République Tunisienne
Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives

EVALUATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau

Février 2010

RESUME ET CONCLUSIONS

Pour faire face à la montée des pressions concurrentielles nées de la signature de l'accord d'association avec l'UE et la création de la ZLE, de son adhésion à l'OMC et du démantèlement des Accords Multi Fibres, la Tunisie a adopté en 1995 un Programme de Mise à Niveau (PMN) afin de renforcer la capacité concurrentielle des entreprises, d'encourager le partenariat industriel et de renforcer l'environnement socio-économique de l'entreprise. L'objectif ultime recherché consiste à accroître la compétitivité des entreprises tunisiennes afin qu'elles puissent résister à la concurrence tant sur le marché local qu'à l'exportation. Pour améliorer cette compétitivité, le PMN est appelé à accompagner les entreprises et consolider leur appareil productif et leur stratégie commerciale.

Le Ministère de l'Industrie et de la technologie a confié la mission d'évaluation de ce programme à l' ITCEQ. A cette fin, une enquête a été menée auprès de deux échantillons: un échantillon principal composé d'entreprises copilées et un échantillon témoin composé d'entreprises non copilées.

Cette évaluation doit permettre de répondre à une question principale, celle de savoir dans quelle mesure le PMN est parvenu à atteindre son objectif principal, celui de doter les entreprises tunisiennes des moyens d'accroître leur compétitivité et de résister à la montée de la concurrence. Tout en relevant les points forts à renforcer et les points faibles à éliminer. Cette évaluation doit également déboucher sur la formulation de recommandations qui suggèrent des mesures adéquates pour se rapprocher des objectifs fixés.

La présente étude s'articule autours de quatre chapitres :

- **le premier** a pour objet de présenter, dans les deux premières sections, les objectifs et l'état d'avancement du PMN dans sa globalité depuis son lancement et d'apprécier, dans la troisième section, l'exécution du PMN par les entreprises enquêtées ;
- **le deuxième chapitre** s'intéresse, dans les deux premières sections, à la perception que se font les chefs d'entreprise sur la notion de compétitivité et aux stratégies et déterminants pour apprécier, dans une troisième section, l'apport du PMN en matière de renforcement de la compétitivité ;
- **le troisième chapitre** aborde, dans ses deux sections, l'appréciation de l'apport du PMN en matière d'appropriation de l'économie du savoir et l'élaboration d'un indicateur synthétique en la matière ;
- enfin, **le quatrième et dernier chapitre** présente, dans une première section, les performances avant et après mise à niveau sur la base des données du bilan d'un échantillon d'entreprises fournies par le BMN. Dans une deuxième section, et sur la base des données quantitatives de l'enquête, l'analyse des performances des entreprises copilées a été effectuée par comparaison aux entreprises non copilées. Sur le même échantillon, l'analyse a porté également sur l'appréciation du degré d'efficacité du programme.

Etats des lieux, objectifs et réalisations

Avant de procéder à l'évaluation du PMN sur la base des résultats de l'enquête, il a été jugé judicieux de mener une analyse préliminaire basée sur la confrontation entre les objectifs et les réalisations du PMN et les programmes qui lui sont rattachés.
Il ressort de la confrontation entre les objectifs quantitatifs assignés au PMN et ses réalisations que certains ont pu être atteints, voire dépassés, d'autres ne semblent pas, par contre, facilement réalisables.

- En terme d'adhésion des entreprises au PMN, le taux de réalisation sur toute la période passée avoisine les 100%. De même, l'objectif en matière d'adhésion fixé pour la période du XIème Plan semble être réalisable. Toutefois, lorsqu'on retient comme critère le nombre annuel d'approbations, on constate un tassement, voire une baisse du nombre de dossiers approuvés d'une année à l'autre. Cette baisse a également concerné le montant des investissements qui a subi l'effet des deux crises, celle de 2002-2004 et celle de 2008.
- La répartition sectorielle des actions du PMN laisse apparaître la prédominance de trois secteurs (ITH, IAA et IME) qui accaparent l'essentiel des ressources du programme. En terme de nombre de dossiers, la part du secteur des ITH a atteint 45% du nombre total en 2008. Ceci pourrait refléter, d'une part, la place importante réservée à ce secteur dans la stratégie de mise à niveau et, d'autre part, les contraintes et les exigences d'ajustement ressenties par les entreprises relevant de ce secteur face aux risques encourus suite au démantèlement des accords multifibres, à l'adhésion de la chine à l'OMC et à l'instauration de la zone de libre échange avec l'UE en 2008.

L'investissement Technologique Prioritaire (ITP), instrument du PMN dédié à l'encouragement des investissements immatériels en général et technologiques en particulier, a vu son rôle se renforcer dans le processus de mise à niveau, notamment à partir de 2006, que ce soit en terme de nombre de dossiers que de volume d'investissement. Celui-ci a presque doublé entre 2005 et 2008 et à partir de 2006, la part de l'investissement immatériel dans le volume total d'investissement a dépassé celle de l'investissement matériel. Cette tendance, si elle se confirme, pourrait remédier un tant soit peu à la faiblesse de la part de l'investissement immatériel dans le PMN.

D'autres programmes connexes sont venus renforcer certains aspects du PMN. La confrontation entre les objectifs et les réalisations de ces programmes sur la base des données disponibles[1] donne les taux de réalisation suivants :

- Programme National de la Qualité: 86,5% ;
- Programme de Coaching: 117% ;
- Programme d'introduction en Bourse: 24% ;
- Programme de restructuration financière: 60% ;
- Programme de création de consortiums: 60%.

Etat d'avancement des plans de mise à niveau

[1] Il s'agit des données publiées par le BMN au 31 mars 2009.

