

**Lab.RII**

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE**  
**Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU LAB.RII**  
**– DOCUMENTS DE TRAVAIL –**

**N°203**

**Décembre 2008**



**LE PROGRAMME DE MISE A  
NIVEAU DE L'INDUSTRIE  
UN MOYEN EFFICACE DE  
LA POLITIQUE  
INDUSTRIELLE  
TUNISIENNE ?**

**Lamia YACOUB**

# LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE UN MOYEN EFFICACE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE TUNISIENNE ?

## THE UPGRADING PROGRAM OF INDUSTRY: AN EFFICIENT MEANS OF THE TUNISIAN INDUSTRIAL POLICY?

**Lamia YACOUB**

**Résumé :** Tandis que certains voient dans le processus de la mondialisation une récusation de la politique industrielle active, d'autres considèrent que c'est ce processus même qui suscite son renouveau. L'étude de l'expérience tunisienne conforte cette dernière idée, en ce sens que l'adoption récente du programme de mise à niveau de l'industrie, nuance la neutralité de la politique industrielle prônée dans le cadre du Plan d'Ajustement Structurel et officialisée en 1993. Ce programme dénote d'un certain regain d'intérêt pour une politique industrielle ciblée, en réponse aux enjeux de la mondialisation et de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne. L'objet de cet article est de proposer une évaluation de l'efficacité du programme de mise à niveau, en tant que principal moyen de la politique industrielle tunisienne actuelle. Notre étude, basée sur l'analyse du contenu du programme et le traitement des données d'une enquête auprès d'une centaine d'entreprises, montre une efficacité globale mitigée du programme de mise à niveau, par rapport aux objectifs de productivité, de création d'emploi qualifié et de compétitivité structurelle. Ceci met en exergue l'existence de plusieurs lacunes de ce programme et donc, les impératifs d'une politique industrielle tunisienne plus volontariste et ciblée de manière plus avisée, pour que s'opère et se maintienne un processus de reconversion compétitive du secteur et de création d'avantages comparatifs industriels.

*Mots clés :* Mondialisation, programme de mise à niveau (PMN), politique industrielle, compétitivité.

**Abstract:** While some see in the globalization process a denial of the active industrial policy, others consider that it is this process itself that arouses its revival. The study of the Tunisian experience consolidates this last idea, in the sense that the recent adoption of the industry upgrading program, moderates the neutrality of industrial policy, proclaimed Within the framework of the Structural Adjustment Plan and officialized in 1993. This program reveals a kind of renewed interest for a targeted industrial policy, in response to the stakes of globalization and the free trade agreement with the European Union. The aim of this paper is to propose an evaluation of the upgrading program efficiency, as a main means of the current Tunisian industrial policy. Our study, based on the analysis of the program contents and the data processing of a survey led on one hundred companies, shows a mitigated global efficiency of the upgrading program, regarding to the objectives of productivity, qualified employment creation and structural competitiveness. This highlights the existence of several gaps in the program and thus, the need of a more voluntarist Tunisian industrial policy; which policy should be targeted in a more advised way, so that a process of competitive reconversion of the sector and of creation of industrial comparative advantages could occur and be maintained.

*Key words:* Globalization, upgrading program, industrial policy, competitiveness.

**LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE  
UN MOYEN EFFICACE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE TUNISIENNE ?**

**THE UPGRADING PROGRAM OF INDUSTRY: AN EFFICIENT MEANS OF THE  
TUNISIAN INDUSTRIAL POLICY?**

**Lamia YACOUB**

**TABLE DES MATIERES**

<b>INDEX DES ABBREVIATIONS</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>1. IMPERATIFS ET VOLETS DE LA MISE A NIVEAU</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Pourquoi une mise à niveau de l'industrie tunisienne ?</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Les volets du Programme de Mise à Niveau</b>	<b>9</b>
1.2.1. La mise à niveau de l'environnement de l'entreprise	9
1.2.2. La mise à niveau de l'entreprise industrielle	10
1.2.2.1. <i>Mode de fonctionnement du programme</i>	10
1.2.2.2. <i>Modalités d'application du programme</i>	11
1.2.3. Les principaux prolongements du programme de mise à niveau	12
<b>2. PROGRESSION DE LA MISE A NIVEAU : UN BREF APERÇU</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Evolution et caractéristiques des investissements approuvés</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Le point sur les performances réalisées dans le cadre du programme</b>	<b>17</b>
2.2.1. Progression de la réalisation des plans de mise à niveau	17
2.2.2. Aperçu sur les performances des entreprises approuvées	18
<b>3. LA MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE EST-ELLE EFFICACE ?</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Traitement par la méthode d'analyse factorielle des correspondances (AFC)</b>	<b>20</b>
3.1.1. Notre méthodologie de recherche	20
3.1.1.1. <i>Elaboration du questionnaire et population étudiée</i>	20
3.1.1.2. <i>Structuration de l'échantillon</i>	21
3.1.2. Tri simple des résultats de l'enquête	21
3.1.3. Présentation et interprétation des résultats de l'AFC	23
3.1.3.1. <i>Objet et méthodologie de l'AFC</i>	22
3.1.3.2. <i>Interprétation des axes factoriels</i>	23
3.1.3.3. <i>Catégorisation des entreprises</i>	25
<b>3.2. Efficacité globale et bilan de la mise à niveau</b>	<b>29</b>
3.2.1. Une appréciation de l'efficacité globale du programme	29
3.2.1.1. <i>Quels critères d'efficacité retenir ?</i>	29
3.2.1.2. <i>Pour quelles entreprises le programme est-il efficace ?</i>	30
3.2.2. Quel bilan de la mise à niveau de l'industrie ?	32
3.2.2.1. <i>Quelques points forts de la mise à niveau</i>	32
3.2.2.2. <i>Principales lacunes du programme</i>	32
<b>ELEMENTS DE CONCLUSION</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>38</b>

## INDEX DES ABBREVIATIONS

AFC	: Analyse Factorielle des Correspondances
API	: Agence de Promotion de l'Industrie
BMN	: Bureau de la Mise à Niveau
COFIL	: Comité de Pilotage (du programme de mise à niveau)
FODEC	: Fonds de Développement de la Compétitivité
IAA	: Industries agroalimentaires
ICC	: Industries du Cuir et de la Chaussure
ICH	: Industries Chimiques
ID	: Industries Diverses
IMCCV	: Industries des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre
IME	: Industries Mécaniques et Electriques
ITH	: Industries du Textile et de l'Habillement
ITHC	: Industries du Textile, de l'habillement et du Cuir
L-E	: Libre-échange
MD	: Million de Dinar
PMN	: Programme de mise à niveau

## INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, les impératifs et les effets de la mondialisation sont devenus des thèmes centraux des débats politiques, économiques et sociaux. Dans le domaine industriel, ceci apparaît via l'accentuation de la concurrence nationale et internationale et la rapidité des mutations technologiques qui ne cessent de modifier l'environnement des firmes et de faire émerger de nouveaux impératifs de compétitivité, voire de survie : les espaces de l'industrie s'étendent à de nouvelles activités et à de nouveaux pays, la flexibilité de l'organisation et des structures industrielles devient la norme, les systèmes productifs s'intensifient en technologie, les cycles de vie des produits se raccourcissent et les avantages compétitifs acquièrent un aspect très dynamique.

Mais, toutes ces mutations qui accompagnent et qui intensifient le processus de mondialisation, n'ont pas jusqu'alors déclenché une tendance concrète à la convergence, tel qu'attesté par la théorie économique orthodoxe. Au contraire, les politiques de "moins d'Etat", préconisées par les organisations internationales, ont contribué à creuser les inégalités de développement économique entre les pays et les inégalités sociales au sein des pays eux-mêmes. Les économies qui ont réussi à créer une dynamique d'avantages compétitifs industriels, sont aujourd'hui celles qui arrivent à mieux faire face aux enjeux de la mondialisation.

Vraisemblablement, l'ampleur de ces enjeux est plus problématique pour les PED, car si la mondialisation leur crée des opportunités nouvelles de croissance, elle présente aussi le risque pour ces pays, dont la majorité est insuffisamment préparée à l'ouverture et ne dispose pas d'un secteur industriel compétitif, d'être de plus en plus marginalisés aux plans économique et social. C'est la raison pour laquelle le développement d'un tissu industriel performant, intégré et dynamique, devrait être une priorité pour la plupart des Etats. Pourtant, on constate aujourd'hui que les PED sont à des niveaux de développement industriel très inégaux et ce bien qu'ils aient pratiquement eu la même situation de départ à l'issue de leur indépendance. Leurs choix en matière de politique économique et les moyens qu'ils ont employés pour la mener, ont été très divers et ont donc abouti à des résultats assez hétérogènes.

Comme la plupart de ces pays, la Tunisie a lancé après sa décolonisation, un processus d'industrialisation et de développement planifié. A partir des années 80, elle a dû y renoncer pour appliquer un ensemble de réformes libérales préconisées dans le cadre d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Ainsi, jusqu'au milieu des années 90, les actions en matière de politique économique s'articulaient presque exclusivement autour de la conduite de la politique de libéralisation et d'ouverture, sans que de véritables priorités et objectifs en matière de développement et de compétitivité industriels en ressortent. La promulgation d'un code unique d'incitation aux investissements en 1994, a mis fin à l'approche sectorielle du système incitatif, privant ainsi l'Etat de l'un de ses instruments d'action ciblés et consacrant la neutralité officielle de la politique industrielle. C'est paradoxalement un choix qui a été effectué avec l'intégration du pays à l'économie mondiale, via sa signature des accords du GATT-OMC et sa conclusion de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne en 1995. Si ces deux accords sont censés offrir des perspectives de croissance au pays et valoriser ses avantages comparatifs, ils présentent en réalité des risques et des défis majeurs pour l'économie et pour l'industrie nationales. C'est alors ce qui a amené l'Etat à mettre en place des mesures plus ciblées pour préparer le système productif à faire face à la concurrence étrangère, en lançant un *Programme de Mise à Niveau (PMN) de l'industrie manufacturière* et en redonnant ainsi un caractère plus actif à la politique industrielle tunisienne. L'adoption

de ce programme ne répond pas aux précédents impératifs d'industrialisation du pays, mais à ceux de l'amélioration de la compétitivité structurelle, suscitée par l'ouverture croissante à l'économie européenne et à l'économie mondiale en général.

La question à laquelle nous nous proposons donc de répondre, et qui devrait à notre sens se poser avec une grande acuité, est la suivante : *Dans quelle mesure le Programme de Mise à Niveau de l'industrie manufacturière tunisienne peut-il être considéré comme un moyen efficace de la politique industrielle, au regard des nouveaux impératifs qui se présentent au secteur et à l'ensemble de l'économie ?*

A cet effet, nous allons de prime abord, mettre en exergue les principaux impératifs et les volets du programme de mise à niveau de l'industrie tunisienne et présenter un bref aperçu sur sa progression et ses caractéristiques. Il s'agit ensuite, de proposer une évaluation de son efficacité par rapport aux objectifs de productivité, de création d'emploi (qualifié) et de compétitivité. Cette évaluation, qui sera effectuée sur la base d'une enquête auprès d'une centaine d'entreprises tunisiennes adhérentes, permettrait d'établir un bilan de ses points forts et de ses principales lacunes. Notre objectif n'est pas de tirer des conclusions systématiques, ni d'établir des critères d'efficacité normatifs d'un tel programme. Il s'agit plutôt de repérer ses défaillances majeures afin de démontrer l'impératif d'introduire plus de volontarisme à son niveau et au niveau de la politique industrielle tunisienne en général, tel que le suscitent les enjeux d'une économie mondialisée.

## **1. IMPERATIFS ET VOLETS DE LA MISE A NIVEAU**

L'accord de libre-échange avec l'Union Européenne a suscité une nouvelle réflexion sur les contraintes auxquelles l'industrie locale devrait faire face et sur les potentialités de son développement qui devraient intégrer l'ensemble des nouvelles opportunités pouvant s'offrir au secteur. La stratégie de réhabilitation des mécanismes de marché ne paraissant plus à ce titre suffisante, il a été nécessaire de lancer un programme de mise à niveau de l'industrie en 1995. Ce programme s'articule autour de deux principaux volets : l'amélioration de la compétitivité structurelle des entreprises et l'assainissement de leur environnement.

### **1.1. Pourquoi une mise à niveau de l'industrie tunisienne ?**

Quelques années après la décolonisation, l'Etat a mis en place une politique d'industrialisation par import-substitution. Très inspirée de l'idéologie socialiste et largement guidée par le souci d'autonomie économique, cette politique industrielle a été menée sous l'égide d'un Etat s'attribuant un rôle supplétif et excessivement interventionniste. Mais le blocage du modèle d'import-substitution a suscité, à partir du début des années 70, un ancrage de la politique d'industrialisation sur la promotion des exportations et l'incitation aux investissements manufacturiers privés, nationaux et étrangers. Pourtant, le rôle de l'Etat est resté essentiel en matière de protection de l'industrie locale et de contrôle de l'investissement privé.

Cependant, comme tel était le cas dans la majorité des PED, le début des années 80 s'est caractérisé par un essoufflement de l'activité économique nationale et un retournement de la conjoncture internationale, aggravé par la chute des prix des principaux produits primaires exportés (notamment le phosphate et le pétrole). Ceci s'est presque immédiatement traduit par une crise de change, de fortes tensions au niveau des paiements extérieurs et un large

déséquilibre des finances publiques. Cette crise qui a pratiquement mis le pays en état de cessation de paiement, a requis des réformes urgentes au niveau de la politique économique, entreprises dans le cadre d'un plan d'ajustement structurel (PAS), adopté en 1986 et parrainé par la Banque Mondiale et le FMI<sup>1</sup>. L'objectif ultime du PAS est d'assurer le passage d'une économie fortement administrée et peu intégrée au marché mondial, à une économie régulée par les mécanismes du marché<sup>2</sup>. C'est une orientation qui était censée favoriser une allocation efficace des ressources et une croissance économique équilibrée et soutenue.

Certes, l'analyse des facteurs d'inefficience montre que l'économie tunisienne a souffert d'un excès d'Etat<sup>3</sup>, mais il est aussi indéniable que celui-ci a joué un rôle central, au moyen d'une politique industrielle active et volontariste (d'industrialisation et d'incitation sélective), dans l'institution d'une première structure industrielle en Tunisie. Ceci a permis la mise en place et le développement de l'infrastructure physique et le lancement des industries de base sur lesquelles se fonde encore aujourd'hui, l'avantage comparatif du pays en termes de coût de travail. Le fait est, que les choix de la Tunisie en matière de politique industrielle durant les années 60 et 70, n'ont pas été figés et qu'en entraînant certes, certaines distorsions, ils apparaissaient légitimes face aux contraintes et aux opportunités qui se présentaient à l'échelle nationale et internationale.

Quoiqu'il en soit, la situation critique de l'économie tunisienne au début des années 80, conjuguée à la suprématie de l'approche néolibérale, ne laissait pas à l'Etat un autre choix que celui de s'y aligner en adoptant un PAS. Le caractère volontariste et protectionniste de la politique industrielle, s'est alors progressivement estompé en faveur d'une politique d'Etat minimum, visant l'ajustement des structures productives et la libéralisation du secteur. C'est une politique qui s'est poursuivie dans les années 90, consolidée par la promulgation d'un nouveau code d'incitation aux investissements en décembre 1993. Ce code vise à réaliser des objectifs horizontaux et retient alors d'autres critères d'octroi des avantages qu'il généralise à la quasi-totalité des secteurs. Ceci semble avoir mis fin au système incitatif sélectif qui sous-tendait la politique industrielle sélective, à la faveur d'une politique de développement plus uniforme et forcément beaucoup plus neutre sur le plan sectoriel<sup>4</sup>.

