

Report No.

REPUBLIQUE DE TUNISIE

**Ministère de l'Industrie, de l'Energie, et des Petites et Moyennes
Entreprises
(MIEPME)**

Notes Techniques sur les PME en Tunisie

(En Deux Volumes) Volume I: Vers un Renforcement des
Centres Techniques Sectoriels au Service de la Compétitivité
des PME Tunisiennes

14 Mai 2007

**Secteur Financier et Secteur Privé
Région Moyen-Orient et Afrique du Nord**



REPUBLIQUE DE TUNISIE – ANNEE FISCALE
1^{er} Janvier – 31 Décembre

EQUIVALENTS MONETAIRES
(Taux de Change au 8 mai 2007)
Unité Monétaire = Dinar Tunisien (DT)
1,00 US\$ = 1.2940 DT

POIDS ET MESURES
Système Métrique

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
ANME	Agence Nationale de Maîtrise de l'Energie
ANPE	Agence Nationale de Protection de l'Environnement
API	Agence de Promotion de l'Industrie
BIPM	Bureau International des Poids et Mesures
BMN	Bureau de Mise à Niveau
CAff	Centres d'Affaires
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CETEC	Centre d'Essais et des Techniques de la Construction
CETIBA	Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement
CETIME	Centre Technique des Industries Mécaniques et Electriques
CETTEX	Centre Technique du Textile
CFGA	Centre de Facilitation et de la Gestion des Avantages
CITET	Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
CNCC	Centre National du Cuir et de la Chaussure
CPP	Contrat Programme et Performances
CSCE	Centre de Soutien à la Création d'Entreprises
CTAA	Centre Technique de l'Agroalimentaire
CTC	Centre Technique de la Chimie
CTMCCV	Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre
EE	Enquêtes Entreprises Banque Mondiale
FODEC	Fonds de Développement de la Compétitivité
FOPRODI	Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle
IDE	Investissement Direct Etranger
IEQ	Institut d'Economie Quantitative
INNORPI	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Intellectuelle
MIEPME	Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Petites et Moyennes Entreprises
NPC	National Productivity Corporation (Malaisie)
NTI	Nouvelles Technologies de l'Information
PACKTEC	Centre technique de l'emballage et du conditionnement
PAISI	Projet d'Appui aux Institutions de Soutiens à l'Industrie.
Pct.	Pourcentage
PE	Pépinières d'Entreprises
LCAE	Laboratoire Central d'Analyse et Essais
PMI	Programme de Modernisation Industrielle
TCER	Taux de Change Effectif Réel
UE	Union Européenne
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

Vice-président	:	Daniela Gressani
Directeur, Département Maghreb	:	Theodore O. Ahlers
Directeur du Groupe	:	Mustapha K. Nabli
Chef des Secteurs Finance et Privé	:	Zoubida Allaoua
Chef de Projet	:	Najy Benhassine
Auteurs de l'Etude	:	Jean-Michel Marchat Mohamed Chebbi

REMERCIEMENTS

Les auteurs souhaitent exprimer leur profonde gratitude aux représentants des autorités tunisiennes, aux organisations patronales ainsi qu'aux dirigeants et personnels des CTS visités entre Octobre 2006 et Janvier 2007, pour leur coopération et leur patience. En particulier, nous tenons à exprimer toute notre gratitude à Mme Noura Laroussi (Directrice Générale des Stratégies Industrielles, Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Petites et Moyennes Entreprises), Mme Neila Goungi (Directrice Générale des Stratégies Industrielles du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Petites et Moyennes Entreprises), Mr. Mohamed Agrebi (Directeur Général - Bureau d'assistance au entreprises du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Petites et Moyennes Entreprises), Mr. Tarak Ben Yahmed (Président de la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire, UTICA), Mr. Samir Majoul (Vice-président de la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire, UTICA), Mr. Amor Bouchiba (Président de la Fédération Nationale de l'Electricité) et Mr. Béchir Boujday (Vice-président de la Fédération Nationale de la Mécanique) sans bien évidemment que leur responsabilité sur le contenu de cette note ne soit engagée en aucune manière.

Enfin, les auteurs de ce rapport remercient Theodore O. Ahlers, Taoufik Chaabane, Magueye Dia, Ndiame Diop, Omer M. Karasapan, Hedi Larbi, Philippe de Meneval, Ary Naim et Giulio de Tommaso pour leur appui précieux, commentaires et suggestions lors des réunions et missions préparatoires de ce rapport.

NOTES TECHNIQUES SUR LES PME EN TUNISIE

VOLUME I : VERS UN RENFORCEMENT DES CENTRES TECHNIQUES SECTORIELS AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE DES PME TUNISIENNES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
RESUME.....	I
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE ET SON ENVIRONNEMENT.....	3
1.1. L'industrie et ses besoins.....	3
1.2. L'environnement des PME manufacturières en Tunisie.	5
<i>Les organisations représentant le secteur privé</i>	5
<i>Les institutions et programmes publics</i>	5
1.3. Les CTS : un tour d'horizon.	6
1.4. Les principales caractéristiques du système d'appui aux PME.....	10
CHAPITRE II : LES CONTRAINTES ACTUELLES DES CENTRES TECHNIQUES SECTORIELS.....	12
2.1. Gouvernance et autonomie des centres.....	12
2.2. Gestion interne et ressources humaines.	13
2.3. La position des centres au sein des tissus industriels.....	15
2.4. Les laboratoires existants au sein des centres et la métrologie.....	17
2.5. Les CTS en 2006: synthèse.....	18
CHAPITRE III : AXES POUR AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DES CTS.....	20
3.1. Les réformes de court terme.	20
3.2. Les CTS à moyen terme.....	24
ANNEXE 1. DONNEES STATISTIQUES GENERALES.....	27
ANNEXE 2. LES SECTEURS INDUSTRIELS EN TUNISIE ET LES BESOINS DES PME.....	28
ANNEXE 3. AGENCES ET ORGANISMES PUBLICS D'APPUI.....	31
ANNEXE 4. LES ETUDES ANTERIEURES DE DIAGNOSTIC PROSPECTIF DE DEVELOPPEMENT DES CTS	32
ANNEXE 5. DONNEES SUR LES CTS.....	35
ANNEXE 6. LE SOUTIEN DES CTS A LA CREATION D'ENTREPRISES	36
ANNEXE 7. METROLOGIE : PROJET D'INSTITUT NATIONAL DE METROLOGIE	37
ANNEXE 8. ESTIMATION DES BESOINS EN INVESTISSEMENTS TELS QUE PERÇUS ET FOURNIS PAR LES CTS (DONNEES PRELIMINAIRES).....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	39

TABLEAUX

Tableau 1. Données de base des secteurs industriels en 2004.	3
Tableau 2. NTI et certification ISO tels que déclarés par les entreprises.	4
Tableau 3. Les CTS et leurs secteurs.	8
Tableau 4. Structure moyenne du Chiffre d’Affaires type A (dit "facturable") en Pct.	9
Tableau 5. Organisation interne des centres fin 2006 (Pct.).	13
Tableau 6. Ressources humaines des "anciens" CTS en 2005.	14
Tableau 7. Remplacement des personnels techniques en 2005.	15
Tableau 8. Estimations du volume de prestations fournies aux entreprises par les CTS en 2005.	16
Tableau 9. Grandeurs physiques mesurées et accréditation des laboratoires.	17

GRAPHIQUES

Graphique 1. Taux de technicité estimé par CTS en 2005.	13
Graphique 2. Rotation du personnel technique.	15

ENCADRES

Encadre 1. Fonctions des CTS en 2006.	7
Encadre 2. Le LCAE: orientations actuelles et futures.	18

SCHEMA

Schéma 1. Synthèse du système d’appui aux PME.	11
---	----

ANNEXES (TABLEAUX ET GRAPHIQUES)

Tableau A. 1. Les secteurs industriels en Tunisie.	28
Tableau A. 2. Caractéristiques des personnels techniques en 2005.	35
Graphique A. 1. Compétitivité macroéconomique: Taux de change effectifs nominaux et réels (2000=100).	27
Graphique A. 2. Emploi sectoriel en 2004 (entreprises de plus de 10 employés, Pct.).	27
Graphique A. 3. Distribution par taille des entreprises employant des salariés en Tunisie en 2004. ...	27
Graphique A. 4. Ratio masse salariale sur chiffre d’affaires de type A en 2005.	35

BIBLIOGRAPHIE	39
----------------------------	-----------

RESUME

i. Au cours de la dernière décennie, la Tunisie a réalisé de bonnes performances de croissance. Ceci tient pour beaucoup à une bonne gestion macroéconomique et à la mise en place graduelle de réformes axées sur une intégration progressive à l'économie mondiale. Cette orientation de politique économique a contribué à placer les résultats de la Tunisie dans le peloton de tête de la région. En vue de raffermir ces bonnes performances, la stratégie de croissance à moyen terme de la Tunisie repose, pour partie, sur l'accélération de la mise en place de réformes structurelles destinées à promouvoir le secteur privé et l'emploi. Le secteur industriel tunisien a un rôle majeur dans cette problématique, notamment les PME manufacturières.

ii. Le secteur manufacturier est en effet d'importance pour l'économie tunisienne. Il représente en moyenne 18,2 pourcent du PIB et 79,7 pourcent des exportations de biens de la Tunisie pour la période 2000-2004. Le secteur manufacturier formel comprend près de 5400 entreprises de plus de 10 personnes employant environ 443000 personnes en 2004. La concurrence accrue sur les marchés traditionnels d'exportation de la Tunisie comme sur le marché intérieur, phénomène lié à la signature de l'Accord d'Association avec l'UE en 1995, à la montée en puissance de pays émergents tels la Chine et les pays d'Asie ainsi qu'au démantèlement des accords multifibres en 2005, implique que les problèmes de croissance et de compétitivité de l'industrie tunisienne sont au centre des préoccupations. Dans ce contexte, il apparaît que les secteurs industriels ont besoin pour être compétitifs de moderniser l'ensemble de leurs activités, depuis la mise au point des produits en passant par la fabrication et la commercialisation. Ces besoins existent depuis un certains temps, bien qu'ils se posent avec une acuité particulière depuis une décennie. L'Etat en a depuis longtemps pris conscience et intervient de manière significative en faveur des PME.

iii. Le système d'appui aux PME industrielles est organisé autour d'institutions spécialisées traitant de problématiques spécifiques, d'agences à vocation transversale et d'institutions de support au niveau sectoriel, les Centres Techniques Sectoriels (CTS). Le système global d'appui aux PME demeure assez complexe bien qu'il possède au plan théorique une certaine cohérence. Il apparaît cependant que ce système d'appui i) reste largement focalisé sur les PME de plus de dix employés, ii) demeure fortement dépendant de l'Etat, iii) génère une multiplication de fonds et iv) est parfois assez lourd, générant des délais en termes de déblocage des subventions. Cependant, le coût financier global du système reste assez modéré. Sous certains aspects, on retrouve au niveau des CTS certains de ces problèmes globaux.

iv. L'analyse indique que les CTS apparaissent comme des institutions en théorie utiles au support d'une industrie en phase de transformation structurelle de par les effets combinés d'une concurrence internationale accrue et d'une politique d'ouverture économique voulue par les autorités. Bien que des progrès aient été réalisés dans le fonctionnement des CTS depuis quelques années, en partie grâce aux CPP, ceux-ci restent relativement limités et sont lents. De fait, les CTS sous leur forme actuelle ne réalisent pas leur potentiel. Ainsi, alors que la demande potentielle pour leurs services est importante (on comptabilise environ 5400 entreprises de plus de dix employés dans le secteur manufacturier) et malgré une croissance moyenne non négligeable du chiffre d'affaire de type A, les CTS ne touchent toujours qu'une assez faible proportion des entreprises ce qui signale une demande effective limitée. Ceci peut s'expliquer par des problèmes au niveau de la gouvernance des centres et une

implication toujours insuffisante des professions, des déficiences dans leur organisation interne et la gestion des ressources humaines, une visibilité encore limitée, des prestations parfois peu adaptées aux besoins des entreprises et enfin, la montée en puissance du conseil privé qui érode les parts de marché des CTS sur certaines de leurs prestations de base.

v. Face à ce constat se pose la question de l'adaptation du mécanisme actuel des CTS en Tunisie. L'objectif stratégique de long terme proposé pour les CTS est que ceux-ci puissent remplir un certain nombre de fonctions essentielles au service de l'industrie tunisienne, de manière efficiente, adaptée à la demande sous un statut de type privé. Pour y parvenir, ce rapport propose diverses mesures de réforme qui couvrent deux périodes: une période de court terme (quatre ans) qui correspond à une restructuration de fonds des CTS et un horizon de moyen terme qui repose sur un fonctionnement et des statuts de type privé pour les CTS.

vi. Les réformes de court terme incluent :

- (a) Une réforme de la gouvernance des CTS en vue d'une autonomie accrue;
- (b) Une amélioration de la gestion des ressources humaines des CTS et un redéploiement des centres/des effectifs;
- (c) Une amélioration des prestations fournies et un repositionnement des activités;
- (d) Une adaptation des moyens matériels et immatériels.

vii. La phase de restructuration achevée, il sera nécessaire de changer la nature des centres (ne plus être des établissements parapublics) pour adopter une politique de ressources humaines entièrement privée. Dans ce cadre, il sera alors éventuellement nécessaire pour des raisons de politique de développement industriel que l'Etat continue d'utiliser certaines des prestations des centres mais aussi que celui-ci accepte qu'un ou des centres éventuellement non performants puissent fermer leurs portes.

INTRODUCTION

1. Au cours de la dernière décennie, la Tunisie a réalisé de bonnes performances de croissance. Le taux de croissance moyen du PIB réel est ainsi de 4,8 pourcent sur la période 1995-2005. En outre, l'inflation a été maintenue à un niveau comparable à celui des principaux partenaires économiques, et les soldes budgétaire et de la balance des paiements ont été améliorés. Ceci tient pour beaucoup à une bonne gestion macroéconomique et à la mise en place graduelle de réformes axées sur une intégration progressive à l'économie mondiale. Cette orientation de politique économique a contribué à placer les résultats de la Tunisie dans le peloton de tête de la région.

2. En vue de raffermir ces bonnes performances, la stratégie de croissance à moyen terme de la Tunisie repose, pour partie, sur l'accélération de la mise en place de réformes structurelles destinées à promouvoir le secteur privé et l'emploi. L'objectif est ainsi de porter le revenu par habitant au niveau des pays de la tranche inférieure de l'OCDE et de faire baisser le taux de chômage en dessous de 10 pourcent. Ceci requiert une croissance additionnelle soutenue de 2 à 4 pourcent par an (IMF 2006a) par rapport aux taux actuels qui permettra de réduire un taux de chômage qui reste actuellement encore relativement élevé, aux environs de 14 pourcent en 2005. Dans ce contexte, la génération d'emploi et de croissance additionnelle par le secteur privé tunisien devient critique. Le secteur industriel tunisien a un rôle majeur dans cette problématique, notamment les PME manufacturières. En 2005, ces dernières ont en effet contribué à presque 25 pourcent des créations d'emploi¹.

3. La concurrence accrue sur les marchés traditionnels d'exportation de la Tunisie comme sur le marché intérieur, phénomène lié à la signature de l'Accord d'Association avec l'UE en 1995, à la montée en puissance de pays émergents tels la Chine et les pays d'Asie ainsi qu'au démantèlement des accords multifibres en 2005, implique que les problèmes de croissance et de compétitivité de l'industrie tunisienne soient au centre des préoccupations. Outre une bonne gestion macroéconomique², les autorités tunisiennes ont mis en place, de leur propre initiative ainsi qu'en collaboration avec les partenaires au développement et les bailleurs de fonds, un large effort de diagnostic, de mise à niveau, d'adaptation et de modernisation de l'industrie. Initialement focalisée sur la compétitivité prix liée aux coûts de facteurs (en particulier au coût du travail), l'industrie tunisienne a dû prendre en compte d'autres facteurs de compétitivité, tels que la qualité des produits, la formation, l'innovation, la connaissance approfondie des marchés, la réactivité, le respect des normes, des réglementations et des droits de propriété intellectuelle. Ainsi, en 2005, les éléments déterminants de la compétitivité sont maintenant perçus de manière plus ample par les entreprises tunisiennes: outre le rapport qualité-prix, le capital humain et l'amélioration de la productivité (pour 37 pourcent des entreprises) ainsi que l'organisation interne (pour 29 pourcent des entreprises) apparaissent aussi comme des facteurs importants de la compétitivité (IEQ 2006a).

