employés
- ✓ Analyser les opinions des interviewés.
- ✓ Identifier les pistes d'amélioration du point de vue des formés.

Afin de couvrir toutes les composantes de notre sujet nous avons élaboré des questions visant à explorer et analyser le domaine de la formation bancaire.

b. Les types de questions proposées : (voir questionnaire en annexe)

Notre questionnaire renferme des questions de différents types :

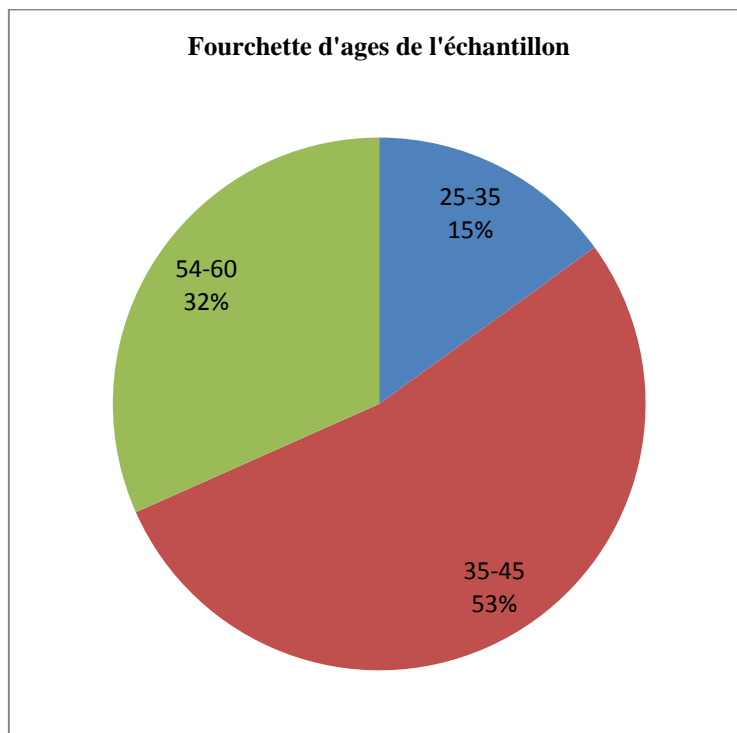
- ✓ Question fermées à choix unique ou dichotomique ;
- ✓ Question fermées à choix multiple ;

c. L'administration du questionnaire :

Le mode d'évaluation choisi est le face à face, ce qui nous permet de connaître la réalité des réactions des employés. Aussi, il nous garanti une bonne qualité de l'information, de plus le taux de réponses peut être élevé et donc la collecte des réponses du personnel prometteuse.

3- Dépouillement du questionnaire et analyse:

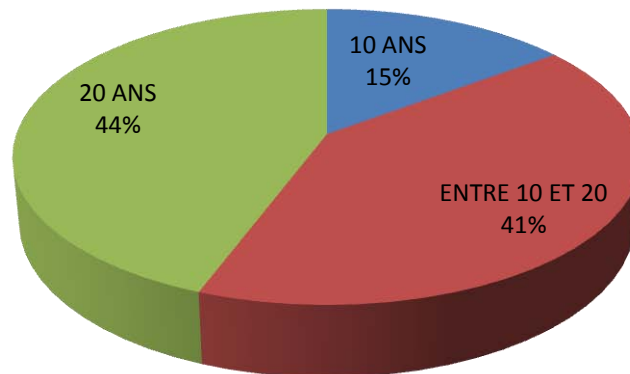
Le dépouillement de ce questionnaire nous a donné une répartition à part égal entre homme et femme soit 30 de chaque sexe. Réparti sur trois tranches d'âge et qui est dominée par la fourchette 35-45 cette proportion penche légèrement pour les femmes avec 19 femmes et 13 hommes pour une population de 32 personnes alors que la fourchette 45-60 est dominée par les hommes comme le démontre le tableau ci-dessous



2- Dans quelle tranche d'âge vous situez -vous?			
<input type="checkbox"/> 25-35 ans	4	5	9
<input type="checkbox"/> 35-45 ans	19	13	32
<input type="checkbox"/> 45-60 ans	7	12	19

3- ancienneté dans votre entreprise ?			
<input type="checkbox"/> -de 10 ans	5	4	9
<input type="checkbox"/> entre 10 et 20 ans	13	11	25
<input type="checkbox"/> + de 20 ans	13	14	27

Ancienneté dans l'entreprise



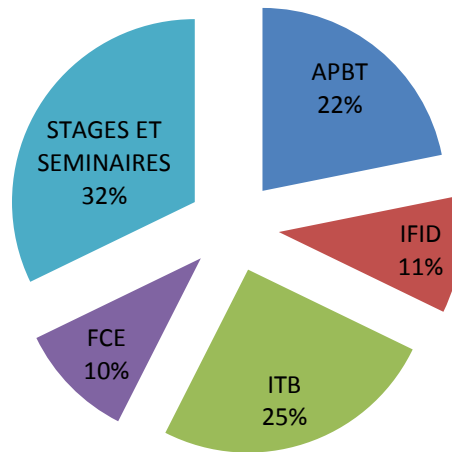
Il faut signaler que la moyenne d'ancienneté dans l'entreprise la plus significative dans notre échantillon est celle entre 10 et 20 ans et qui regroupe la plus grande proportion de notre échantillon à savoir 35-45 ans

4- Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation?			
<input type="checkbox"/> Ou	30	30	60
<input type="checkbox"/> Non	0	0	
Cours APBT	10	9	19
IFID	5	4	9
ITB	9	13	22
FCE	2	7	9
Stage perfec. ou d'initiation	11	17	28