Bien que le lancement du PMN de l'industrie manufacturière en 1995, n'ait pas annulé les dispositions du code de 1993, il a pu nuancer la neutralité de la politique industrielle tunisienne. Sous un premier angle, dans ce code unique, en vigueur jusqu'à aujourd'hui, on constate une véritable rupture avec la politique industrielle dirigiste et le système d'incitation sélectif dont elle s'est dotée depuis les années 70. Ce changement marque un dépassement de la vision sectorielle dans l'octroi des avantages, au profit d'un système d'incitation uniforme, axé sur des objectifs horizontaux (promotion des exportations, intégration nationale, protection de l'environnement, maîtrise technologique, développement régional et promotion des investissements de soutien). La promulgation du code unique a donc dépourvu la politique industrielle de son principal instrument d'intervention, à savoir le système incitatif

---

<sup>1</sup> La Tunisie a bénéficié d'un prêt de la Banque Mondiale, s'élevant à 150 milliards de dollars, pour financer son plan d'ajustement structurel. (Pelletreau P. [1995], "Développement du secteur privé par la reconstruction du secteur public ? Le cas de la Compagnie des Phosphates de Gafsa et du Groupe Chimique", in *La Politique Economique de la Réforme*, Alif- Les Editions de la Méditerranée, pp149-163).

<sup>2</sup> Bedoui A. [1996]: "L'ajustement structurel et ses effets sur l'économie tunisienne", juillet, <http://www.ismea.org/INESDEV/BEDOUI.htm>

<sup>3</sup> Voir Morrisson C. et B. Talbi [1999], *La Croissance de L'économie Tunisienne en Longue Période*, Centre de Développement de l'OCDE, Série "Croissance à Long Terme".

<sup>4</sup> Yacoub L. [2008], *Légitimité et faisabilité de la politique industrielle dans le contexte de la mondialisation, cas de la Tunisie*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Tunis El Manar.

ciblé. Mais, sous un autre angle, le PMN des entreprises industrielles et l'ensemble des avantages financiers et fiscaux accordés en relation directe ou indirecte avec ce programme, redonnent un statut plus actif et un caractère plus ciblé à la politique industrielle.

En effet, d'une part, la mondialisation a redéfini le domaine et la nature de l'intervention publique, en mettant en cause la légitimité des politiques industrielles dirigistes et/ou sélectives. Donc, la neutralité "officielle" de la politique industrielle tunisienne pourrait être perçue comme un alignement à cette tendance néolibérale, faute duquel elle ne serait pas "faisable". Mais d'autre part, le processus de mondialisation s'est manifesté par un changement majeur des règles de la concurrence, une mutation continue des bases de la compétitivité industrielle et une ouverture croissante des économies au marché mondial, qui, pour la Tunisie, s'est concrétisée par sa conclusion de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne en 1995. *Vu les multiples contraintes et défis qui en découlent pour l'industrie et l'économie tunisiennes, il n'était plus judicieux que l'intervention de l'Etat se limite à un ensemble de réformes réhabilitant les mécanismes de marché, mais faudrait-il qu'il mette également en place une politique industrielle active et ciblée, permettant d'affronter la concurrence étrangère sur le marché local et de stimuler l'accès des produits industriels tunisiens aux marchés extérieurs*<sup>5</sup>.

Et à ce juste titre, l'amélioration de la compétitivité structurelle du tissu industriel tunisien s'avérait impérieuse. Car, celui-ci se trouve en position intermédiaire entre, d'un côté, une industrie appartenant à des PED comme l'Inde, la Chine ou la Thaïlande, dont la compétitivité provient d'un large avantage comparatif en travail bon marché et d'un autre côté, une industrie de pays développés, axée sur un avantage comparatif en technologie de pointe et en travail qualifié. L'avantage de la Tunisie en termes de coût de la main d'œuvre étant difficile et surtout inopportun à préserver, la seule voie possible reste celle de consolider l'intensité technologique de l'industrie manufacturière, d'autant plus que ceci permettrait de solutionner le problème de la faible intégration locale des activités exportatrices.

A travers des mesures d'incitation à la modernisation des moyens de production et à l'investissement immatériel, le programme de mise à niveau est donc censé répondre à cet impératif d'un ancrage "profitable" à l'économie mondiale et à l'économie européenne en particulier. L'accord de libre-échange met désormais l'industrie tunisienne face à un bloc de pays nettement plus compétitifs et disposant de ressources financières, humaines et technologiques beaucoup plus importantes. D'où la difficulté certaine pour les entreprises locales de pouvoir améliorer, voire préserver, leur position concurrentielle, tant sur leur propre marché, que sur leur marché d'exportation traditionnel. L'union douanière entre la Turquie et l'UE (1996), son adhésion potentielle à l'UE et l'élargissement continu de l'Union européenne, créent des défis supplémentaires, vu qu'il s'agit d'économies plus compétitives dans plusieurs secteurs clés (montage automobile, textile et habillement, mécanique et électronique...).

Finalement, c'est bien la conclusion de cet accord, conjuguée au changement perpétuel des sources de compétitivité des firmes et des avantages comparatifs des pays, qui ont requis l'adoption d'un PMN de l'industrie manufacturière tunisienne. En d'autres termes, ce sont les contraintes et les défis de la mondialisation qui ont réintroduit un certain volontarisme public et une politique industrielle active en Tunisie. Reste à savoir si les volets de ce programme,

---

<sup>5</sup> *Dixième Plan de Développement Economique et Social, 2002-2006*, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, République Tunisienne.



tels que définis et concrétisés dans la politique économique tunisienne, sont réellement à la mesure de ces contraintes et défis.

## **1.2. Les volets du Programme de Mise à Niveau**

Le concept de "mise à niveau" a commencé à être employé, officiellement, juste avant la signature de l'accord de L-E avec l'Union Européenne. Initialement, seules les structures de pilotage et les moyens de financement ont fait l'objet de textes législatifs<sup>6</sup>, tandis que le PMN lui-même n'a pas été défini par une loi spécifique<sup>7</sup>. A présent, le PMN de l'industrie tunisienne peut être défini via deux volets : La mise à niveau de l'environnement de l'entreprise tel que l'exigent les impératifs du L-E et celle de l'entreprise elle-même afin qu'elle devienne compétitive. Mais certaines lacunes constatées parallèlement à la progression du PMN, ont suscité son prolongement et son ciblage sur les PME, le renforcement des investissements immatériels et le développement des services liés à l'industrie.

### **1.2.1. La mise à niveau de l'environnement de l'entreprise**

La mise à niveau de l'environnement de l'entreprise correspond à un ensemble de programmes mis en place pour doter les firmes industrielles des conditions de leur efficacité et de leur adaptation aux évolutions du contexte national et mondial. Les actions entreprises à ce titre comportent trois principaux volets :

A/ Le volet "infrastructure de base" : il porte en l'occurrence, sur les mesures suivantes :

- Le réaménagement de zones industrielles existantes, la création d'autres, dites de "nouvelle génération", et le développement des zones franches ;
- La modernisation du transport pour réduire son coût et améliorer sa qualité;
- La modernisation et le développement du réseau des télécommunications, par la création de nouveaux services et la connexion directe à un plus grand nombre de pays.

B/ Le volet institutionnel : il consiste dans l'institution de structures publiques plus efficaces et plus qualifiées que celles qui géraient les licences d'importation. A ce niveau, l'Etat devrait jouer un rôle fondamental dans la réussite de la restructuration de l'entreprise industrielle, via de multiples mesures dont les principales sont résumées dans les points suivants :

- Un programme d'adaptation de la législation aux meilleures pratiques internationales;
- Un programme de renforcement des structures d'appui, notamment les centres techniques, l'Agence de Promotion de l'Industrie (l'API) et l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (l'INNORPI);
- Un programme de promotion de la qualité (formation des experts en gestion de la qualité, amélioration des procédures d'organisation de la production et d'assurance de la qualité...);
- Une réforme de l'administration, via un programme de formation/recyclage des cadres de la fonction publique et une simplification/modernisation des procédures administratives ;
- Un renforcement des moyens et des structures de formation professionnelle (ouverture de l'enseignement sur l'entreprise, formation par les compétences,...).

---

<sup>6</sup> A l'exemple du décret 95/2495 du 18 décembre 1995, fixant les modalités d'organisation, de fonctionnement et des modes d'intervention du FODEC, ainsi que la création d'un comité de pilotage du PMN. Et du décret 95-917 du 22 mai 1995, portant création du secrétariat du comité de pilotage, assuré par le bureau de la mise à niveau.

<sup>7</sup> Dhaoui M.L. [1996], *Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie*, Ed. Arabesques.

C/ Le volet financier et bancaire : il intègre un ensemble de restructurations financières visant à faciliter l'accès des firmes aux sources de financement requises, en l'occurrence à travers :

- La révision du régime fiscal et monétaire ;
- La mise en place de nouveaux instruments financiers (certificats d'investissement, prêts participatifs, obligations convertibles...);
- La formation et le recyclage des fonctionnaires du secteur financier et bancaire, avec la coopération des institutions européennes ;
- La restructuration des organismes financiers et l'adaptation des normes de la réglementation bancaire.

### **1.2.2. La mise à niveau de l'entreprise industrielle**

A ce niveau, nous allons mettre en évidence de manière succincte, le mode de fonctionnement du PMN de l'entreprise industrielle (organes de gestion et sources de financement) et ses modalités d'application (firmes éligibles, incitations accordées et procédure).

#### *1.2.2.1. Mode de fonctionnement du programme*

A/ Les organes de gestion du programme : Les deux principaux sont le Bureau de la Mise à Niveau (BMN) et ce qu'on appelle le Comité de pilotage (COPIL)<sup>8</sup>.

La mission du BMN est de définir, de mettre en œuvre et de procéder au suivi des plans de mise à niveau et également, de coordonner les différentes sources de financement allouées au programme. Tandis que celle du COPIL est plutôt de superviser les orientations du PMN, d'examiner les demandes d'adhésion des firmes et d'octroyer les primes prévues par l'Etat<sup>9</sup>.

B/ Le financement du programme : Sur les cinq premières années de son application (1996-2000), le PMN a été doté d'une enveloppe de 2,45 milliards de dinars (2,2 milliards de dinars affectés à l'industrie et le reste à l'agro-industrie). L'équivalent de 60% du coût, est destiné à la mise à niveau des entreprises et 40% à l'amélioration de son environnement et à la modernisation de l'infrastructure générale<sup>10</sup>. Les sources de financement du programme sont à la fois, nationales et étrangères et sont essentiellement les suivantes :

- Les lignes de crédit de la France pour la mise à niveau des entreprises. A ce titre, l'Agence Française de Développement (AFD), a octroyé 4 crédits pour la restructuration (surtout financière) des firmes adhérentes, avec un total de 94 millions d'Euro ;
- Les subventions de l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA. Mais celles-ci sont restées relativement faibles et ont surtout consisté dans le financement effectué par l'Union Européenne d'*Euro Tunisie Entreprise*<sup>11</sup> ;
- Les prêts des organisations internationales (notamment de la Banque mondiale) ;
- Le Fonds de Développement de la Compétitivité (FODEC), créée en 1995, pour contribuer au financement des actions liées à l'amélioration de la qualité des produits, des opérations de restructuration industrielle et des études sectorielles stratégiques. Il accorde aussi des

---

<sup>8</sup> Le BMN a été créé par le décret n°95-916 du 22 Mai 1995, fixant les attributions du Ministère de l'Industrie. Pour le COPIL, ses modalités de fonctionnement et ses attributions, ont été définies dans les articles 3 et 4 du décret n°95-2495 du 18 Décembre 1995.

<sup>9</sup> Actuellement, le COPIL réunit 7 représentants de l'administration publique et 11 représentants de la société civile, dont 5 du patronat, 5 autres du secteur bancaire et un seul représentant des salariés (UGTT). Ces membres sont désignés par décision du ministre chargé de l'industrie, sur proposition des ministères, organismes et institutions concernées [Décret n°95-2495 du 18 décembre 1995].

<sup>10</sup> *Le Courrier de l'Industrie* n°73, Agence de Promotion de l'Industrie, 1996.

<sup>11</sup> A partir de 1999, *Euro Tunisie Entreprise* a été entièrement intégrée à l'architecture du programme et impliquée dans la réalisation de diagnostics "filières" et de diagnostics stratégiques.

subventions aux centres techniques industriels et entreprend toute action visant à développer la compétitivité de l'industrie. A partir de 1999-2000, le FODEC contribue également au financement des investissements technologiques à caractère prioritaire et à la prise en charge des cadres employés par les PME (dans la R&D, la qualité...) <sup>12</sup>.

#### 1.2.2.2. Modalités d'application du programme

A/ Les critères d'éligibilité des entreprises au programme : Les entreprises éligibles au PMN, doivent appartenir au secteur privé, être en activité depuis au moins deux ans, avoir un potentiel de croissance et ne pas être en situation de difficultés économiques <sup>13</sup>. Elles doivent en outre, relever du secteur industriel ou celui des services liés à l'entreprise <sup>14</sup>.

Donc, ce programme n'est pas destiné à "secourir" les "canards boiteux" du système productif, mais vise les firmes qui présentent une perspective de développement, indépendamment de la branche d'activité. A priori, ce principe n'est pas censé relever d'un simple "favoritisme" au profit des entreprises "gagnantes", mais le but serait essentiellement de faire profiter les plus entreprenantes d'entre elles, de l'opportunité de se mettre à niveau de la concurrence internationale. Concrètement, *les critères d'éligibilité au PMN s'articulent autour de la capacité de gestion et de "vision stratégique" des entrepreneurs industriels*. Dans le cas tunisien, ce critère de sélectivité est bien justifié <sup>15</sup>. En effet, outre le fait qu'il puisse bien mobiliser les acteurs économiques, il semble le plus adapté au tissu industriel local, relativement diversifié et composé de nombreuses PME qui, quoique potentiellement dynamiques, sont généralement insuffisamment compétitives. Ce programme s'inscrit donc dans le cadre de l'orientation générale actuelle du pays et de l'économie mondiale en matière de politique industrielle : *la faisabilité des politiques fondées sur des mesures verticalement sélectives étant devenue moins évidente dans le contexte de la mondialisation, c'est une politique industrielle horizontale, "stratégiquement" ciblée qui devrait être menée*.

Le ciblage des entreprises les plus dynamiques répond alors essentiellement à deux logiques :

- Augmenter les chances de réussite du PMN, dans la mesure où les firmes adhérentes ne seraient pas en difficultés, ce qui éviterait un éventuel "blocage" du processus.
- Favoriser les effets d'externalités qui devraient être générés en amont et en aval de ces firmes et qui s'étendraient ensuite à l'ensemble du secteur industriel.

B/ Les incitations accordées aux entreprises adhérentes : Elles visent à élever le taux d'investissement du secteur privé concurrentiel et viable, à un niveau suffisant pour accélérer la croissance économique du pays. Les investissements éligibles au PMN, devraient permettre directement ou indirectement, l'amélioration de la compétitivité de la firme. L'importance des aides varie donc selon la nature de l'investissement :

- Les investissements matériels : ils sont éligibles s'ils sont estimés contribuer à l'amélioration de la productivité, tels que le renouvellement ou l'acquisition d'équipements et l'achat de matériel de laboratoire et informatique. Les firmes adhérentes bénéficient dans ce

---

<sup>12</sup> Les ressources du FODEC proviennent, en partie, d'une taxe professionnelle instituée sur plusieurs produits locaux ou importés (énumérés dans l'annexe de la loi 94-127 du 26/12/1994). Cette taxe est fixée à 1% du chiffre d'affaires réalisé par les fabricants de produits locaux et à 1% sur la valeur en douane des produits importés.

<sup>13</sup> Les firmes en difficultés ont la possibilité de bénéficier d'un autre programme spécifique institué en 1995, à savoir, le Programme d'Assistance aux Entreprises en Difficulté (PAED).

<sup>14</sup> L'éligibilité des services liés à l'entreprise est un prolongement du PMN décidé en 1999. Ceci intègre les services informatiques, l'expertise et l'assistance, la formation professionnelle, le montage d'usines...

<sup>15</sup> Marniesse S. et E. Filipiak [2003], *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*, AFD, novembre.

cas, d'une aide financière de 20% de la part de l'investissement éligible financé par des fonds propres et de 10% de celui financé par des crédits.