D'après les résultats de l'enquête, toutes les entreprises de l'échantillon sont concernées par au moins un premier programme, 32% d'entre elles sont engagées dans un deuxième programme et 8,3% dans un troisième programme. Le taux d'achèvement varie d'un programme à l'autre, il atteint 58% pour le premier programme, 41% pour le second et 19% pour le troisième. La durée moyenne des programmes est de 3 ans pour les deux premiers et de 2 ans pour le troisième.

Les principales contraintes à l'investissement

L'enquête montre que les entraves à l'investissement dépendent de la nature de celui-ci. Pour l'investissement matériel, le manque des moyens de financement constitue le principal obstacle. Dans ce cas, la faiblesse des fonds propres est perçue par 42% des entreprises comme une réelle entrave. La difficulté d'accéder aux fonds bancaires est également soulignée en tant que contrainte à l'investissement par 29% des entreprises enquêtées.
Pour l'investissement immatériel, l'absence du personnel qualifié au sein de l'entreprise et la lenteur administrative constituent les deux principaux obstacles, suivis par les moyens de financement. Le manque du personnel qualifié est une contrainte qui pèse particulièrement sur les PME et les entreprises totalement exportatrices, tandis que la lenteur administrative est plus ressentie par les grandes entreprises et celles partiellement exportatrices.

Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN

Les résultats de l'enquête révèlent que 60% des entreprises enquêtées sont globalement satisfaites des effets du PMN contre 13% d'entreprises non satisfaites. Toutefois, ce taux de satisfaction est en léger retrait par rapport à celui enregistré lors de l'enquête précédente (62%). Les PME et les entreprises partiellement exportatrices sont en moyenne plus satisfaites des effets du PMN que celle de grandes tailles ou celles totalement exportatrices.
L'apport le plus significatif du PMN concerne la gestion de la production, son apport dans les autres domaines (gestion commerciale, gestion financière et gestion du personnel) est moyennement apprécié par les entreprises.

Importance perçue du rôle des structures d'appui

L'importance du rôle joué par les structures d'appui dans l'exécution du PMN est inégalement appréciée par les entreprises enquêtées. Le degré d'importance le plus élevé revient au BMN suivi des centres techniques sectoriels et de l'API. Les rôles joués par le secteur bancaire, les sociétés de leasing/Sicar, et l'INNORPI sont considérés comme relativement faibles.

BMN: points forts et points faibles selon les entreprises enquêtées

L'enquête révèle que 61% des entreprises jugent les services rendus par le BMN comme étant satisfaisants, contre 17% les jugeant non satisfaisants.
Une large majorité parmi les entreprises enquêtées semble apprécier à sa juste valeur la qualification du personnel du BMN jugée satisfaisante par 69% d'entre elles. Par contre, ce sont les procédures administratives au sein du BMN qui sont jugées non satisfaisantes par au moins 40% des entreprises enquêtées.
Le déblocage de la prime constitue un autre aspect auquel les entreprises attachent une grande importance. Appelées à évaluer le degré de difficulté de cette opération, 47% des entreprises estiment que le déblocage de la prime est plutôt difficile, alors que seulement 27% le jugent

plutôt facile. Les sources de cette difficulté proviennent en premier lieu du secteur financier, et en second lieu, du BMN.

1) PMN et compétitivité des entreprises

Perception de la compétitivité par les entreprises

Une large majorité d'entreprises enquêtées, copilées ou non copilées, associe la compétitivité à un meilleur rapport qualité/prix à hauteur respectivement de 64 et 66%.
Cette perception de la compétitivité, la même que celle issue de l'enquête précédente, montre que les entreprises ont tendance à accorder un intérêt particulier tant à la maîtrise des coûts qu'à l'amélioration de la qualité. Ce faisant, les entreprises ne se limitent pas seulement aux facteurs traditionnels en l'occurrence, la compétitivité prix, mais misent également et surtout sur la compétitivité hors prix qui constitue, désormais et à l'instar des pays émergents, le facteur le plus important. Ce résultat confirme les investigations empiriques effectuées à l'ITCEQ qui montrent que la compétitivité hors prix explique, à elle seule, près des 3/4 de l'évolution des parts de marché détenues par la Tunisie dans l'UE.
L'autre conception, celle qui associe la compétitivité à la préservation et à l'amélioration des parts de marché, n'a acquis l'adhésion que d'un nombre assez limité d'entreprises. Ceci montre que les entreprises ont intégré dans leur appréciation les difficultés à préserver leurs parts de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel, d'autant plus que l'enquête s'est déroulée alors que le monde connaît la plus grave crise de son histoire depuis 1929.

L'investissement matériel et immatériel

Les investigations effectuées auprès des entreprises afin de mesurer l'importance qu'elles accordent à chaque type d'investissement, matériel et immatériel, ont montré que, globalement, les avis sont partagés: autant d'entreprises ont opté pour l'investissement matériel (29%) qu'immatériel (30%) et ce, aussi bien au niveau des entreprises copilées que non copilées. Il n'en demeure pas moins que sur le plan sectoriel, les résultats sont contrastés: les entreprises opérant dans les IMCCV semblent avoir opté pour l'investissement matériel (52%) tandis que celles appartenant aux ID et aux ITH ont plutôt misé sur l'investissement immatériel (50% et 30% respectivement).

Le faible recours des entreprises à l'investissement immatériel dans certains secteurs à vocation exportatrice tels que les ICC et les IME pourrait s'expliquer par la spécialisation des unités industrielles en bas de la chaîne productive qui se comportent, de ce fait, comme des « price takers » effectuant, dans la plus part des cas, des activités de sous-traitance ne requérant pas de travail qualifié et d'investissement notable en R&D.