4. Les constats de l'évolution du marché international et de la nécessaire adaptation du tissu industriel tunisien pour le rendre plus compétitif ont ainsi servi de base à de nombreux programmes de mise à niveau ou de modernisation industrielle. L'Etat a utilisé, pour appuyer

¹ - Selon les données de la Banque Centrale de Tunisie, 76500 emplois ont été créés en 2005 dont 18600 provenaient des PME industrielles.

² - Au plan global, la tendance à la dépréciation du taux de change effectif réel observée depuis 2000 (Graphique A.1) a soutenu la compétitivité-prix globale de l'économie tunisienne et la croissance des exportations.

le secteur industriel, un certain nombre d'institutions spécifiques (API, BMN, CEPEX ...), de programmes (PMN, PMI...) financés par des fonds spécialisés (FODEC, FAMEX...). Parmi les institutions d'appui à l'industrie, figurent les Centres Techniques Sectoriels (CTS), au nombre de huit.

5. L'objet de cette note est d'analyser le système actuel des CTS dans le cadre de ses missions d'appui aux PME. Ce travail repose sur une analyse des nombreuses études réalisées ces dernières années sur le sujet, des entretiens approfondis avec la direction et les personnels des CTS ainsi qu'une collecte d'informations quantitatives sur les centres (données comptables, effectifs et qualification des personnels, besoins en investissements,...). Il faut aussi mentionner qu'il n'a pas été réalisé d'enquête spécifique de satisfaction auprès des PME dans le cadre de cette étude. En effet, un tel travail a été mené récemment (Zargouni 2003) et les divers entretiens réalisés lors de cette étude ont indiqués que les principales conclusions étaient encore valides en 2006. La première partie de cette note rappelle brièvement la structure de l'industrie tunisienne ainsi que le cadre dans lequel évoluent les PME en Tunisie. La seconde partie se focalise sur les CTS, évalue leur position, rôle et performances en se basant sur les nombreux travaux déjà existants ainsi que les entretiens et collecte d'information réalisés lors de la préparation de cette note. Enfin, une troisième partie propose un plan de réformes.

CHAPITRE I : L'INDUSTRIE MANUFACTURIERE ET SON ENVIRONNEMENT.

1.1. L'industrie et ses besoins.

6. Le **secteur manufacturier** est d'importance pour l'économie tunisienne. Il représente en moyenne 18,2 pourcent du PIB et 79,7 pourcent des exportations de biens de la Tunisie pour la période 2000-2004³. Le secteur manufacturier formel comprend près de 5400 entreprises de plus de 10 personnes employant environ 443000 personnes en 2004⁴. Il est dominé en termes de nombre d'entreprises et d'emploi par le secteur textile/habillement devant celui de l'agro-industrie (Graphique A. 2). Le secteur le plus faible en nombre d'entreprises est celui du bois et ameublement⁵. Au sein du groupe des entreprises manufacturières formelles employant plus de dix personnes, les PME (i.e. les entreprises employant entre 10 et 99 personnes) comptent pour 78,8 pourcent des entreprises en 2004⁶.

Tableau 1. Données de base des secteurs industriels en 2004

	Taux de valeur ajoutée (Pct.)	Valeur ajoutée par employé (USD courants 2004)	Evolution export. 2000-2004	Taux d'exportation (Pct.)
Industrie électrique, électronique et électroménager	29.0	11,537.8	92.0	88.5
Textile et habillement	30.0	6,399.7	38.0	82.5
Cuir et chaussure	32.2	13,181.7	22.0	47.0
Plastiques	29.1	9,377.6	121.0	40.0
Chimie	23.0	23,699.5	24.0	38.8
Mécanique et métallurgie	28.0	17,367.3	118.0	32.5
Carton, emballage et imprimerie	30.0	12,119.4	138.0	30.8
Agroalimentaire	24.5	25,532.6	95.0	15.8
Matériaux de construction, de la céramique et verre	37.9	18,092.6	52.0	9.8
Bois, ameublement et meuble	40.0	31,864.1	90.0	5.5

Nb. Le secteur du bois et ameublement opère essentiellement sur le marché domestique qui reste relativement protégé, générant ainsi une forte valeur ajoutée et donc mécaniquement une productivité élevée du facteur travail.

Source: Base de données API.

7. Deux secteurs sont actuellement très fortement exportateurs, les industries électriques, électroniques et l'électroménager ainsi que le textile/habillement: ils réalisent un taux d'exportation de leur production supérieur à 80 pourcent. Le secteur ayant le plus faible taux d'exportation demeure celui du bois et de l'ameublement (5,5 pourcent). En termes dynamiques, alors que le taux de croissance des exportations des industries électriques, électroniques et l'électroménager est parmi les plus élevés (92 pourcent pour 2000-2004) celui du textile/habillement est en revanche plus faible (Tableau 1). Le niveau de productivité du travail semble correct en Tunisie pour l'industrie manufacturière dans son ensemble, la valeur ajoutée en dollars courants par employé au taux de change nominal courant de 2004 peut ainsi être estimée, approximativement, à environ 13000 dollars. A titre de comparaison, il faut mentionner que des résultats des Enquêtes Entreprises (EE) de la Banque Mondiale

³ - Données Banque Mondiale, base de données SIMA (mise à jour Janvier 2007).

⁴ - Le secteur manufacturier tunisien comptait 5396 entreprises (de plus de 10 employés) employant 442980 personnes (données 2004, API).

⁵ - Voir l'Annexe 2 qui fournit des informations sectorielles détaillées.

⁶ - Source : INS/ Répertoire National d'Entreprises 2004. Voir Graphique A.3.

permettent d'évaluer la productivité du travail dans le secteur manufacturier à 15931 dollars en 2002 dans la zone exportatrice de Hangzhou en Chine et à 14030 dollars pour l'Afrique du Sud⁷ en 2004.

8. Enfin, on note que la génération de valeur ajoutée reste dans beaucoup de secteurs relativement faible, soit parce que l'activité est limitée essentiellement à une prestation de main-d'œuvre basique (beaucoup de PME du secteur du textile/habillement) soit par manque d'innovation et de valorisation des produits (industries agroalimentaires, quelques branches des industries électrique, électronique et électroménager, la chimie). Certaines branches de l'industrie (industries agroalimentaires, chimie, ameublement, plastique, etc.) présentent des réserves de valeur ajoutée actuellement inexploitées, souvent par manque d'inputs immatériels.

9. En termes de nouvelles technologies et de certification, les quelques données comparatives disponibles suggèrent que l'utilisation de l'Internet est relativement développée au sein des entreprises en Tunisie mais que la part d'entreprises déclarant avoir obtenu une certification ISO reste inférieure à celle de nombreux pays, tels que la Chine, l'Afrique du Sud ou Maurice (Tableau 2).

Tableau 2. NTI et certification ISO tels que déclarés par les entreprises.

	Utilisation de		Certification ISO
	Année	l'Internet (Pct.)	(Pct.)
Brésil	2003	73.1	19.1
Chine	2003	..	35.9
Maurice	2005	45.3	28.4
Pologne	2005	74.7	13.9
Afrique du Sud	2003	70.8	42.4
Tunisie	2005	79.0	9.4

Source: Enquêtes entreprises Banque Mondiale (www.entreprisesurveys.org), IEQ (2006b) et PNQ du PMI pour la Tunisie⁸.

10. Les besoins de l'industrie. L'amélioration de la compétitivité de l'industrie est une nécessité de par l'importance économique structurante du secteur pour la Tunisie et l'évolution de l'économie mondiale. Les secteurs traditionnels, tels le textile/habillement, le cuir et les chaussures, qui ont contribué jusqu'à présent au développement des exportations et de l'emploi font face à une concurrence, notamment asiatique, exacerbée. Cette situation les oblige à évoluer de la sous-traitance à la co-traitance et au produit fini. D'autres activités en croissance, dans le domaine de la pièce automobile, des faisceaux de câbles, dans l'agroalimentaire doivent aussi renforcer leur compétitivité et continuer de développer leurs exportations.

11. Il apparaît que l'ensemble des secteurs industriels ont besoin pour être compétitifs de moderniser l'ensemble de leurs activités, depuis la mise au point des produits en passant par la fabrication et la commercialisation. En dépit de résultats positifs déjà enregistrés, dans le cadre du PMN par exemple⁹, les besoins sectoriels demeurent importants (Annexe 2). Il demeure nécessaire, pour les entreprises de continuer à:

⁷ - **Ces comparaisons sont fournies à titre indicatif exclusivement. Les méthodologies de calcul sont différentes.** Les données de l'Afrique du Sud et de la Chine sont calculées sur la base des enquêtes entreprises (EE) de la Banque Mondiale sur un échantillon d'entreprises, les valeurs reportées sont des médianes. Les résultats pour la Tunisie proviennent de données sectorielles globales et sont des moyennes.

⁸ - Le chiffre relatif aux certifications ISO est calculé sur la base des données du programme national de qualité (PNQ). Il est différent de celui reporté par l'IEQ (25 pourcent, IEQ 2006b) qui est une estimation sur un échantillon et non une extrapolation sur une population mère.

⁹ - Voir IEQ 2006a.

- améliorer la qualité des produits ;
- tenir compte des normes internationales (qualité, environnement,...) pour pouvoir accéder aux marchés internationaux (notamment européens) ;
- améliorer les modes de gestion interne ;
- contenir les coûts de production ;
- intégrer la dimension Marketing ;
- accroître l'efficacité des circuits de commercialisations ; et
- améliorer la technologie des entreprises, notamment en promouvant les NTI.

1.2. L'environnement des PME manufacturières en Tunisie.

12. Les besoins de l'industrie manufacturière rappelés précédemment existent depuis de nombreuses années, bien qu'ils se posent avec une acuité particulière depuis une décennie. L'Etat a depuis longtemps pris conscience de ces besoins et intervient de manière significative en faveur des PME en concertation avec le secteur privé.

Les organisations représentant le secteur privé

13. **L'UTICA** est l'organisation patronale qui représente les employeurs des secteurs industriels, commerciaux, de services et de l'artisanat. Elle est organisée régionalement, à travers des unions dans tous les gouvernorats et sectoriellement grâce à des fédérations professionnelles. Elle dispose ainsi de 24 unions régionales. Les Fédérations regroupent les Chambres syndicales sectorielles. L'UTICA a essentiellement deux fonctions, être un porte parole des entreprises du secteur privé auprès des pouvoirs publics, des syndicats et des organismes de promotion, ainsi que fournir des informations à ses membres (différents programmes de promotion et de développement des entreprises, fiscalité, lois, information pays, ...).

14. Les **chambres de commerce et d'industrie** en Tunisie, au nombre de 8, sont des établissements publics d'intérêt économique, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placés sous la tutelle du ministère chargé du commerce¹⁰. Elles ont pour objet de servir d'instance de concertation entre le secteur privé et public, de développer les collaborations/partenariats avec l'étranger, de fournir des informations économiques et d'assurer un certain nombre de services aux entreprises (organisation de missions d'affaires, organisation de séminaires thématiques, délivrance de certificats d'origine, formation et recyclage, fourniture d'informations/documentations ...).

Les institutions et programmes publics

15. Le système d'appui aux PME industrielles est organisé autour d'institutions spécialisées (Annexe 3) traitant de problématiques spécifiques, d'agences à vocation transversale et d'institutions de support au niveau sectoriel, les **Centres Techniques Sectoriels (CTS)**. Ce système de centres techniques couvrant la plupart des secteurs industriels, inspiré au départ des CTS français, s'est mis en place graduellement depuis 1969. Au fil des ans, ces CTS ont fait l'objet d'investissements importants des pouvoirs publics et ont eu pour vocation d'assister techniquement et de manière pratique les entreprises de leur secteur, de leur fournir des informations et d'assurer des tâches d'intérêt sectoriel.

¹⁰ - Loi n°2006-75 du 30 Novembre 2006, relative aux chambres de commerce et d'industrie.

16. La plupart des institutions publiques sont impliquées dans la mise en œuvre de divers programmes de support à l'industrie manufacturière dans de nombreux domaines, les deux principaux programmes sont le PMN et le PMI¹¹. Le PMN a été lancé en 1996 avec pour objectif de mettre à niveau les entreprises tunisiennes, ceci grâce à des investissements matériels et immatériels. Ce programme est géré par le BMN. Fin 2005, 2200 dossiers ont été approuvés dans le cadre de ce programme pour un volume total d'investissement de 501.8 MDT (IEQ 2006a). Le PMI est un programme financé par un don de l'UE. Il s'inscrit dans le cadre de la politique de soutien à la modernisation de l'industrie manufacturière devant préparer l'insertion dans une zone de libre échange prévue par l'Accord d'Association avec l'UE¹². Le PMI a été mise en place en novembre 2003 et doit s'achever en octobre 2008, année de la mise en place finale de la Zone de Libre Echange.

17. Enfin, il existe un grand nombre de fonds de financement des actions, institutions et programmes d'appui aux entreprises industrielles tunisiennes. Le principal fonds est le FODEC qui finance les subventions prévues dans le cadre de la mise à niveau des entreprises (investissements matériels et immatériels) ainsi que les investissements technologiques prioritaires (ITP). D'autres fonds, tels le FOPRODI¹³, le FAMEX, le FOPRODEX¹⁴ sont destinés à remplir des besoins particuliers¹⁵.

1.3. Les CTS : un tour d'horizon.

18. Le système actuel des CTS est le résultat de l'évolution d'un système public réformé au milieu des années quatre-vingt dix. Un premier groupe de quatre CTS fut en effet créé avant 1994¹⁶. Ces premiers CTS présentaient de nombreuses déficiences, ils avaient la réputation d'être des institutions inefficaces ainsi qu'un instrument d'encadrement des autorités sur l'activité des entreprises dans leur secteur. Les capacités de ces CTS étaient sous-utilisées faute d'approche client, les pesanteurs administratives étaient significatives et la réactivité de ces CTS était faible. La plupart des entreprises ne reportaient que peu d'interactions avec ces centres et leur viabilité financière reposait entièrement sur le budget de l'Etat (World Bank 2004).

19. Dans un contexte d'ouverture de l'économie et de promotion du secteur privé, le Gouvernement Tunisien a mis en place au travers du PMN un programme d'amélioration de la compétitivité de l'industrie. Dans ce contexte, le projet PAISI de la Banque Mondiale fut mis en place en 1996 pour appuyer les efforts du PMN i) en restructurant les CTS existants, ii) en créant de nouveaux CTS et iii) en établissant les bases d'un système de métrologie.

¹¹ - Outre ces programmes nationaux ou multilatéraux existent aussi des programmes sectoriels (efficacité énergétique, dépollution,...) et multisectoriels (création de consortiums d'exportation, assistance technique aux PME, ...) financés et appuyés par des institutions telle l'ONUDI, l'AFD, la GTZ, la coopération italienne...

¹² - Le PMI finance notamment l'assistance requise à la réalisation de trois grands sous-programmes: la Création d'entreprises, la Qualité et le Coaching. Le PMI fournit aussi une assistance technique en faveur de la Métrologie, de la Normalisation, de la Propriété Industrielle, ainsi que des fonds pour la garantie du financement des PME.

