



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

13 février 2010

SOMMAIRE

NOTES ET ABREVIATIONS	5
RESUME ET CONCLUSIONS	6
CHAPITRE I : LE PMN EN TANT QU'INSTRUMENT DE SOUTIEN A LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE .	23
SECTION I : PRESENTATION DU PMN, SA STRATEGIE ET SES OBJECTIFS	23
1) Contexte et objectifs :.....	23
2) Stratégie et mise en œuvre du PMN.....	24
3) Nouvelles orientations en matière d'appui à la compétitivité	24
SECTION II : ETAT DES LIEUX, ADHESION DES ENTREPRISES AU PMN ET AUX AUTRES PROGRAMMES	27
1) Objectifs du PMN:	27
2) Réalisations du PMN.....	27
3) Comparaison entre objectifs et réalisations du PMN	31
4) Objectifs et réalisations des autres programmes	33
SECTION III : EXECUTION DU PMN PAR LES ENTREPRISES	34
1) Présentation sommaire des caractéristiques de l'échantillon	35
2) Les principales contraintes à l'investissement	35
3) Degrés d'importance et de satisfaction des entreprises à l'égard des structures d'appui.....	37
CHAPITRE II : PMN ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES	42
SECTION I : PERCEPTION DE LA COMPETITIVITE	42
1) Que signifie la compétitivité ?.....	42
2) L'investissement matériel et immatériel	43
3) La stratégie compétitive est axée sur le marché national ou international ?	45
4) La compétitivité dépend de l'entreprise ou de son environnement ?.....	46
SECTION II : LA COMPETITIVITE: STRATEGIES ET DETERMINANTS	48
1) Stratégies préconisées :	48
2) Axes de compétitivité et position de force	49
SECTION III : APPORT DU PMN EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES	51
1) Perception globale des effets exercés par le PMN	51
2) Apport du PMN au renforcement de la capacité compétitive des entreprises	52
3) Apport du PMN en matière de restructuration des fonctions des entreprises	53
4) PMN et développement durable	54

CHAPITRE III : APPORT DU PMN EN MATIERE D'APPROPRIATION DU SAVOIR PAR LES ENTREPRISES..	60
SECTION I : LE PMN ET LES DOMAINES DE L'ECONOMIE DU SAVOIR	60
1) PMN et Ressources Humaines.....	60
2) PMN et Nouvelles Technologies.....	62
3) PMN, R&D et Innovation	66
4) PMN, Organisation et Gestion des Activités des Entreprises	73
SECTION II : PMN ET APPROPRIATION DE L'ECONOMIE DU SAVOIR PAR LES ENTREPRISES	
.....	76
1) Indicateur synthétique du degré d'appropriation du savoir	76
2) Analyse de degré de l'appropriation du savoir	78
CHAPITRE IV : PMN ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES.....	80
SECTION I : ANALYSE A PARTIR DES DONNEES DU BILAN.....	80
1) Présentation de la Méthode et de l'échantillon.....	80
2) Présentation des résultats	81
SECTION II : ANALYSE A PARTIR DES DONNEES QUANTITATIVES ISSUES DE L'ENQUETE .	84
1) Performances des entreprises copilées par rapport à celles des entreprises non	
copilées:.....	84
a) Taux de marge	84
b) Taux de rentabilité.....	85
c) Taux d'encadrement.....	86
d) Productivité	86
2) Indice d'appropriation du savoir et performances des entreprises :.....	88
a) Indice d'Appropriation du Savoir et Productivité du travail	88
b) Impact de la mise à niveau sur le degré d'appropriation du savoir par les	
entreprises	88
3) Impact du PMN en terme d'efficacité	89
ANNEXE I : DOCUMENTS CONSULTES	92
ANNEXE II : LES INSTRUMENTS DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES	93
ANNEXE III : LE DISPOSITIF DE MISE A NIVEAU.....	95
ANNEXE IV : LES PROGRAMMES DE RENFORCEMENT DU PMN	97
ANNEXE V : LES REALISATIONS DE LA TUNISIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	
.....	101
ANNEXE VI : INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	103
ANNEXE VII : ELEMENTS METHODOLOGIQUES SUR L'ECONOMIE DU SAVOIR.....	105

*L'étude d'évaluation du programme de mise à niveau a été assurée par l'ITCEQ à la demande du **Ministère de l'Industrie et de la Technologie**. Cette évaluation a été effectuée sur la base d'une enquête réalisée en collaboration avec le **Bureau de Mise à Niveau, l'Agence de Promotion de l'Industrie et la GTZ** et menée auprès de deux échantillons : 442 entreprises copilées (échantillon de base) et 200 entreprises non copilées (échantillon témoin).*

L'élaboration de ce rapport a été confiée aux cadres des départements de l'Observatoire National de la Compétitivité et des Etudes Economiques avec la collaboration d'un consultant national.

NOTES ET ABREVIATIONS

PMN	Programme de Mise à Niveau
BMN	Bureau de mise à niveau
PME	Petites et Moyennes Entreprises
ZLE	Zone de Libre Echange
IAA	Industries Agro-Alimentaires
IME	Industries Mécaniques et Electriques
ITH	Industries du Textile et d'Habillement
ICC	Industries du Cuir et Chaussures
IMCCV	Industries des matériaux de Construction, Céramiques et Verres
ICH	Industries chimiques
ID	Industries Diverses

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 autour 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 XI^{ème} 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 disponibles¹ 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

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

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

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 1^{er} PMN, 59% au niveau du second plan et 46% pour le 3^{ème} 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 réglementaire 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	<p>1) Les institutions financières autres que les banques n'interviennent pas suffisamment dans le financement des investissements (SICAR 1.5%, leasing 3%, bourse 0.67%)</p> <p>2) Les garanties exigées par les banques sont jugées sévères atteignant 155% du montant du crédit</p> <p>3) Une part importante des projets d'innovation n'est pas finalisée à cause, essentiellement, du manque de financement.</p>	<p>- 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.</p> <p>-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.</p> <p>- Alléger les coûts des crédits bancaires et faciliter l'accès au crédit notamment en ce qui concerne les garanties exigées</p> <p>- Développer et diversifier les mécanismes de financement de l'innovation.</p>
II) Structures intervenant dans le processus de mise à niveau	<p>1) La qualité des services de certaines structures est jugée peu satisfaisante.</p> <p>2) Déblocage des primes en raison d'une lenteur administrative dans certaines structures (administration et secteur financier 39%, BMN 36%)</p>	<p>- Renforcer davantage la qualité des services des structures d'appui impliquées dans le processus de la mise à niveau par la mise en place de Système Management Qualité</p> <p>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.</p>

	<p>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)</p> <p>4) La multitude des intervenants dans l'exécution et le suivi du PMN accroît les inerties (délais et coûts de transaction).</p>	<p>2) De manière spécifique,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. <ul style="list-style-type: none"> - 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).
<p>III) Compétitivité de l'entreprise</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

	d'entreprises « price makers »...etc)	- 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 vue de conquérir de nouveaux marchés.
	2) L'impact du PMN sur l'efficacité productive apparaît relativement faible	- 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
	3) Le PMN n'a pas pallié à l'insuffisance de l'investissement immatériel dans l'industrie notamment pour les PME.	- 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 publics.
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. 3) Manque d'innovation au niveau du marketing. 4) Quasi- absence de relations de partenariat entre les entreprises en matière d'innovation.	-Promouvoir et diversifier les activités de R&D pour une collaboration plus importante entre les entreprises, les Centres Techniques Sectoriels et les universités. - Multiplier les campagnes d'information sur les incitations offertes par l'Etat en matière de R&D 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.

	<p>5) Faiblesse du travail en réseau.</p> <p>6) Faibles acquisitions de brevets et licences et d'enregistrement des marques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
--	--	--

CHAPITRE I : LE PMN EN TANT QU'INSTRUMENT DE SOUTIEN A LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

Vers le milieu des années 90 et après une période d'ajustement de son économie, la Tunisie a fait le choix de l'ouverture et de l'intégration à l'économie mondiale. Ce choix irréversible s'est concrétisé par l'adhésion à l'OMC en 1995 et par la signature, la même année, d'un accord d'association avec l'Union Européenne (U.E) qui instaure une zone de libre échange dès 2008. Autant ce double engagement constitue, pour l'économie tunisienne, une réelle opportunité d'insertion dans un espace plus large, autant il met les entreprises nationales face aux défis d'une forte concurrence exercée, aussi bien sur le marché local que celui d'exportation, par des entreprises étrangères plus performantes et plus compétitives. C'est dans ce contexte que le Programme de Mise à Niveau (PMN) a été mis en place afin d'aider les entreprises tunisiennes à améliorer leur compétitivité et résister à la concurrence.

SECTION I : PRESENTATION DU PMN, SA STRATEGIE ET SES OBJECTIFS

1) Contexte et objectifs :

Dès le milieu des années 90, la Tunisie a été confrontée à plusieurs défis ou faiblesses nés de la politique économique qui a été poursuivie dans le passé. Parmi ces faiblesses, on peut citer la montée du chômage et l'insuffisance de l'investissement. A ces faiblesses s'ajoutent des défis nés de la forte concurrence rencontrée par nos exportations du fait du démantèlement des Accords Multi Fibres (AMF) et de celle exercée sur le marché intérieur par les importations suite à l'instauration de la ZLE avec l'U.E.

Dans un tel contexte, la compétitivité des entreprises tunisiennes doit être consolidée à deux niveaux: au niveau de la mise à niveau de l'appareil productif et au niveau de l'environnement juridique et institutionnel. Ainsi, on peut lire dans les documents officiels du PMN² que l'objectif du programme est "**de renforcer la capacité concurrentielle des entreprises, d'encourager le partenariat industriel et de renforcer l'environnement socio-économique de l'entreprise**".

Cet objectif global est décliné en sous - objectifs qui consistent à:

- améliorer le climat des affaires à travers le renforcement de la transparence et la prévisibilité du cadre réglementaire et législatif et l'amélioration des prestations des administrations publiques;
- moderniser et restructurer le système bancaire et développer le marché financier afin de réduire les coûts de transaction et renforcer la résistance de l'économie aux risques financiers;
- accroître l'efficacité du système éducatif et celui de la formation professionnelle dans le but d'assurer une meilleure employabilité et une plus grande adéquation entre la formation et les besoins en compétences du système productif;
- soutenir les efforts de modernisation du secteur productif, qu'il soit exportateur ou orienté vers le marché local, par des mesures d'incitation à l'investissement tant matériel qu'immatériel.

² Voir site du PMN: <http://www.pmn.nat.tn>.