Par ailleurs, l'on relève une tendance à la baisse de la proportion des entreprises privilégiant l'investissement matériel (42% durant l'enquête précédente contre 29% dans l'enquête actuelle) et ce, au profit des entreprises accordant la même importance aux deux modes d'accumulation (41%).
Cette nouvelle attitude, privilégiant l'investissement immatériel, n'a cessé de se concrétiser au fil du temps. Ceci est d'autant plus vrai que le rythme de réalisation des investissements immatériels dans les plans de mise à niveau approuvés s'est considérablement consolidé d'une enquête à l'autre, comme en témoignent les taux de réalisation qui ont atteint 55% au

niveau du 1er PMN, 59% au niveau du second plan et 46% pour le 3ème plan contre respectivement 52%, 56% et 37% dans l'enquête précédente.

Marché local ou marché international

Une proportion non négligeable des entreprises copilées déclare avoir misé sur le marché externe en axant leur stratégie de développement sur les exportations. Cette proportion (69%) est nettement supérieure à celle relevée de l'enquête précédente (54%).

La compétitivité dépend de l'entreprise ou de son environnement

Près d'une entreprise sur trois, qu'elle soit copilée ou non, déclare que la compétitivité incombe plutôt à l'entreprise elle-même et dépend de sa capacité à s'adapter et à réagir rapidement et à moindres coûts aux changements de la demande et de l'environnement externe.
Une proportion légèrement plus élevée déclare que c'est plutôt l'environnement institutionnel et règlementaire qui conditionne la compétitivité de l'entreprise et que plus l'environnement est propice plus l'entreprise est en mesure d'enregistrer de bonnes performances et de relever le défi de la compétitivité.
Une proportion de 34% des entreprises interrogées considère que la compétitivité incombe autant à l'effort consenti par l'entreprise et à l'environnement institutionnel et réglementaire dans lequel elle opère.

Les déterminants de la compétitivité

En adoptant la notion de meilleur rapport qualité/prix pour le concept de compétitivité tout en optant de plus en plus pour l'investissement immatériel, les entreprises semblent avoir choisi une démarche privilégiant les facteurs hors prix.

Pour être plus compétitives, les entreprises ont adopté différentes stratégies en liaison avec leur propre perception de la compétitivité. Certaines optent pour une stratégie privilégiant la compétitivité hors prix, d'autres axent leur stratégie sur la compétitivité prix. Ainsi,

- 55% des entreprises tant copilées que non copilées déclarent avoir diversifié les marchés et 46% indiquent avoir diversifié les produits ;
- 52% des entreprises (48% pour l'échantillon témoin) déclarent avoir misé plutôt sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines. Une telle orientation trouve son origine dans le souci des entreprises d'améliorer constamment la productivité pour maîtriser durablement les coûts unitaires de production et augmenter les ventes et les parts de marché ;
- Une troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non négligeable d'entreprises copilées (39%).

Par ailleurs, les investigations menées en termes d'indicateurs de position de force montrent que les entreprises se considèrent bien positionnées en matière de négociation aussi bien avec la clientèle qu'avec les fournisseurs.
Par contre, une large proportion d'entreprises enquêtées déclarent être non encore suffisamment prémunies contre le risque de voir leurs produits concurrencés par les produits

importés. Cette crainte pourrait être accentuée, notamment, dans le secteur ITH suite éventuellement à l'entrée massive des importations en provenance essentiellement des pays asiatiques et dont une bonne partie empreinte les circuits de distribution parallèle.

Apport du PMN à la compétitivité des entreprises

Sur le plan global, une proportion non négligeable d'entreprises apparaît relativement satisfaite (60% contre 62% dans l'enquête précédente) des effets générés par le PMN. La satisfaction est d'autant plus manifeste que l'entreprise opère dans les IME, la chimie ou les IAA, qu'elle soit de taille moyenne ou encore partiellement exportatrice.
Cette satisfaction est confirmée par le fait que 90% des entreprises interrogées affirment que si elles étaient amenées à réexaminer leur décision, elles opteraient quand même pour la réalisation de ce programme.

L'apport du PMN est plus significatif au niveau matériel qu'au niveau immatériel. Ceci contraste avec la perception que se font les entreprises de la compétitivité mais elle est conforme avec le schéma d'investissement préconisé par les entreprises copilées qui investissent d'abord et massivement dans le matériel (acquisition de biens d'équipement et construction…) puis dans l'immatériel (formation des employés, utilisation des TIC…).

La mise à niveau est d'un apport très significatif en termes de négociation avec la clientèle et de pouvoir vis-à-vis des concurrents sur le marché actuel tant au niveau interne qu'externe. Un tel apport signifie que la mise à niveau a permis de réaliser une certaine restructuration dans l'action commerciale des entreprises copilées. Le PMN semble avoir aidé les entreprises à s'orienter davantage vers l'exportation et à gagner de nouveaux marchés à l'étranger.

L'apport du PMN est appréciable en matière d'amélioration du positionnement compétitif des entreprises et de leur capacité d'adaptation. En effet, une proportion non négligeable d'entre elles a déclaré que le PMN les a aidées à être plus compétitives pour faire face à l'intensification de la concurrence, notamment étrangère, et à augmenter leur capacité d'adaptation à la demande externe. Cet effet positif exercé par le PMN sur la compétitivité est à mettre en rapport avec sa contribution au rajeunissement des équipements des entreprises grâce aux investissements réalisés.

S'agissant de l'apport du PMN au niveau des fonctions de l'entreprise, les résultats montrent que les changements les plus significatifs sont opérés au niveau de :

- la gestion de production à travers notamment l'adoption de la démarche qualité et certification;
- la fonction commerciale en accordant un intérêt particulier aux actions de marketing.