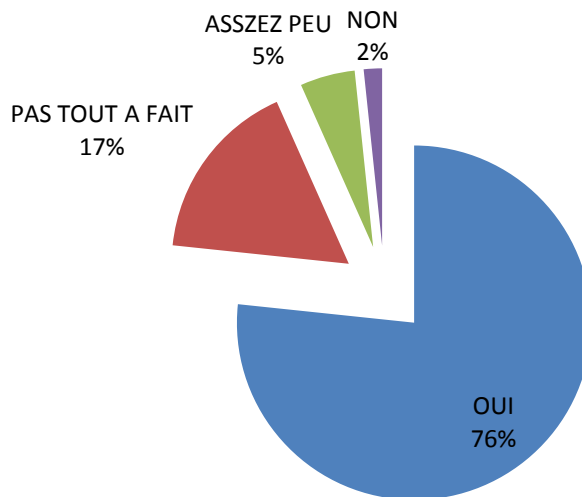
Cette répartition nous démontre que l'attention des salariés est portée sur les formations soit diplômante et qui leur permet d'évoluer dans le grade est donc celle qui leur offre des satisfactions pécuniaires tel que les cours de l'APBT, ITB, ou encore FCE qui dans notre questionnaire englobe la formation des futurs cadres d'exploitation et la formation rédacteur, formation qui permet aux employés après un an (soit 12 mois) de formation d'enjambé entre 8 à 12 ans de carrière avec tout ce qui va avec en terme de salaire et d'avantage en nature

Ou celle qui sont ponctuelles qui leur permet de s'évader de la routine au travail et de faire la connaissance de nouvelle personne tel que les collègues de l'intérieur ou des autres banques parfois lorsqu'il s'agit de séminaire relatif à des produits de sous-traitance (MONEYGRAM – WESTERUNION- VISA MASTERCARD....) pour 60 questionnées 32 d'entre elles jugent la formation comme un moyen d'échapper à la routine quotidienne

représentation de chaque types de formation



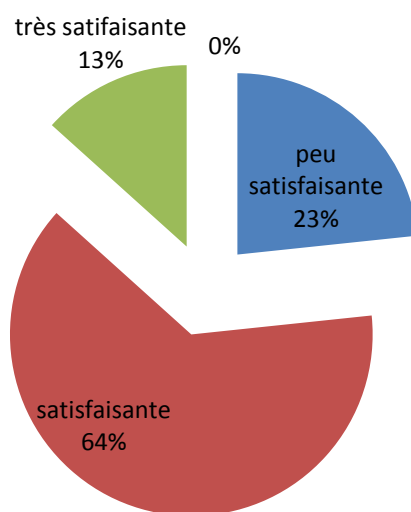
DEGRE DE SATISFACTION DE LA FORMATION



La plus part des personnes se déclarent satisfaites de la formation suivie avec une proportion très insignifiante des non satisfaits qui est de l'ordre de 2% du total de la population

Cette tendance est respectée pour ce qui est de l'atteinte des objectifs et par conséquent pour la globalité de la formation avec une majorité de 77 % de personnes satisfaites et 23 % de relativement satisfait s car nous n'avons eu que 2 % d'insatisfaits.