2) Stratégie et mise en œuvre du PMN

La mise à niveau des entreprises passe par un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation de leur appareil productif. La stratégie retenue consiste à agir sur l'un des moteurs de la croissance, à savoir l'investissement, tout en assurant à ce mouvement la pérennité requise par le biais de la compétitivité.

A ce niveau, seules les entreprises économiquement viables et présentant un potentiel de croissance sont éligibles au PMN. En effet, le PMN concerne les entreprises industrielles du secteur privé disposant d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur sans distinction de taille, de catégorie ou de lieu d'implantation. Il repose sur le principe du volontariat, c'est-à-dire, la décision de se mettre à niveau doit émaner de l'entreprise elle-même. Des mesures d'appui et d'accompagnement tant techniques que financières, ont été adoptées dans le cadre du PMN afin de préparer les entreprises industrielles et leur environnement à ce nouveau contexte. La stratégie de mise à niveau adoptée est intégrale dans le sens qu'elle porte à la fois sur l'entreprise et son environnement. Conformément à cette stratégie, les actions du PMN doivent porter aussi bien sur le système productif des entreprises que sur l'environnement dans lequel elles exercent. En effet, le PMN comporte plusieurs volets destinés à assurer à la fois la mise à niveau des entreprises mais aussi l'amélioration de leur environnement offrant les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de l'environnement national et international³.

A ce titre, les actions prévues par le PMN en faveur des entreprises portent sur:

- l'amélioration de la compétitivité par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel ;
- l'acquisition de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir faire;
- le renforcement des fonds propres de l'entreprise.

3) Nouvelles orientations en matière d'appui à la compétitivité

Depuis son lancement en 1996, le PMN a connu plusieurs ajustements de ses instruments et mécanismes et l'adjonction de nouveaux instruments⁴ afin d'adapter ses actions aux besoins des entreprises et aux exigences de la conjoncture tant nationale qu'internationale. Le but ultime étant de conférer aux actions du PMN plus d'efficacité et une meilleure efficacité en quête d'une plus grande compétitivité des entreprises.

Parmi ces ajustements, on peut citer les principales orientations suivantes:

- l'extension des actions du PMN pour couvrir les entreprises qui opèrent dans les services liés à l'industrie (2000);
- l'augmentation du taux de la prime accordée au titre de l'investissement immatériel de 50% à 70% du coût de cet investissement ;
- l'élargissement de l'ITP pour couvrir:
 - les études relatives à la mise en place d'un système d'information et pour le développement de nouveaux produits ;
 - toute forme d'assistance technique qui contribue à l'amélioration de la productivité et de la qualité et au développement des produits et des logiciels.

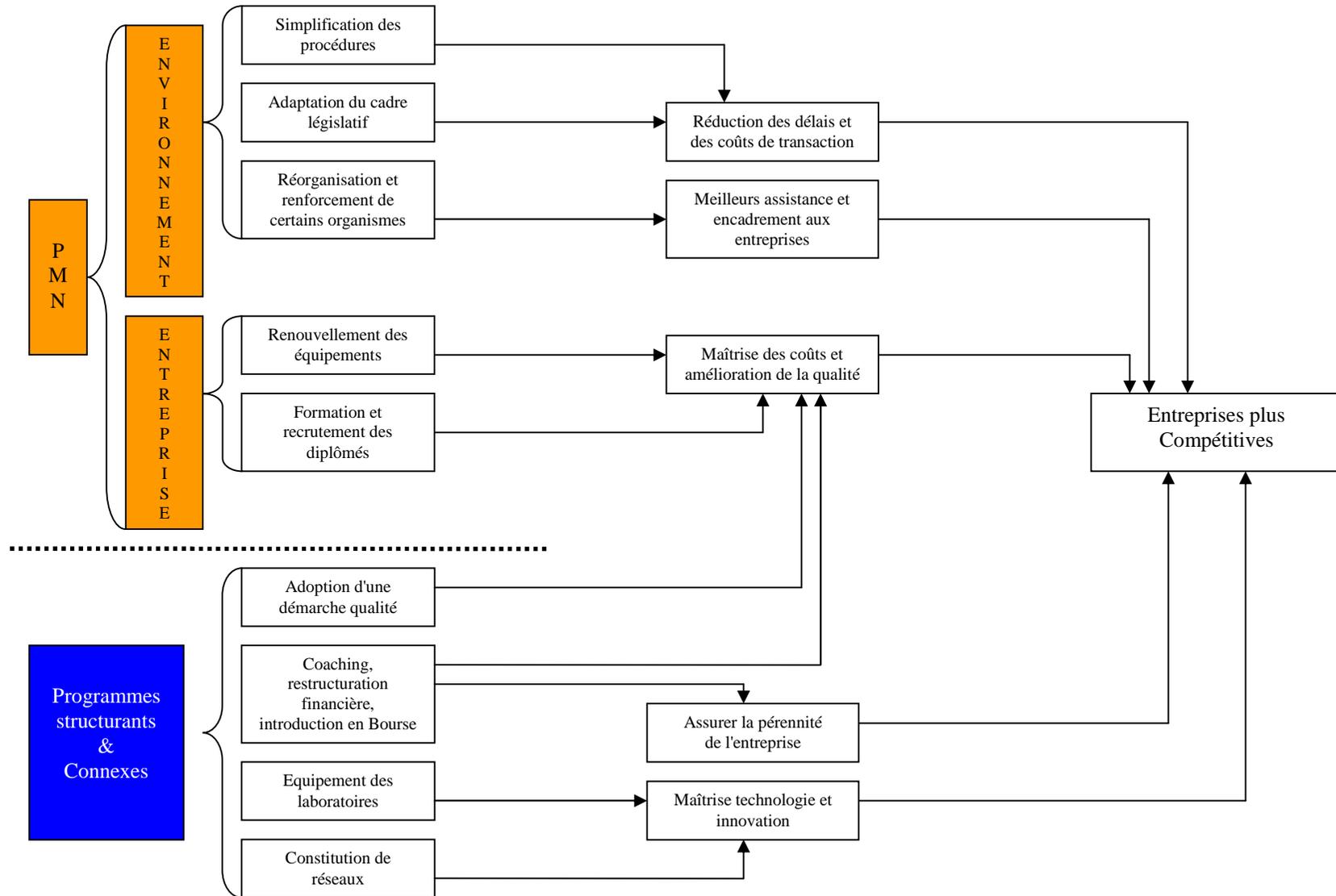
³ Pour une présentation détaillée des instruments du PMN, voir annexe.

⁴ Pour une présentation détaillée de ces programmes, voir annexe III.

L'assistance technique ne couvrait jusque là que les investissements matériels éligibles à l'ITP ;

- le lancement de nouvelles collections (conception, modélisme et stylisme) pour les secteurs du textile et du cuir et chaussures, considéré aussi comme une forme d'action éligible à l'assistance technique ;
 - la prise en charge dans le cadre de l'ITP du recrutement de deux cadres dans les fonctions qualité et process et
 - la réduction de la période de bénéfice des primes accordées dans le cadre de l'ITP de 5 à 3 ans suite à l'élargissement des actions immatérielles éligibles à l'ITP.
- l'élargissement des primes accordées par l'ITP aux investissements immatériels (octobre 2005) dans toutes ses composantes: assistance technique, mise en place de systèmes de certification, études, brevets et marques, bureaux de méthode etc...
 - En outre et compte tenu de l'évaluation des résultats obtenus durant la première décennie (1996-2006), le Conseil Ministériel du 30 juin 2006 consacré aux perspectives de la mise à niveau industrielle a tracé les orientations stratégiques selon trois axes:
 - le premier axe concerne la consolidation de la démarche adoptée à ce jour avec davantage de concentration des efforts sur les volets immatériels en exploitant tous les outils mis à la disposition des entreprises dans le cadre du PMN, de l'ITP et du PMI; renforcés, par ailleurs, par les programmes structurants de coaching et de la qualité ;
 - le deuxième axe intéresse l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches de mise en réseaux dans le cadre de consortia d'exportation et de sourcing et de pôles technologiques sectoriels pour développer entre autres la culture d'alliance et d'innovation ;
 - le troisième axe concerne le renforcement des capacités financières des entreprises à travers des mécanismes adaptés de restructuration financière et le recours au marché financier.

Graphique 1.1: Organigramme des objectifs et effets du PMN et des programmes connexes



SECTION II : ETAT DES LIEUX, ADHESION DES ENTREPRISES AU PMN ET AUX AUTRES PROGRAMMES

Dans cette section, on se propose d'analyser les résultats atteints par le PMN et les autres programmes connexes en comparant leurs réalisations aux objectifs fixés. Cette comparaison se fera sur la base des derniers chiffres disponibles. On analysera, en premier lieu, l'évolution des adhésions à travers les dossiers traités et le nombre d'entreprises ayant adhéré ou en cours d'adhésion au programme. En second lieu, on présentera les chiffres relatifs aux différents programmes d'appui au PMN.

1) Objectifs du PMN:

Avant de passer en revue les réalisations du PMN, on rappelle que l'objectif affiché par ce programme est d'atteindre 3600 adhésions d'entreprises à la fin de 2006. Au cours de la période du XI^{ème} plan (2007-2011), l'objectif fixé consiste à assurer l'adhésion de 1200 entreprises industrielles et 300 entreprises de service, soient 240 adhésions par an pour les entreprises industrielles et 60 adhésions par an pour les entreprises de service. Ainsi, pour l'ensemble de la période 1996-Mars 2009, l'objectif serait d'atteindre l'adhésion de 4140 entreprises industrielles et 135 entreprises de service.

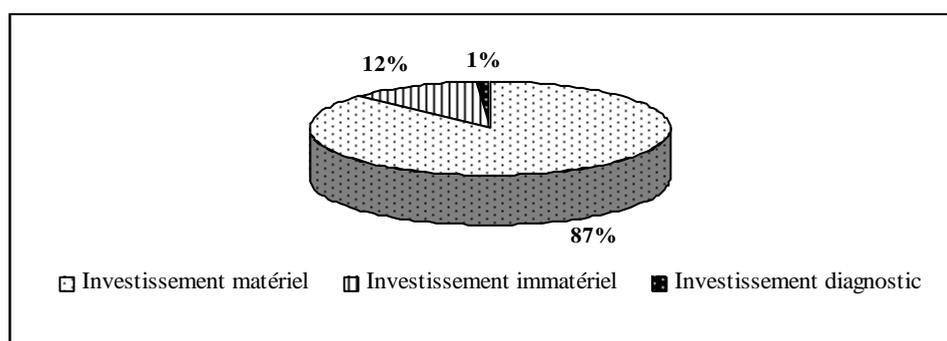
En terme d'approbation, l'objectif fixé est d'atteindre 1000 approbations au cours de la période du XI^{ème} Plan, soit un objectif annuel de 200 approbations. Au cours de cette même période, l'instrument ITP du programme s'est vu fixer comme objectif la réalisation de 2500 actions au profit des entreprises industrielles.