Néanmoins, le PMN ne semble pas avoir été d'un apport significatif au niveau de la gestion du personnel et de la gestion financière et ce, en dépit d'une légère amélioration par rapport à l'enquête précédente. A ce titre, le PMN est appelé à accompagner davantage les entreprises dans certaines fonctions portant, à titre d'exemple, sur l'adoption de la comptabilité analytique, de la gestion des flux et des liquidités, de la mise en œuvre des plans de recrutement et de formation, actions susceptibles d'aider l'entreprise à prendre à temps les bonnes décisions et à définir les bonnes orientations stratégiques.

Les entreprises ont mis en exergue trois facteurs à travers lesquels le PMN est considéré comme étant d'un apport indéniable en matière de compétitivité, il s'agit de l'amélioration de la qualité des produits (79%), de la productivité (73%) et de la qualification des ressources humaines (61%), composantes essentielles de la compétitivité hors prix.

En matière de qualité des produits, l'action du PMN semble avoir visé en priorité la préservation de la notoriété des entreprises en leur donnant les moyens de s'imposer sur les marchés d'aujourd'hui et de demain.
Le PMN accorde une importance cruciale à la productivité non seulement en tant que déterminant susceptible de réduire les prix pour gagner la bataille de la compétitivité prix, mais aussi, en tant qu'objectif pour améliorer le revenu des différents agents économiques.

L'importance de la qualification des ressources humaines, déjà soulignée, est à mettre en rapport direct avec l'amélioration de la productivité. Une telle relation suppose que les gains en matière de compétitivité nécessitent non seulement la modernisation de l'outil de production, mais aussi, l'emploi de compétences humaines capables d'utiliser ces nouvelles technologies.
Bien que relégué en dernière position en tant que facteur de compétitivité, près de la moitié des entreprises estiment que l'apport du PMN en matière d'organisation et de renforcement de la culture de l'entreprise est indéniable.

PMN et développement durable

Bien que le développement durable ne figure pas comme objectif de premier rang du PMN, il apparaît opportun de voir dans quelle mesure les entreprises copilées se sont engagées au respect de l'environnement, à l'adoption de stratégies moins polluantes tout en veillant à les concilier avec les dimensions sociales et économiques pour s'inscrire dans la durabilité.

Les investigations effectuées dans ce cadre montrent que :

i) près d'une entreprise sur trois déclare que son activité est polluante dont plus de la moitié a engagé une action de lutte contre la pollution et 19% envisagent de le faire. Ceci est d'autant plus vrai que 57% des entreprises copilées estiment que le respect de l'environnement est nécessaire pour garantir la notoriété du produit et préserver les marchés à l'échelle mondiale. Il importe, toutefois, de souligner qu'en matière de certification, le nombre d'entreprises certifiées reste en deçà des normes internationales.

ii) une entreprise sur cinq déclare avoir élaboré, durant les trois dernières années, un audit énergétique effectué dans la plupart des cas par un expert en énergie. Dans le même registre, 65% ont préconisé une stratégie basée sur la maintenance régulière des unités de production contre 38% ayant acquis des équipements moins énergivores et 21% semblent avoir axé leurs stratégies sur la formation de leurs employés en la matière.

iii) 65% des entreprises copilées (contre 54% des entreprises témoins) ont engagé parallèlement des actions touchant les domaines économique (innovation, R&D, brevets et licences etc…), écologique (lutte contre la pollution, maîtrise de l'énergie) et le social (recrutement de cadres et formation des employés).

2) PMN et appropriation de l'économie du savoir par les entreprises

Le programme de mise à niveau est partie intégrante d'une stratégie de développement plus globale axée sur la valorisation des ressources humaines, la promotion de la R&D et

l'intégration des nouvelles technologies, y compris les TIC, dans les activités des entreprises. Un des aspects importants de cette évaluation consiste à voir dans quelle mesure le PMN est parvenu à impulser le processus d'appropriation du savoir par les entreprises.

L'économie du savoir peut être définie comme étant "un nouveau mode de croissance tirée par des activités compétitives à haute valeur ajoutée et riches en emplois qualifiés. Elle repose sur quatre piliers: les Ressources Humaines, la R&D et l'innovation, les TIC et les systèmes d'organisation et de gestion".

PMN et Ressources Humaines

D'après les résultats de l'enquête, plus de la moitié des entreprises copilées ont déclaré avoir mis en œuvre une stratégie en vue d'améliorer la qualification de leur personnel et gagner ainsi en terme de compétitivité.
Ces résultats montrent que 71% des entreprises copilées ont fait bénéficier leurs employés d'une formation contre seulement 54% parmi les entreprises non copilées. S'agissant de la qualité de cette formation, le taux de satisfaction est plus élevé dans les entreprises de grande taille. Ce taux est d'autant plus faible que les entreprises oeuvrent dans les ICC et les ID.
Plus de la moitié des entreprises copilées jugent l'apport du PMN dans l'amélioration de la qualification des ressources humaines très important. Cet apport est d'autant plus apprécié que l'entreprise est de grande taille.
En matière de recrutement, 76% des entreprises tant copilées que non copilées déclarent avoir effectué de nouveaux recrutements. Toutefois, l'apport du PMN, à ce niveau, se distingue par le fait qu'il a incité les entreprises copilées à cibler davantage les cadres techniques, les techniciens et les cadres administratifs au lieu des ouvriers et des ouvriers qualifiés, comme c'est le cas des entreprises non copilées.

PMN et T.I.C

Les résultats ont montré que le taux de connexion à l'Internet au sein des entreprises copilées a enregistré une nette augmentation en passant de 85% en 2006 à 97% en 2008. Au sein des entreprises témoins, ce taux est passé pour la même période, de 61% à 92%.