¹³ - Le FOPRODI, créé par l'article 45 de la loi n°73-82 du 31 décembre 1973 portant loi des finances a pour objet i) la création d'une nouvelle génération de promoteurs, ii) la promotion de la création et du développement de la petite et moyenne entreprise industrielle et, iii) la mise en œuvre des mesures d'encouragement au développement régional. Il finance essentiellement pour les nouveaux promoteurs un complément de la participation au capital.

¹⁴ - Le FAMEX et le FOPRODEX, gérés par le CEPEX, financent l'accès aux marchés et les actions de promotion des exportations.

¹⁵ - Il faut aussi mentionner qu'existent nombre de fonds sectoriels, tels le FIM qui finance les interventions en faveur de l'efficacité énergétique des entreprises, le FODEP qui finance les investissements de dépollution,...

¹⁶ - Il s'agissait du CNCC (1969), du CETIME et du CTMCCV (1983) ainsi que du CETTEX (1992).

L'objectif était de mettre en place un système efficace, répondant aux signaux du marché, devant fournir un appui aux entreprises dans divers secteurs industriels, et en particulier aux entreprises désireuses d'améliorer leur compétitivité (World Bank 2004). Pour faciliter la gestion des réformes, des Contrats Programme et Performance (CPP) furent mis en place pour chaque CTS. Ceux-ci étaient de facto des accords entre les représentants des professions, les CTS et l'Etat.

20. A l'issue du projet PAISI, huit CTS sont actuellement en activité. Ces CTS sont régis par la Loi n° 94-123 du 28 novembre 1994 relative aux centres techniques dans les secteurs industriels et le Décret n° 95-439 du 13 mars 1995 portant fixation du statut-type des centres techniques dans les secteurs industriels. Les CTS sont des personnes morales d'intérêt économique public, dotés de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Les domaines d'intervention des CTS sont multiples, tant techniques qu'économiques (Encadré 1).

Encadré 1. Fonctions des CTS en 2006

- la collecte et la diffusion de l'information technique, industrielle et commerciale ainsi que toutes les statistiques et l'élaboration des études techniques et économiques inhérentes aux activités industrielles;
- l'inventaire de toutes les ressources nationales en matières premières, en collaboration avec tous les instituts nationaux de recherche ainsi que l'étude des caractéristiques de ces ressources en vue de leur exploitation;
- l'assistance des industriels pour la modernisation des méthodes de production, l'amélioration technologique et la maîtrise de la qualité;
- la contribution à l'élaboration des normes et l'assistance aux industriels pour leur application;
- la coordination avec les centres spécialisés dans les actions de formation professionnelle selon les besoins des activités industrielles;
- l'aide aux entreprises pour permettre à celles-ci d'améliorer l'utilisation de leur potentiel technique et humain de production, en les orientant vers le développement de nouveaux produits et l'établissement de programmes d'investissement appropriés;
- la création de laboratoires d'analyses et d'essais pour effectuer les expertises nécessaires aux activités industrielles;
- la participation à l'élaboration des cahiers des charges pour la profession.

21. Les CTS couvrent de nombreux secteurs d'importance économique inégale et sont de taille très variable. Le CETIME, le CETTEX et le CTAA œuvrent ainsi dans des secteurs d'importance pour la Tunisie, en termes de nombre d'entreprises, d'emplois et de part dans le PIB (Tableau 3). D'autres CTS, tels le CETIBA ou le CNCC, concernent des secteurs de moindre importance en termes de volume. La taille des CTS, en termes de chiffre d'affaires et de personnels employés est aussi très variable. En 2005, le chiffre d'affaire le plus faible est réalisé par le CETIBA et correspond à presque un quinzième du chiffre d'affaire réalisé par le CETIME. De même, la taille des CTS varie dans un rapport de un à quatre, entre le nombre d'employés du CTC et celui du CETIME.

Tableau 3. Les CTS et leurs secteurs

	CNCC	CETIME	CTMCCV	CETTEX	PACKTEC	CETIBA	CTAA	CTC
A - Année de création	1969	1983	1983	1992	1996	1996	1996	1996
B - Secteurs couverts (données 2004)	Industries du cuir et de la chaussure	Industries électriques, électronique, ... , mécanique	Industries des matériaux de construction, céramique et verre	Industries du textile et de l'habillement	Carton, emballage et imprimerie	Industries du bois, du liège et de l'ameublement	Industries agro- alimentaires	Industries chimiques
Estimation du nombre d'entreprises dans le secteur ^{1/}	289	764	428	2,094	201	205	945	470
Estimation de l'emploi sectoriel	25,400	69,980	29,600	204,500	10,600	10,180	60,000	32,720
Part estimée en pourcentage dans le PIB	1.2	3.4	1.9	4.7	0.5	1.2	5.4	2.2
C - Données de base des CTS (données 2005)								
Immobilisations brutes (KDT)	4,970	8,150	5,729	6,091	5,330	2,896	1,418	1,848
Chiffre d'affaires type A (KDT)	700	1,567	488	1,162	444	126	279	302
Charges de Personnel (KDT)	1,071	1,612	1,155	1,503	501	407	438	315
Subvention d'exploitation (KDT)	791	605	1,022	1,706	360	576	405	257
Effectif exerçant au centre	65	109	77	89	27	23	29	20

Nb.

^{1/} Pour le CETIME, le nombre d'entreprises du secteur inclue les entreprises dans les industries mécaniques et la métallurgie, ainsi que l'industrie électrique, l'électronique et l'électroménager.

Pour le CTC, le nombre d'entreprises inclue aussi les entreprises dans le secteur des plastiques.

Entreprises de plus de dix employés.

Source: Bilans, comptes de résultats, rapports d'activités et entretiens, API, comptes nationaux.

22. Les CTS financent actuellement leurs activités par :
- les facturations directes aux PME clientes (chiffre d'affaire dit de type A)¹⁷ ;
 - les contreparties pour les prestations et subventions (chiffre d'affaire dit B et C) prises en charge par le FODEC¹⁸ ;
 - d'autres ressources secondaires.

23. Un des objectifs de la réforme des CTS du milieu des années quatre-vingt dix était de tenter de rendre autonome les CTS au plan financier. Les prestations de type A devaient ainsi couvrir les frais de fonctionnement des centres, les activités de type B et C devant être couvertes par des commandes des professions et de l'administration ainsi que par des subventions d'équilibre. Les prestations facturées aux PME (chiffre d'affaire dit de type A) sont ainsi en théorie au cœur de l'activité des CTS.

24. **Les données indiquent que les prestations de type A ont augmenté de 12,9 pourcent entre 2003 et 2005 pour l'ensemble des CTS.** Toutefois, la structure des activités varie au cours du temps (Tableau 4): les diagnostics de mise à niveau ainsi que l'assistance technique aux entreprises sont en déclin alors que les analyses et essais ainsi que les activités de formation sont en croissance. Cependant, il apparaît aussi que le chiffre d'affaires des prestations de type B est limité, ce qui traduit un faible intérêt des professions pour des actions collectives au niveau sectoriel telles qu'elles devraient être menées par les CTS¹⁹.

Tableau 4. Structure moyenne du Chiffre d'Affaires type A (dit "facturable") en Pct

	2003	2005
Diagnostic de Mise à Niveau	36.0	14.5
Analyse et Essais	17.5	27.2
Expertises et Evaluations	3.0	3.3
Formation	15.2	29.8
Assistance technique aux entreprises (Procédé, productivité, systèmes qualité...)	22.5	19.6
Autres	5.8	5.6

Nb. Ensemble des CTS.

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

¹⁷ - Il s'agit :

- d'études de diagnostic stratégique et du PMN (business plan devant appuyer une requête auprès du FODEC);
- d'analyse, contrôles et essais (analyses et essais normatifs des produits des PME, métrologie en appui aux moyens de contrôle et d'essai propres aux entreprises, contrôle des produits importés);
- d'actions de formations (i) spécifiques aux métiers des branches du secteur et (ii) de formations sur les systèmes de management de la qualité ;
- d'assistance (i) technologique (procédés, productivité, design et innovation de produits) et (ii) d'assistance à la mise en place des systèmes de management de la qualité ;
- d'expertises.

¹⁸ - **Les prestations destinées aux secteurs dans leur ensemble (dites de type B)** comprennent i) la documentation, information et veille, ii) la réalisation de bases de données (entreprises, fournisseurs, sous-traitance...), iii) des études stratégiques sectorielles, iv) des enquêtes et études des besoins sectoriels en formation et développement des compétences, en prestations d'assistance techniques et en logistique d'essai normatif et de métrologie..., et v) l'organisation de salons professionnels. **Les prestations destinées à/demandée par l'administration (dites de type C)** incluent i) la normalisation (études préalables et expertise dans les comités techniques), ii) la vulgarisation et le lancement des programmes nationaux de développement de la compétitivité (PMN, PNQ, PNC...), iii) l'appui à la création des entreprises, iv) la formation complémentaire des diplômés de l'université financée par le fonds 21/21 et v) des contributions à la préparation des plans quinquennaux de développement.

¹⁹ - Il faut en outre mentionner que dans un tel cadre, les négociations pour l'obtention des ressources (facturations B et C et subventions d'équilibre) risquent, parfois pour certains CTS, de subir l'influence d'autres facteurs (social par exemple) aux dépens de l'atteinte des objectifs d'activités des CTS. Enfin, le souci d'améliorer le chiffre d'affaires de type A et la faiblesse constatée de l'implication de la profession, peuvent entraîner l'affectation des meilleures ressources humaines aux prestations A au dépens du B, pourtant important, et nécessitant des compétences senior.

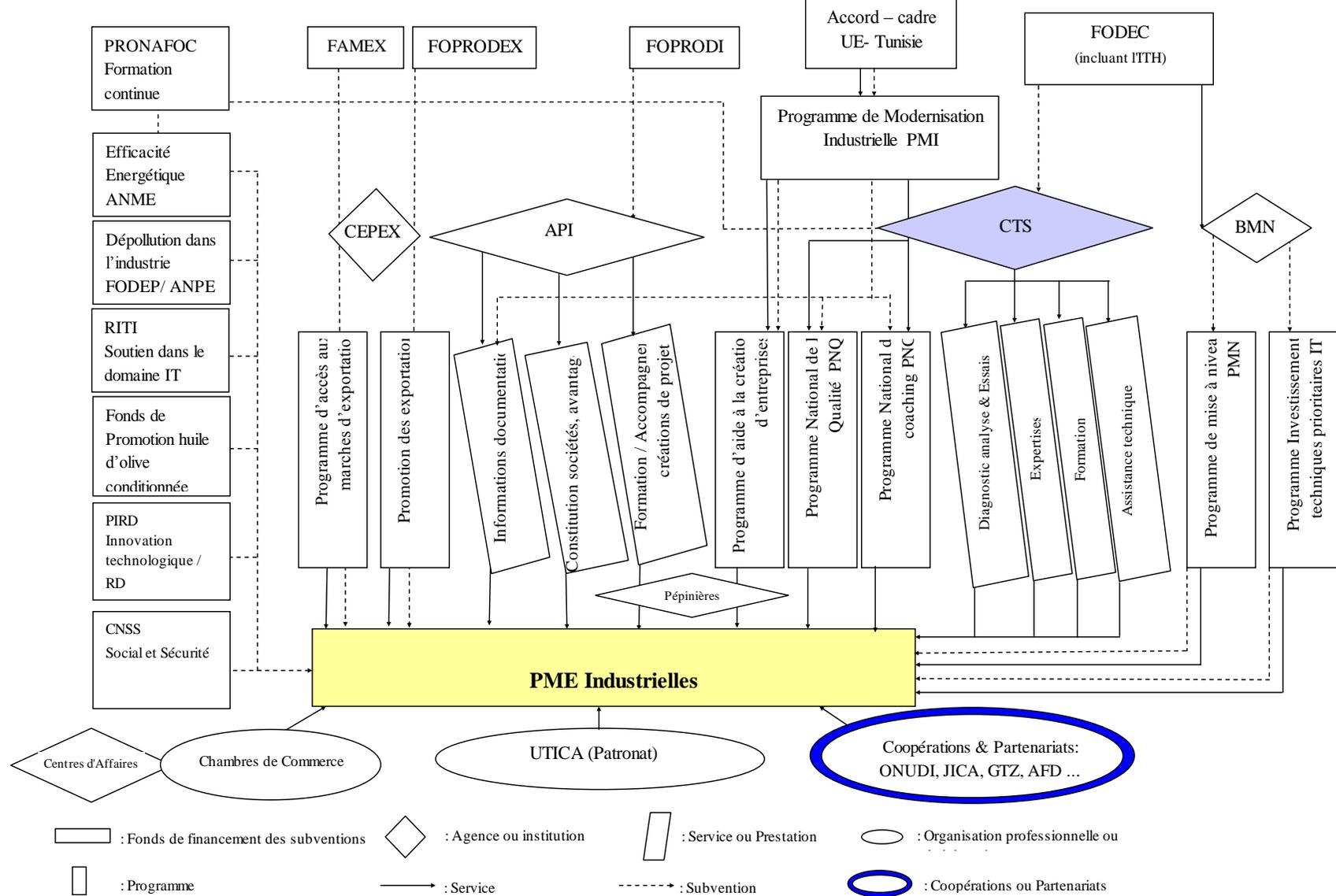
1.4. Les principales caractéristiques du système d'appui aux PME.

25. Comme le montre le schéma de synthèse ci-après, le système global d'appui aux PME dont font partie les CTS demeure assez complexe bien qu'il possède au plan théorique une certaine cohérence car il rassemble des institutions et des programmes (spécifiques et transversaux) censés répondre à des besoins précis. Il apparaît cependant:

- **que ce système d'appui est largement focalisé sur les PME de plus de dix employés.** Bien que des entreprises de petite taille s'impliquent parfois dans les divers programmes d'appui ou contactent des institutions de support, ce comportement semble rester assez minoritaire. Ainsi, seules 4 pourcent des entreprises adhérentes au PMN ont moins de dix employés (PMN 2006) alors que l'on dénombrerait presque 17000 entreprises manufacturières employant moins de 10 salariés (INS 2004) ;
- **que ce système d'appui reste fortement dépendant de l'Etat.** Bien que des mécanismes de concertation entre l'Etat et le secteur privé existent indéniablement et que les entreprises aient le choix d'utiliser ou non les mécanismes mis à leur disposition par l'Etat, il n'en reste pas moins que la plupart des programmes et institutions sont initiés par l'Etat car la force de proposition des entreprises et des institutions les représentant reste encore limitée ;
- **qu'il existe une certaines "inflation" de fonds** dont certains ont une faible activité et sont peu visibles pour les entreprises ;
- **que ce système est assez lourd et génère des délais** en termes de déblocage des subventions. Nombre d'entretiens avec les entreprises suggèrent des délais de plusieurs mois entre les demandes des entreprises et le déblocage effectif de fonds qui ont alors perdu de leur utilité initiale ;
- **que le coût du système** (budgets des institutions, financement des subventions et programmes) **reste cependant assez modéré**, aux environs de un pourcent du budget de l'Etat en 2004.

26. Les éléments précédents soulignent une question fondamentale du système d'appui aux entreprises tel qu'il est actuellement conçu. Il est essentiellement impulsé par l'Etat et reste assez complexe. De fait rien ne garantit que les programmes proposés soient toujours parfaitement pertinents, correspondent aux avantages comparatifs du pays et répondent aux besoins réels du secteur privé car l'Etat n'est pas en situation d'information parfaite et de décision optimale, même si les indicateurs extérieurs et les concertations avec les entreprises contribuent à éclairer son action. Sous certains aspects, on retrouve au niveau des CTS certains de ces problèmes globaux.