2) Réalisations du PMN

Il ressort des données publiées par le BMN⁵ que le nombre de dossiers déposés a atteint 4252 dossiers dont 2897 dossiers approuvés, 1346 dossiers en cours d'étude et 9 dossiers refusés. En terme de nombre d'entreprises, le chiffre serait certainement plus faible compte tenu du fait qu'une même entreprise peut avoir engagé plusieurs programmes et soumis plusieurs dossiers⁶.

Le montant total des investissements approuvés s'élève à 4783,1 Millions de Dinars (MD) dont 566,5 MD d'investissement immatériel (11,8%). En tenant compte de l'investissement en matière de diagnostic, ce dernier montant s'élève à 608,2 MD, soit 12,7% de l'investissement total.

Graphique 1.2: Répartition des investissements approuvés

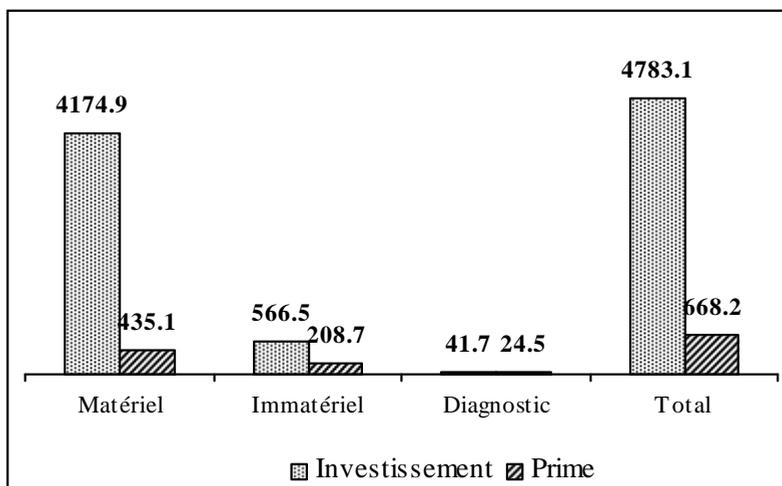


⁵ Sauf indication contraire, tous les chiffres rapportés dans cette section sont ceux publiés par le BMN et relatifs à fin Mars 2009.

⁶ Dans les statistiques publiées par le BMN, il semble y avoir une confusion entre le nombre de dossiers, le nombre d'adhésions et le nombre d'entreprises.

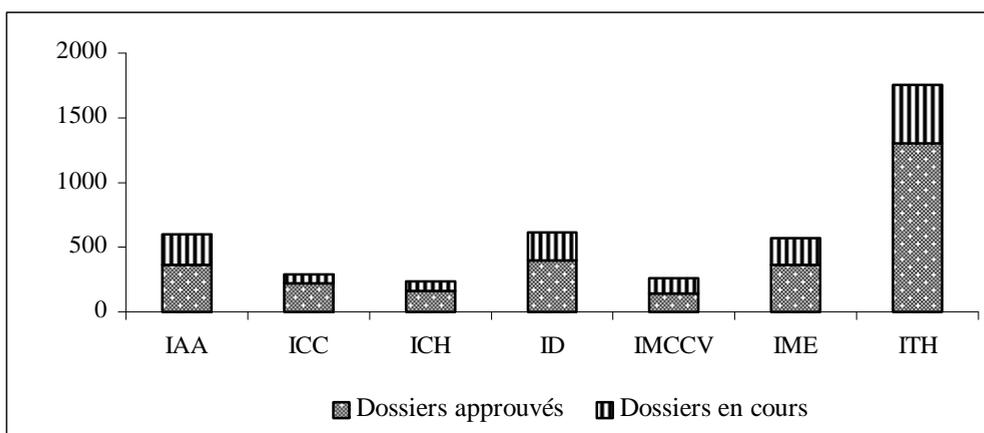
Le programme a accordé des primes pour un montant de 668,2 MD, à raison de 435,1 MD pour l'investissement matériel, de 208,7 MD pour l'investissement immatériel et 24,5 MD pour l'étude/diagnostic.

Graphique1.3: Investissements approuvés et primes accordés par type d'investissement (en MD)



En terme de nombre de dossiers, la répartition sectorielle montre que c'est le secteur des industries textiles qui a réalisé le nombre le plus important suivi par celui des industries diverses, des IAA et des IME. Les secteurs des ICC, de la chimie et des IMCCV sont caractérisés par un nombre assez faible de dossiers approuvés ou en cours.

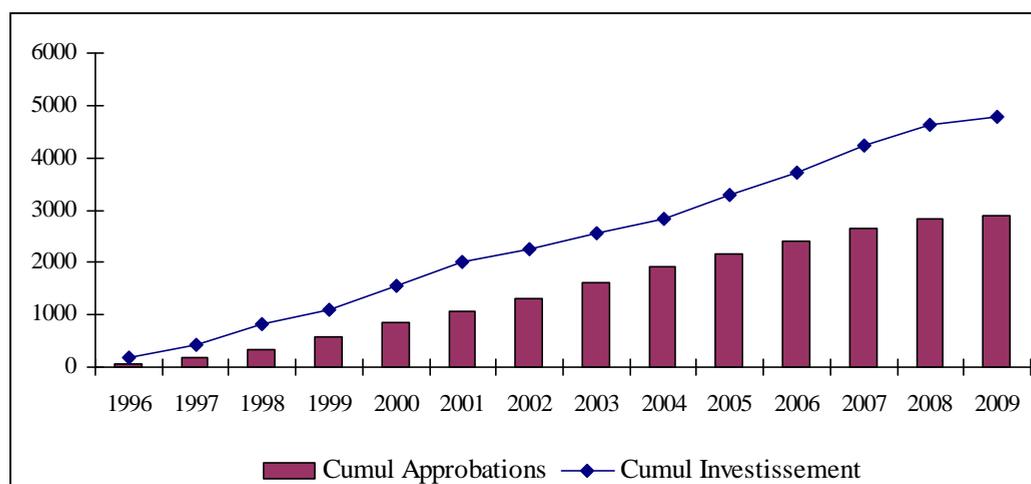
Graphique 1.4: Répartition des dossiers par secteur



a) Analyse globale

Les données relatives aux réalisations du PMN font ressortir une nette tendance globale à la hausse, que ce soit en terme d'approbations ou en terme d'investissements. D'ailleurs, l'examen de l'évolution de ces deux indicateurs laisse entrevoir l'existence d'une relation quasi linéaire entre eux.

Graphique 1.5: Cumul des approbations et des investissements 1996-2009

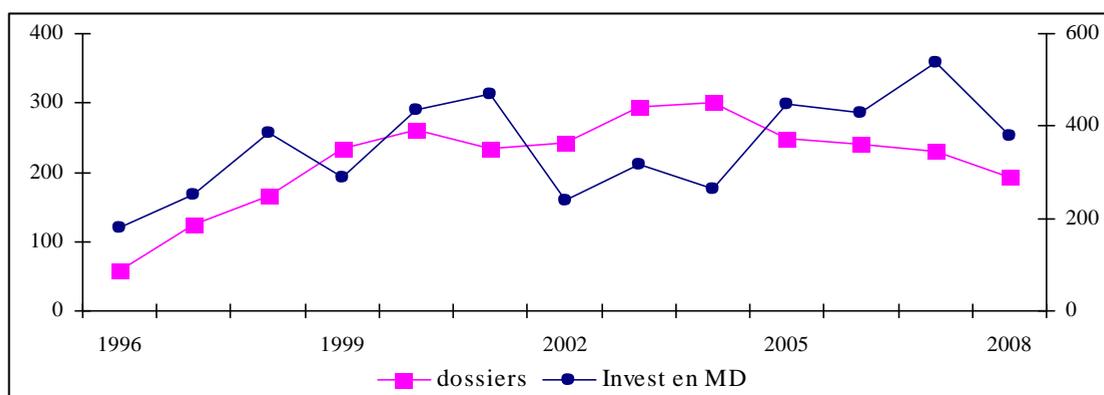


L'évolution du nombre annuel de dossiers approuvés laisse apparaître un net accroissement au cours de la période qui a suivi le lancement du programme en 1996. Il a atteint son maximum en 2004 avec l'approbation de 300 dossiers. Par la suite, ce nombre n'a cessé de baisser pour atteindre seulement 193 dossiers en 2008. Cette évolution semble indiquer que le programme aurait atteint ses limites et que d'autres mécanismes de remplacement devraient être recherchés afin de poursuivre cette dynamique de recherche de compétitivité.

En terme d'investissement et bien que l'évolution soit globalement marquée par une tendance à la hausse, il n'en demeure pas moins que cette évolution laisse entrevoir une forte instabilité qui pourrait s'expliquer par la forte sensibilité des investissements en général, et ceux décidés dans le cadre de la mise à niveau en particulier, aux facteurs liés à la conjoncture internationale.

En effet, la crise du début des années 2000 a exercé des effets assez perceptibles sur ces investissements en les réduisant de près de la moitié et en faisant passer leur montant d'environ 470 MD en 2001 à seulement 239 MD en 2002. Plus récemment, les retombées de la crise actuelle sur les investissements des entreprises ayant obtenu l'approbation du COPIL sont assez claires puisque le montant de ces investissements est passé de 538 MD en 2007 à seulement 380 MD en 2008.