- Les investissements immatériels : Ceux effectués en formation, en organisation, en acquisition de brevets ou de licences, en études et prospections, etc. A ce titre, les entreprises adhérentes reçoivent d'une part, une prime s'élevant à 70% du coût de l'étude de diagnostic approuvé par le COPIL et plafonnée à 30000DT. D'autre part, une aide financière équivalente à 70% des autres investissements immatériels.

C/ Les étapes du programme : Pour appliquer le PMN, l'entreprise doit suivre une procédure préétablie, que nous avons résumée dans les principales étapes suivantes :

1- L'entreprise commande un diagnostic stratégique global (pris en charge à titre de 70%) à un centre technique, un bureau d'études, ou à un groupe de consultants privés. S'il s'agit d'une PME, celle-ci peut faire appel aux services de la *Task Force* de l'API. En fonction des points forts et des faiblesses de la firme, ce diagnostic servira à établir son plan de mise à niveau, défini selon les trois axes suivants : les investissements matériels, les investissements immatériels et la restructuration financière de la firme<sup>16</sup>.

2- La firme constitue un dossier de financement qu'elle présente à une banque en vue d'obtenir son approbation pour financer son plan de mise à niveau. Le dossier est ensuite déposé au BMN qui à son tour, le soumet à l'examen du COPIL. Celui-ci décide finalement d'accepter ou de rejeter la demande d'adhésion de l'entreprise au PMN.

3- L'entreprise, ayant reçu l'accord du COPIL, bénéficie enfin des primes octroyées par le FODEC. En ce qui concerne le coût du diagnostic et de l'élaboration du plan de mise à niveau, le déblocage de la prime se fait en une seule tranche. Par contre, pour les actions mêmes du plan, le déblocage s'effectue en fonction de la réalisation des investissements<sup>17</sup>.

### **1.2.3. Les principaux prolongements du programme de mise à niveau**

Le PMN tunisien répond est un processus qui a fait l'objet de certains prolongements et évolutions, décidés parallèlement à son avancement. Il s'agit, surtout, de l'éligibilité des Investissements technologiques à caractère prioritaire (ITP) et du ciblage des PME.

#### A/ Les investissements technologiques à caractère prioritaire (ITP)

Les firmes éligibles aux avantages du FODEC au titre des ITP, relèvent du secteur industriel et de celui des services connexes à l'industrie. Elles doivent être en activité depuis au moins deux ans et ne pas présenter des difficultés économiques. Il s'agit :

- Des ITP matériels : Matériel de conception, de R&D, ou de laboratoire et de contrôle. La prime est à ce titre fixée à 50% du coût de ces investissements, avec un plafond de 100000 dinars par entreprise, renouvelable tous les cinq ans.

- Des ITP immatériels : assistance technique liée aux investissements matériels, institution d'un système d'assistance qualité et de certification, logiciels, etc. Dans ce cas, la prime est de

---

<sup>16</sup> Initialement, aucune mesure n'a été prévue pour la restructuration financière des firmes adhérentes au PMN. Ce n'était qu'ultérieurement que l'AFD a proposé son appui financier et a mis en place un dispositif destiné à introduire ce troisième axe dans le programme.

<sup>17</sup> Le déblocage est effectué en 4 tranches au plus et en exigeant un taux de réalisation minimum de 30% pour la première et de 60% pour la troisième. En cas de non commencement d'exécution du programme dans un délai d'un an (à partir de la date de signature de la convention par le chef de l'entreprise), la firme sera déchue des avantages du FODEC. Une fois elle a mis en œuvre son plan de mise à niveau, elle peut bénéficier de ces avantages pour une deuxième, voire une troisième mise à niveau, visant à atteindre un plus haut palier de performance et de compétitivité.

70% du coût des investissements, plafonnée à 700000 dinars par entreprise et renouvelable tous les cinq ans<sup>18</sup>.

#### B/ Le ciblage des PME

Initialement le PMN n'a pas été conçu pour les PME, mais il a fallu le réadapter à cet effet. Une enquête effectuée auprès de 600 firmes dont les plans ont été approuvés jusqu'à 1999, a montré la faible contribution des PME, soit moins de 20% des approbations. Pourtant, celles-ci constituent le principal maillon du tissu industriel tunisien et du secteur exportateur. Donc, des mesures spécifiques ont été prises en matière d'assistance et de financement des PME :

1. Pour sensibiliser et inciter les PME à engager une mise à niveau, une nouvelle composante a été introduite dans le programme, à savoir, la réalisation d'un pré-diagnostic de la firme, dont le coût est entièrement pris en charge par le FODEC.
2. Afin d'encourager les centres techniques et les consultants privés qualifiés à réaliser des plans de restructuration pour les PME, le FODEC finance et débloque 70% de leur coût directement au profit des consultants.
3. Compte tenu des ressources financières relativement limitées des PME, 50% de la prime au titre des investissements matériels (dont le coût ne doit pas dépasser 500000 dinars), leur est avancée avec un plafond de 40000 dinars et sous caution bancaire.
4. Afin d'aider la PME à réaliser son plan de mise à niveau, des services d'accompagnement et de conseil lui sont fournis. Il s'agit du *coaching*, dont est chargée l'API, en collaboration avec les centres techniques et dont le coût est totalement supporté par le FODEC.
5. Pour améliorer le taux d'encadrement au sein des PME, le FODEC prend en charge 70% du salaire annuel de 3 cadres au maximum, avec un plafond de 7000 dinars par an et par cadre et au plus pendant une durée de deux ans.

Cet aperçu sur les mesures mises en place dans le cadre du PMN et sur ses principaux volets, nous permet de tirer deux remarques essentielles :

- i) Le PMN de l'entreprise industrielle vise trois objectifs fondamentaux. Le premier est d'accroître l'investissement pour accélérer les créations d'emplois. Ceci permettrait l'accroissement de l'épargne nationale et la réduction des pressions sur le budget de l'Etat et sur la balance des paiements. Le second est celui d'augmenter la productivité du secteur productif pour qu'il puisse mieux affronter la concurrence internationale. Enfin, le troisième objectif, est de développer des activités à haut niveau de qualification, afin d'absorber la demande additionnelle d'emplois provenant des diplômés du système éducatif et de la formation professionnelle et d'améliorer par la même, la compétitivité structurelle des firmes.
- ii) La procédure d'application et les modes de financement du PMN semblent a priori, indiquer une sorte de "division du travail" entre l'Etat et le secteur privé. D'un côté, il est du ressort du BMN et du COPIL de gérer le programme et de décider de l'octroi des primes. D'un autre côté, la décision de mener une mise à niveau, la nature des investissements à entreprendre et la prise du risque financier, sont à la charge de l'entreprise et de la banque. Dans le cadre du processus de mise à niveau, l'Etat ne joue pas un rôle interventionniste et dirigiste, mais un rôle de "régulateur" dans le cadre d'une politique industrielle visant à accélérer la croissance, à favoriser l'emploi qualifié et à améliorer la compétitivité.

Une analyse des résultats de la progression du PMN depuis son adoption, ne permettrait pas à ce juste titre, d'apprécier son efficacité dans la réalisation de ces objectifs, mais elle permettrait du moins d'en faire un premier bilan qui nous sera par la suite éclairant.

---

<sup>18</sup> Le déblocage des primes relatives à l'ITP se fait en une seule tranche, pour chaque action totalement réalisée et sur présentation des justificatifs.

## 2. PROGRESSION DE LA MISE A NIVEAU : UN BREF APERÇU

En 2007, un nombre de 2594 firmes industrielles a été approuvé au PMN, soit près de 46% du total des entreprises du secteur ayant un effectif supérieur ou égal à 10. Ceci correspond à un investissement global de 4187 MD, dont 13% seulement d'immatériel. La prime approuvée par le FODEC a atteint 573 MD, soit environ 13,7% de l'investissement total.

### 2.1. Evolution et caractéristiques des investissements approuvés

Jusqu'à l'année 2007, plus de 67% de l'ensemble des dossiers déposés pour une mise à niveau ont été approuvés par le COPIL, le reste ont été refusés ou constituent des dossiers en cours<sup>19</sup>. Le processus de mise à niveau a initialement enregistré une forte accélération, mais il s'est nettement ralenti à partir de l'année 2000. Le choix des "entreprises pilotes", a fait que la majorité des plus grandes et/ou des plus performantes firmes industrielles, adhèrent au programme au cours des premières années de son lancement.

Tableau 1 : Evolution des dossiers approuvés dans l'industrie manufacturière, 1996-2007

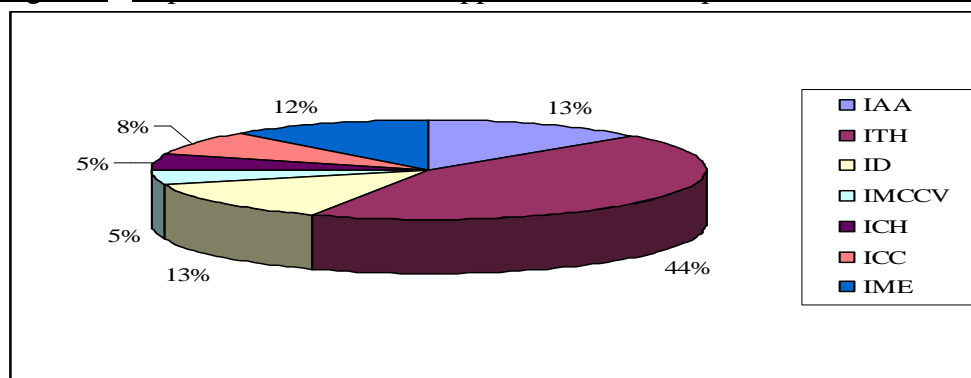
	199	199	199	199	200	200	200	200	200	200	200	200	Tota
Dossiers approuvés	59	127	167	236	262	241	246	302	306	261	236	151	2594
Variation	-	115,2	31,5	41,3	11,0	-21,0	02,0	22,7	01,3	-14,0	-09,0	-36,0	13,1

Source : Nos calculs à partir de la base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

#### Approbations au PMN par branche industrielle

Officiellement, le PMN tunisien n'a pas été ciblé sur certaines branches, pourtant, ce sont les firmes des ITH et des IAA qui étaient les plus nombreuses à y adhérer. Sur toute la période 1996-2007, celles-ci ont consacré 57% des approbations.

Figure 1 : Répartition des dossiers approuvés au PMN par secteur, 1996-2007



Source : Nos calculs à partir de la base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

La forte adhésion des firmes des ITH au PMN, peut certes s'expliquer par leur poids important dans l'industrie tunisienne (près de 40% du total des firmes manufacturières), mais également par le fait qu'elles soient relativement les plus affectées par le processus de mondialisation : L'ouverture croissante de l'économie nationale, la fin des Accords

<sup>19</sup> A ce niveau, il y a lieu de distinguer entre "dossiers" et "firmes", dans le sens où une firme peut avoir déposé plus d'un seul dossier de mise de mise à niveau.

Multifibres (AMF), l'intensification de la concurrence chinoise..., sont autant de facteurs qui ont établi de nouveaux impératifs de compétitivité, voire de survie, pour les firmes textiles tunisiennes. Tel qu'il apparaît sur le tableau 2, c'est vraisemblablement la raison pour laquelle ces entreprises s'avèrent les plus nombreuses à effectuer une 2<sup>ème</sup> ou une 3<sup>ème</sup> mise à niveau, pour atteindre de nouveaux paliers de performance et de compétitivité, parallèlement au changement perpétuel de leur positionnement concurrentiel sur le marché mondial.

**Tableau 2 : Répartition sectorielle des firmes ayant appliqué plus d'un PMN, 1996-2007 (%)**

IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	TOTAL
19,5	6,4	8,8	14,9	6,1	10,1	34,2	100

Source : Nos calculs à partir de la base de données du BMN.

#### *Répartition des investissements approuvés par secteur*

**Tableau 3 : Répartition sectorielle des investissements approuvés, 1996-2007**

IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	TOTAL
21%	4%	7%	13%	19%	16%	20%	100%

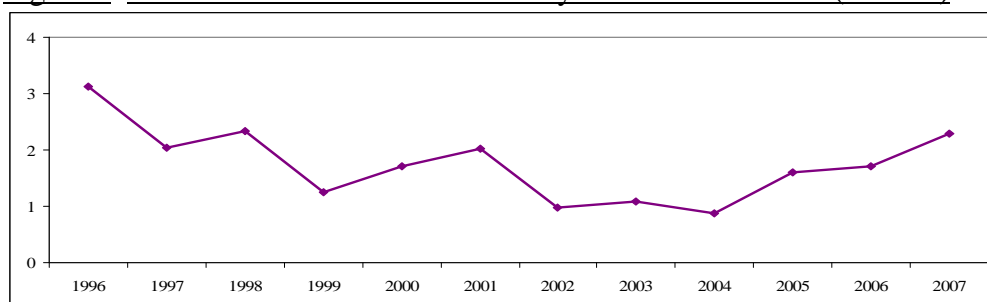
Source : Nos calculs à partir de la base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

En 2007, l'investissement approuvé a atteint 4187 MD (37% de l'investissement manufacturier). Sa répartition sectorielle montre une certaine polarisation : 60% de l'investissement de mise à niveau est réalisé dans les ITH, les IAA et les IMCCV. Mais si l'on tient compte de l'investissement moyen, des disparités apparaissent entre ces trois industries.

#### *Evolution de l'investissement moyen de mise à niveau*

L'évolution de l'investissement moyen par dossier montre un changement au niveau de la taille des entreprises approuvées : tandis que dans les premières années le PMN a touché davantage les grandes firmes, son ciblage sur les PME, a favorisé l'adhésion des firmes dont l'investissement moyen de mise à niveau est inférieur à 2MD. Ainsi, entre 1996-2001 et 2002-2004, il est passé de 2,1MD à 0,97MD. A partir de 2005, il y a une tendance à la hausse de l'investissement moyen, soit à une moyenne de 1,8 MD. C'est surtout suite à l'approbation de grandes entreprises à une deuxième ou troisième mise à niveau, sans doute avec l'accentuation de la concurrence dans les principaux secteurs exportateurs en Tunisie.

**Figure 2: Evolution de l'investissement moyen de mise à niveau (En MD)**

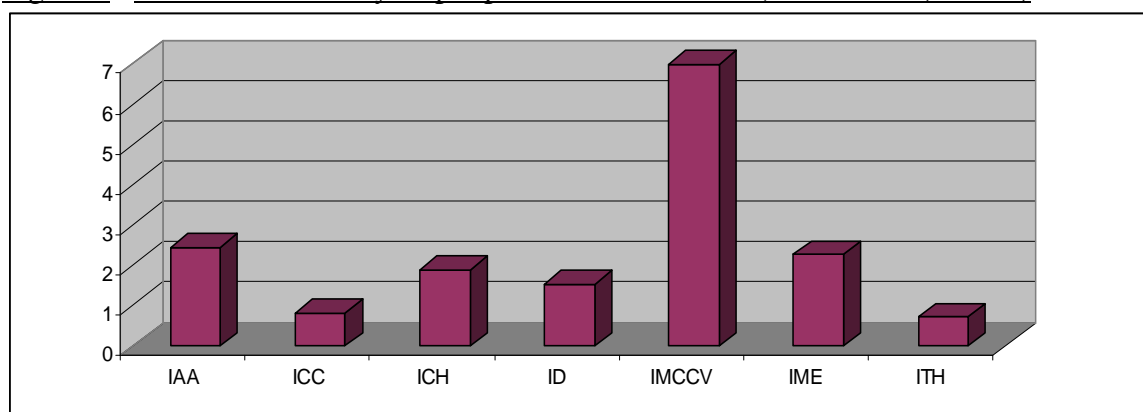


Source : Nos calculs à partir de la base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

Tel qu'il apparaît sur la figure 3, l'investissement moyen est le plus faible dans les ITH (0,72 MD par plan de mise à niveau). Le poids de cette branche dans l'investissement total tient à la forte adhésion des firmes textiles au programme (44% des approbations en 1996-2007), ce qui diffère nettement de la nature et de l'importance de la contribution des IMCCV : Les

entreprises approuvées représentent seulement 5% des approbations totales, mais la plupart est de grande taille, effectuant ainsi l'investissement moyen sectoriel le plus élevé (6,99MD).