Schéma 1. Synthèse du système d'appui aux PME



CHAPITRE II : LES CONTRAINTES ACTUELLES DES CENTRES TECHNIQUES SECTORIELS

27. Malgré leur hétérogénéité, les CTS présentent des caractéristiques communes ainsi que des problèmes similaires, quoique d'ampleur variable selon les centres. Les constats sur le fonctionnement des CTS sont maintenant bien connus, nombre d'études ayant été réalisées sur le sujet (JICA 1997, Sayettat 2003, Sgravizzi et Reguigui 2005, ...) ²⁰. Ils concernent i) la gouvernance des centres, ii) l'organisation interne des CTS et la gestion des ressources humaines, iii) la position des CTS au sein des tissus industriels ainsi que iv) les moyens et les accréditations des laboratoires existants au sein des CTS. Ces limitations sont inégales selon les CTS mais demeurent globalement des facteurs qui restreignent l'efficacité de ce mécanisme de support.

2.1. Gouvernance et autonomie des centres.

28. L'Etat demeure toujours fortement impliqué au niveau de la gouvernance des CTS. Le MIEPME doit ainsi approuver l'organisation des CTS, les recrutements, le statut et le régime de rémunération de personnel. Les budgets d'investissements et de fonctionnement ainsi que les emprunts éventuels sont également approuvés par la tutelle, après avis du Ministère des Finances. Ce dernier assure également le contrôle des dépenses conformément à la loi (subventions d'équilibre accordées aux CTS sur les fonds du FODEC).

29. Les CTS sont dirigés par un Directeur Général, désigné par la tutelle après avis de la profession. Un conseil d'administration composé de neuf membres, représentants de la profession sur un total de douze membres (dont 3 représentants de l'Etat) doit assurer la définition des grandes orientations de l'institution. La présence majoritaire de la profession, au sein du conseil d'administration, est censée traduire deux objectifs : i) une prise en charge progressive des CTS par la profession et ii) l'expression des besoins et orientations stratégiques données par la profession aux CTS.

30. **Dans la pratique, ce système fonctionne de manière imparfaite.** La nature du régime juridique et de l'organisation administrative des centres apparaît comme source de divers blocages :

- *Les conseils d'administration des CTS remplissent imparfaitement leur rôle.* Les conseils d'administration n'étant pas maîtres des ressources des CTS, considèrent que, en réalité, leur marge de manœuvre en termes de gestion est limitée et est *in fine* soumise à l'approbation de la tutelle. La représentativité institutionnelle des professions au sein des conseils d'administration ne semble pas adaptée à un management dynamique et efficace. En particulier, ceci ne permet pas de faire remonter au sein des conseils d'administration les véritables besoins des professions. En outre, une telle situation ne favorise pas une implication forte des membres des conseils d'administration. Leur pouvoir étant de facto limité, les membres des conseils d'administration font souvent preuve d'une prudente neutralité et montrent relativement peu d'intérêt quant au devenir des CTS dont ils ont la charge;
- *La gestion des ressources humaines* reste de facto administrée par la tutelle ce qui limite les possibilités d'ajustement des effectifs et des compétences au sein des CTS ;

²⁰ - Voir l'Annexe 4 pour un résumé des principales études.

- *Le schéma actuel de gouvernance favorise le maintien d'une culture essentiellement administrative et publique, il ne favorise pas le développement des activités des CTS, dans un marché libre et de plus en plus ouvert à la concurrence.*

2.2. Gestion interne et ressources humaines.

31. L'organisation interne des CTS, souvent non adaptée à la double nature des marchés des CTS (services offerts aux PME privées et services offerts à l'administration ou aux collectivités professionnelles) ne permet pas toujours d'appréhender, de manière différenciée et avec efficacité, ces deux marchés. Ainsi, nombre de limitations apparaissent encore en termes d'organisation interne et de gestion des ressources humaines.

32. **Gestion interne des CTS.** A la fin 2006, seuls six CTS sur 8 ont leurs organigrammes formalisés et agréés par le MIEPME et des fiches de fonctions par postes. En outre, il n'existe pas à l'heure actuelle de fiches produit au sein des CTS et seule la moitié des CTS ont un système d'assurance qualité certifié ISO 9000. Enfin, les fonctions de responsable de contrôle de gestion et du système de gestion de qualité ne sont pas généralisées au sein des CTS (Tableau 5).

33. On note aussi que bien que des systèmes de gestion informatisée de suivi des comptes clients et de la gestion commerciale soient généralisés à l'ensemble des CTS, ce n'est pas le cas de la gestion des ressources humaines et de la gestion des activités techniques. Enfin, bien qu'il en soit question depuis des années, des systèmes de comptabilité analytique sont encore en cours de mise en place dans une majorité des CTS (57 pourcent d'entre eux).

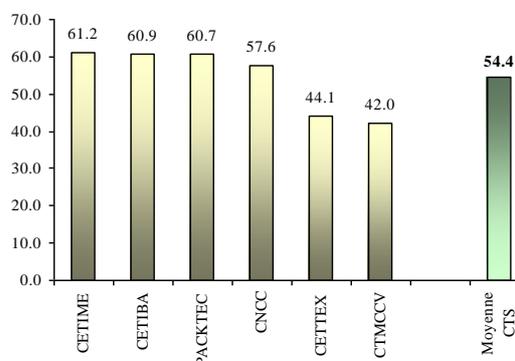
34. **Ressources humaines.** Les données comptables suggèrent qu'un certain nombre de CTS ne parviennent pas à couvrir leurs frais de personnel sur la base des recettes issues des prestations de type A (Graphique A.4). Ainsi, en 2005, seuls deux CTS (CTC et CETIME) parvenaient à financer leur personnel sur la base de leurs prestations aux PME. Ceci peut être expliqué par l'importance du personnel non technique (et non facturable) dans certains CTS. Ainsi, les taux de technicité des CTS sont en moyenne de 54,4 pourcent, ce qui est inférieur aux taux moyen de 70 pourcent constaté dans les pays européens qui servent actuellement de référence aux centres (Graphique 1).

Tableau 5. Organisation interne des centres fin 2006 (Pct.)

Organigramme formalisé/agréé par le CA et la tutelle	75.0
Fiches de fonctions pour chaque poste	75.0
Système d'assurance qualité certifié ISO 9000	50.0
Personne dont l'occupation principale est le contrôle de gestion	37.5
Personne responsable du système de management de la qualité	75.0
Gestion informatisée ...	
des ressources humaines	85.7
du suivi des comptes clients	100.0
de la gestion commerciale	100.0
de la gestion des activités techniques	42.9
Comptabilité Analytique...	
en cours de mise en place	57.1
opérationnel et fiable	42.9

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

Graphique 1. Taux de technicité estimé par CTS en 2005



Nb. Données non fournies pour le CTC et le CTAA.

Rapport effectifs ingénieurs et techniciens sur effectif total plus détachés facturables.

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

35. Un problème de sureffectifs se pose ainsi, à des degrés divers, au sein des quatre anciens CTS (CNCC, CETIME, CTMCCV et CETTEX) et constitue une difficulté forte pour l'atteinte des objectifs d'autonomie financière et d'amélioration de la gestion des ressources humaines. A l'heure actuelle, la situation pour ces quatre centres se présente comme suit:

Tableau 6. Ressources humaines des "anciens" CTS en 2005

CTS	Effectif total en 2005	Total effectif technique	Taux de technicité	C.A.		Masse salariale (dinars)	C.A. en % Masse salariale	
				Prestations A (dinars)	C.A. par personne (dinars)			
CTMCCV	81	34	42.0	488,000	6,024.7	14,352.9	1,155,000	42.3
CETTEX	93	41	44.1	1,162,000	12,494.6	28,341.5	1,503,000	77.3
CNCC	66	38	57.6	700,000	10,606.1	18,421.1	1,071,000	65.4
CETIME	116	71	61.2	1,567,000	13,508.6	22,070.4	1,612,000	97.2
Ensemble	356	184	51.7	3,917,000	11,002.8	21,288.0	5,341,000	73.3

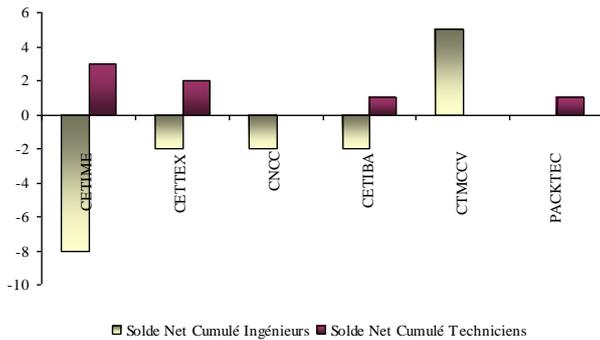
Nb. Taux de technicité : Rapport effectifs ingénieurs et techniciens sur effectif total plus détachés facturables.

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

36. Sur la base d'un taux moyen de technicité de l'ordre de 70 pourcent et d'un maintien de l'effectif technique actuel, le total du personnel pour les quatre CTS devrait, en première approximation, être proche de 263 personnes. Le sureffectif, sur cette base, serait de 93 personnes. Sachant que le salaire moyen estimé au sein des CTS est d'environ 15003 Dinars par personne et par an, le coût annuel approximatif du sureffectif s'élève à environ 1.395.279 Dinars par an. Il est possible que cette estimation soit légèrement surestimée car le personnel en sureffectif est composé essentiellement d'agents administratifs ou similaires ayant la plupart du temps un salaire inférieur à celui des ingénieurs/techniciens.

37. Outre un problème de structure d'effectifs, les CTS souffrent d'une rotation importante des personnels techniques facturables. Des départs importants d'ingénieurs se sont produits dans certains centres (le CETIME par exemple). Ceux-ci ont été partiellement compensés par l'embauche de techniciens (Graphique 2). Dans 60 pourcent des cas pour les ingénieurs et 50 des cas pour les techniciens, les remplacements ayant eu lieu n'ont pas été réalisés avec du personnel de même qualification et expérience (Tableau 7). Bien qu'une telle stratégie puisse permettre de contenir les frais de personnel, elle implique aussi un risque de perte de compétences pour certains centres. Les raisons invoquées pour les départs tiennent au faible niveau des rémunérations qui sont déterminées par les règles de la fonction publique (pour 66 pourcent des ingénieurs et 100 pourcent des techniciens), aux perspectives limitées de carrière (pour 16,7 pourcent des ingénieurs) et à des raisons personnelles.

Graphique 2. Rotation du personnel technique (2003-2005)



Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

Tableau 7. Remplacement des personnels techniques en 2005

	Ingénieurs	Techniciens
Si remplacement, fait avec du personnel de même niveau ? (Pct. Non)	60.0	50.0
Temps moyen pour remplacer un employé (en mois)	3.2	4.5
Raisons du départ des CTS ?		
Faible rémunérations	66.7	100.0
Perspectives de carrière limitées au sein des CTS	16.7	0.0
Raisons personnelles, familiales	16.7	0.0

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

38. Cette forte rotation du personnel facturable (ingénieurs et techniciens) implique que nombre d'entre eux ont une expérience assez limitée, en outre seulement entre 29 et 35 pourcent de ces personnels ont eu une expérience industrielle préalable à leur embauche dans les CTS (Annexe 5, Tableau A.2). Ceci ne facilite pas la fourniture de services appropriés aux entreprises.

2.3. La position des centres au sein des tissus industriels.

39. La position des CTS au sein des secteurs dans lesquels ils opèrent reste difficile. Ainsi, ceux-ci font face à une demande effective limitée, la satisfaction des entreprises par rapport aux services offerts demeure mitigée et ils font face à une concurrence accrue de bureaux d'études privés.

40. **La demande effective adressée aux CTS.** La progression globale du chiffre d'affaires des CTS ces dernières années ne peut cacher le fait que leurs prestations ne touchent toujours qu'une assez faible proportion des entreprises²¹. Ceci signale une faible demande effective pour les services actuellement offerts par les CTS. Ainsi, en 2005, 90 diagnostics de mise à niveau ont été réalisés par l'ensemble des CTS soit un taux de couverture d'environ 1,7 pourcent des entreprises de plus de 10 employés. Ce taux de couverture est de 5,2 pourcent pour les expertises et évaluations ainsi que l'assistance technique, et de 6,3 pourcent pour les actions de formation (Tableau 8). Cependant, ces dernières n'ont touchées qu'un peu plus de 2200 personnes, soit environ 0,5 pourcent des personnels employés par les firmes manufacturières de plus de 10 employés. Enfin, le taux de couverture des actions des CTS (hors analyse et essais) fluctue entre 6,6 pourcent pour le CTC et 83,1 pourcent pour le PACKTEC.

²¹ - Dans ce qui suit, on suppose qu'à une prestation correspond une entreprise. Cependant, une même firme peut utiliser plusieurs fois les prestations d'un CTS durant une année ce qui implique que les taux de couverture rapportés sont des bornes supérieures. Pour cette raison, les essais de laboratoire ont été exclus de ces chiffres.

Tableau 8. Estimations du volume de prestations fournies aux entreprises par les CTS en 2005

	Diagnostic de mise à niveau	Analyses et essais	Expertise et évaluations	Formation		Assistance Technique	Autres	Total prestations hors analyses et essais	Taux de couverture
				Actions	Nbre de Personnes				
CNCC	8	679	0	66	279	101	0	175	60.6%
CTMCCV	3	430	5	16	183	23	3	50	11.7%
CETIME	32	809	241	141	940	82	0	496	64.9%
CETTEX	12	4,569	9	63	361	11	70	165	7.9%
CTAA	9	3	17	12	180	30	10	78	8.3%
CTC	10	118	1	11	104	9	0	31	6.6%
CETIBA	4	15	7	7	80	12	3	33	16.1%
PACKTEC	12	4,776	3	22	86	20	110	167	83.1%
Total par type de prestation	90	11,399	283	338	2213	288	196		
Taux de couverture	1.7%		5.2%	6.3%	0.5%	5.3%	3.6%		

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

41. **La perception des CTS.** Malgré certains efforts des CTS, il apparaît que la perception des centres par les entreprises reste mitigée. La plupart des résultats d'une enquête de satisfaction réalisée en 2003 sont encore valides (Zargouni 2003). Selon cette enquête, il apparaissait que la notoriété des CTS était en général insuffisante et la communication vis-à-vis des entreprises irrégulière²². En outre, l'enquête suggérait que les centres étaient peu à l'écoute des besoins effectifs des PME, ainsi les CTS initiaient des programmes (en particulier ceux des pouvoirs publics) mais développaient insuffisamment leurs services pour faire aboutir les actions au profit des PME (manque d'accompagnement et de suivi). Certains points négatifs apparaissaient aussi. Ainsi, l'expertise métier était jugée insuffisante, trop générale et non spécialisée, les intervenants des CTS étaient considérés comme manquant d'expérience. De fait, le coût des prestations était considéré comme élevé pour les prestations non subventionnées. Cependant, quelques points positifs se faisaient aussi jour, l'accueil au sein des CTS était jugé satisfaisant, tout comme le respect des délais (pour les analyses et essais).

42. **La concurrence des bureaux d'étude privés.** Avant 1996, date de lancement du PMN, les bureaux d'études privés tunisiens n'offraient pratiquement pas de services spécifiques aux entreprises industrielles. Les seules prestations offertes concernaient les études architecturales et techniques pour les bâtiments industriels ainsi que les services d'études économiques et comptables classiques. Cependant, au fil du temps, la concurrence des bureaux d'études privés s'est accrue. La continuation du PMN et le développement de nouveaux programmes de soutien aux entreprises (en particulier le PMI) ont ouvert, aux bureaux d'études privés (autant qu'aux CTS) de nouveaux marchés de services aux entreprises industrielles en termes d'études de mise à niveau, d'assistance technique, de formation et d'études sectorielles²³. Les bureaux d'études privés, avec une expérience de plus en plus affirmée, se sont donc mis en concurrence directe avec les CTS. Beaucoup de PME semblent apprécier la qualité des services offerts par ces bureaux privés (dont nombre de personnels ont travaillé précédemment dans des CTS), certaines font même appel à ces prestataires de services en cas de lenteur des CTS ou autres institutions/programmes de support. Cette montée en puissance des prestataires privés pose quelques problèmes aux CTS

²² - Ceci semble perdurer, ainsi par exemple en 2006 seuls trois CTS sur huit disposent d'un site web spécifique.