Graphique 1.6: PMN : Evolution des approbations en nombre de dossiers et d'investissements



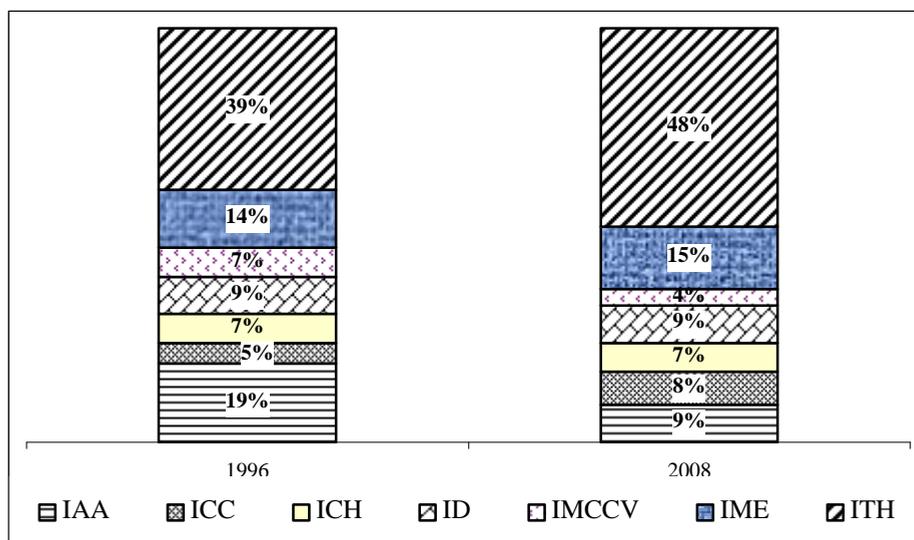
b) Analyse sectorielle

La répartition sectorielle des actions de mise à niveau que ce soit en terme de dossiers ou d'investissements, montre que trois secteurs, à savoir les ITH, les IAA et les IME, accaparent l'essentiel de ces actions avec une part qui a atteint 72% en terme de dossiers en 1996 et qui n'a guère changé en 2008. Il y a lieu de noter, toutefois, le renforcement de la part des ITH en terme de dossiers qui est passée de 39% en début de période à 45% en 2008. Ce renforcement s'est effectué au détriment des IMCCV mais surtout des IAA dont la part est passée de 19% en 1996 à seulement 9% en 2008.

Une telle évolution traduit, d'une part, l'importance de la place qu'occupe le secteur des ITH dans le tissu industriel tunisien 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.

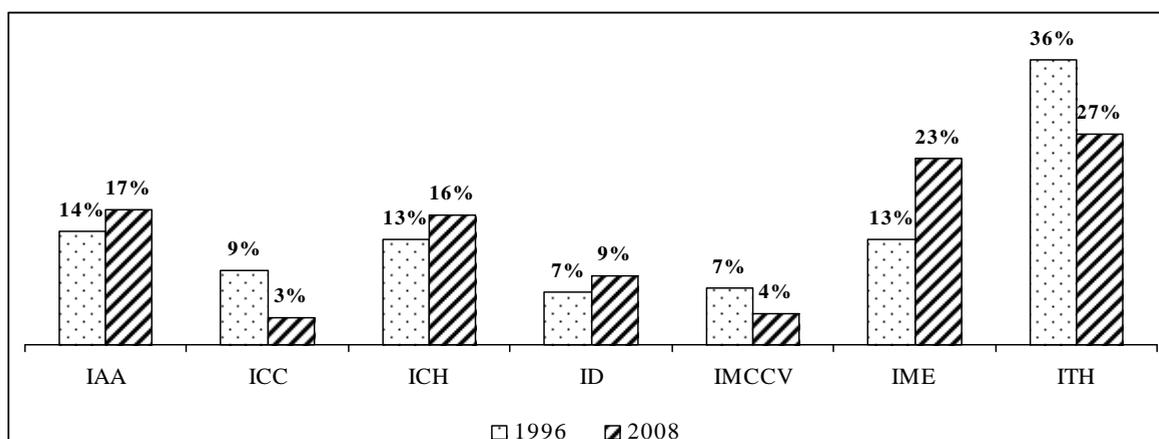
En terme d'investissement, la structure montre également la place importante occupée par le secteur des ITH dans la stratégie de mise à niveau en Tunisie avec une part qui représentait 36% en 1996. Toutefois, cette part a connu un net repli ne dépassant pas les 27% en 2008. Cette baisse en terme de part dans le volume d'investissement malgré la hausse en terme de part dans le nombre de dossiers traduit le fait que le PMN cible de plus en plus les PME.

Graphique 1.7: Répartition sectorielle des dossiers approuvés en 1996 et en 2008 (en %)



Par contre, le secteur des IME dont la part dans les investissements n'était guère importante au début du programme a émergé en tant que secteur porteur en matière de mise à niveau faisant passer sa part de 13% en 1996 à 23% en 2008. Il y a lieu de noter que deux secteurs, à savoir les IMCCV et les ICC, ont vu leur part dans l'investissement global fortement décliner.

Graphique 1.8: Répartition sectorielle des investissements en 1996 et 2008



3) Comparaison entre objectifs et réalisations du PMN

En comparant les réalisations du PMN aux objectifs qui lui sont assignés, peut-on dire que ce programme est parvenu globalement à atteindre ses objectifs?

Pour répondre à cette question, il y a lieu de considérer qu'à la date de fin Mars 2009, les chiffres montrent que le nombre total d'adhésions en terme de dossiers s'élève à 4252, dont 2897 dossiers approuvés, 9 refusés et 1346 en cours d'élaboration. En terme de nombre d'entreprises, ce chiffre serait certainement plus faible car plusieurs entreprises ont adhéré à plus d'un programme et ont présenté, par conséquent, plusieurs dossiers.

Ainsi, si on retient comme indicateur d'adhésion le nombre de dossiers déposés, l'objectif paraît non seulement atteint mais dépassé avec un taux de réalisation qui approche les 103%. Par contre, si on retient comme indicateur alternatif le nombre d'approbations, le taux de réalisation ne dépasserait pas les 70%.

Au vu des chiffres des deux premières années, l'objectif fixé pour toute la période du XI^{ème} plan semble tout à fait réalisable puisqu'on a enregistré 231 et 193 approbations respectivement pour 2007 et 2008. Certes, cette période est marquée par les retombées de la crise et on peut s'attendre à une reprise des adhésions des entreprises en 2009. D'ailleurs, les derniers chiffres publiés et qui portent sur les 3 premiers mois de 2009 montrent que tous les indicateurs sont en nette progression, comme le montre le tableau suivant:

Tableau 1.1: Evolution des réalisations trimestrielles (janvier- mars)

	2007	2008	2009
Nombre de dossiers déposés	64	52	95
Nombre d'approbations	55	53	66
Investissements approuvés (en MD)	67	94	160
Primes approuvées (en MD)	12,5	15,5	24

Source: Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME, e-Newsletter de la Mise à Niveau, Mai 2009.

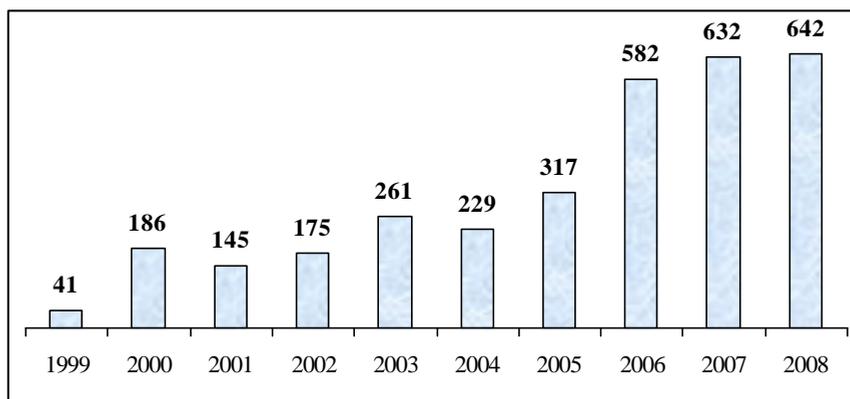
Les données relatives aux réalisations de l'ITP, instrument du PMN principalement destiné à l'encouragement de l'investissement immatériel en général et technologique en particulier, font apparaître un renforcement de son rôle dans le processus de mise à niveau, notamment à partir de 2006. Ce renforcement est perceptible à la fois en terme de dossiers traités et de volume d'investissement. En effet, le nombre des dossiers ayant obtenu l'approbation dans le cadre de l'ITP a connu un net accroissement passant du simple au double entre 2005 et 2008. Ce changement de tendance pourrait s'expliquer par l'élargissement en Octobre 2005 du champ des actions prises en charge par cet instrument.

Cette même tendance a également marqué le volume des investissements réalisés dans le cadre de l'ITP. On remarque, en effet, que non seulement le volume global des ITP a presque doublé entre 2005 et 2008 mais aussi, qu'à partir de 2006, la part des investissements immatériels dans le volume global a dépassé celle des investissements matériels.

Deux facteurs pourraient expliquer cette évolution :

- le premier facteur est le lancement par certaines entreprises ayant déjà effectué un premier plan de mise à niveau d'un second programme dont le contenu en investissements immatériels est significatif. Ces entreprises ayant fait le constat que les investissements matériels seuls n'ont pas contribué de manière suffisante à l'amélioration de leur productivité et donc de leur compétitivité ;

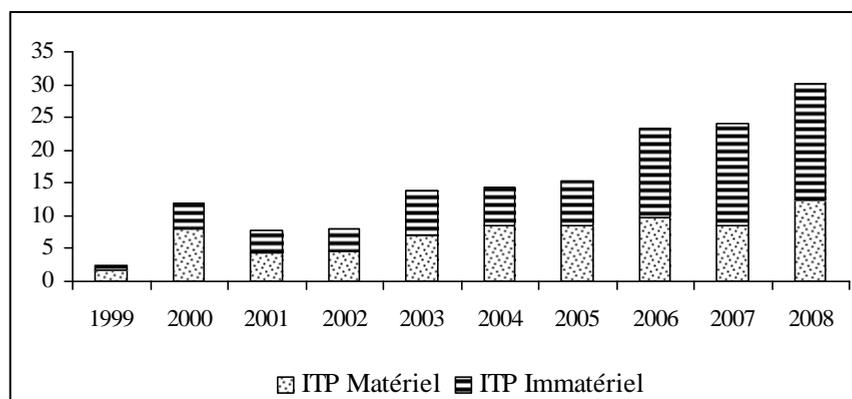
Graphique 1.9: ITP: Evolution du nombre des dossiers



Ce mouvement a particulièrement concerné les secteurs exportateurs des ITH, IME et ICH.