Par ailleurs, 41% des entreprises copilées disposent d'un site web contre seulement 33% en 2006. Pour les entreprises non copilées, ces chiffres s'élèvent à 32% et 13%, respectivement.

Parmi les entreprises copilées, celles appartenant au régime partiellement exportateur ou de grande taille sont les mieux dotées de sites web. En outre, 56% disposent d'un réseau intranet contre seulement 36% parmi l'échantillon témoin.

Les résultats ont mis en évidence également que le PMN a considérablement aidé les entreprises copilées à se doter des technologies industrielles modernes: environ une entreprise sur deux a adopté les technologies DAO et GPAO, contre seulement une entreprise sur quatre pour l'échantillon témoin.
De même, parmi les entreprises copilées disposant d'au moins une technologie moderne, 72% affirment l'avoir adoptée dans le cadre du PMN. Ce taux est particulièrement élevé au sein des grandes entreprises.

Le e-commerce

Il ressort des résultats de l'enquête que les entreprises demeurent très peu sensibilisées à ce mode de commerce. En effet, seulement 7% ont déclaré avoir eu recours à ce type de commerce (contre 3% au cours de l'enquête de 2006). Les raisons avancées par les entreprises pour expliquer ce faible usage sont le manque de sensibilisation, les problèmes liés à la sécurité et le manque de confiance.

L'intégration des technologies

La contribution du progrès technologique est jugée très importante aussi bien par les entreprises copilées que par celles non copilées, notamment en matière de production et de qualité. Celle ci est d'autant plus importante que l'entreprise appartient aux secteurs des IME et des ITH et qu'elle est de grande taille.

PMN, innovation et R&D

Le PMN semble avoir contribué à inciter les entreprises à entreprendre des actions en matière d'innovation. Les résultats de l'enquête font état d'une proportion des entreprises ayant affirmé avoir réalisé une action d'innovation, plus élevée auprès des entreprises copilées (83% contre 72% pour l'échantillon témoin).
La proportion des entreprises copilées enquêtées jugeant l'apport du PMN à l'innovation comme étant d'une grande importance s'élève à 73% pour l'innovation en procédé, 69% en organisation, 64% en marketing et 60% en produit.

Les résultats de l'enquête montrent que la plupart des entreprises a tendance à réaliser l'innovation par ses propres moyens (plus de 70%), ce qui atteste du faible niveau de la mise en réseau du tissu industriel tunisien et de la quasi absence des relations de partenariat entre les entreprises en matière d'innovation.
A ce niveau, il y a lieu d'entreprendre, dans le cadre du PMN, des actions de sensibilisation des entreprises à l'importance des réseaux en matière d'innovation. Il serait, par exemple, opportun de prévoir dans le cadre du PMN l'octroi d'incitations aux entreprises afin de les encourager à nouer des relations de coopération et de partenariat en matière de R&D et d'innovation.
D'autre part, la moyenne des nouveaux produits par entreprise s'élève à 17 pour les entreprises copilées et à 8 pour les entreprises non copilées, pour un chiffre d'affaires associé à ces nouveaux produits représentant respectivement 25% et 26%.

Obstacles à l'innovation

Les données issues de l'enquête montrent que 20% des entreprises copilées ont déclaré avoir reporté ou annulé un projet d'innovation. Ces entreprises appartiennent notamment aux ICH, IME et IAA. Ceci pourrait traduire le climat de morosité et d'attentisme qui a marqué le comportement de ces entreprises face à la crise.

Concernant les entraves à l'innovation, les entreprises ont souligné deux principaux obstacles, à savoir : l'absence de sources de financement et le manque de ressources humaines qualifiées. Les autres obstacles signalés ont trait à l'absence de réseaux et au manque d'information. Ces deux derniers obstacles attestent du faible niveau de coordination entre les centres techniques et les entreprises. A ce niveau, les moyens de renforcer les liens entre ces centres et les entreprises en général et les entreprises copilées en particulier, doivent être recherchés.

PMN et Recherche et Développement

La contribution du PMN à l'encouragement de la R&D apparaît à travers la comparaison de la proportion des entreprises s'adonnant à cette activité parmi les copilées et les non copilées. Cette proportion s'élève respectivement à 43% et 35%. Parmi les entreprises copilées pratiquant la R&D, 53% le font dans le cadre du PMN. Les entreprises sont d'autant plus dynamiques en matière de R&D qu'elles sont partiellement exportatrices (52%) ou de grande de taille (54%).

Apport du PMN en matière de brevets, licences, marques et modèles

Les entreprises tunisiennes demeurent en général très peu actives en matière d'acquisition de brevets et licences (7%). Une vingtaine d'acquisitions est signalée par les entreprises copilées dont plus de la moitié est réalisée dans le cadre de partenariat. Par ailleurs, on compte près de 27% d'entreprises copilées ayant acquis des marques et modèles. A la lumière de ces chiffres, on peut dire que l'apport du PMN dans le domaine des brevets, licences, marques et modèles est plutôt faible.

PMN et gestion des activités des entreprises

Le PMN a contribué à l'amélioration de la gestion de l'entreprise, son apport le plus significatif se situe au niveau de la gestion de la production, pour les grandes entreprises, et au niveau de la gestion commerciale et du marketing pour les PME.

A ce titre, il y a lieu de renforcer les actions portant sur les domaines de la gestion financière, la gestion commerciale et la gestion du personnel, notamment auprès des PME et ce, en les incitant davantage à investir dans l'immatériel.