²³ - Il s'agit plus précisément : i) d'études de diagnostic de mise à niveau, ii) d'assistance technique aux entreprises (études de process, de productivité, d'organisation, de système qualité, d'économie et d'audit énergétique, d'impact environnemental,...); iii) d'assistance technique et de fourniture de prestations dans les domaines informatiques et de communication (solutions logicielles touchant la production, la maintenance, la conception, le dessin, ...); iv) de la formation spécialisée des personnels d'entreprises; v) d'assistance technique en marketing et en comptabilité analytique et vi) d'enquêtes et études stratégiques sectorielles.

au niveau de leurs parts du marché de services aux PME. Néanmoins, pour des questions de taille et de spécialisation, la concurrence des bureaux d'études privés reste limitée aux prestations génériques nécessitant des moyens matériels et humains limités. Les CTS conservent donc certaines niches du marché des services aux PME²⁴.

2.4. Les laboratoires existants au sein des centres et la métrologie.

43. L'activité de métrologie en Tunisie est actuellement développée sous sa forme industrielle (et accessoirement légale) par trois CTS (le CTMCCV, le CNCC et le CETIME) et par le LCAE. Ce dernier été crée depuis plusieurs décennies et est sous tutelle du Ministère de l'Industrie depuis 1996. Actuellement ses missions principales couvrent essentiellement le contrôle réglementaire de la qualité des produits, à travers les essais, analyses, vérifications et étalonnages effectués dans les domaines alimentaire, industriel et de métrologie. Le LCAE, à la différence des CTS, est un organisme technique public au service essentiellement de l'Administration. Les évolutions au niveau des réglementations sur la sécurité et la protection des consommateurs, ont permis, dans le domaine alimentaire, au LCAE de développer ses laboratoires spécialisés en i) analyse de conformité, ii) sécurité alimentaire, iii) microbiologie, et iv) valeurs nutritives des aliments. Dans le domaine industriel, le LCAE a développé ses laboratoires afin d'assurer un contrôle réglementaire en sécurité industrielle (jouets, puériculture, appareils sous pression,...). Le chiffre d'affaires de la métrologie industrielle (et légale destinée aux industriels) en Tunisie est estimé à un montant de 500 000 Dinars par an en 2005. Le LCAE domine cette activité avec une part de marché d'environ 70 pourcent, les CTS réalisant le reste²⁵.

44. Des accréditations ont été obtenues ou sont en cours d'obtention par les laboratoires des CTS et le LCAE dans les domaines des masses, des températures et des longueurs (Tableau 9).

Tableau 9. Grandeurs physiques mesurées et accréditation des laboratoires

Domaine	Etalons de mesures	Laboratoires	Accréditation		
			Oui	En cours	Non
Masse	- Masse	CTMCCV, LCAE	1	1	-
	- Pesage	LCAE, CNCC, CTMCCV	-	3	-
	- Force / couple	CTMCCV, LCAE, CNCC	-	2	1
	- Pression	LCAE, CTMCCV, CNCC	1	2	-
Température	-Température	LCAE, CNCC, CTMCCV	1	1	1
	-Hygrométrie	En projet	-	-	-
Longueur	-Dimension	CETIME, CNCC	1	-	1

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

45. Sur le plan de la métrologie, même si le LCAE est l'acteur principal en Tunisie, l'orientation stratégique souhaitée du LCAE vers la sécurité du consommateur semble judicieuse et importante. Le maintien et le développement de l'activité métrologie (au moins pour ses composantes industrielles ne touchant pas le domaine alimentaire) au sein du LCAE, peuvent, dans ces conditions, ne pas garder un caractère de priorité stratégique et être développées par les CTS. Les analyses et essais sont en effet une activité en croissance des CTS, qu'elles soient réalisées pour le compte d'entreprises ou d'autres administrations.

²⁴ - Les domaines suivants, dans chacun des secteurs industriels, restent à l'heure actuelle, une cible de marché des CTS: i) les essais de laboratoires et de métrologie; ii) les essais de caractérisation produits, de conformité ou certification; iii) la conception et l'innovation des produits; iv) le conseil technologique et d'organisation des systèmes de production; v) la formation spécialisée et vi) la documentation et l'information.

²⁵ - Les parts de marché du CTMCCV, du CETIME et du CNCC sont respectivement de 20,5 pourcent, 6,5 pourcent et 3 pourcent.

Encadré 2. Le LCAE: orientations actuelles et futures

Le LCAE souhaite accentuer le développement de ses moyens et compétences en matière de sécurité des consommateurs, afin de répondre aux besoins croissants dans ce domaine, tels qu'ils ont été induits par l'évolution des réglementations portant sur la sécurité des consommateurs aussi bien vis-à-vis des produits alimentaires que vis-à-vis de certains produits industriels (dangerosité, risques, ...). La protection économique des consommateurs vis-à-vis des fraudes, malfaçons, falsifications ou contrefaçons est également un créneau de développement important poursuivi par le LCAE. Par contre certains essais sur des produits industriels n'impliquant pas des problèmes de sécurité des consommateurs (essais mécanique ou de dosage des bétons par exemple) peuvent être abandonnés au profit des CTS et d'autres centres spécialisés tel que le CETEC.

De même pour les productions agricoles locales, le LCAE, en tant qu'organisme de contrôle de qualité des aliments, peut valablement développer, de manière proactive, ses prérogatives et ses missions en programmant annuellement des plans de surveillance pour les principaux produits agricoles et agroalimentaires de Tunisie. Ces plans de surveillance, effectués avec un échantillonnage approprié, serviront à la détection amont des risques alimentaires et à la lutte, à travers la sensibilisation et la sanction, contre les mauvaises pratiques de certains producteurs. Cette orientation permettra d'élargir le champ d'activités du LCAE et de l'ériger en institution de référence dans le domaine de la sécurité alimentaire aux niveaux de la production, de l'importation et de la commercialisation. Il reste, néanmoins, nécessaire de clarifier et d'harmoniser les activités dans le domaine alimentaire avec le CTAA qui est également impliqué dans les essais sur les produits alimentaires.

2.5. Les CTS en 2006: synthèse

46. En résumé, les CTS apparaissent comme des institutions en théorie utiles au support d'une industrie en phase de transformation structurelle de par les effets combinés d'une concurrence internationale accrue et d'une politique d'ouverture économique voulue par les autorités. Bien que des progrès aient été réalisés dans le fonctionnement des CTS, en partie grâce aux CPP (Sayettat 2003), ceux-ci restent relativement limités et sont lents. De fait, les CTS sous leur forme actuelle ne réalisent pas leur potentiel.

47. Ainsi, alors que la demande potentielle pour leurs services est importante (on comptabilise environ 5400 entreprises de plus de dix employés dans le secteur manufacturier) et malgré une croissance moyenne non négligeable du chiffre d'affaire de type A, les CTS ne touchent toujours qu'une assez faible proportion des entreprises ce qui signale une demande effective limitée. Ceci peut s'expliquer par des problèmes au niveau de la gouvernance des centres et une implication toujours insuffisante des professions, des déficiences de leur organisation interne, une visibilité limitée, des prestations parfois peu adaptées aux besoins des entreprises et enfin, la montée en puissance du conseil privé qui érode les part de marché des CTS sur certaines de leurs prestations de base.

48. Dans ce contexte se pose la question de l'adaptation du mécanisme actuel des CTS en Tunisie. Ceux-ci sont en effet un mécanisme particulier, d'origine européenne, de support à l'industrie au niveau sectoriel et se focalisent sur une amélioration essentiellement technique des capacités des entreprises impliquées. Bien qu'étant un succès dans certains pays (France, Belgique, Espagne²⁶) ce système n'est pas le seul. Ainsi, nombre de pays Asiatiques à forte croissance, notamment industrielle, ne disposent pas d'institutions sectorielles de support telles que les CTS. Certains pays tels la Malaisie ou l'Inde disposent par contre de centres nationaux de productivité à vocation transversale qui sont financés par des fonds d'Etat (mis à disposition au travers essentiellement du système bancaire) et mettent en place des programmes spécifiques.

²⁶ - Voir l'Annexe 4 pour un benchmarking des CTS tunisiens vis-à-vis de leurs homologues européens.

49. L'exemple Malaisien est particulièrement intéressant car il s'agit d'un pays ayant connu une forte croissance de son secteur industriel, qui a mis en place un centre national de productivité (NPC) mettant en œuvre la politique de l'Etat définie au travers de divers plans de développement. Existant sous diverses formes depuis 1962, le NPC actuel a pour objectifs de :

- fournir des informations sur la productivité, la qualité, la compétitivité et les meilleures pratiques industrielles et commerciales ;
- développer le capital humain et l'excellence organisationnelle pour construire une société de la connaissance et de l'information par la formation et le développement de systèmes appropriés ; et
- favoriser le développement d'une culture de l'innovation et de la création.

50. De fait, bien que restreints en nombre, les objectifs du NPC malaisien sont très vastes et couvrent de facto le système productif et commercial dans son ensemble à l'opposé des CTS Tunisiens à vocation sectorielle exclusive. Au contraire de la plupart des CTS actuels, le NPC malaisien a une stratégie très claire qui repose sur :

- la réalisation d'activités de recherche dans des domaines stratégiques pour développer la compétitivité de l'économie ;
- le développement des ressources humaines ;
- la promotion de réformes organisationnelles au sein des entreprises ;
- la fourniture d'informations complètes sur la productivité ;
- la promotion des NTIC dans les industries ;
- la collaboration avec d'autres institutions locales et internationales.

51. En outre, à la différence des CTS tunisiens qui semblent se focaliser essentiellement sur la productivité partielle de facteurs, le NPC malaisien accorde une importance majeure à la notion de *productivité totale* qui sert de base à ses actions. Pour atteindre une croissance tirée par la productivité, il est requis d'améliorer – outre la productivité partielle/individuelle des facteurs (travail, capital,...) - la productivité totale des facteurs qui repose sur une gestion et une utilisation efficiente de combinaisons de ressources (physiques et humaines) dans la production de biens et services.

52. Enfin, il faut noter que le NPC est une organisation non commerciale gérée en relation étroite avec le secteur privé et les partenaires sociaux, son conseil d'administration comprends 16 membres : pour l'essentiel chefs d'entreprises, représentants d'institutions de recherche et de syndicats de travailleurs. Enfin, le NPC fait un grand usage de consultants dans ses activités ce qui permet de contenir les frais fixes de personnel.

53. Bien que ce système ne soit pas directement transposable à la Tunisie, il fournit néanmoins un certain nombre de leçons à retenir pour le fonctionnement futur des CTS tunisiens, à savoir :

- La définition affirmée d'une stratégie ainsi que d'objectifs simples et clairs ;
- La prise en compte d'une notion très large de la productivité qui n'est pas restreinte à la productivité partielle des facteurs ;
- Un fonctionnement impliquant fortement le secteur privé et une gestion flexible des ressources humaines.

54. Ces principes devraient guider dans le futur l'évolution des CTS.

CHAPITRE III : AXES POUR AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DES CTS.

55. **L'objectif stratégique de long terme pour les CTS est que ceux-ci puissent remplir un certain nombre de fonctions essentielles au service de l'industrie tunisienne, de manière efficiente, adaptée à la demande sous un statut de type privé.**

56. Pour ce faire, il est cependant nécessaire de d'abord restructurer ces CTS. Ainsi, les propositions exposées ci-après couvrent deux périodes: une période de court terme (quatre ans) qui correspond à une restructuration de fonds des CTS et un horizon de moyen terme (après quatre ans) qui repose sur un fonctionnement et des statuts de type privé pour les CTS. Dans ce cadre, il sera alors éventuellement nécessaire pour des raisons de politique de développement industriel que l'Etat continue d'utiliser certaines des prestations des centres mais aussi que celui-ci accepte qu'un ou plusieurs centres non performants puissent fermer leurs portes.

3.1. Les réformes de court terme.

57. La période de restructuration des CTS requerra de mettre en place i) une réforme de leur mode de gouvernance, ii) d'adapter les ressources humaines des centres (en termes d'effectifs, de qualifications et de rémunération), iii) une amélioration des prestations fournies et iv) divers investissements.

A. *Amélioration de la gouvernance et de l'autonomie des centres.*

58. La situation actuelle des CTS, transitoire entre une gestion publique et une gestion de type privé, génère nombre de blocages. Il s'agit donc :

- ***D'améliorer la représentation des professions par une refonte du conseil d'administration.*** Le fonctionnement peu dynamique des conseils d'administration actuels doit amener à revoir leur structure. Il y a lieu de *modifier la composition du conseil d'administration*, tout en réduisant le nombre total de membres à neuf (au lieu de 12). Ce nouveau conseil d'administration devrait inclure non seulement des représentants de la Centrale patronale mais aussi d'autres compétences reconnues dans le secteur : CJD, responsables qualifiés de PME, d'organismes d'enseignement technique et/ou de recherche. Le nombre de représentants de l'Etat devrait être réduit à un membre, son rôle devrait être de vérifier la pertinence des nouvelles orientations des CTS vis-à-vis de la stratégie de l'Etat en matière industrielle ainsi que le respect des contrats d'objectifs (COT).
- ***D'améliorer la direction stratégique des centres.*** La plupart des CTS souffrent encore actuellement d'un certain manque de vision par rapport à leurs activités et stratégies futures. Il est proposé *d'institutionnaliser au sein de chaque CTS une Commission Technique* dont la tâche serait d'élaborer et de soumettre dans des délais précis des orientations stratégiques et un programme d'activités. Cette commission, composée de trois à quatre membres (un à deux responsables qualifiés du CTS, un représentant de la profession, une compétence extérieure du secteur) devrait disposer de moyens lui permettant de faire appel à des expertises extérieures si nécessaire. Les propositions de cette commission, après approbation par le conseil d'administration, devraient servir de programme d'activités.

- ***D'assurer la mise en place d'un contrôle ex-post de l'Etat ainsi que la refonte des anciens CPP en contrats d'objectifs.*** Dans la situation actuelle, les programmes d'activité de nombre de CTS restent peu clairs et leur organisation interne présente certaines faiblesses. Ceci implique que l'Administration a une confiance limitée dans la stratégie et la gestion des CTS, elle maintient donc un certain degré de contrôle ex-ante. Dans ce contexte peu productif, il est requis de clarifier les rôles des parties impliquées, de fixer des objectifs clairs et d'améliorer certaines procédures internes de gestion. Ceci passe par :
 - ✓ *La signature d'une convention tripartite.* Durant la phase de transition, il apparaît nécessaire de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie (administration, professions et CTS) dans le cadre d'une convention tripartite qui inclurait un contrat d'objectif triennal (COT). L'élaboration de ce contrat par CTS devrait, dans la limite du possible, s'inspirer et respecter une approche projet afin de permettre sa délimitation et son évaluation.
 - ✓ *L'établissement de contrat d'objectif triennal.* Le programme contractuel d'activités sur trois ans, établi par la commission technique et approuvé par le conseil d'administration devrait servir de base au COT. Ce programme devrait définir de la manière la plus détaillée possible i) les projections d'activités destinées aux entreprises (prestations type A), ii) les contenus suffisamment détaillés des projets ou actions prioritaires à confier aux CTS (prestation de type B et C) et iii) les plannings de réalisation, les budgets alloués ainsi que les résultats attendus.
- ***D'améliorer les procédures de passation de commandes, de suivi et de contrôle.*** Dans le cadre des COT, et pour permettre un contrôle ex-post de l'Etat, il est impératif:
 - ✓ d'assurer la contractualisation à l'acte des prestations B et C pour rendre totalement transparentes les subventions équivalentes;
 - ✓ de mettre totalement sur une base commerciale les prestations de type A;
 - ✓ de finaliser rapidement la mise en place d'outils de contrôle de gestion fins (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, ratios et tableaux de bord) pour avoir une information détaillée sur les activités qui relèvent de services au secteur ainsi que sur celles qui ressortent du conseil technique privé.