- le second facteur est lié aux mesures spécifiques destinées à inciter les entreprises à investir dans l'immatériel, en particulier à destination de la PME ;

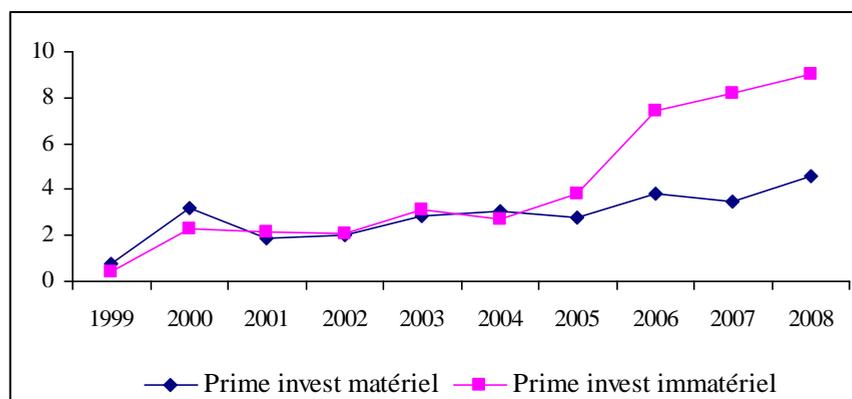
Graphique 1.10: ITP: Evolution des investissements par catégorie (en MDT)



Jusqu'à fin Mars 2009, les primes accordées au titre de l'ITP ont dépassé les 74 MD. Depuis 2005, la part des primes accordées au titre de l'investissement immatériel a augmenté de manière significative et en 2008, ces primes représentent plus de 2/3 du montant total des primes octroyées. Ces changements qui ont marqué la structure des ITP au cours des 3 dernières années vont avoir des effets sur les réalisations des autres programmes connexes au PMN.

Ceci confirme le rôle important que cet instrument pourrait jouer en matière de restructuration du PMN dans le sens d'un soutien à davantage d'effort que les entreprises doivent consentir en matière d'investissement immatériel dont la faiblesse constitue, jusqu'ici, l'une des principales insuffisances du programme.

Graphique 1.11: ITP: Evolution des primes par type d'investissement en MDT



4) Objectifs et réalisations des autres programmes

a) Rappel des objectifs

Le programme national de la qualité s'est fixé un objectif national qui consiste à parvenir, depuis son lancement et jusqu'à fin 2009, à certifier 1300 entreprises, tous secteurs et référentiels de qualité confondus.

Le programme de coaching a ciblé quant à lui l'adhésion de 400 entreprises durant la période 2005-2009. L'objectif relatif au programme pilote d'introduction des entreprises en bourse consiste à atteindre le chiffre de 50 entreprises introduites en bourse à l'horizon 2009.

En matière de restructuration financière des entreprises, l'objectif retenu consiste à mener 100 actions de restructuration à travers l'extension des interventions de la Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR).

Quant à la création de consortiums d'entreprises, l'objectif retenu est d'atteindre 10 consortia regroupant 100 entreprises spécialisées dans l'exportation et 30 consortia regroupant 300 entreprises en matière de sourcing.

b) Aperçu sur les principales réalisations

La confrontation entre objectifs et réalisations montre que les taux d'accomplissement varient d'un programme à l'autre et selon les critères retenus. Lorsque nous adoptons le critère d'adhésion au sens large, l'objectif global du PMN semble être dépassé; mais si on se tient au critère strict des approbations l'objectif n'est que partiellement atteint. De même, pour les autres programmes, seuls deux parmi six programmes (certification et coaching) semblent être en mesure d'atteindre leurs objectifs au terme de l'année 2009.

Tableau 1.2: Récapitulatif des objectifs et des réalisations

PROGRAMME	OBJECTIFS			REALISATIONS ^(*)	%
	nature	période	nombre		
PMN	adhésion (dossiers)	1996 – mars09	4140	4252	103%
	approbation	1996 – mars09	4140	2897	70%
ITP	action	2007 – 2011	2500	1450	58%
PNQ	certification	1996 – Déc.09	1300	1124	86,5%
Coaching	adhésion	2005 – 2009	400	469	117%
Introd. bourse	introduction	2005 – 2009	50	12	24%
Restruct. financière	action	2005 – 2009	100	60	60%
Consortiums	création	2005 – 2009	40	24	60%

(*) Arrêtées à fin Mars 2009.

SECTION III : EXECUTION DU PMN PAR LES ENTREPRISES

Dans cette section, on se propose d'analyser, à partir des données de l'enquête, deux aspects importants, à savoir, l'avancement de l'exécution du PMN et l'appréciation par les entreprises du rôle des structures intervenant dans ce cadre. Cette analyse sera basée sur les données de l'enquête auprès des seules entreprises copilées. Mais avant d'aborder cette analyse, une présentation sommaire des caractéristiques de l'échantillon d'entreprises enquêtées s'impose.

1) Présentation sommaire des caractéristiques de l'échantillon

L'enquête a porté sur deux échantillons, un échantillon principal composé de 442 entreprises copilées et un échantillon témoin (ou groupe de contrôle) comprenant 200⁷ entreprises non copilées. Les caractéristiques suivantes concernent l'échantillon principal dont les données seront utilisées dans cette section de l'étude. Il faut signaler que les données de l'enquête ont fait l'objet d'un redressement en appliquant des pondérations aux individus pour augmenter le poids de ceux appartenant à des groupes sous-représentés dans l'échantillon interrogé par rapport à la population mère, et à réduire parallèlement le poids de ceux qui sont sur représentés. Le résultat de ce redressement est un échantillon assez représentatif, condition de la validité des résultats. En effet, la comparaison entre la structure sectorielle des entreprises adhérant au PMN et celle de l'échantillon, après redressement, indique qu'au niveau sectoriel la représentativité est respectée.

Tableau 1.3: Répartition sectorielle des entreprises par secteur (en %)

SECTEUR	IAA	IMCCV	IME	ICH	ITH	ICC	ID	TOTAL
	12,6	5,4	13,8	5,8	43,5	6,1	12,7	100,0

La répartition des entreprises enquêtées par régime montre que 59% de ces entreprises sont totalement exportatrices, 32% sont partiellement exportatrices et que seuls 9% des entreprises travaillent exclusivement pour le marché local.

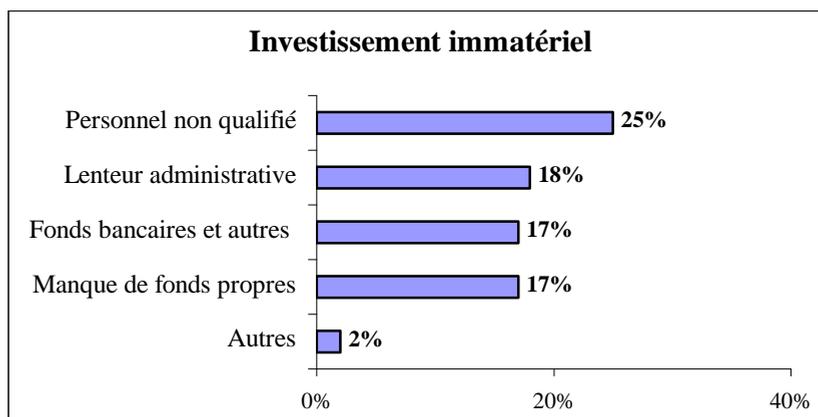
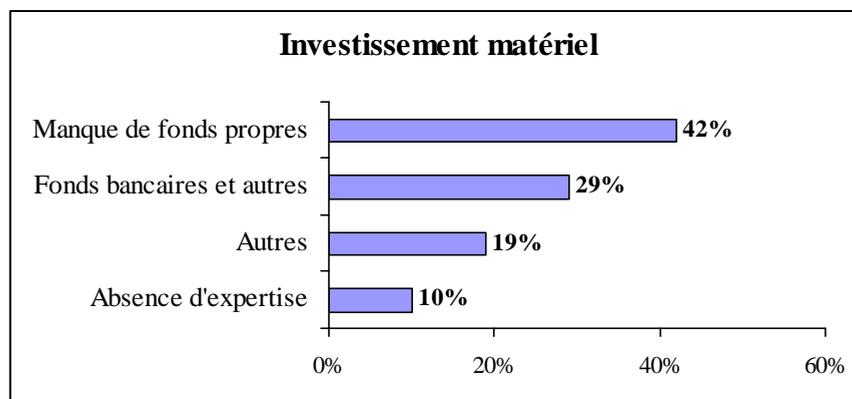
Du point de vue de leur taille, 83% des entreprises enquêtées relèvent des PME contre 17% considérées comme de grandes entreprises.

2) Les principales contraintes à l'investissement

Au cours de l'enquête, les entreprises ont été appelées à indiquer les principaux obstacles qui peuvent entraver la réalisation de l'investissement tout en distinguant les volets matériel et immatériel. Les résultats montrent que le manque des moyens de financement constitue, pour l'investissement matériel, le principal obstacle. Plus précisément, la faiblesse des fonds propres est citée par 42% des entreprises comme étant un réel problème pouvant entraver l'investissement. Ce problème est d'autant plus évoqué que l'entreprise appartient au secteur de la chimie ou des IAA.

⁷ Seules 290 entreprises parmi l'échantillon principal et 168 entreprises parmi l'échantillon témoin ont répondu au questionnaire, soient des taux de réponse respectifs de 65,5% et 80%.

Graphique 1.12: Entraves à l'investissement matériel et immatériel



La difficulté d'accéder aux fonds bancaires et autres représente pour 29% des entreprises un autre obstacle de taille, notamment pour les entreprises exerçant dans les ICC et les ID. L'autre problème évoqué par 10% des entreprises concerne l'absence de l'expertise nécessaire pour l'acquisition des équipements. Les dimensions taille et régime ne semblent pas exercer un effet sur l'importance de ces obstacles si ce n'est l'acuité des problèmes liés à l'accès au financement bancaire qui est plus soulevée par les PME.

Pour l'investissement immatériel, l'absence du personnel qualifié et la lenteur administrative constituent pour 25% et 18% respectivement, 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 évoquée par les grandes entreprises et celles partiellement exportatrices.

Il est clair que la nature des obstacles susceptibles d'entraver l'investissement n'est pas la même pour les deux types d'investissement. Pour l'investissement matériel, les entraves sont à chercher du côté du financement, tandis que pour l'investissement immatériel, les deux obstacles les plus importants relèvent de l'entreprise et de son environnement ; les moyens de financement ne sont évoqués qu'en troisième lieu.