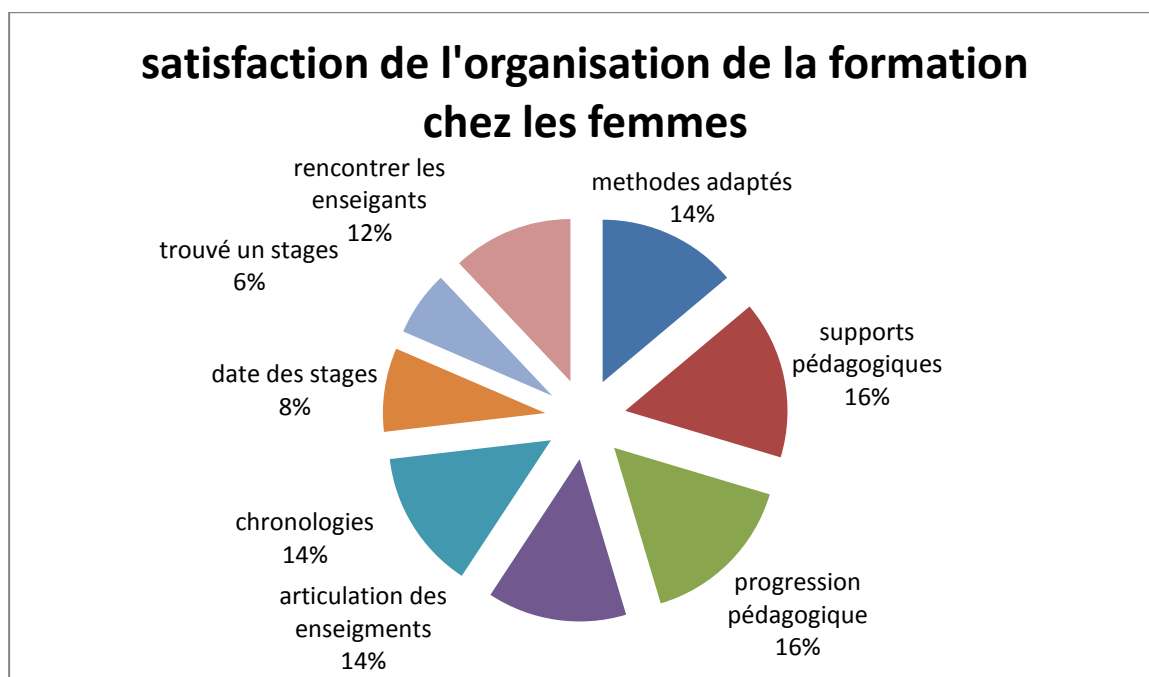
Degré Global de satisfaction



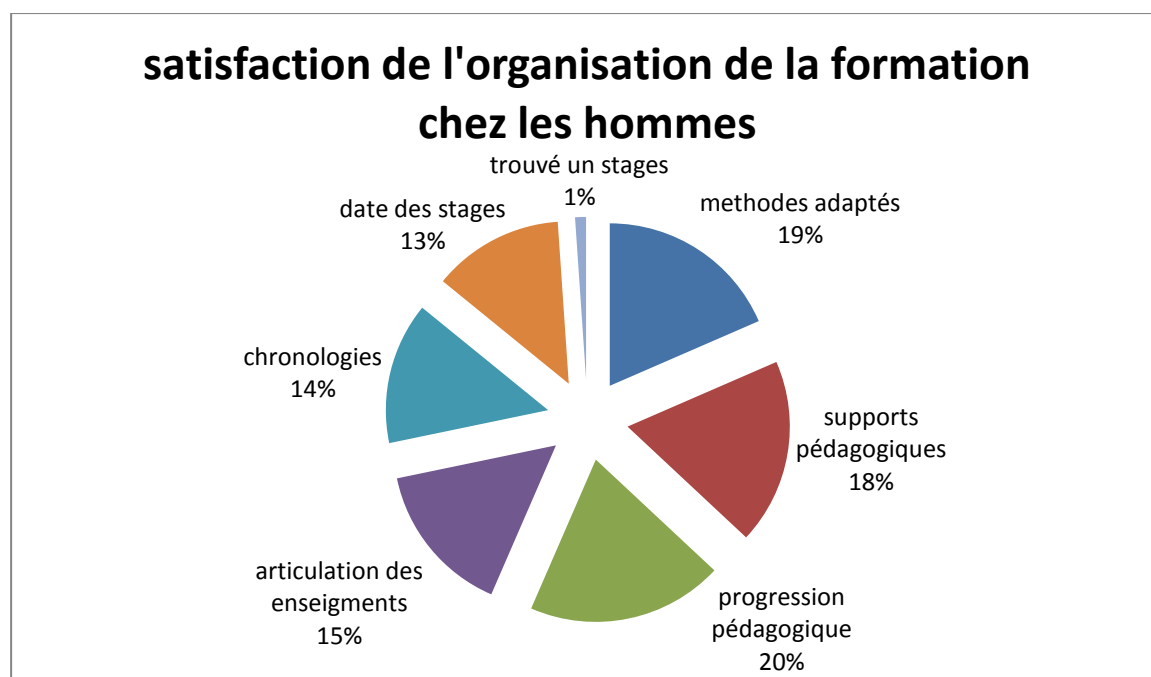
A. VOTRE AVIS SUR LA FORMATION	<i>Femme</i>	<i>homme</i>	<i>Total</i>
1- La formation suivie a-t-elle répondu -au programme annoncé			
<i>Oui</i>	23	23	46
<i>Pas tout a fait</i>	4	6	10
<i>Assez peu</i>	2	1	3
<i>Non</i>	1	0	1
-aux objectifs généraux annoncés			
<i>Oui</i>	21	21	42
<i>Pas tout a fait</i>	6	6	12
<i>Assez peu</i>	3	3	6
<i>Non</i>	0	0	0
2- Globalement vous diriez que la formation a été :			
<i>Peu satisfaisante</i>	10	4	14
<i>Satisfaisante</i>	17	21	38
<i>Très satisfaisante</i>	3	5	8
3- Cette formation vous a-t-elle permis d'atteindre les objectifs professionnels ou personnels que vous vous étiez fixés au départ ?			
<i>OUI</i>	22	26	
<i>NON</i>	8	4	

Parmi ces résultats nous constatons que la satisfaction est plus accentuée chez les femmes avec un taux d'insatisfaction 26 % contre 13 % chez les hommes. Ce qui permet de dégager que oui tout le monde est demandeur de formation mais les femmes exigent une formation de qualité.

	Oui	Non	Parfois	Sans réponse
CHEZ LE FEMMES				
4- Organisation de la formation :				
-avez-vous trouvé les méthodes pédagogiques adaptées ?	15	3	12	0
-avez-vous trouvé les outils et/ou supports pédagogiques adaptés ?	17	8	5	0
-avez-vous trouvé la progression pédagogique satisfaisante ?	17	4	8	1
-l'articulation entre les enseignements est-elle d'après vous pertinente ?	15	6	9	0
-l'organisation chronologique vous paraît-elle adaptée ?	15	7	7	1
-les dates du stage vous paraissent-elles satisfaisantes ?	9	14	3	4
-avez-vous trouvé un stage facilement ?	7	5	1	17
-avez-vous pu facilement rencontrer un enseignant si besoin ?	13	4	6	7
	108	51	51	30



	Oui	Non	Parfois	Sans réponse
CHEZ LES HOMMES				
5- Organisation de la formation :				
-avez-vous trouvé les méthodes pédagogiques adaptées ?	17	2	10	1
-avez-vous trouvé les outils et/ou supports pédagogiques adaptés ?	17	2	11	0
-avez-vous trouvé la progression pédagogique satisfaisante?	18	3	8	1
-l'articulation entre les enseignements est-elle d'après vous pertinente ?	14	3	11	2
-l'organisation chronologique vous paraît-elle adaptée ?	13	5	11	1
-les dates du stage vous paraissent-elles satisfaisantes ?	12	4	5	9
-avez-vous trouvé un stage facilement ?	10	6	6	8
-avez-vous pu facilement rencontrer un enseignant si besoin ?	16	3	10	1
Nbre total de réponses	117	28	72	23