B. Gestion interne et ressources humaines.

59. Certains CTS souffrent de sureffectifs administratifs et, d'une manière générale, les conditions de rémunérations des personnels sont peu attractives. Ce dernier point génère une rotation non négligeable du personnel et pose un problème de qualité des personnels techniques. En outre, certains CTS ont une activité faible, parfois non adaptée ou opèrent sur des secteurs maintenant moins importants que par le passé. Ces faits constituent une entrave sérieuse au développement et à un passage à une autonomie financière complète des CTS. Il est donc nécessaire :

- ***De procéder à une adaptation du volume des ressources humaines.*** Pour les quatre « anciens » CTS (CNCC, CETIME, CTMCCV et CETTEX), l'effectif du personnel administratif et indirect non facturable reste important. En conséquence, il est vivement recommandé de réduire la part de ces personnels d'une manière significative. Il s'agit de réaliser la mise aux normes (taux de technicité supérieur à 70

pourcent, personnel indirect inférieur à 15 pourcent et personnel non productif réduit à zéro) de la structure des effectifs. Le sureffectif total estimé selon cette base serait de 93 personnes pour un coût annuel approximatif d'environ 1.395.000 Dinar par an.

- ***D'améliorer la gestion des ressources humaines.*** Les enquêtes de satisfaction auprès des entreprises font souvent ressortir un manque d'expertise métier au sein des CTS. Dans cette phase transitoire, il est donc nécessaire d'améliorer et de développer les compétences métier au sein des CTS dans le cadre de programmes de recrutements et de formation ciblés répondant aux besoins des entreprises. *Une telle politique sera facilitée par une amélioration des conditions de rémunération des personnels techniques.* En attendant le passage à une gestion totalement privée des CTS qui permettra de lever ce blocage, *il est recommandé d'effectuer à venir les recrutements sur base contractuelle exclusive de compétences qualifiées et reconnues, et d'intéresser aux résultats les équipes projets.*
- ***D'évaluer la possibilité d'un redéploiement et d'une restructuration de certains CTS.*** Pour certains CTS une réflexion sur un redéploiement éventuel et une restructuration est nécessaire. De ce fait, certains centres pourraient disparaître ou être fusionnés avec d'autres ayant des activités proches ou complémentaires²⁷.

60. L'assainissement social, la nature des programmes d'activités ainsi que les nouveaux besoins des PME **devront entraîner une refonte des organigrammes.** Cette refonte devra traduire l'adaptation nécessaire à une future gestion de type privé et orientée vers la satisfaction des besoins des PME (en particulier communication, marketing, enquêtes de besoins,...)

C. Amélioration des prestations fournies et recentrage des activités.

61. Les CTS présentent des insuffisances telles qu'une faiblesse de certaines expertises, l'inexistence (au sein de certains CTS) de services qualifiés répondant à des besoins spécifiques des entreprises, une visibilité restreinte et une politique de marketing limitée vis-à-vis des entreprises du secteur. Ceci requiert en priorité de :

- ***Développer les prestations d'analyse et essais.*** Cette activité représente, au sein des prestations classées de type A, un pourcentage important et en expansion. Le développement de cette activité devrait être au centre des préoccupations, afin de drainer le maximum de ressources directes. De même, l'activité analyse et essais constitue un préalable nécessaire pour le développement des compétences et expertises métier. C'est également un outil indispensable pour le développement et la mise en œuvre des activités de R&D. Néanmoins, il s'avère nécessaire d'harmoniser (avec le LCAE en particulier²⁸) les domaines respectifs pour éviter des doubles emplois inutiles. La certification des produits (en collaboration avec l'INNORPI) ainsi que le soutien au développement des marques sont également des opportunités à développer, conformément à la nature des activités des CTS. A cette fin les CTS devront programmer l'accréditation de la plupart de leurs laboratoires.

²⁷ - Le chiffre d'affaires du CETIBA est faible et risque de le rester à l'avenir en raison de la taille, de l'importance et de l'évolution prévisible du secteur Bois et Ameublement en Tunisie. La question de son maintien en activité se pose. Le CTC couvre quant à lui un secteur stratégique pour la Tunisie, la plasturgie. Cette activité, impliquant beaucoup plus les techniques mécaniques, pourra difficilement être soutenue par un Centre Technique de la Chimie. De ce fait, il pourrait être étudié son rapprochement/fusion avec un autre centre.

²⁸ - Voir l'Annexe 7.

- **Participer et contribuer aux programmes de Recherche/Développement.** L'innovation des produits et services est devenue un enjeu central au sein des entreprises, pour le développement de la compétitivité. Pour les CTS, compte tenu des moyens dont ils disposent et afin qu'ils puissent accompagner et soutenir ce nouveau moteur de croissance des entreprises, il est nécessaire de s'investir sur ce nouveau domaine d'activités. Cette activité, qui ne serait pas limitée à la partie gestion mais donnerait l'occasion à une participation effective à des programmes de recherche, permettrait de rehausser les compétences et expertises des CTS tout en leur offrant des ressources financières supplémentaires. Plus particulièrement, les CTS qui seront appelés à être présents au sein des futures technopoles, dans les espaces de recherche, devront définir une stratégie claire et déterminer les moyens nécessaires pour fournir des services de recherche qualifiés aux entreprises et participer activement aux programmes de recherche développés au sein des technopoles.
- **Développer et améliorer rapidement les prestations (notamment de formation) destinées aux PME.** Le développement des prestations du type A, passe obligatoirement par une amélioration de la qualité des services rendus et par leur diversification en fonction des besoins des entreprises du secteur. Cette amélioration de l'efficacité et ce repositionnement en fonction du marché peuvent être réalisés dans le cadre du COT et sur la base des orientations stratégiques dégagées par les futures commissions techniques des CTS.

La pérennisation des aspects prioritaires précédents assurée, il sera aussi important de:

- **Développer les prestations sectorielles collectives.** Ces prestations, qui sont normalement commandées par l'Administration et les professions (prestations type B et C), constituent une prise en charge par les CTS des enjeux techniques stratégiques des secteurs concernés. Les CTS dans le cadre des COT, doivent en particulier, intensifier les enquêtes de besoins et promouvoir la veille technologique, commerciale et réglementaire, et développer en conséquence les compétences et les outils technologiques ou de communications modernes requis.
- **Développer le soutien à la création d'entreprises**²⁹. Le soutien à la création d'entreprises, par les jeunes promoteurs diplômés de l'université, est une orientation stratégique des pouvoirs publics en Tunisie. Les CTS peuvent contribuer au soutien et à l'accompagnement des jeunes créateurs de projets, au niveau des composantes techniques. Cette catégorie de prestations (normalement du type C ou de type A si un mécanisme de financement direct était établi) est à développer par les CTS, en tenant compte des spécificités et des exigences de la création d'entreprises.

D. Investissements: l'adaptation des moyens matériels et immatériels

62. En vue de développer leurs prestations, notamment les expertises et essais de laboratoire, les CTS continuant leur activité devront réaliser un certain nombre d'investissements.

- **Investissements matériels.** Les investissements matériels souhaités par les CTS actuellement en activité sont actuellement estimés très grossièrement à 19 M de Dinars, soit environ 14,5 millions de dollars US³⁰. Ces investissements matériels

²⁹ - Voir l'Annexe 6.

³⁰ - Données fournies par les CTS en Décembre 2006, ceci n'inclue pas le CTC et le CETTEX qui n'ont pas fournis d'informations. Le LCAE est exclu de cette estimation. Pour sa part, le LCAE a indiqué un besoin spécifique en investissement de 20 M de dinars pour un

comprennent essentiellement, les bâtiments, les équipements complémentaires d'aménagement et de renforcement des outils de laboratoire. Même si les bâtiments sont a priori nécessaires pour abriter, en particulier les laboratoires, il reste à approfondir, pour le volet équipements, l'étude de l'opportunité et de la rentabilité globales de ces investissements en tenant compte de la réalité et de l'importance des besoins.

- **Investissements immatériels.** En principe, le volume de ces investissements immatériels, en termes financiers, est nettement plus faible. A ce stade de leur développement et compte tenu des orientations stratégiques retenues dans les différentes études et plans stratégiques existants, il semble acquis qu'un volume important d'investissement immatériel sera nécessaire en matière de :
 - ✓ programmes d'amélioration et d'acquisition de compétences et d'assistance technique ;
 - ✓ études thématiques et enquêtes des besoins ;
 - ✓ acquisition et développement de solutions et outils dans le domaine des NTIC.
 - ✓ développement des outils et moyens modernes de communication.

3.2. Les CTS à moyen terme

63. La première année de la période de transition devrait permettre la clarification des rôles respectifs (administration, professions, CTS) ainsi que la réaffirmation du rôle du conseil d'administration et sa reconstitution. En parallèle, les mesures d'assainissement social, d'amélioration des prestations et d'investissement devraient être mises en chantier pour que, au terme de quatre années (une année de préparation et trois années de réalisation d'un premier COT), les CTS puissent changer de statut et évoluer vers un régime privé. Ceci impliquera à terme, de réviser l'Article Premier de la Loi 94-123 de 1994.

64. Dans le schéma de réformes proposé, la profession sera appelée, au terme de quatre années, à administrer directement les CTS. Le management opérationnel des CTS sera donc effectué par les responsables désignés par la profession. Comme tels, les CTS deviendront des organes rattachés directement à la profession et gérés opérationnellement par elle. Le rôle de l'Administration se limitera, selon ce schéma, à un contrôle à posteriori. Dans ce cadre de pilotage global par la profession, celle-ci sera tenue en particulier, d'exprimer les besoins des entreprises du secteur et de définir les orientations stratégiques de celui-ci ainsi que de rapprocher les PME du secteur et les CTS.

65. Pour que cette transition réussisse, il doit être clair pour les CTS et la profession qu'après cette période, l'Etat continuera certes de demander des prestations aux CTS (type C) mais que le procès budgétaire actuel qui implique de facto le versement de subventions d'équilibre ne sera plus à l'ordre du jour. L'objet final de ces réformes est donc de préparer le passage à moyen terme des CTS du statut de personnes morales d'intérêt économique public à celui d'entités privées gérées entièrement par la profession (GIE, association ou autres) mais pouvant bénéficier de commandes publiques.

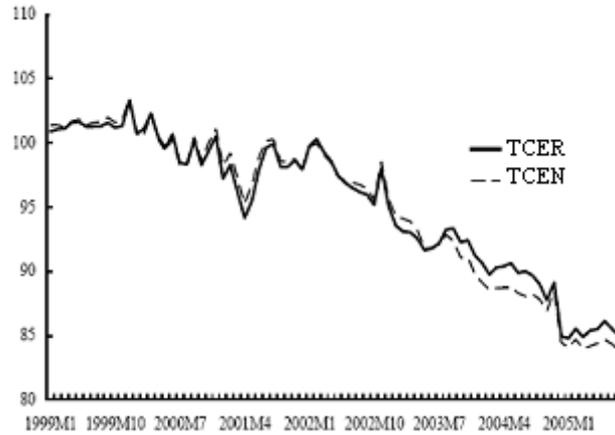
66. Le tableau ci-après synthétise les mesures proposées ainsi que leur calendrier.

An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Transition	Développement et Investissements			Autonomie complète
<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la composition du conseil d'administration • Institutionnalisation au sein de chaque CTS une Commission Technique • Refonte des anciens CPP en contrats d'objectifs 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des conventions triparties • Formation des personnels, adaptation du volume des ressources humaines, amélioration des conditions de rémunération des personnels, contractualisation • Refonte des organigrammes • Développement des nouveaux produits, programmes et projets • Investissements • Développement des nouvelles fonctions (commerciale, business développement, veille technologique, etc.) • Mise en place de la comptabilité analytique et des outils de gestion • Redéploiement et restructuration de certains CTS. 			
				<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie budgétaire et opérationnelle totale. • Gouvernance privée (professions)

ANNEXES

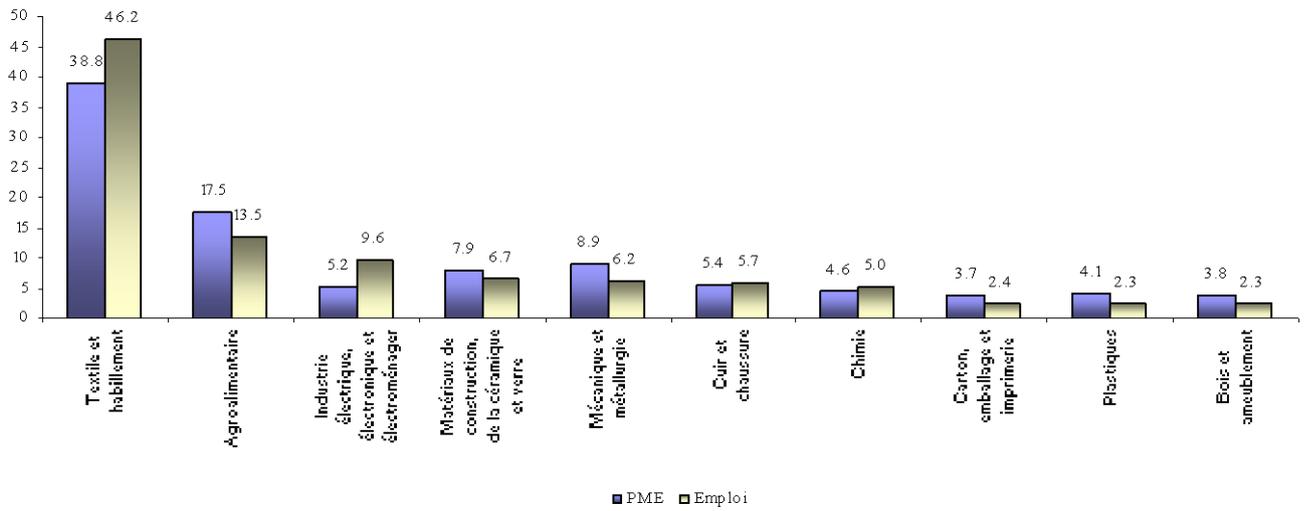
Annexe 1. Données statistiques générales

Graphique A. 1. Compétitivité macroéconomique: Taux de change effectifs nominaux et réels (2000=100).



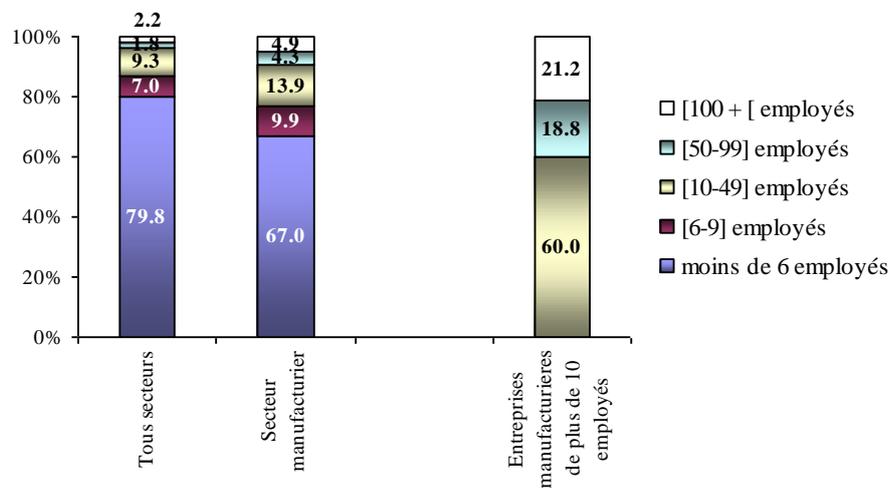
Source: Données INS rapportées dans IMF (2006a).

Graphique A. 2. Emploi sectoriel en 2004 (entreprises de plus de 10 employés, Pct.).



Source: Base de données API.

Graphique A. 3. Distribution par taille des entreprises employant des salariés en Tunisie en 2004.



Source : INS/ Répertoire National d'Entreprises 2004.