3) Degrés d'importance et de satisfaction des entreprises à l'égard des structures d'appui

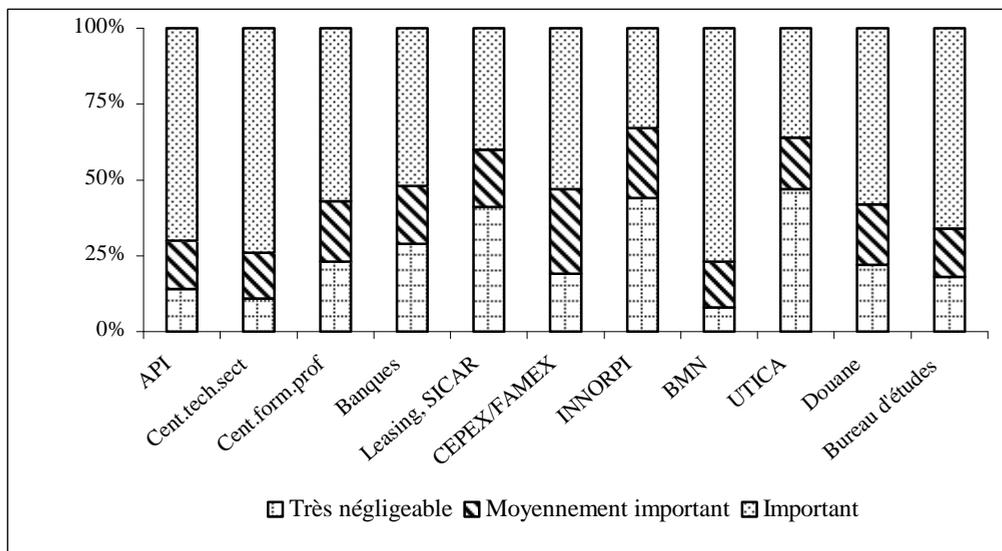
La mise à niveau des entreprises fait intervenir plusieurs prestataires de services dans la réalisation des PMN et dans l'exécution des différentes actions allant du diagnostic (centres techniques, bureau d'études, consultants, API) au déblocage des primes (BMN) en passant par le financement des actions (banques et autres institutions financières) et l'approbation des dossiers d'adhésion (Comité de Pilotage).

A cet effet, il importe d'apprécier, d'abord, le degré d'importance des différentes structures d'appui dans le processus de mise à niveau à la lumière de leur capacité de fournir les réponses adéquates aux entreprises concernées et de la célérité dans le traitement et la gestion des dossiers, auxquelles il faut ajouter l'accessibilité à l'information et la qualité de l'accueil pour voir, ensuite, si le classement obtenu selon le degré d'importance correspond ou non au classement effectué selon le degré de satisfaction.

❖ Quelle est l'importance accordée par les entreprises aux structures intervenantes dans la mise à niveau ?

L'importance du rôle des structures d'appui impliquées dans l'exécution du PMN est inégalement appréciée par les entreprises enquêtées. Concernant cet aspect, l'examen des résultats de l'enquête fait ressortir les remarques suivantes:

Graphique 1.13: Degré d'importance des structures d'appui



- le degré d'importance le plus élevé revient au BMN dont le rôle est jugé important par près de 77% des entreprises. Les entreprises accordent une importance particulière au BMN qui se situe au cœur du dispositif global en intervenant aussi bien en amont, à travers le traitement des demandes d'adhésion et la présélection des dossiers, qu'en aval, par le suivi de l'exécution des plans d'investissement et le déblocage des primes ;
- les centres techniques occupent le deuxième rang en terme d'importance avec 74% de réponses favorables non seulement de part le rôle qui leur est assigné en amont (diagnostic et assistance technique de mise à niveau) et en aval (formation continue et toute action de promotion) mais aussi et surtout, en raison du suivi des différents programmes d'investissement et de l'expertise que les centres mettent à la disposition de l'entreprise ;

- l'importance du rôle de l'API est favorablement appréciée par les entreprises de par la mission qu'elle remplit dans le processus de mise à niveau. Elle est classée en troisième position et son rôle est jugé important par 70% des entreprises enquêtées. Un tel classement favorable montre que les entreprises continuent d'opérer en étroite collaboration avec cet organisme pour la mise en œuvre de leurs plans de mise à niveau ;
- les autres structures, en l'occurrence la douane, les centres de formation, les banques et le CEPEX, bien que reléguées aux rangs inférieurs en terme d'importance, continuent à jouer un rôle crucial en tant que structures d'appui. Toutefois, il importe de relever l'appréciation réservée aux banques. En effet, bien qu'elles constituent un chaînon fort utile pour boucler le schéma de financement, leur rôle n'est jugé important que par 52% des entreprises contre 66% durant l'enquête précédente. Cette perception défavorable pourrait s'expliquer par les taux d'intérêt pratiqués par les banques et que les entreprises considèrent comme étant excessivement élevés, d'une part, et par les conditions d'accès au financement jugées relativement difficiles, d'autre part. Ceci est d'autant plus vrai que la structure de financement des entreprises interrogées montre que le recours aux banques pour le financement du PMN se situe entre 21% lors de l'exécution du premier PMN et 13% lors de l'exécution du troisième PMN.

Tableau1.4: Structure de financement (%)

	PMN1	PMN2	PMN3
Fonds propres	74	77	82
Crédit bancaire	21,5	16	13
SICAR	0,5	2	2
Leasing	3	3	3
Marché financier	0	2	0
Autres	1	0	0
Total	100	100	100

❖ Les entreprises sont-elles satisfaites des structures intervenantes dans la mise à niveau ?

Le classement basé sur l'importance des structures intervenantes dans la mise à niveau peut ne pas correspondre tout à fait au classement des mêmes structures obtenu selon la satisfaction qu'elles procurent en matière de qualité des services rendus. Si le premier classement reflète théoriquement les avis que les entreprises ont sur les structures et l'importance des missions y afférentes, le second classement, établi selon le degré de satisfaction, est supposé refléter la perception que l'entreprise se fait suite à un contact ou un service rendu durant la démarche d'adhésion de l'entreprise au PMN et son exécution. Ainsi, le classement selon le degré de satisfaction revêt un intérêt particulier dans la mesure où il reflète mieux la qualité du service rendu par les différentes structures lors du traitement des demandes et l'exécution du PMN.

Les investigations effectuées sur la qualité des services offerts par ces structures dégagent une appréciation globalement favorable dans la mesure où la proportion des entreprises satisfaites varie entre un maximum de 74% pour les centres techniques et un minimum de 26% pour l'INNORPI.

A cet égard, il y a lieu de relever que le BMN, qui a occupé le premier rang en terme d'importance, a été relégué au troisième rang en terme de satisfaction. Inversement, les centres techniques et l'API ont été propulsés respectivement au premier et au second rang. Néanmoins, l'inadéquation entre le degré de satisfaction et celui de l'importance des structures d'appui mérite de faire l'objet d'investigations supplémentaires pour expliquer le gap apparu entre les deux classements en procédant à l'examen du degré de satisfaction des différentes structures.

Tableau 1.5: Degré de satisfaction des entreprises quant aux structures d'appui (en %)

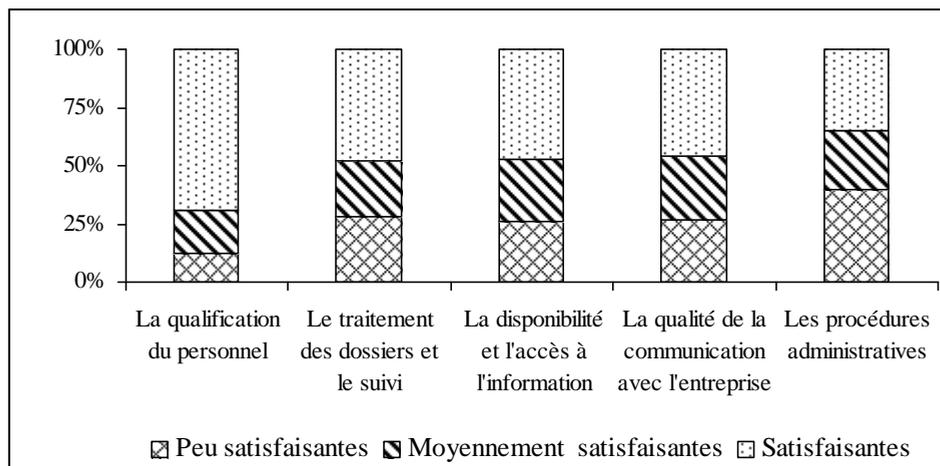
	Peu satisfaisantes	Moyennement satisfaisantes	Satisfaisantes
INNORPI	40	34	26
Leasing, SICAR	40	30	30
Banques	37	28	35
UTICA	41	13	46
Centres de formations professionnelles	25	26	49
CEPEX/FAMEX	30	21	49
Douane	24	24	52
Bureau d'études	20	19	61
BMN	18	19	63
API	12	16	72
Centres techniques sectoriels	13	13	74

- les centres techniques figurent au premier rang des structures les mieux appréciées par les entreprises copilées avec 74% de réponses favorables, taux légèrement supérieur à celui de l'enquête précédente (70%). Cette appréciation favorable serait imputable à la qualité des services offerts et au suivi régulier des entreprises lors de l'exécution de leur PMN ;
- l'API, quoiqu'elle occupe actuellement une place centrale dans l'échelle de satisfaction avec un taux de 72% de réponses favorables (contre 78% durant l'enquête précédente), n'est plus sollicitée comme auparavant dans la mesure où les entreprises ne sont plus tenues de recourir à elle pour l'obtention des autorisations et des licences d'importation notamment pour les biens d'équipement ;
- bien que classé en troisième position parmi les structures d'intervention en terme de degré de satisfaction, le BMN est parvenu à améliorer son taux de satisfaction qui est passé de 58% durant l'enquête précédente à 63% de réponses favorables au cours de la présente enquête. Toutefois, ce classement contraste avec la première place occupée en terme d'importance. Afin de mieux cerner les points forts et les points faibles qui expliqueraient ce décalage, les entreprises ont été appelées à livrer une perception globale des services offerts par le BMN et d'apprécier, par la suite, les différents aspects de son intervention. Les résultats se présentent comme suit:
 - 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, les procédures administratives adoptées au sein du BMN sont jugées non satisfaisantes par au moins 40% des entreprises. Les taux de

satisfaction associés aux autres aspects varient de 48% pour le traitement et le suivi des dossiers à 46% pour la qualité de la communication ;

- 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 contre seulement 27% d'entre elles le jugeant plutôt facile. En fait, le déblocage de la prime est un processus qui engage plusieurs intervenants dont l'entreprise elle-même, le BMN, les centres techniques, l'administration et le secteur bancaire. Cherchant à mieux cerner les sources de cette inertie en matière de déblocage de la prime, il a été demandé aux entreprises de juger le degré de difficulté associé à chacun de ces intervenants. Les résultats montrent que les sources de cette difficulté proviennent en premier lieu de l'administration et du secteur bancaire à hauteur de 39%, et en second lieu, du BMN pour 36% des entreprises enquêtées ;

Graphique 1.14: Degré de satisfaction des entreprises quant au BMN (en %)



- le secteur bancaire, bien qu'il constitue un maillon nécessaire dans la démarche d'adhésion au PMN et plus particulièrement dans le schéma de financement, n'a recueilli que 35% de réponses favorables (contre 43% dans l'enquête précédente) et ce, en raison notamment d'une qualité de services jugée peu satisfaisante. Ce résultat relevé également auprès de l'échantillon témoin corrobore, dans une certaine mesure, les investigations issues de l'enquête "compétitivité 2008" selon lesquelles les coûts des crédits continuent de constituer pour les entreprises une contrainte d'acuité majeure et les garanties exigées apparaissent excessivement élevées atteignant en moyenne 157% du montant du crédit accordé ;
- les autres structures intervenant dans le PMN, en l'occurrence les bureaux d'études, la douane, les centres de formation, le CEPEX, bien qu'elles soient reléguées aux rangs inférieurs en terme de satisfaction, continuent, quant à elles, à jouer un rôle capital en tant que structures d'appui.