En matière de certification

Les résultats de l'enquête montrent que cet aspect demeure insuffisamment développé auprès des entreprises, comme en témoigne la proportion des entreprises certifiées. En effet, les chiffres montrent qu'une seule entreprise copilée sur quatre est certifiée ISO 9001 contre une sur 10 pour l'échantillon témoin. Ce chiffre est encore plus faible lorsqu'on considère le référentiel ISO 14001. Toutefois, il y a lieu de reconnaître que l'apport du PMN dans ce domaine est indéniable puisque 70% des entreprises copilées ont été certifiées dans le cadre du PMN. Un grand effort reste à déployer en matière de sensibilisation et d'assistance notamment pour le référentiel 14001, les référentiels sectoriels et les labels de qualité.

Mise à niveau et appropriation du savoir

Un indice synthétique de l'Appropriation du Savoir (IAS) a été calculé à partir des données de l'enquête. Cet indicateur est une moyenne pondérée de quatre facteurs déterminant l'économie du savoir: les Ressources Humaines, la R&D, les TIC et l'Organisation et Gestion.

Les résultats de l'analyse montrent que les entreprises copilées sont caractérisées non seulement par un IAS plus élevé (0.41) que celui des entreprises de l'échantillon témoin (0.32), mais aussi par un niveau plus élevé des quatre facteurs le composant.
Du point de vue sectoriel, les IME, les ICH et les IAA sont caractérisées par une forte appropriation du savoir attestée par des indices supérieurs à la moyenne (respectivement 0.47, 0.46, 0.44). Par ailleurs, l'analyse selon la taille montre que les grandes entreprises sont caractérisées par un indice d'appropriation du savoir plus élevé (0.49) contre 0.38 pour les PME.

3) PMN, performances et efficacité des entreprises

Une question fondamentale à laquelle cette étude tente de répondre est de savoir si le PMN a contribué à accroître les performances des entreprises copilées. Pour répondre à cette question, deux approches complémentaires ont été utilisées. La première appliquée à un échantillon d'entreprises disposant des données comptables fournies par le BMN, vise à comparer les performances des entreprises avant et après l'exécution d'un plan de mise à niveau.
Quant à la deuxième approche qui se réfère aux données de l'enquête, elle vise à apprécier les performances des entreprises copilées par rapport à celles non copilées, en procédant à l'analyse des performances économiques et financières et à l'évaluation de l'impact du PMN sur l'appropriation du savoir ainsi que sur l'efficacité des entreprises.

La première approche a conduit aux résultats suivants:

- La productivité moyenne du travail a enregistré une croissance appréciable estimée à environ 15%. L'impact positif exercé par le PMN sur la productivité des entreprises copilées est donc bien réel ;
- En terme du chiffre d'affaires, les données montrent que les entreprises copilées ont réalisé un taux de croissance annuel moyen estimé à 12,6% au cours de la période couvrant leur premier plan de mise à niveau ;
- S'agissant du chiffre d'affaires à l'exportation, les données font apparaître une importante contribution du PMN à l'effort d'exportation déployé par les entreprises. En effet, plus de 60% des entreprises de l'échantillon qui travaillaient exclusivement pour le marché local avant leur mise à niveau, sont devenues exportatrices. Pour celles qui étaient déjà partiellement exportatrices, la part moyenne de leur chiffre d'affaires à l'export dans le chiffre d'affaires total qui représentait 25% avant le PMN est passée à près de 35% après le PMN.

Toutefois :

- Le taux de valeur ajoutée a enregistré en moyenne une légère baisse passant de 40,6% à 38,7% tandis que le ratio d'autonomie moyen a légèrement progressé ;
- Le taux de rentabilité moyen a baissé passant de 23% avant PMN à 16% après PMN. Ceci pourrait s'expliquer par l'importance des investissements à productivité différée engagés par ces entreprises dans le cadre du PMN. C'est notamment le cas des investissements immatériels en matière de ressources humaines, du R&D et de qualité ;
- L'endettement moyen des entreprises a légèrement augmenté passant d'environ 30,8% avant d'entamer le premier PMN à 32,2% après. Cette

augmentation du taux d'endettement, déjà mise en évidence par d'autres études, s'expliquerait par le recours aux emprunts bancaires pour financer les investissements liés au PMN ;

- Les valeurs moyennes du taux de marge, de la marge bénéficiaire nette ainsi que du taux de liquidité n'ont pas subi des changements notables se situant respectivement aux alentours de 49%, 10% et 160% ;

Quant aux résultats issus de la deuxième approche, il ressort que :

- Les entreprises copilées ont connu une légère progression de leur taux de marge moyen qui a évolué de 46,4% en 2005 à 48,7% en 2007 tandis que les entreprises non copilées ont vu leur taux subir une forte baisse passant de 50,6% en 2005 à seulement 41% en 2007. Le maintien, voire l'amélioration du taux de marge des entreprises copilées pourrait indiquer que celles-ci sont parvenues, mieux que les entreprises de l'échantillon témoin, à résister aux pressions concurrentielles exercées suite au démantèlement des tarifs douaniers frappant les importations des produits manufacturiers en provenance de l'U.E dans le cadre de l'accord d'association qui a atteint sa phase ultime fin 2007 ;
- Pour les entreprises copilées, le taux de rentabilité moyen est passé de 28,4% en 2005 à 35,3% en 2007. Ainsi et bien qu'elles soient en moyenne moins rentables que les entreprises de l'échantillon témoin, les entreprises copilées sont parvenues à maintenir une tendance à la hausse de cet indicateur, signe qu'elles ont su tirer profit des actions structurantes menées dans le cadre du PMN afin d'asseoir une gestion saine de leurs ressources et d'assurer une rentabilité à long terme;
- Les entreprises copilées sont caractérisées par un taux d'encadrement moyen nettement supérieur à celui des entreprises non copilées. Le taux d'encadrement des entreprises copilées a connu une nette amélioration entre 2005 et 2007 passant de 19,2% à 20,7% tandis que celui des entreprises de l'échantillon témoin a stagné autour de 18% ;
- Les résultats issus de l'enquête ont confirmé ceux issus des données du bilan quant à l'effet positif exercé par le PMN sur la productivité. L'impact exercé par le PMN sur la productivité s'est traduit par une productivité moyenne du travail des entreprises copilées nettement supérieure à celle de l'échantillon témoin. En effet, lorsqu'on mène l'analyse en terme de productivité relative, l'écart de productivité entre les entreprises copilées et celles de l'échantillon témoin varie, selon les années, de 37,2% à près de 45% en faveur des premières.