6- Le stage pratique (passez directement à la rubrique suivante, si votre formation ne comprenait pas de stage)	Femme	Homme
a. comment avez-vous trouvé votre stage ?		
Enrichissante	2	5
Moyennes	6	5
d' aucun bénéfice	0	0
b. les missions confiées au sein de l'entreprise qui vous a accueilli en stage vous ont-elles permis de mettre en application les enseignements dispensés ?		
OUI	6	1
NON	4	3

Les résultats sont dus au fait que c'est la banque qui procède à l'affectation des stages selon l'objectif qu'elle veut atteindre. Pour les « Ifidard » la banque ne parraine que les étudiants des filières universitaires qui répondent à ses besoins immédiats ou futures. Les stagiaires font leur stage pratique uniquement là où ils vont être affectés. C'est pourquoi nous avons un faible taux de réponse, et le peu de réponse que nous avons eu sont favorable en majorité et exprime un sentiment de satisfaction face aux stages et au degré de d'application des enseignements dispensés.

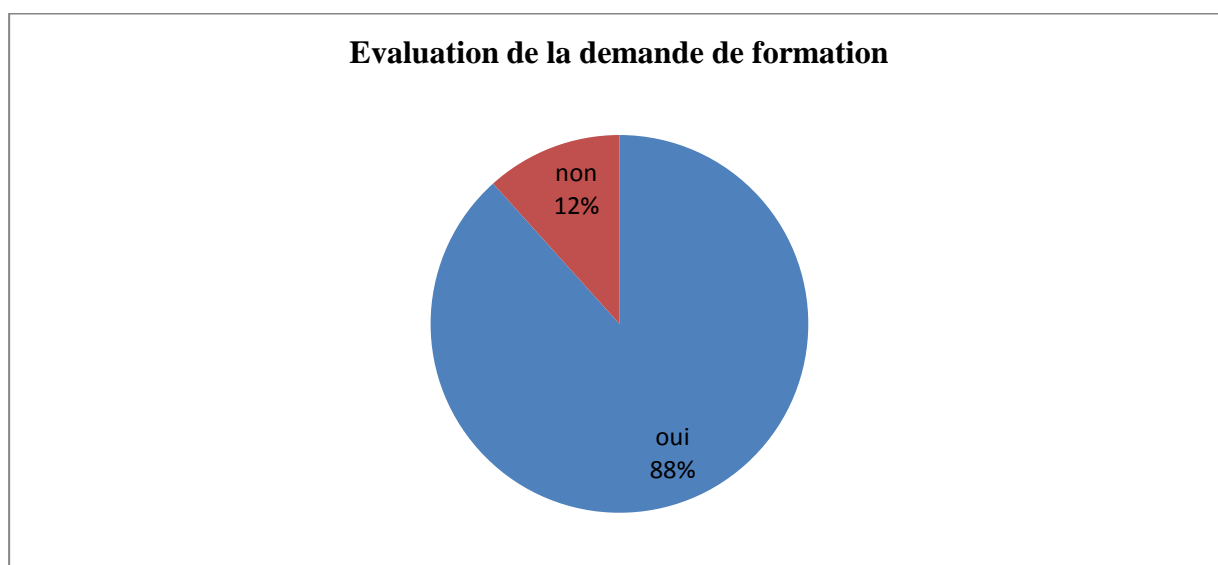
B. VALIDATION DE LA FORMATION		
1- avez-vous abandonné la formation en cours d'année ?		
OUI	7	9
NON	23	21
2- avez-vous validé la formation ?		
PARTIELLEMENT	5	6
TOTALEMENT	24	24
PAS DU TOUT	1	0

L'analyse des réponses de notre échantillon démontre un pourcentage d'abandon en cours des cycles de formation suivi assez considérable soit 17 % environ pour les femmes et de 30% chez les hommes. Cet abandon est principalement dû aux horaires contraignants l'ancien module les cours été de 18h30 à 20 le nouveau module est au cours du week-end sachant qu'il n'y a pas considération des vacances scolaires ce qui pose problème pour les étudiants avec enfants. Il est à signaler que les cours se tiennent tous au centre de l'APBT (à BouRjel) pour tous les étudiants (de Ben Guerdane à Tajrouine) sachant que les séminaires sont lors des week-end pour ne pas entraver la bonne marche du travail ce qui rend la tâche très ardue pour les gens de l'intérieur et plus contraignante. Même si les établissements offrent le transport et l'hébergement le remboursement se fait très tardivement ce qui

décourage les étudiants surtout lorsqu'il y a déplacement toutes les semaines pour les cours APBT ou un week-end entier.

Pour les plus pessimistes d'entre eux la formation n'est pas du tout intéressante, l'un d'entre eux m'a affirmé « ce n'est pas une affaire, car les études se déroulent souvent les week-ends, comme les examens, tout se passe à Tunis, on a le droit qu'à un seul redoublement, pas le droit de s'absenter pour quelque motif que ce soit, et en cas de réussite cela ne nous donne droit qu'à un grade, sans pour autant que l'on nous promette un poste fonctionnel, même à terme comme il est indiqué dans la plaquette de formation. De plus, pour s'y inscrire il faut avoir fait trois ans au sein de la banque ce qui n'est valable que pour notre banque « B.H ».