Figure 3 : Investissement moyen par plan de mise à niveau, mars 2008 (en MD)



Source : Nos calculs à partir de la base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

#### Répartition des investissements et des primes par type et par secteur

Les investissements approuvés au PMN sont essentiellement matériels, soit 87% du total. Les investissements immatériels (y compris le diagnostic de mise à niveau), restent ainsi très faibles, ne dépassant pas 13% de l'investissement global. Donc, en dépit des plus importants avantages accordés à ce type d'investissement, les entreprises industrielles tunisiennes continuent à privilégier les investissements directement productifs, ayant un effet plus immédiat et plus concret sur les volumes de production.

Tableau 4 : Répartition des investissements et des primes de mise à niveau par type et par secteur, 1996-2007

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	TOTAL
Investissement total	795	168	251	586	879	712	796	4187
Part de l'investissement immatériel (%)	10.8	24.5	12.4	11.2	06.7	16.5	21.5	13.0
Part de l'investissement matériel (%)	89.2	75.5	87.6	88.8	93.3	83.5	78.5	87.0
Prime d'investissement - Montant (MD)	104.1	25.0	33.4	82.6	75.6	108.2	144.1	573
- En % de l'investissement sectoriel	13.1	14.9	13.3	14.1	08.6	15.2	18.1	13.7

Source : Nos calculs à partir de la base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

Ce déséquilibre entre les investissements matériel et immatériel est plus prononcé dans certaines branches : la part de l'immatériel est la plus faible dans les IMCCV (6,7%) et les IAA (10,8%) et la plus élevée dans les ICC et les ITH. Ceci semble "inattendu", puisque ces activités sont relativement peu utilisatrices des technologies et de main d'œuvre qualifiée. En fait, l'explication se situe au niveau de la nature même de ces investissements : Selon la dernière enquête du BMN [2005], ceux-ci tiennent, essentiellement, aux opérations "diagnostic" de mise à niveau, à des activités de conseil et à des facilités de trésorerie.



En moyenne, la prime d'investissement approuvée représente 13,7% de l'investissement total de mise à niveau. Celle-ci varie selon les branches, dans un intervalle de 8,6% (IMCCV) à 18,1% (ITH). La répartition de ces primes selon le type de l'investissement, confirme la prédominance du "matériel" (Tableau 5).

Tableau 5 : Répartition de la prime de mise à niveau par type d'investissement, 1996-2007

Désignation	Montant en MD	En % de la prime
Prime d'investissement matériel	378.1	65.9
Prime d'investissement immatériel	172.8	30.2
Prime de diagnostic	022.1	03.9
Total	473	100

Source : Base de données du Bureau de la Mise à Niveau.

Les primes d'investissement matériel constituent 65,9% de la prime totale approuvée de 1996 à 2007. Cette part est nettement moins élevée que celle des investissements matériels eux-mêmes dans l'investissement global de mise à niveau (87%). Par contre, la prime d'investissement immatériel (hors diagnostic) représente 30,2% de la prime totale, soit plus de deux fois la part des investissements immatériels eux-mêmes dans l'investissement global. Cet écart est dû aux plus importants avantages financiers octroyés pour encourager les investissements immatériels de mise à niveau<sup>20</sup>.

## 2.2. Le point sur les performances réalisées dans le cadre du programme

Pour analyser la progression de la réalisation des plans de mise à niveau et présenter un bref aperçu sur les performances des entreprises adhérentes, on se réfère aux résultats de la dernière enquête de suivi du PMN (2005)<sup>21</sup>.

### 2.2.1. Progression de la réalisation des plans de mise à niveau

Le taux de réalisation des investissements de mise à niveau a évolué à un rythme régulier, atteignant près de 71%. Son évolution est cependant marquée par d'importantes différences sectorielles : ce taux varie de 79% dans les IAA à 58% dans les ICC. Globalement, les entreprises industrielles tunisiennes mettent en moyenne de 3 à 4 années pour mener à terme leur plans de mise à niveau. Ces disparités sectorielles, sont liées à l'évolution du nombre d'adhésions annuelles et aussi à la nature et au volume des investissements. Ainsi, il s'avère que les entreprises de petite taille (de 1 à 49 employés) sont relativement plus avancées dans la réalisation de leurs investissements de mise à niveau, soit un taux de 73%. Cependant, celui-ci s'élève à 79,5% pour l'investissement matériel et tombe à 25,4% pour l'immatériel (Tableau 6). Plus généralement, l'investissement immatériel constitue, en moyenne, seulement près de 8% de l'investissement total effectué<sup>22</sup>, et ce en dépit d'une certaine progression de son taux de réalisation, atteignant près de 55% en fin de 2007.

<sup>20</sup> Rappelons que pour les investissements matériels, la prime est de 20% de l'investissement éligible financé par des fonds propres et de 10% de celui financé par des crédits. Par contre, pour les investissements immatériels, la prime est dans tous les cas de 70%.

<sup>21</sup> La 6<sup>ème</sup> et dernière enquête de suivi du PMN (2005), a ciblé 400 entreprises approuvées par le COPIL. Son élaboration et son évaluation ont été effectuées conjointement par l'Institut d'Economie Quantitative (IEQ), le Bureau de la Mise à Niveau (BMN), l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) et la GTZ.

<sup>22</sup> Cette proportion varie de 5% à 12% selon les secteurs d'activité.

**Tableau 6 : Taux de réalisation des investissements selon la taille des firmes adhérentes (%)**

Effectif des employés	Taux de réalisation de	Taux de réalisation de l'investissement	Taux de réalisation de l'investissement
<i>De 1 à 49 employés</i>	79,5	25,4	73,0
<i>De 50 à 99 employés</i>	71,6	35,3	66,3
<i>De 100 employés et</i>	76,4	41,6	70,2

Source : Cinquième enquête de suivi du PMN, BMN, 2002.

Si l'on s'intéresse au régime des firmes adhérentes (Tableau 7), il s'avère que ce sont celles totalement exportatrices qui affichent le plus faible taux de réalisation des investissements de mise à niveau, surtout immatériels (34,1%). Ceci s'explique largement, par la spécialisation internationale des unités industrielles tunisiennes en bas de la chaîne productive et par le fait qu'elles soient ainsi des "price takers" effectuant dans la plupart des cas, des activités de sous-traitance ne requérant pas un travail qualifié et un investissement notable en R&D.

**Tableau 7 : Taux de réalisation des investissements selon le régime des firmes adhérentes (%)**

Régime de la firme	Taux de réalisation de l'investissement	Taux de réalisation de l'investissement	Taux de réalisation de l'investissement
Totalement	79,1	34,1	69,2
Partiellement	75,3	42,9	70,9
Non exportatrice	76,4	37,6	72,1

Source : Cinquième enquête de suivi du PMN, BMN, 2002. .

### **2.2.2. Aperçu sur les performances des entreprises approuvées**

A priori, en se référant à la sixième enquête du BMN [2005], complétée par l'étude de l'IEQ<sup>23</sup>, on peut avoir une idée sur la contribution du PMN à l'amélioration des performances des firmes approuvées, via l'évolution de leur activité et la progression de l'emploi et sa nature.

#### *Evolution de l'activité des firmes approuvées*

Les résultats de la sixième enquête [2005], montrent que la valeur ajoutée des firmes adhérentes a cru à un taux annuel moyen de 9,7%, contre 6% pour l'ensemble de l'industrie manufacturière tunisienne. Le taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires à l'export a été encore plus important, soit environ 18%, et ce malgré une conjoncture internationale défavorable. Cette progression a permis de multiplier par plus de 2 fois les exportations des firmes adhérentes, essentiellement, celles des ICC, des IAA et des ITH.

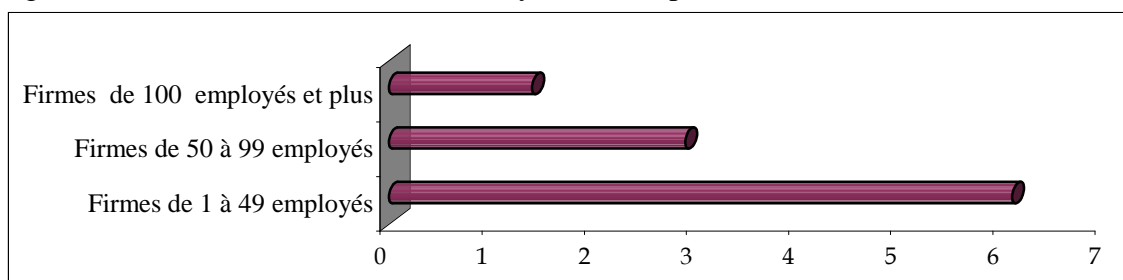
#### *Progression de l'emploi dans les firmes approuvées*

En moyenne, l'effectif de ces entreprises a augmenté à un rythme annuel de près de 5%. Les entreprises les plus performantes sont celles à vocation exportatrice, enregistrant une croissance annuelle moyenne du nombre d'emplois de plus de 6,5%. Le PMN semble-t-il avoir favorisé la création d'emploi en fonction du degré d'ouverture des firmes adhérentes sur le marché extérieur.

<sup>23</sup> *Evaluation du Programme de Mise à Niveau, Principaux résultats de la sixième enquête*, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Institut d'Economie Quantitative

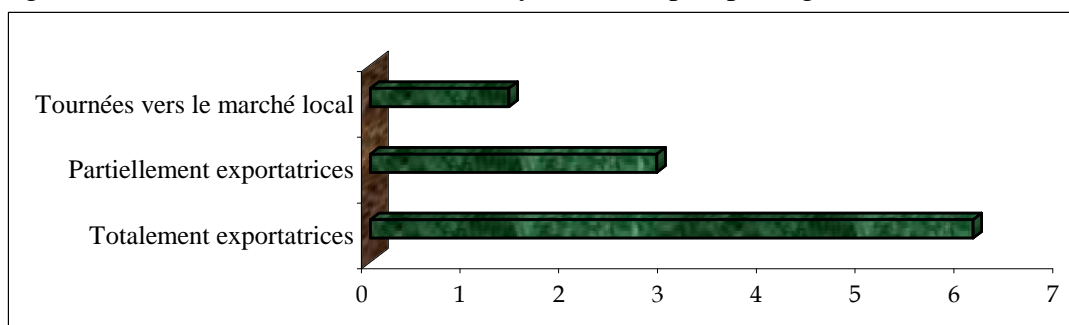
De surcroît, l'évolution de l'emploi selon la taille des entreprises (Figure 4), montre qu'elle est plus importante dans celles de petite taille. De ce point de vue, le ciblage des PME (via les incitations spécifiques qui leur ont été octroyées), semble à posteriori bien fondé.

Figure 4 : Taux de croissance annuel moyen de l'emploi selon la taille des firmes (en %)



Encore faudrait-il noter que cette création d'emploi, a permis un meilleur taux d'encadrement dans l'ensemble des secteurs : celui-ci a atteint 17%, contre 9% en 1997. Cette tendance s'est encore caractérisée par une nette différence entre les firmes tournées vers le marché local et celles totalement ou partiellement exportatrices : les premières sont désormais celles qui présentent les meilleurs taux d'encadrement (Figure 5).

Figure 5 : Taux de croissance annuel moyen de l'emploi par régime (en %)



Ce résultat indique que l'adhésion au PMN n'a pas a priori, apporté des changements majeurs à la spécialisation internationale des firmes industrielles tunisiennes à vocation exportatrice (leurs activités sont toujours à faible teneur en travail qualifié). Ainsi, globalement, l'effet des incitations spécifiques à l'investissement immatériel de mise à niveau et à l'emploi qualifié, reste limité. Toujours est-il que ces données agrégées, ne nous permettent pas à juste titre, de statuer sur l'efficacité du PMN de l'industrie manufacturière.

### 3. LA MISE A NIVEAU DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE EST-ELLE EFFICACE ?

Afin d'affiner et de compléter l'analyse précédente, on a effectué une enquête sur un échantillon de 104 entreprises industrielles tunisiennes ayant déjà achevé leurs plans de mise à niveau. Le traitement des données collectées, nous permettrait de déterminer si ces firmes ont réellement réussi à être plus performantes sur les plans productif, économique et social et donc, d'apprécier l'efficacité de ce dispositif, en fonction des résultats obtenus et selon les points forts et les limites qui s'en dégageront.

L'objectif définitif de cette analyse est de constater si à travers ce programme, l'Etat met en place une politique industrielle pertinente et efficace, c'est-à-dire qui répond aux véritables

défis qui se présentent à l'industrie tunisienne dans le cadre du libre-échange avec l'Union Européenne et dans le contexte plus général de la mondialisation.

A cet effet, nous allons dans un premier temps, définir notre méthodologie de recherche, puis présenter et interpréter les résultats du traitement des données de l'enquête par la méthode d'analyse factorielle des correspondances (AFC). Dans un deuxième temps, nous procéderons, selon des critères prédéfinis, à une évaluation de l'efficacité globale du PMN de l'industrie tunisienne et nous en dégagerons un bilan de ses points forts et de ses principales lacunes.

### **3.1. Traitement par la méthode d'analyse factorielle des correspondances (AFC)**

Avant de présenter et d'analyser les résultats de l'analyse factorielle des correspondances, nous allons définir la méthodologie de recherche qu'on a adoptée.

#### **3.1.1. Notre méthodologie de recherche**

Nous donnons à ce niveau une idée sur la méthode d'élaboration du questionnaire et le choix de la population étudiée et sur la méthode de structuration de l'échantillon.

##### *3.1.1.1. Elaboration du questionnaire et population étudiée*

L'enquête s'appuie sur un questionnaire semi directif qui comprend une quinzaine de questions (fermées et ouvertes), en plus d'une rubrique d'identification de l'entreprise (*Annexes*). Selon les réponses obtenues, et pour faciliter leur traitement ultérieur, les questions ouvertes ont été transformées en questions fermées à plusieurs modalités.

Conformément à l'objet de l'enquête, ces questions sont élaborées de sorte à pouvoir :

- 1- Etablir le profil de l'entreprise enquêtée (taille, branche d'activité, âge).
- 2- Mettre en évidence les caractéristiques de son PMN (année de lancement, montant de l'investissement, part de l'immatériel et sa nature, déblocage des primes...).
- 3- Se faire une idée sur la pertinence du programme, en appréciant ses résultats en termes d'évolution de l'emploi dans l'entreprise, de sa productivité, de sa part de marché...

La base de données, obtenue auprès du Bureau de la Mise à Niveau, est constituée par l'ensemble des firmes industrielles qui ont appliqué le programme et qui ont alors bénéficié d'incitations de l'Etat au titre des investissements effectués. Au moment de l'enquête on a compté 1946 dossiers approuvés au PMN. Mais ce nombre ne correspond pas à la taille de notre population étudiée. Celle-ci a été reconstituée en retenant trois principaux critères :

1<sup>er</sup> critère de tri : Ne tenir compte que d'un seul plan de mise à niveau pour une même entreprise.

Le nombre de dossiers approuvés (1946) est supérieur au nombre de firmes approuvées au programme, car parmi eux on compte 122 dossiers correspondant à un deuxième ou un troisième plan mise à niveau. Afin d'éviter les redondances au niveau de l'analyse des résultats de l'enquête, notre étude est effectuée par entreprise et non par dossier. De fait, selon ce premier critère de tri, notre population étudiée se compose de 1824 entreprises approuvées.

2<sup>ème</sup> critère de tri : L'entreprise devait avoir adhéré au PMN au moins quatre ans avant le moment de notre enquête.

Deux facteurs justifient ce critère de tri : le fait qu'une entreprise met en général, 3 ans pour achever l'application de son plan de mise à niveau et le fait qu'un délai d'au moins une année après son achèvement, est nécessaire pour étudier l'évolution des performances de l'entreprise. Ceci étant, le nombre des entreprises étudiées est ramené à 823.

3<sup>ème</sup> critère de tri : L'entreprise approuvée doit être de nationalité tunisienne.

En effet, à travers cette étude, nous nous intéressons à étudier les effets du PMN, uniquement sur les performances du tissu industriel local, car c'est à son niveau que devrait être appréciée l'efficacité et la pertinence de la politique industrielle tunisienne.