En opérant un croisement entre les données qualitatives et quantitatives de l'enquête, des relations de corrélation positive et assez forte entre certains indicateurs de performance et des variables qualitatives ont été mises en évidence. Ces relations permettent d'identifier les canaux de transmission et élucider certains mécanismes par lesquels le PMN exerce un effet sur les performances des entreprises.

Il a été notamment établi que les entreprises mises à niveau qui ont réalisé les meilleures performances en matière de croissance du chiffre d'affaires, du chiffre d'affaires à l'export, de la productivité sont celles qui ont adopté une stratégie basée sur :

- la diversification du produit;
- la R&D et l'innovation;
- la formation;
- la certification et les TIC

Ce résultat semble apporter la preuve que le véritable apport du PMN à la compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel qui doit désormais constituer le principal instrument de mise à niveau des entreprises tunisiennes.

Les résultats des estimations de l'impact de la mise à niveau sur le degré d'appropriation du savoir ont montré que :

- Le PMN, a globalement, amené beaucoup d'entreprises à améliorer leur niveau d'appropriation du savoir ; ce qui a permis de réaliser de meilleures performances. Ce constat traduit l'apport du PMN en matière de modernisation des moyens de production, d'adaptation des nouvelles technologies et de développement des ressources humaines de l'entreprise outre, le renforcement de la capacité des entreprises à innover dans l'organisation et la gestion ;
- Les PME ne semblent pas avoir profité pleinement du PMN. En effet, l'apport de ce dernier a été plus significatif pour les grandes entreprises.

L'impact du PMN en terme d'efficacité a été approché en se référant à trois critères en l'occurrence l'efficacité productive, l'efficacité sociale et l'efficacité économique :

- une entreprise est jugée dotée d'une efficacité productive si sa productivité du travail augmente à un rythme plus rapide que celui du secteur dans lequel elle opère ;
- une entreprise est jugée socialement efficace si le rythme de croissance de son emploi est supérieur à celui du secteur d'appartenance ;
- une entreprise est dite économiquement efficace si sa valeur ajoutée croît à un rythme plus accéléré que celui du secteur dans lequel elle œuvre.

Un indicateur synthétique d'efficacité globale a été approché par le pourcentage d'entreprises qui ont répondu simultanément aux trois critères d'efficacité sus-mentionnés.

Les résultats obtenus montrent que :

- une proportion non négligeable d'entreprises (77%) sont jugées socialement efficaces ; ceci pourrait s'expliquer par le fait que les investissements tant matériels qu'immatériels engagés dans le cadre du PMN s'accompagnent simultanément d'une création d'emplois notamment qualifiés afin de maîtriser les nouvelles technologies, facteur censé favoriser la croissance et la productivité ;
- le taux d'efficacité économique estimé à 58% est attribuable, en premier lieu, aux entreprises qui ont, à la fois, réalisé les objectifs assignés au PMN, en l'occurrence, l'amélioration de la productivité et la création d'emplois (64%) et en second lieu, aux entreprises qui ont axé leur stratégie de croissance uniquement sur l'amélioration de la productivité (28%) ;

- l’efficacité productive qui s’est établie à 59% s’explique par le fait que les investissements réalisés dans le cadre du PMN permettent une amélioration de la productivité de par la modernisation des équipements dont une bonne partie est à fort contenu technologique nécessitant des compétences et du savoir faire ;
- le taux d’efficacité globale quoi qu’il apparaisse relativement faible (37%), découle d’une forte exigence des entreprises mises à niveau d’être plus efficaces comparativement à leur secteur d’appartenance et ce, à la fois sur le plan économique, social et en matière de productivité. Une telle exigence pourrait s’interpréter comme étant un critère d’excellence impliquant les entreprises les plus performantes ayant répondu à l’ensemble des objectifs du programme.

  Ceci est d’autant plus vrai que la majorité de ces entreprises est à vocation exportatrice (86%) et que plus de 2/3 de ces entreprises ont consacré au moins 10% de leurs investissements à l’immatériel.

Recommandations

Sur la base des résultats dégagés, des recommandations sont proposées en vue de consolider les acquis et faire face aux insuffisances relevées. De telles recommandations sont synthétisées dans le tableau suivant :