Annexe 2. Les secteurs industriels en Tunisie et les besoins des PME

I. LES PRINCIPAUX INDICATEURS DES SECTEURS INDUSTRIELS

Le secteur manufacturier est important pour l'économie Tunisienne. Il représente en moyenne 18,2 pourcent du PIB et 79,7 pourcent des exportations de biens de la Tunisie pour la période 2000-2004. Le secteur manufacturier formel comprend 5396 entreprises de plus de 10 personnes employant environ 442 980 personnes en 2004.

Tableau A. 1. Les secteurs industriels en Tunisie.

	Agro-alimentaire	Matériaux de construction, de la céramique et verre	Mécanique et métallurgie	Industrie électrique, électronique et électroménager	Chimie	Plastiques	Textile et habillement	Cuir et chaussure	Carton, emballage et imprimerie	Bois et meuble
Nombre d'entreprises	945	428	481	283	249	221	2,094	289	201	205
Production (MDT)	7,774	1,762	2,134	2,102	2,870	416	5,433	1,294	534	1,011
Valeur ajoutée (MDT)	1,908	667	597	609	660	121	1,630	417	160	404
Taux de valeur ajoutée (Pct.)	24.5	37.9	28.0	29.0	23.0	29.1	30.0	32.2	30.0	40.0
Investissements (MDT)	215	178	128	56	105	29	155	30	55	32
Emploi	60,000	29,600	27,600	42,380	22,360	10,360	204,500	25,400	10,600	10,180
Exportations (MDT)	1,227	172	694	1,861	1,114	166	4,481	607	164	55
Importations (MDT)	1,042	133	3,636	2,535	1,190	693	2,996	253	359	181
Evolution Prod. 2000-2004	30.0	30.0	30.0	70.0	24.0	40.0	22.0	28.0	15.0	22.0
Evolution Export. 2000-2004	95.0	52.0	118.0	92.0	24.0	121.0	38.0	22.0	138.0	90.0
Evolution Import. 2000/2004	35.0	15.0	16.0	78.0	45.0	56.0	25.0	-13.0	41.0	12.0
Taux d'Exportation	15.8	9.8	32.5	88.5	38.8	40.0	82.5	47.0	30.8	5.5

Nb.

Le secteur Chimie comprend la Chimie des phosphates et la Pharmacie, deux secteurs qui ne font pas, en principe, partie du domaine d'intervention du Centre technique de la Chimie. Le Plastique est à part, mais il fait partie du domaine d'intervention du CTC. Les données sont en MDT (Millions de dinars tunisiens) courants année 2004.

Source: Base de données API.

23. L'économie tunisienne et en particulier le secteur industriel ont progressé dans beaucoup de secteurs ces dernières années, grâce notamment, au développement des exportations. Néanmoins les premiers effets du durcissement de la concurrence commencent à se faire sentir (secteurs ITH et ICC). Il apparaît aussi que la valeur ajoutée reste, dans beaucoup de secteurs, relativement faible, soit parce que l'activité est limitée essentiellement à une prestation de main-d'œuvre basique (beaucoup de PME du secteur ITH) soit par manque d'innovation et de valorisation des produits (IAA, quelques branches des IEEEE, Chimie ou ID). Certaines branches de l'industrie (IAA, chimie, Ameublement, plastique, etc.), présentent des réserves de valeur ajoutée actuellement inexploitées, souvent par manque d'input immatériel. La compétitivité et l'ouverture sur les marchés extérieurs restent limitées pour diverses branches et secteurs (Agroalimentaire, IMCCV, ID, CHIMIE, IMM, par exemple). Par contre, le niveau d'exportation est élevé pour les secteurs IEEEE, ITH et ICC.

24.

II. LA SITUATION ET LES BESOINS PAR BRANCHE D'ACTIVITE

2.1. L'industrie agroalimentaire (IAA). Bien que tributaire de la campagne agricole, le secteur accumule de bonnes réalisations sur le marché local (lait industriel, pâtes alimentaires, huile d'olive en vrac et boissons principalement) mais présente des risques dans la perspective d'une libération future du marché. L'ouverture des frontières mettra notamment en situation difficile certaines branches (confiserie, conserves et fromages en particulier). Ce secteur stratégique attend qu'une mutation profonde soit accomplie, dans la plupart de ses branches, afin d'augmenter sa compétitivité par la qualité et la valorisation du produit. Les besoins du secteur concernent les axes suivants :

- Mise en œuvre des normes et pratiques d'hygiène sanitaire au niveau de la production, des produits ainsi que du conditionnement et de l'emballage ;
- Amélioration de la qualité des produits (huile d'olive) ;
- Meilleure valorisation par l'innovation, la diversification des produits et l'amélioration des emballages (huile d'olive, concentré de tomate conserves diverses, produits biologiques, confiserie- biscuiterie) ;
- Implantation et mise en œuvre de procédures et de moyens d'agrégation et de traçabilité ;
- Mise au point et éventuellement réalisation de stratégies de labellisation, de promotion de marques et de communication.

2.2. Le textile et l'habillement (ITH). Le secteur de par son importance (40 pourcent de l'emploi manufacturier et 41 pourcent des exportations en 2003) et de par les chocs auxquels il est confronté suite au durcissement de la concurrence mondiale (adhésion de la Chine à l'OMC et démantèlement des accords multifibres en 2005) requiert un effort de mise à niveau de grande envergure. Les besoins du secteur sont multiformes. Ils concernent tous types d'entreprises (grandes ou petites), toutes les branches d'activités et toutes les fonctions au sein des entreprises depuis la planification stratégique, à l'organisation industrielle, aux méthodes modernes de gestion, à l'intégration verticale (fils, tissus, finitions, produit fini), au sourcing, au développement de synergies et partenariats.

2.3. Le cuir et chaussures (ICC). Le secteur, bien que moins important que le textile/habillement (6,2 pourcent du volume d'exportation en 2003), subit lui aussi un tassement inquiétant de la progression de ses exportations après l'envolée des années 1990. Il apparaît nécessaire :

- D'organiser les ateliers et d'introduire les méthodes modernes de gestion (méthodes, suivi d'atelier, gestion de production informatisée, analyse des coûts, ...) ;
- D'améliorer la productivité des facteurs ;
- D'intégrer chez les sous-traitants l'activité chaussure finie pour l'export qui est utile pour le passage à la co-traitance ;
- De développer la création et la réalisation de collections propres ;
- De moderniser et développer en parallèle, les industries des matières premières et de composants ;
- De maîtriser les approvisionnements et le sourcing.

Il y a lieu de mentionner que le secteur des ICC n'a pas souffert du ralentissement en volume des exportations qui a été compensé par une plus grande valeur ajoutée dans les produits exportés (en particulier on note une augmentation de la part des produits finis au dépens des produits semi finis).

2.4. Les matériaux de construction (IMCCV). Dans ce secteur, les branches produits rouges, céramique carreaux mosaïques, marbre et verres creux telles qu'analysées dans les études de positionnement sectorielles CEPI font ressortir des insuffisances à côté de quelques réussites matérialisées par le développement de l'exportation (céramique murale et pierre marbrière notamment). Les faiblesses qui risquent de handicaper sérieusement le secteur face à la concurrence extérieure concernent les volets suivants :

- Organisation industrielle et méthodes de gestion (GPAO, Analyse des coûts, etc.) ;
- Efficacité énergétique ;

- Innovation, valorisation et diversification des produits ;
- Maîtrise des procédés et des nouvelles technologies.

2.5. Les industries mécaniques et métallurgiques (IMM). L'industrie mécanique et métallurgique couvre un large panel d'entreprises. La situation du secteur est très diversifiée. Certaines branches (composants mécaniques automobiles) progressent fortement à l'exportation. D'autres (Sidérurgie, Fonderie, Travail des métaux) stagnent ou régressent. Le volume des importations de ce secteur est relativement élevé et les niveaux de productivité et de charge des unités, en dessous des normes, nécessitent des réflexions stratégiques et des actions fortes en faveur des entreprises. En particulier, l'étude sectorielle globale du CETIME (JICA) et les études de positionnement par branche du CEPI (ETE) permettent de relever les enjeux et besoins suivants :

- Pour les entreprises exportatrices (composants automobiles en particulier) les méthodes et outils modernes de gestion deviennent strictement nécessaires : Assurance qualité systèmes, FIFO, GPAO, CAO, SCM, SMED, échanges de données en temps réel et intégration dans la chaîne d'approvisionnement des donneurs d'ordre de 1^{er} rang, commerce électronique,...
- Pour toutes les branches, les besoins couvrent aussi bien la modernisation des outils de gestion, la mécanisation et l'automatisation des processus, l'amélioration de la productivité des unités à forte densité de main d'œuvre et le développement de nouveaux produits.

2.6. Les industries électrique, électronique et électroménager (IEEE). Le secteur des industries électriques, électroniques et d'électroménager connaît une progression sensible grâce essentiellement à la branche faisceaux de câbles et composants automobile en général. Cette branche devra suivre, par ailleurs, l'évolution de l'industrie automobile (électronique embarquée et commandes électriques en particulier). Le secteur d'une manière générale souffre d'un déficit important en terme de sourcing (absence de fournisseurs de matières premières et de sous composants). Le relativement faible coût de la main d'œuvre en Tunisie n'est pas suffisant pour certaines branches du secteur, d'autres facteurs (coût des approvisionnements, taille des marchés, technologie de fabrication, logistique) sont d'autres éléments pertinents pour la compétitivité des entreprises. Les besoins en assistance technique directe aux entreprises couvrent les domaines suivants :

- Modernisation des méthodes de gestion, analyse de la valeur, maîtrise des coûts, maîtrise des outils informatiques ;
- Management des achats.

2.7. Autres industries diverses. Le secteur des industries diverses (bois, ameublement, imprimerie, papier, plastiques, chimie des peintures et vernis) regroupe différentes branches essentiellement tournées vers le marché local. L'ouverture des frontières risque les met souvent en difficulté sur leur propre marché. A ce stade des études et des diagnostics des branches, les besoins des PME concerneraient les points suivants :

- Amélioration substantielle de la productivité ;
- Amélioration de la valeur ajoutée par l'innovation, la valorisation et la diversification ; introduction de méthodes modernes de gestion, GPAO, gestion commerciale, analyse des coûts ;
- Utilisation des outils informatiques (CAO, VAO, etc.)

Annexe 3. Agences et organismes publics d'appui

Le système d'appui aux PME industrielles est organisé autour d'institutions spécialisées traitant de problématiques spécifiques ainsi que d'agences à vocation transversale. Il inclut, outre les CTS :

L'API. Cette agence, créée en 1973, met en œuvre la politique relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure d'appui aux entreprises. L'API est, entre autre, en charge: i) de l'aide à la constitution de sociétés³¹ et la formation des créateurs d'entreprises³², ii) de l'accompagnement et l'assistance à la mise à niveau des entreprises en partenariat avec les CTS, iii) de diverses études sectorielles et iv) d'un package dit API/NTI permettant aux souscripteurs une présence sur un site web de l'industrie tunisienne et l'obtention de revues sectorielles.

Le BMN, créé par le décret n° 95-916 du 22 Mai 1995, s'est vu confier la définition et la mise en œuvre de la politique relative à la mise à niveau de l'industrie ainsi que la coordination en ce domaine. Le BMN gère les demandes d'avantages dans le cadre du FODEC.

Le CEPEX. En 1973 a été créé un centre³³ devant répondre aux besoins des exportateurs: prospections, participations aux foires et salons, formation sur les processus d'exportation, gestion d'un fonds d'incitation finançant le transport et les activités promotionnelles... .

L'INNORPI. Créé en 1982, cet institut est chargé de la normalisation des produits et services, de la promotion des systèmes de gestion de la qualité, de la protection de la propriété industrielle (marques et brevets) et de l'instruction d'un registre central du commerce.

Pépinières d'Entreprises et Centres d'affaires. Depuis 1999, des **PE** ont été développé avec un partenariat entre performants et des institutions universitaires (ISET, écoles d'ingénieurs,...). Ces pépinières offrent conseil, assistance et accompagnement aux créateurs d'entreprises/porteurs de projets innovants. Plus récemment, des **CAff** ont été créés au sein des Chambres de Commerce pour fournir une assistance et un accompagnement aux jeunes promoteurs pour la finalisation de projets de toute nature et taille.

Au delà de ces institutions spécialisées, existe une multitude d'agences à vocation transversale telle que l'**ANPE** qui agit dans le secteur industriel au travers d'études d'impact environnemental et de dépollution de sites, le **CITET**, un centre à vocation régionale africaine et méditerranéenne de promotion de technologies respectueuses de l'environnement et le **LCAE** qui couvre le contrôle réglementaire de la qualité des produits, à travers les essais, analyses, vérifications et étalonnages effectués dans les domaines alimentaires, industriels et de métrologie.

³¹ - Le Guichet Unique de l'API permet d'accomplir toutes les procédures nécessaires à la constitution de sociétés, ces prestations sont destinées aux promoteurs (tunisiens comme étrangers) réalisant des projets d'investissement en Tunisie.

³² - Le CSCE offre un accompagnement lors des phases de préparation de projet par une formation et un encadrement de proximité. L'assistance porte sur l'étude de projet, une initiation aux méthodes de gestion, une intermédiation auprès d'autres institutions ainsi qu'un appui logistique (documentation, Internet et outils informatique...).

³³ - Le CEPEX est un établissement public sous tutelle du Ministère du Commerce créé en avril 1973. Il s'insère dans le dispositif institutionnel d'appui au secteur privé et agit dans le cadre des objectifs nationaux de promotion des exportations.

Annexe 4. Les études antérieures de diagnostic prospectif de développement des CTS.

Les études objet de cette synthèse ont été réalisées en 2003-2006 dans le cadre de ETE (Euro Tunisie Entreprise, un programme financé par l'UE). Ces missions ont été effectuées par messieurs Sayettat (diagnostic de synthèse et recommandations), Lachat (Benchmarking Europe) et Zargouni (enquête de satisfaction des PME). D'autres études d'élaboration de plans stratégiques ont été menées dans le cadre du PMI (Programme de Modernisation Industrielle) pour quelques Centres Techniques (Etude CTAA par M. Sagrarizzi et Mme Reguigui et étude CETIBA par MM. Bonfils et Soussi).

I. DIAGNOSTIC

Une étude globale (Sayettat 2003) fournit, pour l'ensemble des CTS, un diagnostic sur l'état et l'efficacité des centres. Un résumé succinct de cette étude est donné ci après.

Le statut des CTS et l'organisation administrative. L'analyse de la loi du 28/11/1994 créant les CTS permet de relever :

- Le rôle primordial accordé à la profession sous la tutelle du MIEPME ;
- La très grande étendue des missions des CTS ;
- La participation largement majoritaire de la profession au sein du conseil d'administration, sans que ceci se traduise par un pilotage opérationnel des CTS par les professions ;
- Le contrôle des budgets et de la gestion des ressources humaines (recrutements, organigrammes, rémunérations etc.) par la tutelle à priori et à posteriori.

Diagnostic des CPP. Le contrat programmes et performances a donné lieu aux remarques suivantes :

- les objectifs fixés sont trop nombreux et trop importants ;
- les objectifs fixés ne mettent pas l'accent, de manière prioritaire pour les CTS, sur les notions de satisfaction clientèle et sur celles de maîtrise de l'expertise métier et compétence technologique ;
- Les procédures de contractualisation de prestations B et C n'ont pas été définies ni mises en œuvre ;
- Les processus de pilotage (par la profession) et les rôles de la tutelle et du contrôle nécessitent d'être mieux définis.

Diagnostic des activités. L'analyse des activités des CTS permet de relever les aspects suivants :

Activités A.

- *Le conseil* : cette activité est limitée aux études de diagnostic (dans le cadre du Programme de Mise à Niveau des PME). La valeur ajoutée est limitée et la concurrence des bureaux d'études privés, de plus en plus vive.