Au demeurant, en éliminant également les entreprises étrangères, il reste 520 firmes qui constitueront alors notre population étudiée.

### 3.1.1.2. Structuration de l'échantillon

Les problèmes rencontrés lors de l'administration du questionnaire, ont conditionné la taille de notre échantillon. Il s'agit surtout, de la réticence de plusieurs responsables d'entreprises et dans certains cas, de l'indisponibilité de données exploitables chez les firmes enquêtées. Finalement, notre échantillon se compose de 104 entreprises tunisiennes approuvées au PMN au moins quatre ans avant le moment de l'enquête, ce qui représente 20% de la population étudiée. Mais, pour que cet échantillon soit *sectoriellement* représentatif, la méthode de tirage aléatoire simple (retenue pour le choix des entreprises à enquêter), a été appliquée sur chacune des branches de l'industrie manufacturière et non sur l'ensemble de la population étudiée.

#### Taille et structure de l'échantillon

Industrie	Total population étudiée		Echantillon
	Entreprises	%	
IAA	104	20	21
ICC	48	9,2	10
ICH	30	5,8	6
ID	106	20,3	21
IMCCV	41	7,9	8
IME	62	11,9	12
ITH	129	24,8	26
<b>TOTAL</b>	<b>520</b>	<b>100</b>	<b>104</b>

### 3.1.2. Tri simple des résultats de l'enquête

Ces résultats seront présentés via un bref aperçu sur le profil des firmes enquêtées, les caractéristiques de leurs PMN et les effets globaux de leur application du programme.

#### Le profil des entreprises enquêtées

- Les firmes créées avant les années 80 représentent moins de 31% de l'échantillon, les plus "jeunes" (créées au cours des années 90), en constituent environ 33%. Ainsi, le PMN n'a pas ciblé les entreprises en fonction du critère « d'âge ».
- Près de 70% des firmes sont de grande ou de moyenne taille (plus de 50 employés). Le reste constitue des entreprises de petite taille.
- Les firmes industrielles tournées exclusivement vers le marché local forment près de 54% de l'échantillon. Le programme n'a pas donc ciblé les entreprises exportatrices.
- Pour 75% des entreprises, le montant de l'investissement de mise à niveau est supérieur à 1MD. Dans près de 54% des cas, la part de l'investissement immatériel représente plus de

10%, mais ne dépasse jamais le seuil de 20%. Cet investissement se réduit, pour plus de 80% des firmes, au seul coût du diagnostic de pré-mise à niveau et consiste, pour uniquement 3,85% des entreprises, dans une formation du personnel et/ou des acquisitions de technologies nouvelles. Donc, ces résultats montrent bien que l'investissement de mise à niveau est ancré sur "le matériel" et que les effets des incitations spécifiques à l'investissement immatériel demeurent limités. On s'attend alors à ce que les résultats du PMN soient beaucoup plus quantitatifs, que qualitatifs.

### Les résultats globaux du programme

- *L'évolution de l'emploi* : l'effectif total des employés a augmenté dans moins de 61% des entreprises. L'évolution de l'emploi dans ces firmes est le résultat des recrutements et des licenciements qu'elles ont effectués depuis leur adhésion au PMN. En effet, la majorité a recruté de nouveaux employés, mais moins de 5 dans la plupart des cas. Ces recrutements se font plus au niveau des ouvriers spécialisés et des techniciens supérieurs et moins au niveau des cadres ou ingénieurs (environ 13%). Par contre, près de 58% des entreprises ont licencié des employés, le plus souvent des ouvriers.

- *L'évolution de la productivité apparente du travail* : elle s'est accrue dans environ 93% des cas. Ce pourcentage élevé semble s'expliquer, surtout, par l'importance des investissements matériels (acquisition ou renouvellement d'équipements de production). D'ailleurs, ceux-ci ne sont approuvés aux avantages du PMN, que s'ils sont prévus améliorer la productivité.

- *L'évolution de la part de marché* : dans moins de 17% des cas, l'application du PMN n'a pas induit une amélioration de la position concurrentielle des firmes. Sinon, l'accroissement des parts de marché est généralement de moins de 5% ou entre 5 et 10%.

<i>Accroissement de la part de</i>	0%	Moins de	Entre 5 et	Entre 10 et	Total
<i>Pourcentage des entreprises</i>	16,34	44,23	31,74	7,69	100

- *L'évolution du taux de rentabilité et de l'endettement* : les investissements de mise à niveau sont surtout financés par des emprunts bancaires, ce qui accroît le poids de la dette pour les firmes adhérentes. Ainsi, depuis leur application du PMN, plus de 91% des firmes enquêtées sont plus endettées et moins de 58% ont réussi à améliorer leur taux de rentabilité.

- *Le programme de certification de la qualité* : environ 44% des firmes ont obtenu une certification qualité. Ce niveau semble élevé comparativement au pourcentage des entreprises industrielles certifiées dans le total sectoriel, à savoir 8% [API, 2007]. A priori, ce programme de certification peut paraître complémentaire à celui de la mise à niveau, surtout dans le sens où il permet aux firmes d'améliorer leur image de marque.

### L'appréciation du PMN par les entreprises

- *Le versement des primes* : dans plus de 69% des cas, celui-ci n'a pas été effectué dans les délais. Environ 78% des entreprises considèrent que le manque de coordination entre les preneurs de décision publics et privés (COPIL, BMN, banques), constitue un facteur qui accentue les lourdeurs administratives et retarde l'application du PMN.

- *Les problèmes de financement* : environ 59,6% des entreprises ont rencontré des difficultés au niveau du financement de leurs PMN, selon elles, à cause de la faible efficacité du système bancaire (montant et nature des garanties exigées, bureaucratie...).

- *Le rapport coût/résultats du PMN* : dans seulement 22,1% des cas, les responsables d'entreprises supposent que le coût du programme est globalement faible par rapport à ses résultats. Plus de la moitié juge que ce rapport est moyen (53,8%). Mais ces appréciations

restent assez subjectives, car il nous semble que les responsables des entreprises ont tendance à évaluer le coût du PMN par le montant des crédits bancaires contractés pour le financer et à réduire ses résultats à l'évolution du taux de rentabilité.

<i>Rapport coût/résultats du PMN</i>	élevé	Moyen	Faible	Total
<i>Pourcentage des entreprises</i>	22,1	53,8	24,1	100

### 3.1.3. Présentation et interprétation des résultats de l'AFC

Après avoir défini l'objet et la méthodologie de l'Analyse factorielle des Correspondances (AFC), nous présenterons ses résultats en deux volets :

- L'interprétation des deux premiers axes factoriels.
- La représentation des modalités sur le plan factoriel (1,2), pour en déduire une typologie des entreprises approuvées au PMN.

#### 3.1.3.1. Objet et méthodologie de l'AFC

L'ensemble des données collectées (dont la plupart sont qualitatives), a permis de dresser un tableau de contingence à 104 lignes (individus/firmes) et 72 colonnes (modalités/items)<sup>24</sup>. Sur la base de ce tableau, l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) permettra d'exprimer de manière agrégée par un ensemble de facteurs, les relations existant entre variables et/ou individus. Le résultat est un nuage de points contenu dans un espace de dimension donnée. Dans le cas de cette enquête, il existe théoriquement 71 axes factoriels (nombre de modalités - 1), dont le cumul explique 100% de l'information contenue dans la base de données initiale. Le tableau suivant montre les résultats obtenus pour les 7 premiers axes factoriels :

Axe	Contribution dans l'inertie totale (%)	Contribution cumulée (%)
1	19.51	19.51
2	12.64	32.15
3	9.13	41.80
4	7.81	49.09
5	6.19	55.28
6	4.92	60.20
7	3.73	63.93

Dans notre analyse, c'est le plan factoriel formé par les deux premiers axes qui sera retenu. Leur contribution cumulée dans l'inertie totale est de 32,15%<sup>25</sup>.

#### 3.1.3.2. Interprétation des axes factoriels

L'interprétation d'un axe revient à déterminer la nature de l'information qu'il explique. Il faut alors étudier le signe et la valeur des contributions absolues de toutes les modalités, dans la formation de cet axe.

<sup>24</sup> On rappelle que l'échantillon se compose de 104 firmes industrielles tunisiennes ayant achevé leurs PMN et que le questionnaire comprend 15 questions et une rubrique d'identification de l'entreprise (année de création, secteur...). Chaque question contient au moins deux modalités.

<sup>25</sup> La contribution des axes dans l'inertie totale dépend du nombre de modalités correspondantes aux questions posées dans le cadre l'enquête : si l'on utilise plus de modalités pour un même nombre de questions, ceci fait nécessairement décroître la valeur des taux d'inertie propres aux axes factoriels (Hair J.F. et al. [1998], *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall International).

Interprétation du premier axe factoriel : En raison du grand nombre de modalités dont on dispose (72 modalités), on représente sur ce tableau uniquement celles qui ont une forte inertie de projection sur l'axe 1 (contribution absolue élevée). Ces modalités ont été classées selon le signe de leurs coordonnées par rapport à l'axe :

<i>Modalités ayant des coordonnées positives</i>			<i>Modalités ayant des coordonnées négatives</i>		
Code	Intitulé	Contribution	Code	Intitulé	Contribution
C013	Nombre d'employés : 100 et plus	6,9	C011	Nombre d'employés : De 1 à 49	4,6
C020	Marché : Local	4,2	C012	Nombre d'employés : De 50 à 99	2,2
C023	Investissement de mise à niveau : Entre 2 et 3MD	5,3	C019	Marché : Etranger	5,1
C024	Investissement de mise à niveau : Plus de 3MD	4,9	C021	Investissement de mise à niveau : Moins de 1MD	5,3
C034	Pas de difficultés liées au versement des primes en retard	2,8	C022	Investissement de mise à niveau : Entre 1 et 2MD	3,8
C067	Pas de problèmes de financement	7,2	C033	Problèmes liés au retard de versement des primes	6,1
.....	.....	.....	C066	Problèmes de financement bancaire	5,7
			.....	.....	.....

Pour une bonne interprétation de l'axe, la somme des contributions absolues des modalités discriminantes doit être comprise entre 50 et 80%<sup>26</sup>. Dans notre cas, cette somme est de 57,2%. Par ailleurs, la lecture du tableau permet de tirer deux remarques :

- Les modalités ayant des coordonnées positives par rapport à l'axe 1, correspondent aux firmes dont l'effectif d'employés est supérieur à 100, qui produisent pour le marché local, effectuent des investissements de mise à niveau dépassant 2MD et qui ne rencontrent pas de problèmes liés aux retards de versement des primes et au financement bancaire.
- Les modalités ayant des coordonnées négatives par rapport à ce même axe, indiquent sur les entreprises employant moins de 100 personnes, qui sont à vocation exportatrice, qui réalisent des investissements de mise à niveau inférieurs à 2MD et qui ont des difficultés relatives aux retards de versements des primes et au financement bancaire.

Le premier axe factoriel permet donc de constituer deux groupes de firmes, en fonction de leur taille (nombre d'employés)<sup>27</sup>, de leur régime, du leur volume d'investissement de mise à niveau et des problèmes d'ordre financier liés à leur application du programme. *Par conséquent, cet axe peut être interprété comme un facteur de différenciation des entreprises selon leur profil et les caractéristiques de leur PMN.*

Interprétation du deuxième axe factoriel : Les principales modalités contribuant à la formation de cet axe figurent sur le tableau suivant :

<sup>26</sup> Grauser J.P. [1989], *Guide pratique d'analyse de données*, Editions Organisation

<sup>27</sup> En Tunisie il n'existe pas de définition claire et officielle de la PME, ce qui est un paradoxe de la politique d'incitation, qui se veut explicitement plus ciblée sur cette catégorie d'entreprises. On a donc retenu l'effectif d'employés comme indicateur de la taille des firmes, s'agissant surtout d'une information relativement plus accessible. La classification des firmes de notre échantillon a été faite comme suit : petites entreprises (1-49 employés), moyennes entreprises (de 50 à 99 employés) et grandes entreprises (100 employés et plus). Ce découpage a été retenu par référence aux travaux du BMN, dans le cadre de la coopération technique tuniso-allemande (GTZ), sur la base de plus amples données sur les firmes adhérentes (capital social, chiffre d'affaires...).



<i>Modalités ayant des coordonnées positives</i>			<i>Modalités ayant des coordonnées négatives</i>		
Code	Intitulé	Contribution	Code	Intitulé	Contribution
C036	Licenciement : Moins de 5 employés	4,3	C035	Pas de licenciement	6,1
C037	Licenciement : Entre 6 et 10 employés	2,2	C045	Recrutement : Moins de 5 employés	1,9
C041	Qualification des licenciés : Ouvriers+Cadres	4,2	C051	Qualification des recrutés : OS+Cadres+Ingénieurs	3,2
C042	Qualification des licenciés : OS+Techniciens	4,0	C052	Qualification des recrutés : Cadres+Ingénieurs	2,4
C044	Pas de recrutement	10,5	C055	Effet net emploi : augmentation de l'effectif	5,6
C048	Qualification des recrutés : Ouvriers	1,8	C060	Accroissement de la part de marché : Entre 6 et 10%	5,1
C054	Effet net emploi : Réduction de l'effectif	5,2	.....	.....	.....
C058	Part de marché : Pas d'accroissement	3,2			
C059	Accroissement de la part de marché : Moins de 5%	2,9			
.....	.....	.....			

La classification des modalités discriminantes selon le signe de leurs coordonnées par rapport à l'axe 2, montre une opposition entre :

- Les modalités ayant des coordonnées positives, indiquant sur un licenciement d'employés depuis l'application du PMN (moins de 5 ou entre 6 et 10), une absence de nouveaux recrutements, sinon effectués au niveau des ouvriers. L'effet net sur l'emploi est une réduction de l'effectif et l'accroissement de la part de marché est faible ou inexistant.
- Et les modalités ayant des coordonnées négatives, indiquant une absence de licenciements depuis l'application du PMN, des recrutements de nouveaux employés (moins de 5), pour l'essentiel des ouvriers spécialisés et/ou des cadres et des ingénieurs. L'effet net sur l'emploi est un accroissement de l'effectif et la hausse de la part de marché se situe entre 6 et 10%.