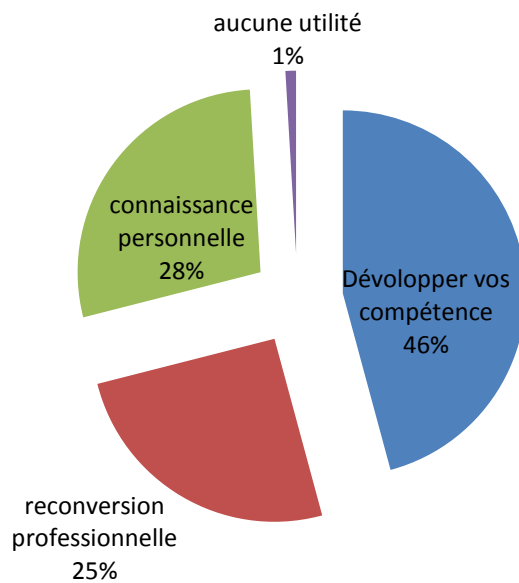
III <u>EVALUATION DE LA FORMATION</u>		
1- Êtes-vous demandeur de formation envers votre entreprise ?		
<i>Oui</i>	28	25
<i>Non</i>	2	5



2- Quelle est, pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?		
<i>Développer vos compétences dans votre poste actuel</i>	23	26
<i>Vous permettent une reconversion professionnelle</i>	12	15
<i>Vous apportent une connaissance personnelle</i>	15	15
<i>Aucune utilité</i>	1	0

Pour 46 % de l'échantillon la formation professionnelle permet de développer les compétences dans le poste actuel alors que 28 % elle apporter une connaissance personnelle et enfin pour 25 % elle permettent une reconversion professionnelle alors qu'une fraction de 1% croit que la formation n'a aucune utilité.

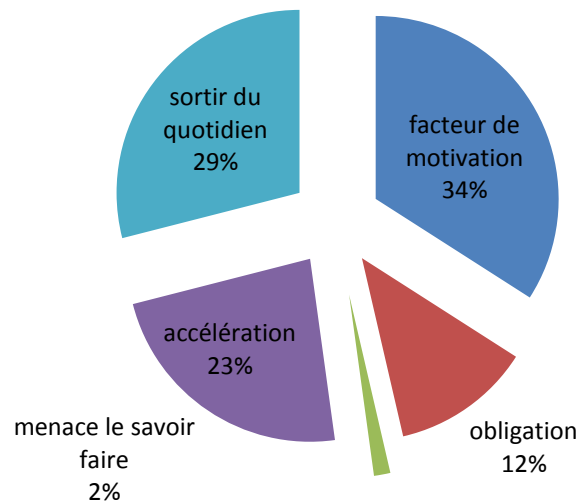
l'utilité de la formation professionnelle



3- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité?

<i>Facteur de motivation</i>	23	24
<i>Obligation</i>	12	5
<i>Menace sur vos compétences, votre savoir-faire</i>	1	1
<i>Accélérateur de carrière</i>	17	15
<i>Sortir du quotidien professionnel</i>	19	21

Comment percevez-vous la formation?



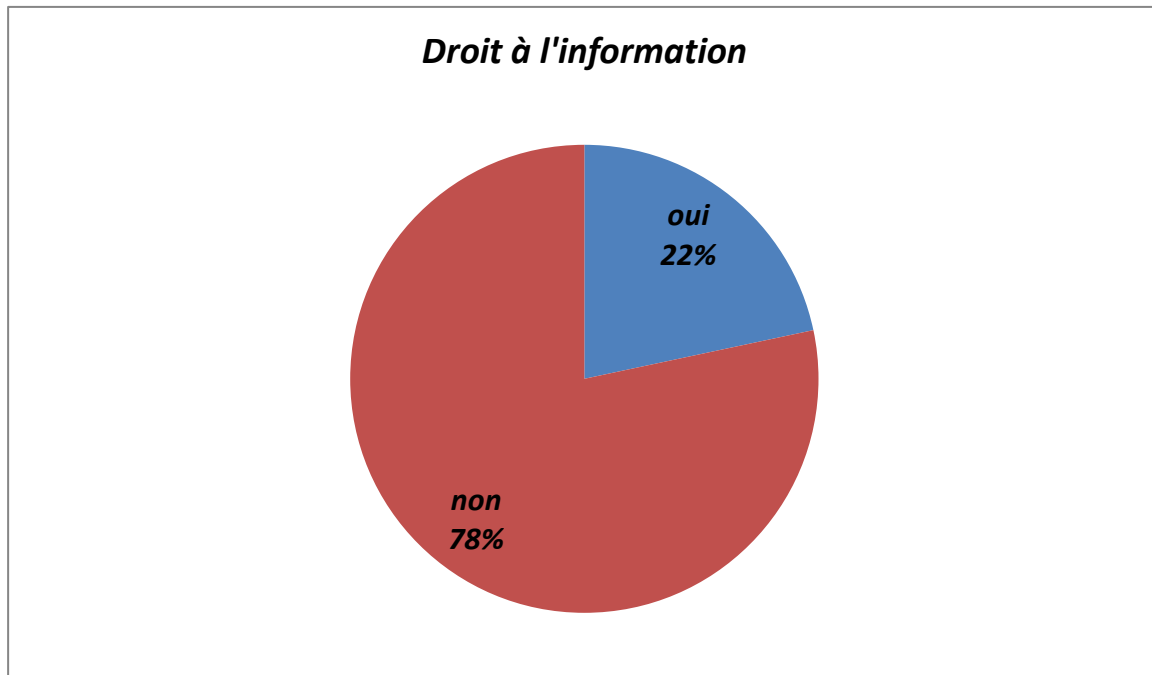
Malgré les difficultés et les contraintes précédemment énumérées la demande de formation demeure très importante principalement pour les personnes qui sont bloqués dans un grade ou ceux qui sont lésés lors de l'avancement annuel.