- *La formation* : la formation représente un volume d'activités important mais de plus en plus mise en concurrence. Les formations technologiques spécialisées restent un créneau à développer par les CTS.

- *Les prestations de laboratoires* : ils progressent convenablement. D'autres créneaux rémunérateurs (traçabilité, marquage, certification produits etc.) utilisant les moyens de laboratoires restent à développer en fonction des réglementations.

- *L'expertise technique et l'aide à l'innovation* : ces activités, fondamentales pour un CTS, restent insuffisamment développées dans la plupart des Centres.

Activités B. Cette activité, normalement initiée par la profession, est pratiquement absente dans la plupart des CTS faute de définition des besoins de la part des professions et d'absence de procédures de passation de commandes.

Activités C. Les activités C (études sectorielles, participation à des programmes initiés par les Pouvoirs Publics etc.) sont nombreuses mais non planifiées ni contractualisées.

Diagnostic des moyens. L'étude relève les éléments suivants :

Moyens humains. La gestion des moyens humains accumule plusieurs problèmes : un taux de technicité faible, une grille de salaires et d'intéressements insuffisamment attractifs ainsi qu'un turnover élevé du personnel expérimenté.

Moyens matériels et immatériels. L'étude relève les retards dans la réalisation de certains investissements matériels (par exemple locaux propres pour les nouveaux CTS). Les CTS ont par contre bénéficié dans le cadre de programmes de coopération de nombreux investissements immatériels.

Organisation et gestion. L'étude relève les insuffisances suivantes :

- la culture *projet*, essentielle pour l'exécution des CPP, est souvent absente ;
- la mise en place des outils de contrôle de gestion (comptabilité analytique, ratios et tableaux de bord) n'a pas été finalisée ni rendue opérationnelle ;
- l'activité commerciale et marketing orientée PME est largement insuffisante.

II. BENCHMARKING EUROPE

Le Benchmarking a été effectué pour des centres techniques ayant des activités similaires aux CTS tunisiens dans deux pays européens (Lachat 2006): la France et la Belgique.

- **Statuts des CTS en Europe.** En Belgique, les CTS sont régis par une loi sur les Associations à but non lucratif. En France, les CTS sont des établissements d'utilité publique (loi 30/01/47). Les CTS sont gérés par des Conseils d'Administration, composés essentiellement de représentants de la profession, de représentants de l'enseignement et de la recherche et de compétences du secteur. Un commissaire du gouvernement représente l'Etat. La responsabilité, opérationnelle du management des CTS est assurée par la profession. Le contrôle de l'état est effectué à posteriori.
- **Financement des CTS en Europe.** Dans, la majorité des cas, le financement est assuré par les industriels, à travers i) les revenus des prestations aux entreprises, ii) les taxes parafiscales généralement assises sur les masses salariales et iii) les cotisations des membres. L'Etat et les Régions complètent les ressources par des subventions ou subsides qui varient, selon les cas, de 5 pourcent à 40 pourcent en France et de 35 pourcent à 46 pourcent en Belgique.
- **Les ressources humaines des CTS en Europe.** Le personnel des CTS en Europe est composé, en grande majorité, de techniciens (le taux de technicité est souvent supérieur à 70 pourcent). Les compétences techniques et scientifiques sont expérimentées et adaptées aux missions des CTS.
- **Les prestations des Centres Techniques Européens.** Elles peuvent être groupées en deux catégories :

Les prestations réalisées directement aux entreprises. Cette catégorie, facturée aux entreprises, inclut les essais de laboratoires et la métrologie, les essais de caractérisation produits et de conformité, la conception et le développement produits, le conseil technologique et méthodologique, l'aide à l'innovation, la formation, la documentation et l'information. Les activités de ce type doivent être bénéficiaires ou équilibrées.

Les prestations collectives: Ces prestations concernent des travaux collectifs, mis à la disposition des entreprises membres. Elles couvrent la recherche collective, la veille technologique et économique ainsi que les travaux de normalisation. Les prestations collectives sont couvertes par les cotisations et la parafiscalité.

Evolutions et tendances des CTS européens. L'étude relève les évolutions et tendances suivantes:

- gestion rigoureuse, maîtrise des coûts et activités marchandes généralisées ;
- développement des activités de recherche en collaboration avec l'Université ;
- implication et accompagnement de l'évolution des réglementations: traçabilité, marquage, ...
- ouverture et implication dans l'évolution de la protection de l'environnement et le développement durable.

III. RECOMMANDATIONS DES ETUDES DE DIAGNOSTIC ET DE DEVELOPPEMENT PROSPECTIF

L'étude de diagnostic prospectif de développement des CTS en Tunisie est conclue par une série de recommandations résumées ci-après :

1. Première Recommandation : élimination des blocages. Cette recommandation se décline en quatre propositions :

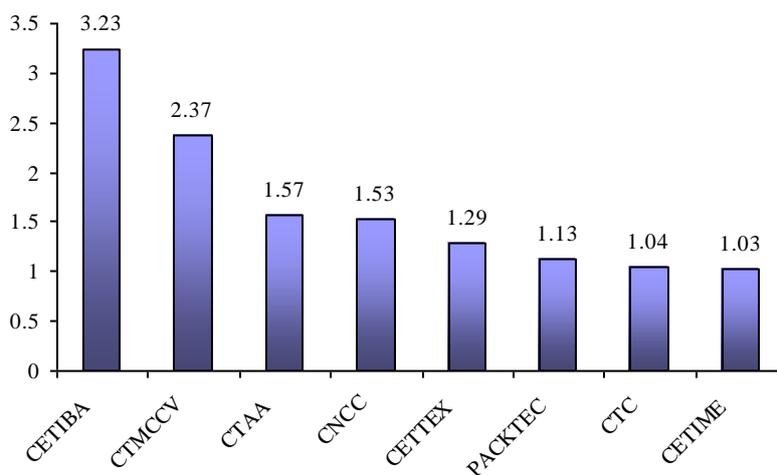
- Définition et mise en place d'un CPP sur 3 ans.
- Mise en place d'une Comptabilité Analytique opérationnelle.
- Réaffirmation du rôle du conseil d'administration dans le pilotage des CTS.
- Gestion dynamique des Ressources Humaines.

2. Deuxième Recommandation : plan d'amélioration de l'efficacité des CTS. Cette deuxième se décline en sept propositions :

- 2-1 Définition précise des missions collectives.
- 2-2 Mise en œuvre d'une activité de prestations de service payant et rentable.
- 2-3 Assurer la cohérence entre activité collective et individuelle.
- 2-4 Organisation améliorée au sein des CTS.
- 2-5 Amélioration du ratio effectif productif/effectif total.
- 2-6 Assurer la cohérence des investissements avec la stratégie des CTS et veiller à la capitalisation des investissements immatériels.
- 2-7 Amélioration de la communication et de l'image des CTS.

Annexe 5. Données SUR LES CTS

Graphique A. 4. Ratio masse salariale sur chiffre d'affaires de type A en 2005.



Source : CTS.

Tableau A. 2. Caractéristiques des personnels techniques en 2005.

Pct. moyen d'ingénieurs ayant une expérience industrielle préalable	29.30
Pct. moyen d'ingénieurs ayant une expérience préalable dans l'administration	24.83
Pct. moyen de techniciens ayant une expérience industrielle préalable	35.45
Pct. moyen de techniciens ayant une expérience préalable dans l'administration	20.00
Pct. moyen d'ingénieurs ayant reçu une formation professionnelle en 2005	81.12
Pct. moyen de techniciens ayant reçu une formation professionnelle en 2005	55.45

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

Annexe 6. Le soutien des CTS à la création d'entreprises

I. ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DE LA CREATION D'ENTREPRISE

L'augmentation du nombre de diplômés des institutions d'enseignement supérieur et technique à la recherche d'emploi a amené les pouvoirs publics à considérer l'encouragement à la création d'entreprises comme un vecteur central de croissance économique et de réduction du chômage. Les leviers pour encourager cette dynamique entrepreneuriale sont nombreux et variés (Code d'incitation aux investissements, création de pépinières d'entreprises et de centres d'affaires, systèmes de financement ...). Outre ces leviers, les porteurs de projet dans le cadre du processus de création et de développement de leur entreprise peuvent bénéficier de soutien, conseils et expertises qualifiées.

II. POSITION ET ROLE POSSIBLE POUR LES CTS

Les CTS ont comme clientèle privilégiée les PME industrielles formelles. La politique actuelle des autorités visant à soutenir et accompagner les créateurs d'entreprises devrait ouvrir normalement un nouveau champ d'intervention pour les CTS. En effet, sur le plan technique, les CTS, sous réserve d'adaptation de leurs services à cette demande spécifique, sont parfaitement qualifiés pour apporter une panoplie de services de conseils et d'accompagnement aux porteurs de projets tels que :

- Le conseil d'orientation au niveau de l'idée de projet industriel ;
- L'assistance pour l'étude de faisabilité technique ;
- Des conseils et un suivi lors du développement du projet et en phase production.

III. CONDITIONS DE SUCCES

La réussite des CTS, dans ce nouveau rôle de soutien et d'accompagnement aux créateurs d'entreprises, est conditionnée par plusieurs facteurs dont :

- La conception et l'organisation des services de soutien et d'accompagnement techniques aux porteurs de projets, de manière autonome et spécifique à cette catégorie de clientèle. En particulier le contenu et l'approche seront forcément différents des services classiques au PME ;
- Le développement d'une gamme étendue de services techniques (y compris de formation) couvrant toutes les phases du processus de création, développement et démarrage des projets ;
- Le développement, au sein des CTS, des compétences adéquates, pour mener à bien ces services.

IV. BENEFICES POUR LES CTS ET POUR LES CREATEURS D'ENTREPRISES

L'accompagnement et le suivi par les CTS des créateurs de projets peuvent, à moyen terme, leur procurer plusieurs avantages :

- Des ressources financières supplémentaires ;
- Un apprentissage et une capitalisation d'une expérience du processus de création des projets dans leur secteur industriel. Les CTS, à travers cette expérience de terrain, seront mieux outillés pour connaître les besoins des PME ;
- Il est également probable que cet accompagnement des jeunes promoteurs permettra aux CTS de développer un réseau de clients potentiels.

Pour les porteurs de projets, un accompagnement technique et un suivi de leur projet seront un facteur important de réussite.

Annexe 7. Métrologie : Projet d'Institut National de Métrologie

Dans le cadre du développement industriel de la Tunisie, il apparaît nécessaire d'organiser l'activité de métrologie de manière rationnelle et efficace pour répondre aux objectifs suivants :

- Développer et maintenir des étalons primaires en Tunisie, reconnus à l'international. Ceci permettrait de posséder une chaîne de raccordement complète au Système International de mesures, pour les laboratoires et les entreprises locales ;
- Intégrer la Tunisie aux organisations internationales de métrologie (BIPM en particulier) afin de lui permettre d'en tirer des bénéfices sur le plan scientifique (comparaisons, développement technique et scientifique dans le domaine important de la Métrologie) et commercial (reconnaisances mutuelles facilitant le commerce international) ;
- Possibilité de coordonner et piloter l'activité métrologie en évitant les redondances et les insuffisances.

Dans ce cadre, un projet de création d'un Institut National de Métrologie (INM) a déjà été envisagé depuis quelques années (dans le cadre du projet PAISI en particulier). Actuellement (début 2007), la maturation de projet n'est pas complètement finalisée sur quelques aspects de base :

- Le choix entre un institut centralisé, autonome en moyens de métrologie (primaire ou de référence), ou décentralisé avec pour mission de coordonner et de piloter des laboratoires nationaux désignés qui seraient chargés du développement et de la maintenance des étalons de mesure (au niveau primaire ou de référence) ;
- La clarification des positions relatives de la Métrologie Légale et des Métrologies Scientifique et Industrielle au sein de l'organisme à créer ;
- La détermination des grandeurs physiques additionnelles pour lesquelles des laboratoires de métrologie devront être créés (électricité/magnétisme, quantité de matière, ionisation/radiation, photométrie/radiométrie, temps et fréquence ainsi que les mesures dérivées).

A ce stade, la situation dans le domaine de la Métrologie pourrait être caractérisée par les urgences suivantes

- La nécessité d'une coordination entre les différents laboratoires des CTS et LCAE et les autres institutions publiques ou privées ;
- La nécessité d'une identification détaillée des besoins pour la couverture d'autres grandeurs physiques.

Il serait donc utile que, au niveau national, soit étudié et défini un plan stratégique de développement de l'activité métrologique, à moyen et long terme.

Annexe 8. Estimation des besoins en investissements tels que perçus et fournis par les CTS actuels (données préliminaires).

PACKTEC		CETIME		CETIBA		CTMCCV		CETTEX		CNCC		CTAA		LCAE	
Projets	Coût (KDT)	Projets	Coût (KDT)	Projets	Coût (KDT)	Projets	Coût (KDT)	Projets	Coût (KDT)	Projets	Coût (KDT)	Projets	Coût (KDT)	Projet	Coût (KDT)
Unité d'essais sur les pâtes à papier	300	Mécanique (labos, prototypage rapide, Métrologie dim...)	1 452	Bâtiments Techniques (Laboratoire d'essais et Ateliers de Pilotage)	3 000	Unité/ Essais Béton prêt à l'emploi/	30	Les tests écologiques		1. Création d'un espace mode 2. Aménagement locaux des laboratoires 3. Aménagement/ équipement salles de formation 4. Equipements labo analyses métaux lourds, PCP, les azoïques...	2 000	Batiment	2 380	Labo de Sécurité Alimentaire (Bat 5000+ Eq 2000)	7 000
Unité d'assistance technique pour le développement et la transformation des emballages plastiques	1 200	Electrique (Labos)	1 164	Compléments aux labos existants	300	Energie (910 KDT de dons)	0	Les tests de marquage (qualité – produit)				Equipements de laob	840	Centres Régionaux (Bat 2000+ Eq 2000)	4 000
Unité d'essai sur les encres et vernis d'emballages	500	Electronique (Mécatron., compatibilité éle-magnétique, contrôle dispositifs médicaux...)	2 160	Labo Matelas	700	Métrologie / Température	300						0	Centre National de Métrologie (Bat 5000+ Eq 4000)	9 000
Unité d'assistance technique pour la conception et la réalisation de prototypes d'emballages	200			Labo essais feu	800	Marque "Ciment"	1 400						0		0
Totaux	2 200		4776		4 800		1730				2000		3 220		20 000

Source: Entretiens avec les CTC, Nov. / Dec. 2006.

BIBLIOGRAPHIE

IEQ (2006a). *Evaluation du programme de mise à niveau*, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, République Tunisienne.

IEQ (2006b). *Rapport Annuel sur la Compétitivité 2005*, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, République Tunisienne.

IMF (2006a). *Tunisia: 2006 Article IV Consultation—Staff Report; Staff Statement*, Washington DC.

IMF (2006b). *Tunisie: Conclusions préliminaires de la mission de consultation intérimaire*, Washington DC.

Lachat, J.C. (2006). *Diagnostic Prospectif de Développement des Centres Techniques Sectoriels en Tunisie: Benchmarking Europe*, Euro-Tunisie Entreprise.

PMN (2006). *Le bulletin de la mise à niveau: Spécial décennie de mise à niveau*, n 13, Mai, Tunis.

Sayettat, C. (2003). *Diagnostic prospectif de développement des centres techniques sectoriels en Tunisie – Etat des lieux des CTS et de leur environnement professionnel et public*, Euro-Tunisie Entreprise.

Sgravizzi, J.J et Reguigui, M. (2005). *Elaboration du plan stratégique du CTAA*, PMI, Tunis.

World Bank (2004). *Implementation completion report on a loan to the Republic of Tunisia for an industry support institutions upgrading project*, Report 29 328, Washington D.C.

Zargouni, H. (2003). *Diagnostic Prospectif de Développement des Centres Techniques Sectoriels en Tunisie: Enquête entreprises*, Euro-Tunisie Entreprise.