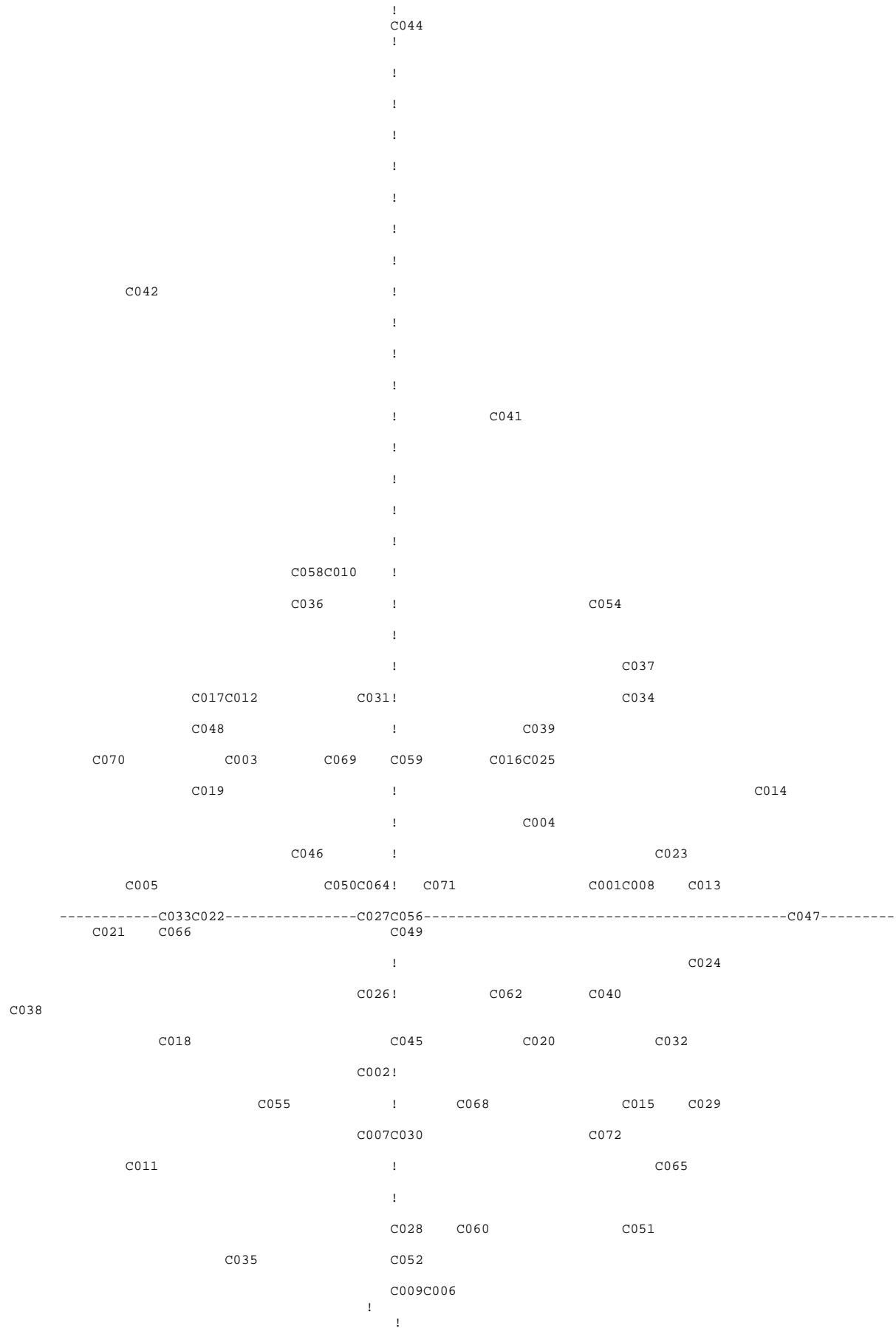
*Le second axe permet donc de différencier les résultats de l'application du PMN, en termes d'évolution de l'emploi et de potentiel compétitif.*

Afin de vérifier notre interprétation des deux axes, on peut comparer la contribution cumulée de chaque question (somme des contributions de ses modalités), à celles des autres questions. Ce faisant, on a constaté que les contributions cumulées des questions sur le nombre d'employés et le marché de l'entreprise, sont les plus importantes pour l'axe 1. Tandis que pour l'axe 2, ce sont les questions sur l'évolution de l'effectif des employés et de la part de marché, qui présentent les contributions cumulées les plus élevées. Donc, ceci confirme que le premier facteur de différenciation des entreprises approuvées au PMN est lié à leur profil (taille et régime) et que le second est lié aux résultats de leur application du programme (emploi et part de marché).

### *3.1.3.3. Catégorisation des entreprises*

La projection de toutes les modalités sur le plan factoriel (1,2), nous permet de dresser une typologie de ces entreprises, en fonction de ces deux facteurs simultanément (figure 6).

FIGURE 6 : PROJECTION DU NUAGE DES POINTS-MODALITES SUR LE PLAN FACTORIEL (1,2)



Au niveau de l'interprétation de la figure 6, on doit tenir compte de la fréquence d'une modalité et de la nature et l'importance de la corrélation entre deux modalités :

*La fréquence d'une modalité* : Elle est déterminée en fonction de la distance séparant le point qui la représente, du centre de gravité : une modalité est très fréquente si elle est représentée par un point très proche de l'origine et elle est d'autant plus rare, qu'elle se trouve située loin de l'origine. Par exemple, le point qui représente la modalité "augmentation de la productivité" (C056) est presque confondu avec l'origine, ce qui signifie que la quasi-totalité des firmes accroît sa productivité après l'application du PMN. Par contre, le point correspondant à la modalité "Pas de nouveaux recrutements" (C044), en est très loin, ce qui indique que le PMN incite la majorité des firmes à recruter.

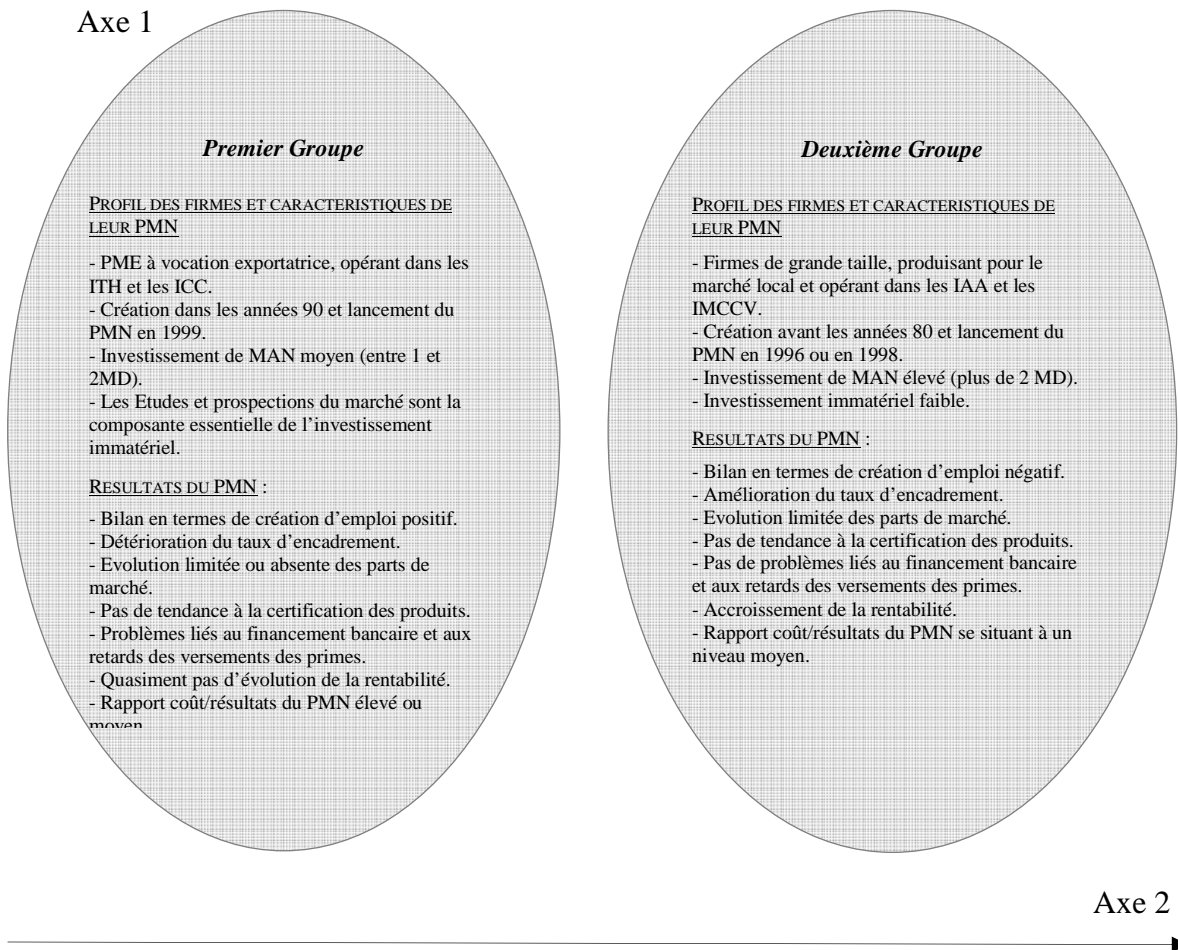
*La nature et l'importance de la corrélation entre deux modalités* : Elles sont déterminées en fonction de la valeur de l'angle formé par les droites passant par l'origine et par les deux points correspondant à ces deux modalités :

- Si les deux droites forment un angle de  $180^\circ$ , ceci indique une opposition (une corrélation négative) entre les deux modalités en question. En d'autres termes, les individus qui retiennent l'une de ces modalités, rejettent généralement l'autre.
- Si les deux droites forment un angle de  $0^\circ$ , ceci indique une conjonction (une corrélation positive) entre les modalités : en général celles-ci sont, soit toutes les deux retenues, soit toutes les deux rejetées.
- Si les deux droites forment un angle de  $90^\circ$ , ceci indique une indépendance (une absence de corrélation) entre les deux modalités étudiées.

En retenant cette démarche, l'interprétation du nuage des points-modalités fait apparaître quatre principaux groupes de firmes approuvées au PMN. Pour illustrer les résultats obtenus, on a représenté ces groupes sur un graphe simplifié (figure 7) :

**FIGURE 7 : TYPOLOGIE DES FIRMES INDUSTRIELLES ADHERENTES AU PMN**

Axe 1



**Premier Groupe**

PROFIL DES FIRMES ET CARACTERISTIQUES DE LEUR PMN

- PME à vocation exportatrice, opérant dans les ITH et les ICC.
- Création dans les années 90 et lancement du PMN en 1999.
- Investissement de MAN moyen (entre 1 et 2MD).
- Les Etudes et prospections du marché sont la composante essentielle de l'investissement immatériel.

RESULTATS DU PMN :

- Bilan en termes de création d'emploi positif.
- Détérioration du taux d'encadrement.
- Evolution limitée ou absente des parts de marché.
- Pas de tendance à la certification des produits.
- Problèmes liés au financement bancaire et aux retards des versements des primes.
- Quasiment pas d'évolution de la rentabilité.
- Rapport coût/résultats du PMN élevé ou moyen

**Deuxième Groupe**

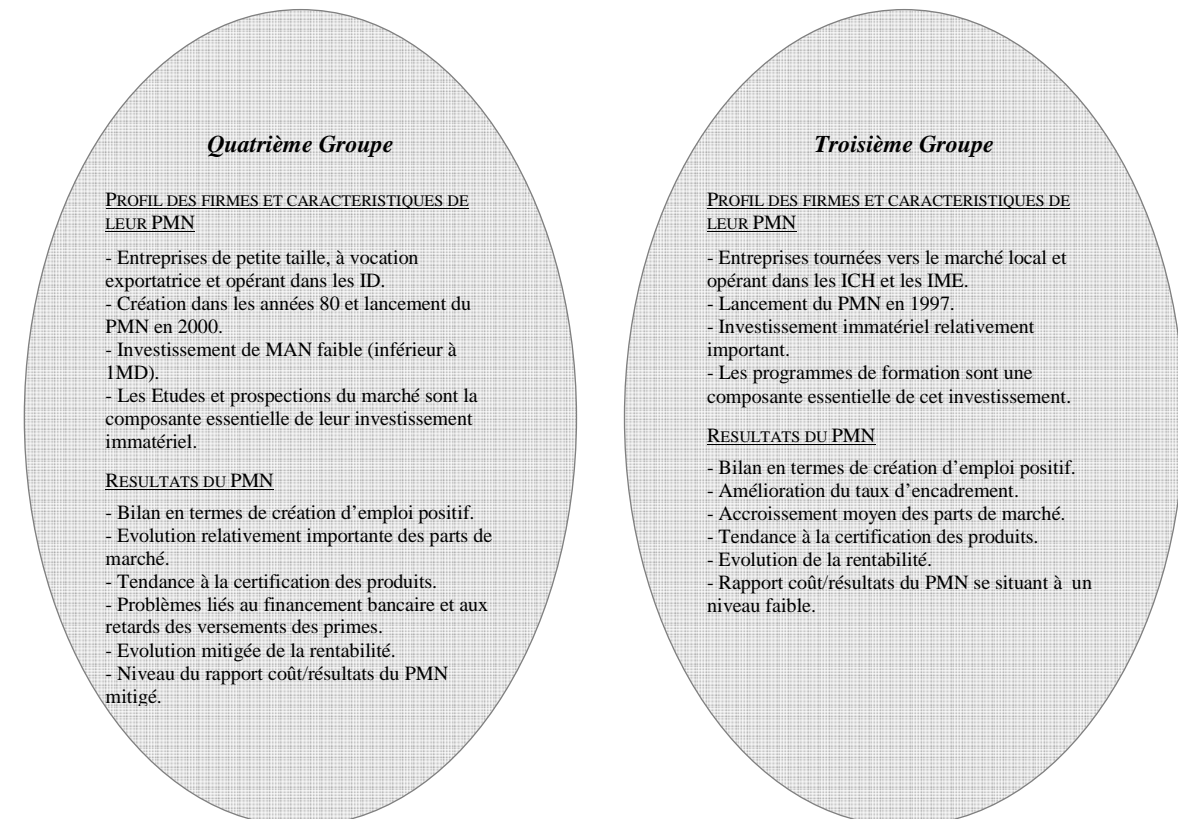
PROFIL DES FIRMES ET CARACTERISTIQUES DE LEUR PMN

- Firmes de grande taille, produisant pour le marché local et opérant dans les IAA et les IMCCV.
- Création avant les années 80 et lancement du PMN en 1996 ou en 1998.
- Investissement de MAN élevé (plus de 2 MD).
- Investissement immatériel faible.

RESULTATS DU PMN :

- Bilan en termes de création d'emploi négatif.
- Amélioration du taux d'encadrement.
- Evolution limitée des parts de marché.
- Pas de tendance à la certification des produits.
- Pas de problèmes liés au financement bancaire et aux retards des versements des primes.
- Accroissement de la rentabilité.
- Rapport coût/résultats du PMN se situant à un niveau moyen.

Axe 2



**Quatrième Groupe**

PROFIL DES FIRMES ET CARACTERISTIQUES DE LEUR PMN

- Entreprises de petite taille, à vocation exportatrice et opérant dans les ID.
- Création dans les années 80 et lancement du PMN en 2000.
- Investissement de MAN faible (inférieur à 1MD).
- Les Etudes et prospections du marché sont la composante essentielle de leur investissement immatériel.

RESULTATS DU PMN

- Bilan en termes de création d'emploi positif.
- Evolution relativement importante des parts de marché.
- Tendance à la certification des produits.
- Problèmes liés au financement bancaire et aux retards des versements des primes.
- Evolution mitigée de la rentabilité.
- Niveau du rapport coût/résultats du PMN mitigé.

**Troisième Groupe**

PROFIL DES FIRMES ET CARACTERISTIQUES DE LEUR PMN

- Entreprises tournées vers le marché local et opérant dans les ICH et les IME.
- Lancement du PMN en 1997.
- Investissement immatériel relativement important.
- Les programmes de formation sont une composante essentielle de cet investissement.

RESULTATS DU PMN

- Bilan en termes de création d'emploi positif.
- Amélioration du taux d'encadrement.
- Accroissement moyen des parts de marché.
- Tendance à la certification des produits.
- Evolution de la rentabilité.
- Rapport coût/résultats du PMN se situant à un niveau faible.

## 3.2. Efficacité globale et bilan de la mise à niveau

A la lumière des résultats de l'Analyse Factorielle des Correspondances, on va essayer d'apprécier le degré d'efficacité du PMN de l'industrie manufacturière et d'établir un bilan de ses principaux points forts et ses limites en tant qu'instrument de la politique industrielle.

### 3.2.1. Une appréciation de l'efficacité globale du programme

Pour évaluer l'efficacité du PMN et ses déterminants, nous nous proposons de répondre à deux questions essentielles : *Quels critères d'efficacité retenir ? Et Pour quelles entreprises le programme est-il efficace ?*

#### 3.2.1.1. Quels critères d'efficacité retenir ?

L'analyse précédente du contenu et des avantages relatifs au PMN, a montré qu'à travers ce programme, l'Etat vise, directement ou indirectement, l'accroissement de la productivité industrielle, la création d'emploi et l'amélioration de la compétitivité du secteur. On suppose donc, que son efficacité peut être appréciée par rapport à ces trois objectifs :

- *Une efficacité productive*, liée à l'augmentation de la productivité dans les firmes adhérentes (ceci induit une hausse de la valeur ajoutée et devrait être une source essentielle d'amélioration de la compétitivité)<sup>28</sup>;
- *Une efficacité sociale*, impliquant une création nette d'emploi dans ces firmes (compte tenu des flux de licenciement/recrutement depuis l'application de leurs plans de mise à niveau).
- *Une efficacité économique*, correspondant à un accroissement de la part de marché des firmes concernées (comme indicateur d'amélioration de la compétitivité)<sup>29</sup>.