Pour 12 % de notre échantillon la formation est une obligation, dans cette tranche nous comptant les personnes qui sont au grade de chef section hors classe qui sont la formation devront passer entre 8 et 12 ans pour passer au grade successif c'est-à-dire au grade de rédacteur et entrer dans une nouvelle tranche celle de l'encadrement conformément à la grille de 1982 de la convention collective de même pour les chef service principal qui devra lui aussi patienter entre 5 et 8 ans pour passer au grade de Fondé de Pouvoir. Pour les premiers c'est la formation rédacteur qui s'ouvre à eux et pour les deuxièmes c'est l'ITB à condition d'avoir un diplôme universitaire ou un équivalent c'est-à-dire le diplôme de APBT sinon ils devront patienter avec tout ce qui s'en suit de problèmes au niveau du travail (absentéisme – relation tendu avec les collègues, lassitude,.....). Ce qui nous amène à comprendre pourquoi 23 % considèrent la formation comme accélérateur de carrière.

Sortir du quotidien 29 % un séminaire ou un cycle de formation est toujours un moyen d'échapper à la routine et de faire la connaissance de nouvelles personnes et de comparer ses connaissances et son savoir-faire. Lors des séminaires et des cycles de formation les personnes sont plus ouvertes plus calmes et plus détendues, car ils ne se sentent pas jugés. Tout le monde est sur un même pied d'égalité ils sont tous là pour apprendre de nouvelles techniques ; ils se sentent les détenteurs de cette nouvelles technologie. C'est ce qui les encourage. C'est pourquoi pour 34% de notre échantillon la formation est un facteur de motivation.

Seul une infime partie croit que la formation est une menace car il croit que la formation va leur faire perdre leur savoir-faire par la divulgation de nouvelles techniques et d'un nouveau savoir-faire et par conséquent ils perdront le monopole du savoir-faire. Ceci est vrai pour la fourchette d'âges 45-60, ceux qui ont été recrutés à leur sortie de l'université et qui ont appris le travail sur le tas, pour eux tout changement les perturbe et tout cycle de formation représente une menace car il les obligera à changer leur mode de travail.

<i>4- Vous sentez-vous bien informé sur vos droits à la formation?</i>		
<i>Oui</i>	7	6
<i>Non</i>	23	24



Pour la question **Vous sentez-vous bien informé sur vos droits à la formation?** La réponse a été bien claire pour 78 % d'entre eux NON car toutes les notes d'informations relatives aux formations ou autres arrive directement à la hiérarchie qui très souvent ne les diffusent pas ou ne les distribuent que pour certains.

Certains d'entre eux expliquent que les formations sont tributaires de l'accord de la hiérarchie et les réponses sont limitées par un délai et qu'ils ne sont informés qu'après les délais impartis ou encore que certain les informent que pour éviter les discordances même si les employés sont demandeurs de formation la hiérarchie ne donnera pas son aval. Ceux qui dise oui sont en majorité des personnes proches de la Direction de la Formation soit par des contacts directs soit par l'intermédiaire de certaines connaissances personnelles.

5- Accordez-vous une importance au questionnaire de satisfaction de fin de formation ?	Objectif	
Oui	22	24
Non	8	6

Enfin est pour ce qui des questionnaires de satisfaction de fin de formation nous avons constaté que malgré l'importance et l'intérêt porté à ce document une grande partie des personnes interrogées ont avoué qu'il le remplissent d'une façon subjective et à la hâte, eu égard aux relations qu'ils ont noué avec les formateurs et à l'horaire de sa distribution soit en fin de journée et au moment de partir tout le monde sent que remplir ce questionnaire à chaud et avant de quitter comme une corvée donc même s'ils croient que ce questionnaire a pour

objectif d'améliorer les prochaines formations dans leurs contenus ou encore dans les méthodes pédagogiques suivies.

Il est à signaler que le questionnaire de satisfaction n'est distribué que lors des séminaires et non pour les cycles de formation, qui à mon avis, touche plus la vie professionnelle des employés et doivent être tout le temps mis en question et innover pour suivre l'évolution des techniques bancaires et l'évolution de ce secteur qui est en perpétuelle évolution.

De tous ce qui a précédé nous sommes amenés à dire que **oui** la formation professionnelle dans le secteur est considérée comme un moyen de motivation et un créneau pour l'évolution des carrières. Sans la formation bancaire nous aurons des goulots d'étranglements dans certains grades, un ras le bol et un laisser-aller considérables. Vu l'absence de ces challenges nous avons vu des gens travailler et persévérer pour ne pas échouer aux avancements systématiques pour atteindre le grade de chef section hors afin de bénéficier de la formation rédacteur ou d'autre qui ont commencés les cours de l'APBT dès leurs titularisations et certains mêmes avant comme il a été mon cas. En grande majorité des employés qui ont commencé dès les cours élémentaires de L'APBT nous les avons vus finir jusqu'à l'ITB est sont devenus des modèles à suivre, voire des références pour ce qui est motivation et force dans le travail.

CONCLUSION

Conclusion générale :

Pour parachever cette recherche et cette évaluation, Je présente une rétrospective de ce court voyage dans le monde de la formation, voyage au cours duquel je me suis penchée plus particulièrement sur **le problème de la formation professionnelle dans le secteur bancaire et son impact sur la motivation du personnel.**

Motivé par mon parcours au sein de cette formation, et désireuse de faire que beaucoup d'employés de banque ne tombent pas dans la routine de la vie professionnelle et se laisse submerger par le quotidien. Partons de l'existant en termes de formation dans le secteur bancaire global et de ce qui se trouve au sein de chaque établissement financier j'ai essayé de retracer les schémas de diverse formation ainsi que ceux que les participants ont bien voulu partager avec moi de leur vécu et de leur expérience. Je me suis aventurée sur ce chemin qui s'est ouvert et qui m'a fait découvrir, approfondir et avancer dans les connaissances des caractéristiques du programme de la formation depuis sa conception jusqu'à ses effets. J'ai découvert la complexité et l'immensité de la tâche.