En guise de conclusion, quatre enseignements peuvent être dégagés :

1. le classement selon le degré d'importance des structures ne correspond pas tout à fait à l'échelle de satisfaction des entreprises, laissant dégager une certaine divergence entre les attentes des entreprises et les prestations des services rendus ;

2. l'importance d'une structure compte peu à côté du degré de satisfaction dans la mesure où c'est ce dernier critère qui reflète le mieux la qualité des services rendus par les structures intervenantes et le comportement adopté par ces dernières à l'égard des entreprises ;
3. les appréciations favorables ne doivent pas dissimuler la présence de certains points faibles ayant trait notamment à la lenteur administrative pour le déblocage des primes d'investissement et à l'absence du suivi lors de la réalisation des investissements ;
4. les appréciations défavorables doivent être interprétées avec prudence dans la mesure où elles englobent un effet négatif attribuable en partie à la crise, qui a non seulement affecté la demande adressée aux entreprises, notamment exportatrices, mais a suscité, également, un certain sentiment entaché de pessimisme dans la formulation des réponses et des appréciations qualitatives.

CHAPITRE II : PMN ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

L'objectif ultime du programme de mise à niveau est de soutenir les entreprises industrielles souhaitant engager des actions de restructuration ou de modernisation permettant, à terme, de relever le défi de la compétitivité. Ce programme fait l'objet d'évaluations périodiques dont l'un des aspects consiste à procéder, selon une approche microéconomique, à recueillir le point de vue des entreprises copilées concernant les motifs de leur adhésion au PMN, le degré de leur satisfaction par rapport aux critères de cette adhésion tout en mettant l'accent sur la perception que les entreprises se font au sujet de la compétitivité et ses déterminants.

A cet effet et compte tenu de la complexité de ces questions, il importe de voir dans quelle mesure la perception des entreprises concorde avec les pratiques et les actions engagées en adhérant au PMN. Il s'agit de voir s'il y a une cohérence dans la démarche des entreprises et un certain ordre de priorité dans leur vision et ce, aussi bien au niveau de la compétitivité qu'au niveau de ses déterminants.

A ce titre, le présent chapitre cherche à recueillir, dans un premier temps, la perception des chefs d'entreprise quant à la définition qui traduit le mieux la notion de compétitivité et d'apprécier les actions engagées en la matière pour se focaliser, ensuite, sur la contribution du PMN au renforcement des capacités concurrentielles de l'entreprise et voir, finalement, dans quelle mesure le PMN a été porteur d'un changement significatif dans les performances compétitives réalisées par les entreprises copilées.

SECTION I : PERCEPTION DE LA COMPETITIVITE

1) Que signifie la compétitivité ?

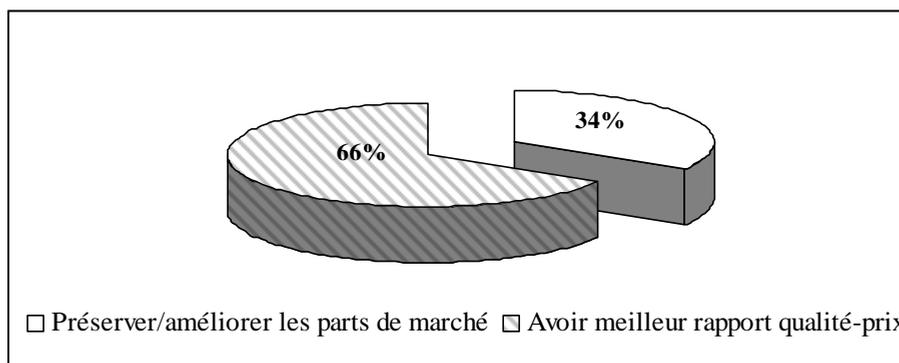
Appelées à choisir parmi deux définitions, celle qui traduit le mieux leur perception de la notion de compétitivité, les entreprises copilées sont majoritaires (64%) à associer cette notion au « meilleur rapport qualité/prix » et ce, indépendamment de la taille ou du régime. Cependant et au niveau sectoriel, les avis sont partagés dans la mesure où les entreprises oeuvrant dans les secteurs des ICC et des ID ont plutôt tendance à associer la compétitivité à « la préservation, voire même, l'amélioration des parts de marché » et ce à hauteur de 73% et 60% respectivement.

Tableau 2.1: Perception de la compétitivité par les entreprises copilées (en %)

	Préserver, voire même améliorer les parts de marché	Avoir le meilleur rapport qualité-prix
Par taille		
PME	35	65
GE	46	54
Par secteur		
IAA	37	63
Chimie	39	61
IMCCV	46	54
ITH	19	81
ICC	73	27
IME	49	51
ID	60	40
Par régime		
Tot. exportateur	32	68
Autres	42	58
Total industrie	36	64

Les réponses à cette même question posée aux entreprises de l'échantillon témoin montrent que celles-ci partagent la même perception de la compétitivité que les entreprises copilées dans la mesure où 66% des entreprises non copilées privilégient également « le meilleur rapport qualité/prix » comme définition de la compétitivité.

Graphique 2.1: Perception de la compétitivité (échantillon témoin)



Ce constat, qui corrobore les résultats issus de l'enquête précédente, sous-entend que les entreprises, qu'elles soient copilées ou non, exportatrices ou orientées vers le marché local, de grande ou de petite taille, ont tendance à accorder un intérêt particulier tant à la maîtrise des coûts qu'à l'amélioration de la qualité. Ce qui laisse déduire que l'entreprise ne se limite pas seulement aux facteurs traditionnels, en l'occurrence la compétitivité prix, mais mise autant sur la compétitivité hors prix qui constitue, désormais et à l'instar des pays émergents, le facteur le plus important. Ce résultat va de paire avec les investigations empiriques effectuées à l'ITCEQ qui montrent que la compétitivité hors prix explique, à elle seule, près de 3/4 de l'évolution des parts de marché détenues par la Tunisie dans l'UE.

Enfin, la deuxième définition, en l'occurrence la préservation et l'amélioration des parts de marché, intéresse une proportion moins importante d'entreprises interrogées (36%). Ce résultat montre que les entreprises sont conscientes des difficultés de préserver leurs parts de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel. De telles difficultés sont surtout évoquées par les entreprises opérant dans les secteurs ICC et ID. Ceci est d'autant plus vrai que le lancement de l'enquête a été effectué au moment où la crise financière s'est installée à l'échelle mondiale et que la majorité des entreprises exportatrices tunisiennes a connu une réduction de la demande adressée. Pour faire face à la concurrence et surmonter cette crise, ces entreprises ont opté, comme il a été souligné précédemment, pour la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité.

2) L'investissement matériel et immatériel

L'un des objectifs majeurs que le programme de mise à niveau s'est fixé est d'accroître la productivité des entreprises en les incitant à la réalisation des investissements tant matériels qu'immatériels. Ceci est d'autant plus vrai que les primes accordées aux entreprises ayant adopté un PMN permettent de réduire de manière significative les coûts des investissements engagés contribuant ainsi à booster la croissance et à consolider la compétitivité.

A ce niveau, il importe de savoir si les entreprises misent beaucoup plus sur l'investissement matériel ou immatériel dans l'amélioration de la compétitivité et d'essayer d'interpréter leur comportement en la matière.

Les investigations effectuées, à cet égard, montrent que:

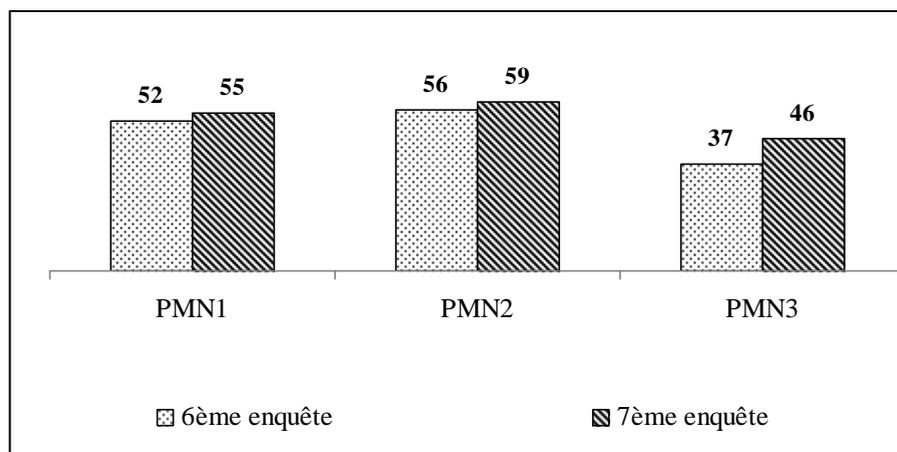
- les avis sont partagés sur le plan global (autant d'entreprises ont opté pour l'investissement matériel qu'immatériel), il n'en est pas de même sur le plan sectoriel et par régime. En effet, les résultats montrent que les entreprises opérant dans les IMCCV semblent avoir misé davantage sur l'investissement matériel (52%) alors que les entreprises oeuvrant dans les ITH et les ID ont privilégié l'investissement immatériel (30% et 50% respectivement). Ces mêmes investigations font ressortir que les entreprises oeuvrant dans des activités de sous-traitance investissent moins dans l'immatériel à l'instar de celles des cuirs et chaussures (27% contre 32% pour l'investissement matériel), des IME (22% contre 34%). Ceci peut s'expliquer 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 ;
- 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) au profit des entreprises accordant la même importance aux deux modes d'accumulation (41%) ;
- bien qu'elles tendent à vouloir rééquilibrer et doser les deux modes d'accumulation (41%), les entreprises apparaissent intéressées de plus en plus par les investissements immatériels (30%). Ce choix peut s'interpréter de deux façons :
 - la première ayant trait à l'opération de rééquilibrage des deux modes signifie que l'investissement matériel requis pour la mise à niveau repose sur des équipements qui recèlent une technologie de plus en plus sophistiquée. Sa réalisation nécessite, pour les entreprises concernées, l'emploi de compétences et de techniciens capables de maîtriser les nouvelles technologies ainsi qu'un complément de formation pour les ouvriers, composante relevant de l'investissement immatériel ;
 - la deuxième, qui consiste à ne plus reléguer l'investissement immatériel au second rang ou à une étape ultérieure, constitue en soit une nouvelle attitude. Elle dénote que les entreprises sont de plus en plus convaincues de l'intérêt que revêt l'investissement immatériel, conçu comme une véritable source de croissance et un gisement de productivité.