En retenant ces trois niveaux d'efficacité, on a pu établir le tableau suivant :

Tableau 8 : Taux d'efficacité différée et globale du PMN de l'industrie

<i>Taux d'efficacité productive</i>	93,26%
<i>Taux d'efficacité sociale</i>	60,57%
<i>Taux d'efficacité économique</i>	83,36%
<b><i>Taux d'efficacité globale</i></b>	<b>55,77%</b>

L'importance du taux d'efficacité productive du PMN (93,26%) s'explique par le fait que les investissements de mise à niveau ne sont approuvés par le COPIL, que sous condition d'aboutir à une évolution de la productivité. Toujours est-il que l'écart entre ce taux et celui d'efficacité économique, montre que l'accroissement de la productivité des firmes approuvées n'implique pas de manière systématique une amélioration de leur compétitivité. C'est enfin sur le plan social que le PMN s'avère relativement le moins efficace : dans près de 40% des cas, son application induit une augmentation du chômage industriel. Ceci étant, le taux d'efficacité globale du PMN s'établit à 55,77%. Il s'agit de la proportion des entreprises qui ont à la fois, accru leur part de marché (leur compétitivité), amélioré leur productivité et augmenté leurs effectifs.

<sup>28</sup> Cockburn J., E.Siggel, M.Coulibaly et S.Vézina [1998], "Mesure de la compétitivité et ses sources : Le cas du secteur manufacturier du Mali", Document de Politique économique africaine, Document de discussion n°16.

<sup>29</sup> Chevassus-Lozza E. & Galliano D. [2001], Cockburn J., E.Siggel, C. Massaoly et S.Vézina [1998]...

### III.2.1.2. Pour quelles entreprises le programme est-il efficace ?

Le tableau suivant indique le taux d'efficacité globale du PMN, calculé par modalité :

Tableau 9 : Taux d'efficacité globale du PMN de l'industrie par modalité

Modalité	Taux d'efficacité globale du PMN (En %)
- Entreprises de petite taille	80,6
- Entreprises de taille moyenne	50,0
- Entreprises de grande taille	45,4
- Secteur des IAA	80,9
- Secteur des ICC	80,0
- Secteur des ICH	66,6
- Secteur des ID	38,1
- Secteur des IMCCV	25
- Secteur des IME	66,6
- Secteur des ITH	53,8
- Entreprises à vocation exportatrice	70,8
- Entreprises tournées vers le marché local	46,4
- Lancement du plan de mise à niveau avant 1999	52,2
- Lancement du plan de mise à niveau après 1999	71,3
- Montant de l'investissement global inférieur à 1MD	76,9
- Montant de l'investissement global entre 1 et 2MD	66,6
- Montant de l'investissement global entre 2 et 3 MD	40,0
- Montant de l'investissement global supérieur à 3MD	44,4
- Part de l'investissement immatériel inférieure à 5%	57,1
- Part de l'investissement immatériel entre 5 et 10%	52,9
- Part de l'investissement immatériel entre 10 et 20%	60,7
- Déblocage des primes dans les délais	62,5
- Non déblocage des primes dans les délais	55,5
- Difficultés d'accès au financement bancaire	70,9
- Pas de difficultés d'accès au financement bancaire	38,1
- Certification-qualité	58,6
- Pas de certification-qualité	56,9

- Le taux d'efficacité globale du PMN est nettement plus élevé au niveau des entreprises de petite taille. Ceci explique l'importance de ce taux pour les investissements de mise à niveau inférieurs à 1MD (76,9%), ou entre 1 et 2MD (66,6%). Les mesures adoptées pour cibler le programme sur cette catégorie de firmes, sont donc bien justifiées. D'ailleurs, si l'on retient l'année de lancement des plans de mise à niveau, on peut constater une nette amélioration du taux d'efficacité globale du PMN à partir de 1999.

- L'efficacité globale du PMN est très hétérogène selon les branches d'activité. Elle est la plus élevée dans les IAA et les ICC (respectivement, 80,9% et 80%), à moindre mesure dans les IME et les ICH (66,67%) et elle est la plus faible dans les IMCCV (25%). Ces résultats sont difficilement interprétables, car ils demeurent en grande partie conditionnés par la nature d'activité propre à chaque industrie et des facteurs exogènes qui régissent son fonctionnement

et son développement (évolution de la demande, des coûts des inputs, de la concurrence locale et/ou internationale...) <sup>30</sup>.

- Les entreprises à vocation exportatrice présentent un taux d'efficacité globale du PMN assez élevé (70,8%). L'analyse précédente des résultats de l'enquête, montre que c'est surtout la faible efficacité sociale des plans de mise à niveau des firmes tournées vers le marché local, qui est à l'origine de cet écart.

- Le calcul des taux d'efficacité globale du PMN, ne permet pas de dégager un écart significatif et tendanciel, en fonction de la part de l'investissement immatériel. On note, néanmoins, que le taux le plus élevé (60,7%), correspond aux plans de mise à niveau nécessitant un investissement immatériel relativement important (de 10 à 20%). Un examen détaillé du profil des entreprises dont l'investissement immatériel se situe dans cet intervalle, montre qu'il s'agit surtout de firmes leaders dans leur activité et/ou de firmes exportatrices, pour lesquelles la modernisation des équipements et les nouvelles technologies, semblent consacrer une part relativement importante de leur investissement immatériel, par rapport à la composante pré-diagnostic.

- Le taux d'efficacité globale du PMN est de 62,5% pour les firmes qui ont bénéficié du déblocage des primes dans les délais prévus, contre 55,5% pour les autres. Cet écart n'est pas certes très important, mais il peut signifier que la lourdeur de la procédure de mise à niveau et le manque de coordination entre les différents centres de décision publics, réduisent indirectement l'efficacité du PMN et donc, celle de la politique industrielle tunisienne.

- Le taux d'efficacité globale du PMN est plus élevé dans les firmes qui ont rencontré des difficultés d'accès au financement bancaire (70,9%). Bien que ce résultat puisse paraître paradoxal, il s'explique par le fait que ce sont essentiellement les entreprises de petite taille qui ont généralement des problèmes d'accès au financement bancaire et qui affichent pourtant le taux d'efficacité du programme le plus élevé. Ces difficultés ne conditionnent donc pas l'efficacité du PMN, car elles ne se présentent pas en "aval", mais en "amont" du programme (obtention de l'approbation pour un financement bancaire du plan de mise à niveau).

- Le taux d'efficacité globale du PMN ne permet une discrimination entre les firmes, selon qu'elles aient obtenu ou non une certification qualité (respectivement, 58,6% et 56,9%).

En résumé, la détermination et le classement des modalités discriminantes *des PMN supposés efficaces*, permettent de mettre en évidence les principaux éléments suivants :

Tableau 10 : Eléments discriminants des PMN globalement efficaces

Entreprises de petite taille
Secteurs des IAA et des ICC, à moindre mesure ceux des ICH et des IME
Entreprises à vocation exportatrice
Lancement du PMN après 1999
Montant de l'investissement global inférieur à 1MD, ou entre 1 et 2MD
Part de l'investissement immatériel se situant entre 10 et 20%
Déblocage des primes dans les délais

<sup>30</sup> Le faible taux d'efficacité dans les IMCCV peut être lié à deux facteurs essentiels : le premier tient au poids des investissements capitalistiques de mise à niveau des firmes de cette branche et à l'accroissement concomitant des coûts des inputs ; ceci induit généralement des licenciements (faible efficacité sociale du PMN). Le second facteur tient à l'exiguïté du marché local tunisien et l'augmentation de la concurrence dans le secteur des IMCCV. Les firmes ont du mal à améliorer leur compétitivité, c'est pourquoi elles arrivent moins à accroître leurs parts de marché (faible efficacité économique du PMN).

### 3.2.2. Quel bilan de la mise à niveau de l'industrie ?

Sur la base de toute cette analyse des résultats du PMN des firmes industrielles, il ne paraît certes pas évident de tirer des conclusions systématiques concernant la véritable efficacité de ce principal instrument de la politique industrielle tunisienne. Mais, en tout état de cause, cette analyse nous permet de constater quelques points forts du programme et d'identifier ses principales limites.

#### 3.2.2.1. Quelques points forts de la mise à niveau

Nous résumons les principaux points forts du PMN de l'industrie manufacturière tunisienne dans les points suivants :

- Le PMN a contribué à la dynamisation de l'investissement privé manufacturier, en particulier, pour les entreprises en activité et sans difficultés économiques et financières.
- Le PMN répond à la logique d'un "processus", puisqu'il a été plusieurs fois adapté en fonction des résultats des enquêtes de suivi du BMN et selon les nouveaux impératifs de compétitivité internationale. Il s'agit d'une part, de l'éligibilité aux primes du FODEC, des investissements technologiques prioritaires (ITP) et des services liés à l'entreprise, pour améliorer le contenu technologique des activités industrielles. D'autre part, du ciblage des PME après avoir constaté leur faible adhésion au PMN. L'analyse qu'on a effectuée, a montré que le ciblage de cette catégorie de firmes est judicieux, en ce sens que le taux d'efficacité globale du PMN s'est avéré plus élevé dans les entreprises de petite et/ou de moyenne taille.
- Les primes du FODEC sont plus avantageuses pour les investissements immatériels de mise à niveau et elles sont spécifiques à la création d'emplois qualifiés. Ceci montre qu'à travers ce programme, la politique industrielle cible la réduction du chômage des cadres, dans le double objectif, d'atténuer les tensions sociales qui en découlent et qui risquent encore de s'accroître et de pallier le déficit de compétitivité structurelle des firmes industrielles, qui les fragilisent face aux concurrents étrangers.
- Le PMN incite les firmes à améliorer leur mode de fonctionnement, surtout par une meilleure maîtrise de leur activité (meilleure information sur les marchés et les chiffres d'affaires, plus grande maîtrise des coûts unitaires de production...) et à restructurer leur stratégie de vente, notamment à l'étranger (65,2% ont élaboré une stratégie à l'export).
- La plupart des entreprises approuvées ont apporté des changements dans leur activité de production, notamment en ce qui concerne la qualité des produits (certification aux normes standard et/ou développement de nouveaux produits et/ou l'abandon d'autres). Dans la plupart des cas, le PMN semble inciter les firmes à fournir de plus importants efforts d'intégration de nouvelles technologies industrielles et d'informatisation.
- Le PMN a sensibilisé de nombreuses entreprises au sujet des compétences et de la formation (programmes de formation annuels, recours à la formation continue proposée par l'Etat).

#### 3.2.2.2. Principales lacunes du programme

Le programme a favorisé les entreprises déjà performantes, en l'occurrence, vues les conditions de solvabilité financière exigées (ratio de fonds propres par rapport aux immobilisations au moins égal à 30% et fonds de roulement positif). Donc, en dépit des mesures adoptées pour réorienter le PMN vers les PME, les ressources de ce programme ont surtout profité aux grandes firmes et aux entreprises exportatrices, qui bénéficient par ailleurs des avantages à l'investissement du régime off-shore.



Mais, si l'on retient que l'un des facteurs d'amélioration de la productivité industrielle, est la disparition des entreprises les moins performantes, ou le transfert d'une partie de leur part de marché vers les firmes les plus performantes,<sup>31</sup> les critères d'éligibilité au PMN peuvent être justifiés. En d'autres termes, si l'on introduit la logique du PMN tunisien dans le cadre d'une approche de *croissance accélérée* et de *renforcement de la compétitivité* du secteur manufacturier, il serait alors "normal" que les entreprises leaders et les plus performantes, en soient les premières bénéficiaires. Le contraire aurait été sans doute problématique.

En outre, il faudrait rappeler que les entreprises qui ont le plus bénéficié du PMN sont certes les plus performantes en Tunisie, mais le sont-elles, ou encore le seront-elles, par comparaison à des firmes industrielles européennes ou à celles de pays concurrents (turques, chinoises...)? On peut donc s'interroger sur le type de comportement que ces entreprises "relativement performantes" auraient adopté en l'absence d'un PMN: abandonner les activités industrielles pour un réinvestissement dans d'autres secteurs (immobilier, tourisme,...), s'opposer fermement à la zone de libre échange avec l'Union Européenne... ?

Donc, bien que la question posée reste celle de l'équité d'un tel programme (aider des entreprises déjà performantes peu paraître "anti-économique" et certainement non équitable), cette logique du PMN semble cohérente avec son objectif fondamental, celui d'améliorer la productivité du secteur et d'accélérer sa croissance.

Cependant, même sur ce dernier plan, certaines ambiguïtés d'évaluation apparaissent. En effet, selon une étude de la Banque Mondiale [2003]<sup>32</sup>, le bilan, en termes de coût-efficacité du programme et d'impact sur le tissu industriel tunisien, a été jugé mitigé: les taux de décaissements restent faibles, bénéficiant pour près de 2/3 à trois secteurs, ceux des IAA, des IMCCV et des ITH. En outre, le PMN a un effet ambigu sur l'investissement: certes, les firmes approuvées ont eu des résultats supérieurs à l'ensemble du secteur manufacturier, mais ceux-ci ne sont pas nécessairement dus au seul PMN et peuvent très bien résulter de la meilleure performance préétablie de ces entreprises. Enfin, quant à la création d'emploi, l'impact du programme reste limité. Ceci reflèterait un biais favorisant des projets de modernisation à forte intensité capitalistique.

Toujours est-il que, les simulations effectuées dans l'étude de la Banque Mondiale, montrent que même si l'élasticité de l'investissement par rapport au coût d'usage du capital était élevée, les investissements dérivés du PMN n'auraient contribué qu'à titre de 0,65% du PIB dans l'effort national d'investissement. Le montant total des subventions approuvées aurait représenté 50% de l'investissement additionnel induit par le programme.

Outre ces critiques qui soulèvent maintes réflexions autour de la logique même du PMN tunisien et de ses véritables résultats, l'efficacité du programme devrait encore être nuancée, compte tenu d'autres limites que notre étude nous a permis de dégager:

- Le PMN tunisien répond à la logique d'un processus dynamique, si l'on considère à titre indicatif, le ciblage des PME. Cependant, un tel ciblage n'est pas suffisant pour toucher en amont, de nombreuses entreprises tunisiennes, de plus petite taille, "price takers" et moins bien structurées, mais pour lesquelles la mise à niveau peut se présenter comme une condition de préserver leurs parts de marché, voire d'assurer leur survie.

---

<sup>31</sup> OCDE [2001], *Productivité et dynamique de l'entreprise: Leçons à tirer des micro-données*.

<sup>32</sup> Banque Mondiale [2003], *République de Tunisie, revue des politiques de développement: Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi*, novembre, p28-29.

- Concrètement, les critères d'éligibilité des firmes industrielles au programme ne privilégient pas les avantages compétitifs dynamiques. Tel que le précise Aouadi S. [1998]<sup>33</sup>, la raison en est essentiellement que le PMN relève d'une approche presque exclusivement microéconomique, de la restructuration industrielle.
- Les versements des primes du FODEC selon le schéma de réalisation des investissements de mise à niveau (sous forme de tranches), s'effectuent souvent avec d'importants retards, ce qui pose des difficultés de financement, notamment pour les PME. D'autres critiques peuvent être aussi formulées concernant le mécanisme d'octroi de ces primes. En premier lieu, *le fait qu'elles soient versées sur la base de la réalisation physique des investissements et non selon une obligation de résultats en matière d'amélioration de la compétitivité des entreprises*. Ceci est une défaillance qui réduit notablement l'efficacité du programme. En second lieu, la prime "additionnelle" consacrée au financement sur fonds propres, sans que la nature de ces fonds soit précisément définie, amène les firmes à équilibrer leur plan de financement par des capacités d'autofinancement futures. A court terme, ceci pose de sérieux problèmes de déséquilibres financiers, nécessitant de profondes restructurations.
- Les investissements immatériels restent le maillon le plus faible du PMN de l'industrie, en dépit des avantages supplémentaires accordés à ce titre. Le coût élevé de ces investissements, par comparaison à leur rentabilité retardée et incertaine, constitue toujours un problème majeur qui remet en doute l'efficacité du programme dans l'amélioration de la "compétitivité immatérielle" des firmes industrielles locales. Dans une certaine mesure, ceci est dû au fait que le PMN a été conçu dans le cadre d'une politique industrielle qui concrètement, a été ciblée sur l'investissement (matériel) et qui a forcément négligé le positionnement du PMN par rapport aux choix stratégiques des entreprises et le rôle de la politique de financement de ces firmes, dans l'amélioration de leur compétitivité structurelle.