Plus spécifiquement, j'ai essayé d'évaluer les facteurs liés à la satisfaction des participants dans le contexte de la formation dans le secteur bancaire, le domaine d'évaluation. J'ai souhaité dans un premier temps de présenter le secteur bancaire et son articulation afin de comprendre comment s'organise ce secteur. J'ai essayé de montrer que malgré certains efforts des banques comme entité, la formation professionnelle « diplômante » reste avant tout et principalement l'affaire de l'APBT. .

La revue des écrits a permis de confirmer que si la formation des adultes et le transfert des apprentissages sur le lieu de travail sont des sujets largement documentés, l'évaluation de la formation est bien l'enfant pauvre et le transfert des acquis et des compétences c'est à dire l'impact de la formation le chaînon si souvent négligé le principal objectif de ses formations c'est l'évolution dans le grade donc la formation n'est qu'un moyen et non un objectif.

Tant de budgets dans le domaine du développement des ressources humaines et des programmes de formation, mais à la fin, qu'en reste-t-il? Le retour sur investissements en formation, devient, dans un contexte de mondialisation, une préoccupation bien présente, constante et grandissante dans les programmes de formation, une parmi d'autres composantes des initiatives de renforcement des capacités. Se former et apprendre sans transférer dans le travail, devient un investissement bien coûteux.

Au niveau de l'organisation, j'ai découvert que l'importance et la place accordée à la formation sont associées aux politiques de l'organisation et aux sentiments d'engagement des dirigeants et de ses gestionnaires, et aux objectifs gouvernementaux, la motivation et la responsabilisation des employés et que l'ambiance de travail est empreinte d'un fort esprit motivation à transférer.

Les résultats de cette recherche ont permis de découvrir non seulement la complexité de l'action de formation mais aussi celui de la zone toujours grise de l'impact de la formation.

Je souligne tout d'abord le nombre très important de personnes qui veulent suivre des cycles de formation malgré les contraintes que tout le monde soulève (horaire, lieu, objet, impacte sur la carrière) mais aussi du fait que l'impact semble être limité sur la vie professionnelle des personnes la fonction ou la responsabilité ne suit pas les formations, sauf pour les futurs cadres d'exploitation c'est-à-dire les chefs d'agence et les Second.

Je souhaite par cette recherche tourner le regard sur les limites de ses formations, afin de scruter, pas avec un grand angle, mais à la loupe, les retombées de ses limites sur la motivation du personnel. L'avancement des connaissances sur ces aspects explique en partie le phénomène, mes résultats néanmoins, contribuent à apporter plus de précisions sur la dynamique qu'il faudrait accorder à la formation professionnelle dans le secteur bancaire et à ses composantes en interrelation.

J'ai pu dégager, en utilisant cet accès plutôt cette « approche », un regard sur l'ensemble des principaux facteurs du contexte de la formation au sein du secteur bancaire, afin d'avoir un portrait complet de tous ces éléments.

J'estime que cette étude contribuera à fournir des repères pour les décideurs dans la planification et la formulation d'action de formation visant le renforcement des capacités en milieu de travail et non des actions sans aucuns buts professionnels. Par exemple la planification spécifique d'un transfert comme une étape précise avant, durant et après la formation. Ensuite de planifier l'évaluation non seulement au plan de la satisfaction des participants et celui des apprentissages mais aussi celui de l'application dans le travail et de la mesure des effets, pour chaque formation.

J'ai pu faire le constat des contraintes toujours présentes relatives à la formation et de la difficulté que ce dernier par le non suivi des formations des prérogatives qui en suivent tel que le changement de poste et le changement de mentalités et d'habitudes.

Pour le premier, il se rattache à une problématique plus grande et plus difficilement contrôlable et gérable dans le court terme et qui rentre dans le cadre organisationnel de la banque et renferme tous une grille d'avantage réelle liée au poste de responsabilité et qui reviendrait trop chère pour les établissements financiers.

Pour le deuxième point, compte tenu du rôle important de « l'apprenant » et de l'absence de typologie validée et reconnue sur les caractéristiques du transfert et de l'impact de la formation il faudrait à la hiérarchie le cadre qui l'entoure pour préserver ses avantages et sa position leader. Ce qui explique l'absence de circulation de l'information les barrières instaurées au tour de la formation et principale l'accord préalable de la hiérarchie pour toute formation quel que soit son objet ou sa durée

La taille limitée de mon échantillon, surtout et le fait que je n'ai pu inclure les formateurs dans mon groupe de répondants, leur perspective aurait pu me permettre de clarifier si des plans de formation ou autres méthodes et techniques sont envisagées pour favoriser les cycles des formations. Aussi l'avis de la tutelle aurait pu nous éclairer sur les vraies raisons du blocage et la non-évolution dans les responsabilités que nous constatons. Sachant qu'une remarque d'un ex-Directeur d'une Banque m'a beaucoup touchée il m'a dit en riant « si moi, comme hiérarchie, doit assurer une fonction à responsabilité à l'issue de chaque formation au bout de deux promotions je serais à la rue, et plus encore est-ce que le

ministère de l'éducation assure un travail à chaque maitrisard ??? »..... « Pourquoi il m'est demandé d'offrir ce que le ministère n'offre pas ?? Il faut se contenter de l'avancement dans le grade et pour ce qui de la fonction il faudra attendre son tour et faire ses preuves ».