Domaines	Problèmes	Recommandations
I) Financement des entreprises	1) Les institutions financières autres que les banques n'interviennent pas suffisamment dans le financement des investis-sements (SICAR 1.5%, leasing 3%, bourse 0.67%)	- Inciter les entreprises à s'introduire en bourse pour consolider leur assise financière à travers la dynamisation du programme déjà lancé. Cette introduction permettra de hisser le marché financier tunisien au niveau des marchés des pays émergents et de renforcer sa capacité d'attirer l'épargne des investisseurs tunisiens et étrangers. -Les SICAR devraient prendre plus de risques et jouer pleinement leur rôle en tant qu'associés en limitant le recours au portage comme élément de financement des entreprises.
	2) Les garanties exigées par les banques sont jugées sévères atteignant 155% du montant du crédit	- Alléger les coûts des crédits bancaires et faciliter l'accès au crédit notamment en ce qui concerne les garanties exigées
	3) Une part importante des projets d'innovation n'est pas finalisée à cause, essentiellement, du manque de financement.	- Développer et diversifier les mécanismes de financement de l'innovation
II) Structures intervenant dans le processus de mise à niveau	1) La qualité des services de certaines structures est jugée peu satisfaisante.	- Renforcer davantage la qualité des services des structures d'appui impliquées dans le processus de la mise à niveau par la mise en place des SMQ
	2) Déblocage des primes en raison d'une lenteur administrative dans certaines structures (administration et secteur financier 39%, BMN 36%)	**1) De manière générale**, le versement des primes par le FODEC devrait être assuré non pas selon l'avancement dans les investissements, mais plutôt, en fonction de la réalisation des objectifs visés.

		2) De manière spécifique, - L'administration devrait assurer le traitement des dossiers dans des brefs délais. - En amont, les banques devraient délivrer l'attestation bancaire aux entreprises souhaitant adhérer aux PMN pour leur permettre d'obtenir l'accord du BMN et entamer, par la suite, leur programme dans les meilleurs délais. En aval, les banques sont appelées à accorder des facilités de paiements pour les entreprises ayant droit aux primes en attendant que le déblocage soit effectué par le FODEC qui est géré par le trésor.
	3) Attributions du BMN (L'absence de statistiques officielles et de suivi de ses programmes handicape toute tentative d'évaluation sérieuse permettant de guider les autorités publiques)	En plus de sa mission actuelle, le BMN devrait être doté d'une cellule qui serait chargée de la collecte des informations sur les entreprises copilées afin de : i) détecter les lacunes et d'introduire les corrections nécessaires, ii) piloter de manière efficace les politiques industrielles, les stratégies d'entreprise, les politiques de promotion de R&D et les politiques d'enseignement et de formation professionnelle .
	4) La multitude des intervenants dans l'exécution et le suivi du PMN accroît les inerties (délais et coûts de transaction).	- Réduire le nombre d'intervenants et assurer une meilleure coordination de leurs actions par la mise en réseau, par exemple, de certains services opérant dans les organismes différents, engagés dans l'exécution ou le suivi du PMN et dont les missions sont interdépendantes (travail électronique en ligne)

III) Compétitivité de l'entreprise	1) Les entreprises copilées n'ont pas été assez incitées par le PMN à avoir une attitude plus offensive vis-à-vis de leurs concurrents (leur objectif étant surtout de préserver leurs parts de marché tout en continuant à œuvrer dans des secteurs non porteurs et à faible contenu technologique, absence d'entreprises « price makers »…etc) 2) L'impact du PMN sur l'efficacité productive apparaît relativement faible 3) Le PMN n'a pas pallié à l'insuffisance de l'investissement immatériel dans l'industrie notamment pour les PME.	- Centrer davantage les actions sur les produits porteurs en favorisant les entreprises disposées à investir dans l'innovation technologique. - Accorder un intérêt particulier aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&D susceptibles de relever le défi de la compétitivité - Encourager l'émergence de grands groupes non seulement dans le but d'être des consortia d'approvisionnement, mais aussi pour accéder à une taille régionale, voire même, internationale en vu de conquérir de nouveaux marchés. - Soutenir davantage l'effort de formation et l'amélioration de l'encadrement et du climat social - Inculquer la culture de la productivité auprès du personnel de l'entreprise - Cibler la compétitivité structurelle du tissu industriel plutôt que la compétitivité coût qui constitue un avantage statique
IV) Gestion au sein de l'entreprise	L'apport du PMN apparaît peu significatif dans les domaines ayant trait à la gestion financière et à la gestion du personnel	- Sensibiliser davantage les entreprises à moderniser leur gestion (comptabilité analytique, gestion des flux et des liquidités) et à mettre en œuvre des plans de recrutement et de formation.
V) Ressources Humaines	Le PMN n'a pas exercé d'effet significatif sur l'amélioration de la qualification des Ressources Humaines.	-La formation devrait s'aligner aux propres besoins des entreprises. -Les entreprises devraient recourir davantage aux centres de formation privés et publiques.
VI) TIC	L'activité de l'e-commerce n'a pas suffisamment progressé durant ces dernières années.	- Sécuriser davantage le système du commerce électronique pour gagner la confiance des entreprises.
VII) R&D et Innovation	1) Les collaborations sont surtout limitées aux bureaux d'études en matière de R&D. 2) Manque d'information concernant les incitations offertes par l'Etat.	-Promouvoir et diversifier les activités de R&D pour une collaboration plus importante entre les entreprises, les CTS et les universités. - Multiplier les campagnes d'information sur les incitations offertes par l'Etat en matière de R&D

	3) Manque d'innovation au niveau du marketing. 4) Quasi- absence de relations de partenariat entre les entreprises en matière d'innovation. 5) Faiblesse du travail en réseau. 6) Faibles acquisitions de brevets et licences et d'enregistrement des marques.	pour sensibiliser les entreprises à y adhérer. -Diffuser la culture de l'innovation technologique auprès des professionnels. - Attribuer plus d'importance à l'innovation de Marketing. - Les collaborations entre les entreprises et les diverses autres structures représentent un avantage additionnel en termes de commercialisation, de qualité et de coûts relatifs à l'innovation des entreprises. - Nouer des relations de coopération et de partenariat en matière d'innovation. - Procéder à l'intensification de campagnes de sensibilisation sur la culture de la propriété industrielle, à la valorisation des brevets d'invention et à l'exécution du programme de prise en charge des chercheurs au sein des pôles technologiques et des structures de recherche.