A notre sens, ces défaillances montrent qu'à travers ce programme, la politique industrielle est menée selon une conception fragmentaire du tissu productif et dans le cadre d'une approche "figée" de la structure de l'industrie nationale. Le niveau du taux d'efficacité globale du PMN, soit moins de 56% d'après nos calculs, nous semble assez significatif du large écart entre les objectifs déclarés et les véritables résultats du programme. *Il est alors impératif d'intégrer le PMN dans le cadre d'une politique industrielle de "conversion compétitive", ou "d'upgrading global", pour construire de nouveaux avantages compétitifs et ne pas se limiter à l'existant*. Désormais, cette politique ne pourrait être facilement axée sur un ciblage sectoriel, car ceci rendrait problématique sa faisabilité dans le contexte de la mondialisation. *Dès lors, pour qu'elle reste faisable, mais plus efficace, la politique industrielle tunisienne devrait cibler le PMN et les incitations accordées dans son sillage, selon une obligation de résultats, c'est-à-dire en fonction de la réalisation des objectifs préalablement définis*. L'apparition de nouvelles activités industrielles à plus fort potentiel technologique devrait à notre sens, figurer parmi ces objectifs, car la mondialisation en a fait une priorité des actions publiques.

## ELEMENTS DE CONCLUSION

La politique industrielle tunisienne a acquis un caractère actif à partir de 1995, année de la mise en place du PMN de l'industrie manufacturière. Son objectif est d'améliorer la compétitivité structurelle du tissu industriel, afin qu'il puisse faire face à l'intensification de la

---

<sup>33</sup> Aouadi S. [1998], "Influence productive inter-sectorielle et impératifs de la politique économique", *Revue Tunisienne d'Economie* n°9, pp5-64.

concurrence internationale, en particulier avec l'institution de la zone de libre-échange avec l'Union Européenne. Les mesures adoptées relèvent d'une mise à niveau de l'environnement des entreprises et de ces dernières elles-mêmes. Celles-ci bénéficient d'importantes incitations au titre de leurs investissements matériels et immatériels. La nature de ces incitations et leur champ d'application, ont été redéfinis à différents niveaux, notamment par le ciblage des PME et l'éligibilité des investissements technologiques à caractère prioritaire aux avantages du FODEC. Selon les enquêtes du BMN, les firmes approuvées ont réalisé de meilleures performances que l'ensemble du secteur manufacturier.

Bien que le programme semble ainsi rendre compte des faiblesses de l'industrie tunisienne et de ses atouts potentiels, il reste difficile d'affirmer qu'il relève d'une politique industrielle cohérente, volontariste et pertinemment ciblée. Notre étude montre que le PMN a eu des effets positifs, mais assez mitigés selon le critère de leur appréciation. Le traitement des résultats de l'enquête faite sur un échantillon de 104 firmes manufacturières tunisiennes, nous a permis de calculer un taux d'efficacité globale du PMN par rapport aux objectifs d'évolution de la productivité, de création nette d'emploi et d'amélioration de la compétitivité. Outre le fait que ce taux ne dépasse pas 55,77%, le PMN s'avère favoriser la hausse de la productivité aux dépens de la création d'emploi ; un effet qui n'aurait pas été obtenu si celui-ci a été inséré dans le cadre d'une politique industrielle de reconversion compétitive du secteur. Bien que l'on puisse clairement voir dans le PMN, un renouveau d'une politique industrielle active, certains facteurs imbriqués ont fait que son efficacité soit mitigée :

- Les ressources du PMN ont surtout profité aux entreprises exportatrices, dont nombreuses bénéficient par ailleurs des avantages à l'investissement offshore.
- La rigidité bureaucratique au niveau du versement des primes par le FODEC et surtout leur déblocage sur la base de la réalisation physique des investissements et non selon une obligation de résultats, c'est-à-dire en fonction de la réalisation des objectifs visés.
- Concrètement, le PMN est dominé par une approche microéconomique et une vision fragmentaire du tissu productif et n'a pas pallié l'insuffisance de l'investissement immatériel dans l'industrie. *Ceci n'a pas favorisé l'émergence de "price-maker firms" et de filières industrielles nouvelles, à forte valeur ajoutée et/ou aujourd'hui stratégiques*, tel était le cas pour le PMN portugais à partir duquel il a été inspiré (émergence des industries automobiles, électroniques, aéronautiques, pharmaceutiques et biotechnologiques).

Désormais, les conclusions de Aouadi [2003]<sup>34</sup>, sont toujours valables : le faible potentiel technologique des firmes tunisiennes demeure un "handicap" majeur qui limite leurs possibilités d'adaptation à la forte dynamique des avantages compétitifs. Leur contribution aux dépôts de brevets reste marginale et très peu d'entre elles disposent d'unités de R&D internes. Il en résulte une dépendance du secteur de la technologie étrangère, une intensité limitée des produits en travail qualifié, une faible intégration inter-industrielle et donc, des possibilités réduites d'émergence d'activités innovantes et à forte valeur ajoutée. Le PMN n'a donc que très partiellement contribué à pallier cet handicap.

Au moins deux principales raisons expliquent ce constat. La première est que sur le plan quantitatif, le coût des incitations à la mise à niveau n'a pas évolué proportionnellement à la progression des performances du secteur manufacturier, en termes de parts de marché (surtout à l'export), de valeur ajoutée et encore moins en termes de création d'emplois (qualifiés). La

---

<sup>34</sup> Aouadi S. [2003], "Le rendement de l'investissement dans la Recherche-développement: approche méthodologique et illustration empirique en Tunisie, dans les pays arabes et dans le monde", *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion* n°20.

deuxième raison, est que sur le plan qualitatif, le coût de ces incitations peut paraître élevé, en ce sens qu'en bénéficiant en grande partie, à un nombre limité d'industries, ceci n'a fait que consolider des spécialisations industrielles traditionnelles, fondées sur des avantages comparatifs statiques. Or, l'expérience internationale et les mutations récentes, montrent que le renforcement de la spécialisation sur la base de tels avantages, conduirait inéluctablement à une situation de "lock-in" industriel qui réduirait les perspectives de développement du secteur. Par conséquent, le fait que ce moyen d'intervention publique ne soit pas ciblé, ni en amont (selon des critères sectoriels), ni en aval (selon une obligation de résultats), a forcément conduit à son ciblage, par défaut, sur des industries à forte teneur en travail peu qualifié, le facteur de production le plus abondant en Tunisie.

Il nous paraît dès lors, que *le problème qui devrait actuellement se poser avec plus d'acuité, est celui de la redéfinition et du re-ciblage des objectifs et des moyens de la politique industrielle.* Nous pensons que cette redéfinition devrait s'effectuer dans le sens d'une reconversion compétitive du secteur, devenue impérative dans le contexte de la mondialisation et qu'elle devrait à ce titre, s'articuler autour de trois axes essentiels et imbriqués :

- Assurer une intégration verticale de l'industrie tunisienne, en mettant en œuvre une politique industrielle de remontée de filière. Cette politique est impérative pour réduire les "leakage effects" qui, paradoxalement, sont produits au niveau des principales industries exportatrices, en particulier dans l'IME qui constitue depuis peu une industrie porteuse en Tunisie.
- Cibler plus concrètement la compétitivité structurelle du tissu industriel, plutôt que sa compétitivité-coût, car il est aujourd'hui bien démontré que la compétitivité par les salaires est un avantage statique, fragile et réversible et que la facilité d'accès aux marchés étrangers est un atout qui finit par disparaître. Ceci requiert des incitations spécifiques à l'innovation, plus importantes et plus cohérentes, adoptées dans le cadre d'une politique industrielle stratégique. Ce n'est qu'ainsi qu'il serait possible de réduire le gap technologique du secteur, de faire transiter les firmes industrielles tunisienne de la position de sous-traitants à celle de co-traitants et de créer dès lors, de nouvelles perspectives de développement industriel.
- Mettre en place une véritable structure de suivi des investissements bénéficiant des différentes incitations pour mieux assurer leur efficacité. C'est là une condition préalable au succès d'un nouveau ciblage du système d'incitation selon une obligation de résultats, c'est à dire en fonction de la réalisation des objectifs visés.
- Instituer une structure de gouvernance économique moins bureaucratique et plus participative, limitant les possibilités de déviation des objectifs fixés et les distorsions dont les impacts peuvent être irréversibles. Cette structure permettrait un pilotage efficace d'un véritable package de politique industrielle, de stratégies d'entreprises, de politique de promotion de la R&D et de politique d'enseignement et de formation professionnelle.

En effet, en Tunisie, l'enjeu de la mise en œuvre d'une politique industrielle volontariste est tributaire des "capabilities" de l'Etat à se doter d'une telle structure de gouvernance, en redéfinissant ses objectifs et ses moyens et en assurant un certain degré de transparence et un minimum de débat national sur ses choix en matière de cette politique. Nous pensons que ce n'est qu'en s'engageant sur cette voie, que les défis qui se présentent au secteur manufacturier pourraient être relevés et que les contraintes de la mondialisation pourraient être transformées en opportunités de développement économique et social.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence de Promotion de l'Industrie, Base de données, 2008.
- Agence de Promotion de l'Industrie, *Le Courrier de l'Industrie* n°73, 1996.
- Aouadi S. [1998], "Influence productive inter-sectorielle et impératifs de la politique économique", *Revue Tunisienne d'Economie* n°9, pp5-64.
- Aouadi S. [2003], "Le rendement de l'investissement dans la Recherche-développement: approche méthodologique et illustration empirique en Tunisie, dans les pays arabes et dans le monde", *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion* n°20.
- Banque Mondiale [2003], *République de Tunisie, revue des politiques de développement : Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi*, novembre.
- Bedoui A. [1996], "L'ajustement structurel et ses effets sur l'économie tunisienne", juillet, <http://www.ismea.org/INESDEV/BEDOUI.htm>
- Bureau de la Mise à Niveau (BMN), Enquêtes de suivi du Programme de Mise à Niveau, 2002, 2005.
- Cockburn J. et al. [1998], "Mesure de la compétitivité et ses sources : Le cas du secteur manufacturier du Mali", Document de Politique économique africaine, Document de discussion n°16.
- Code d'Incitations aux Investissements, décembre 1993.
- Décret n°94-540 du 10 mars 1994, fixant les conditions et les modalités de prise en charge par l'Etat des dépenses de formation du personnel relatives aux investissements technologiques.
- Décret n°95-2495 du 18 décembre 1995, fixant les modalités d'organisation, de fonctionnement et des modes d'intervention du FODEC
- Décret n°95-917 du 22 mai 1995, portant création du secrétariat du comité de pilotage du Programme de Mise à Niveau.
- Dhaoui M.L. [1996], *Mise à niveau et compétitivité de l'entreprise industrielle en Tunisie*, Ed. Arabesques.
- Grauser J.P. [1989], *Guide pratique d'analyse de données*, Editions Organisation
- Hair J.F. et al. [1998], *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall International).
- Marniesse S. et E. Filipiak [2003], *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*, AFD, novembre.
- Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, *Dixième Plan de Développement Economique et Social, 2002-2006*, République Tunisienne.
- Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, *Evaluation du Programme de Mise à Niveau, Principaux résultats de la sixième enquête*, Institut d'Economie Quantitative
- Morrisson C. et B. Talbi [1999], *La Croissance de L'économie Tunisienne en Longue Période*, Centre de Développement de l'OCDE, Série "Croissance à Long Terme".
- OCDE [2001], *Productivité et dynamique de l'entreprise : Leçons à tirer des micro-données*.
- Pelletreau P. [1995], "Développement du secteur privé par la reconstruction du secteur public ? Le cas de la Compagnie des Phosphates de Gafsa et du Groupe Chimique", in *La Politique Economique de la Réforme*, Alif- Les Editions de la Méditerranée, pp149-163.
- Yacoub L. [2008], *Légitimité et faisabilité de la politique industrielle dans le contexte de la mondialisation, cas de la Tunisie*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Tunis El Manar.

## ANNEXE : Questionnaire

*Objet* : Evaluation des effets du PMN sur les performances des firmes approuvées

*Echantillon* : 104 entreprises manufacturières de nationalité tunisienne

### *Identification de l'entreprise*

- Raison sociale : .....
- Année de création : .....
- Branche d'activité : .....
- Effectif d'employés : .....

- Régime :  Totalelement exportatrice  Partiellement exportatrice  Non exportatrice

### *Caractéristiques du plan de mise à niveau de l'entreprise*

**Q 1** : En quelle année avez-vous lancé votre plan de mise à niveau ?

- Avant 1999
- Après 1999

**Q 2** : Quel est le montant global de votre investissement de mise à niveau ?

- Moins de 1 million de Dinar
- Entre 1 million et 2 millions de Dinar
- Entre 2 et 3 millions de Dinar
- Plus de 3 millions de Dinars

**Q 3** : Quelle est la part de l'immatériel dans cet investissement ?

- Moins de 5%
- Entre 5% et 10%
- Entre 10% et 20%
- Entre 20% et 50%
- Plus de 50%

**Q 4** : En quoi cet investissement immatériel consiste-t-il ?

- Diagnostic "pré-mise à niveau"
- Formation du personnel
- Acquisition de brevets ou licences
- Etudes et prospections
- Autres

### *Impact du PMN sur l'évolution des performances de l'entreprise*

**Q 5** : L'Etat vous a-t-il versé la prime d'investissement dans les délais prévus ?

- Oui  Non

Si non, ceci vous a-t-il causé des difficultés de financement et un retard au niveau de la réalisation de votre investissement ?

Oui  Non

**Q 6 :** Avez vous licencié des employés depuis votre adhésion au PMN ?

Oui  Non

Si oui,

- Quel est leur nombre ?

- Moins de 5
- Entre 6 et 10
- Plus de 10

- Quel est leur niveau de qualification ?

- Ouvriers
- Ouvriers Spécialisés (Techniciens)
- Cadres et Ingénieurs
- Autres

**Q 7 :** Avez vous recruté de nouveaux employés depuis votre adhésion au PMN ?

Oui  Non

Si oui,

- Quel est leur nombre ?

- Moins de 5
- Entre 6 et 10
- Plus de 10

- Quel est leur niveau de qualification ?

- Ouvriers
- Ouvriers Spécialisés (Techniciens)
- Cadres et Ingénieurs
- Autres

**Q 8 :** Finalement, quel est l'effet net de ces licenciements et de ces recrutements (éventuels) sur l'effectif de l'entreprise ?

- Réduction de l'effectif
- Augmentation de l'effectif
- Aucun changement

**Q 9 :** Votre production par travailleur (productivité du travail) a-t-elle augmenté depuis votre application du PMN ?

Oui  Non

**Q 10 :** Votre part de marché a-t-elle évolué depuis votre application du PMN ?

Oui  Non

Si oui, pouvez vous apprécier son évolution ?

- Quel est leur nombre ?

- Moins de 5%
- Entre 5% et 10%
- Entre 10% et 20%
- Plus de 20%

**Q 11 :** Votre taux de rentabilité a-t-il augmenté depuis votre application du PMN ?

Oui  Non

**Q 12 :** Comment votre endettement a-t-il évolué depuis votre application du PMN ?

- Il a augmenté
- Il a diminué
- Il est resté stable

**Q 13 :** Avez-vous rencontré des problèmes de financement bancaire de votre PMN ?

Oui  Non

**Q 14 :** Avez-vous obtenu une certification-qualité (ISO ou autres), depuis votre application du PMN ?

Oui  Non

**Q 15 :** À quel niveau situez-vous le rapport coût/résultats de ce programme?

- Elevé
- Moyen
- Faible

*Merci pour votre coopération*