Et enfin, comment et quand évaluer et mesurer les formations et les méthodes d'apprentissages, des acquis de la formation sont des préoccupations nécessitant une concentration encore plus soutenue, tant des chercheurs que des praticiens décideurs, afin de ne pas minimiser l'importance de l'évaluation de la formation acquise et de son transfert dans la réalité du travail et de porter ainsi à la phase post-formation, toute l'attention qu'elle mérite. Un énorme handicap que la cible n'a pas manqué de souligner : les moyens et la disponibilité des conditions adéquates. Condition bien frustrante dans un processus de formation, particulièrement pour les apprenants, acteurs et participants soucieux de faire plus et d'aller plus loin pour mettre en application les apprentissages et les compétences acquises.

Sachant que le recrutement est long et qu'il coûte cher à l'entreprise. Il est donc essentiel de préserver les salariés au sein de la société. Pour cela, il est très important de motiver à court et moyen terme les collaborateurs et de les impliquer davantage à la vie de l'entreprise. Or, aucune personne n'est naturellement plus motivée qu'une autre, la motivation n'est pas une qualité innée mais une disposition qui s'acquière et se cultive en permanence. Cette procédure de motivation par la formation a pour objectif de pouvoir inciter chacun des salariés à s'impliquer davantage dans son travail. Pour des salariés, le nombre de séminaires auxquels ils participent n'est pas convenable : en moyenne, ils assistent à moins de deux séminaires par an, ce qui a pour effet d'accroître le sentiment de lassitude et de « dégoût ».

Bibliographie

Colquhoun et al., 2000 ; Tannenbaum et Yukl, 1992

Kirkpatrick (1998)

Morgan et Casper, 2000 ; Wall et Al. 2004

Rapports annuels de l'APBT de 1982 de a 2008

Divers rapport de la BCT

ANNEXES

QUESTIONNAIRE:

LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Dans le cadre de mon projet relatif de fin d'étude portant sur la formation professionnelle dans le secteur bancaire et son impacte sur la motivation du personnel. Je vous prie de bien vouloir porter votre pierre à l'édifice en répondant à ce questionnaire

Merci d'avance

I- PRESENTATION

1- Quel est votre statut au sein de votre entreprise?

Statut contractuel

Statut titulaire

2- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

de 25 à 35ans 35-45 ans 45-60 ans

3- Quel est votre sexe?

Femme

Homme

4- Quelle est votre ancienneté dans votre entreprise ?

-de 10 ans entre 10 et 20 ans + de 20 ans

5- Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation?

Oui

Non

Si oui, à quel (s) dispositif (s) avez-vous eu recours?

Cours APBT

IFID

ITB

Formation future cadre d'exploitation

Stage de perfectionnement ou d'initiation

II LA FORMATION SUIVIE

A. VOTRE AVIS SUR LA FORMATION

2- La formation suivie a-t-elle répondu

-au programme annoncé

OUI	PAS TOUT A FAIT	ASSEZ PEU	NON
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-aux objectifs généraux annoncés

OUI	PAS TOUT A FAIT	ASSEZ PEU	NON
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- Globalement vous diriez que la formation a été :

PEU SATISFAISANTE SATISFAISANTE TRES SATISFAISANTE

7- Cette formation vous a-t-elle permis d'atteindre les objectifs professionnels ou personnels que vous vous étiez fixés au départ ?

OUI NON

8- Organisation de la formation :

	Oui	Non	Parfois
-avez-vous trouvé les méthodes pédagogiques adaptées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-avez-vous trouvé les outils et/ou supports pédagogiques adaptés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-avez-vous trouvé la progression pédagogique satisfaisante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-l'articulation entre les enseignements est-elle d'après vous pertinente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-l'organisation chronologique vous paraît-elle adaptée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-les dates du stage vous paraissent-elles satisfaisantes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-avez-vous trouvé un stage facilement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-avez-vous pu facilement rencontrer un enseignant si besoin ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- Le stage pratique (passez directement à la rubrique suivante, si votre formation ne comprenait pas de stage)

c. comment avez-vous trouvé votre stage ?

Enrichissante moyennes d' aucun bénéfice

d. les missions confiées au sein de l'entreprise qui vous a accueilli en stage vous ont-elles permis de mettre en application les enseignements dispensés ?

OUI NON

SI NON pourquoi ?

.....

B. VALIDATION DE LA FORMATION

1- avez-vous abandonné la formation en cours d'année ? OUI NON

Si OUI, précisez la raison (pour un emploi, autre....)

2- avez-vous validé la formation ?

PARTIELLEMENT TOTALEMENT PAS DU TOUT

3- Si vous êtes en poursuite d'études :

-Veuillez préciser l'intitulé de votre formation :

-Votre statut :

Formation continue

autre, précisez

III EVALUATION DE LA FORMATION

1- Êtes-vous demandeur de formation envers votre entreprise ?

Oui

Non

2- Quelle est, pour vous, l'utilité de la formation professionnelle ?

Développer vos compétences dans votre poste actuel

Vous permettre une reconversion professionnelle

Vous apporter une connaissance personnelle

Aucune utilité

3- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité?

Facteur de motivation

Obligation

Menace sur vos compétences, votre savoir-faire

Accélérateur de carrière

Sortir du quotidien professionnel

4- Vous sentez-vous bien informé sur vos droits à la formation?

Oui

Non

5- Accordez-vous une importance au questionnaire de satisfaction de fin de formation ?

Oui

Non

Je vous remercie d'avoir consacré quelques instants pour répondre à ce questionnaire!