Tableau 2.2: Compétitivité et nature de l'investissement (en %)

	Plutôt d'ordre matériel	Plutôt d'ordre immatériel	A la fois matériel et immatériel
Par taille			
PME	30	31	39
GE	27	27	46
Par secteur			
IAA	29	22	49
Chimie	32	23	45
IMCCV	52	35	13
ITH	26	30	44
ICC	32	27	41
IME	34	22	44
ID	26	50	24
Par régime			
Tot. exportateur	24	31	45
Autres	37	29	34
Total industrie	29	30	41

Cette nouvelle attitude, privilégiant l'investissement immatériel, n'a cessé de se concrétiser au fil du temps. C'est ainsi 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. En effet et par rapport aux prévisions, les taux de réalisation de ces investissements ont atteint 55% au niveau du premier PMN (contre 52%, dans la sixième enquête), 59% au niveau du deuxième plan (contre 56% dans l'enquête 2006) et 46% pour les entreprises engagées dans un troisième plan (contre 37% dans l'enquête précédente).

Graphique 2.2: Investissements immatériels: taux de réalisation par rapport aux prévisions (%)

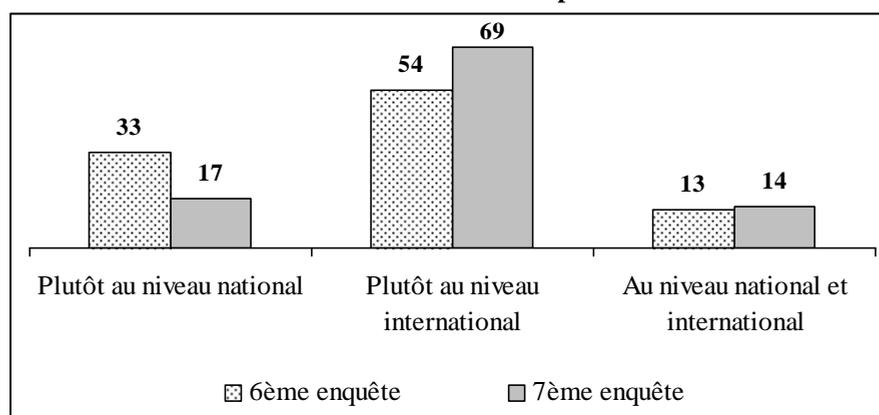


3) La stratégie compétitive est axée sur le marché national ou international ?

Lorsqu'on aborde la dimension que les entreprises associent à la compétitivité selon qu'elle se joue au *niveau national*, via la demande interne, ou *international* à travers les exportations, l'enquête nous livre les résultats suivants :

- une proportion non négligeable des entreprises copilées déclare avoir misé sur le marché externe en axant leur stratégie sur les exportations. Cette proportion qui s'élève à 69% est en nette hausse par rapport à celle relevée lors de l'enquête précédente (54%). Un tel choix est compréhensible eu égard à l'intensification de la concurrence sur le marché local suite notamment au démantèlement du dispositif tarifaire pris dans le cadre de l'établissement effectif de la ZLE avec l'UE. Ceci est particulièrement vrai pour les grandes entreprises (72%) qui cherchent à bénéficier des rendements d'échelle croissants ;
- une proportion beaucoup moins importante (17%) d'entreprises privilégie plutôt le marché interne. Comparée à celle relevée de l'enquête 2006 (33%), cette proportion est en nette régression. Les entreprises optant pour ce marché opèrent essentiellement dans les IMCCV (42%) et les IAA (30%). Cette tendance à la baisse serait attribuable au processus de déprotection qui n'a cessé de s'accroître au cours de ces dernières années décourageant les entreprises à œuvrer dans le marché local pour bénéficier d'une situation de rente ;
- bien que la dichotomie entre le marché interne et le marché externe n'a plus de sens avec l'ouverture croissante des économies, 14% seulement des entreprises enquêtées déclarent avoir misé sur les deux marchés à la fois avec, toutefois, une légère augmentation par rapport à l'enquête précédente (13%).

Graphique 2.3: Evolution de la perception de la dimension nationale et / ou internationale de la compétitivité



A la lumière de ces résultats, deux enseignements majeurs peuvent être dégagés :

- la part des entreprises ayant axé leur stratégie sur le marché local pourrait augmenter dans les mois à venir, en dépit du démantèlement tarifaire frappant les importations, eu égard aux retombées de la crise économique mondiale et plus particulièrement à la réduction de la demande étrangère. En effet, les entreprises touchées par cette crise vont se trouver contraintes de se rabattre sur le marché local pour compenser le manque à gagner qu'elles n'ont cessé de subir sur le marché externe au cours de ces derniers mois ;
- l'amélioration de la compétitivité n'exige pas qu'une entreprise mise sur la demande interne ou sur la demande externe mais reste plutôt tributaire de sa capacité à se positionner sur des créneaux porteurs et à anticiper l'évolution de la demande qu'elle soit interne ou externe.

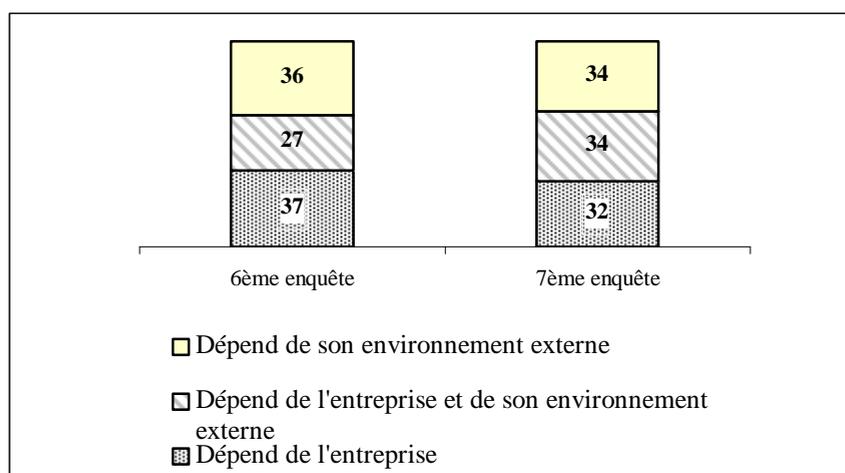
4) La compétitivité dépend de l'entreprise ou de son environnement ?

Partant du fait que la compétitivité de l'entreprise dépend de sa stratégie de développement allant de l'approvisionnement à la commercialisation et de l'environnement tant institutionnel que réglementaire, il importe, dans ce qui suit, de recueillir la perception que livrent les entreprises sur leur propre gestion interne et sur l'environnement externe. Ceci permet d'avoir un éclairage aussi exhaustif que possible sur le type de contraintes auxquelles elles se heurtent et proposer des actions susceptibles de consolider son positionnement pour relever le défi de la compétitivité.

A cet égard et en réponse à la question de savoir si la compétitivité dépend de l'entreprise ou de son environnement, les avis sont également partagés :

- près d'une entreprise sur trois (32%) 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. Ce choix est davantage prépondérant parmi les entreprises oeuvrant dans les ITH (39%) et les IME (34%) et celles de grande taille (38%) ;

Graphique 2.4: La compétitivité dépend de l'entreprise ou de son environnement ?



- une proportion légèrement plus élevée (34%) déclare que c'est plutôt l'environnement institutionnel et réglementaire 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. En effet, il est indéniable qu'un environnement institutionnel favorable ne peut qu'inciter les investissements et permet de nouer des relations de partenariat avec les entreprises étrangères. Les entreprises partageant cet avis relèvent dans leur majorité des entreprises non totalement exportatrices (37%) et de celles de petite et moyenne tailles (38%). Elles sont fréquentes dans les secteurs des IAA (52%), des ICC (41%) et des IMCCV (40%) ;
- une proportion de 34% parmi les entreprises copilées considère que la compétitivité incombe autant à l'effort consenti par l'entreprise qu'à l'environnement institutionnel et réglementaire dans lequel elle opère. Un tel avis est surtout exprimé par les entreprises oeuvrant dans les industries diverses (51%) et la Chimie (39%), ainsi que, par celles de grande taille (41%) ou encore totalement exportatrices (34%).

Tableau 2.3: Compétitivité: facteurs internes et externes (en %)

	Dépend de l'entreprise	Dépend de l'environnement externe	Dépend de l'entreprise et de son environnement
Par taille			
PME	30	38	32
GE	38	21	41
Par secteur			
IAA	17	52	31
Chimie	22	39	39
IMCCV	24	40	36
ITH	39	33	28
ICC	23	41	36
IME	34	33	33
ID	29	20	51
Par régime			
Tot. exportateur	32	34	34
Autres	31	37	32
Total industrie	32	34	34

Il est à signaler que cette proportion a pris de l'importance par rapport à l'enquête précédente (34% contre 27% en 2006) au dépens de l'effort consenti par l'entreprise (32% contre 37% en 2006). Un tel changement d'attitude laisse déduire que l'amélioration de la compétitivité est, à la fois, l'œuvre de l'entreprise et de l'environnement institutionnel. Si la responsabilité de l'entreprise renvoie à la maîtrise des coûts et à l'amélioration de la qualité, facteurs relevant de la compétitivité prix, l'environnement s'impose en tant que nécessité pour préserver la notoriété de l'entreprise et s'affirme au fil du temps à travers l'adoption de la même réglementation que dans les pays partenaires, la valorisation des ressources humaines, l'amélioration de l'infrastructure technologique, la réduction des procédures et des coûts y afférents etc...., composantes synthétisant la compétitivité hors prix.

SECTION II : LA COMPETITIVITE: STRATEGIES ET DETERMINANTS

Allant de pair avec la vision que se font les chefs d'entreprises sur la compétitivité, en l'occurrence miser sur « le meilleur rapport qualité/prix » et investir dans l'immatériel, les entreprises semblent avoir choisi une démarche privilégiant les facteurs hors prix. Une telle démarche mérite d'être examinée en procédant à l'analyse des différentes stratégies préconisées par les entreprises pour renforcer leur compétitivité et les axes clés où les entreprises déclarent disposer d'une position de force compétitive.

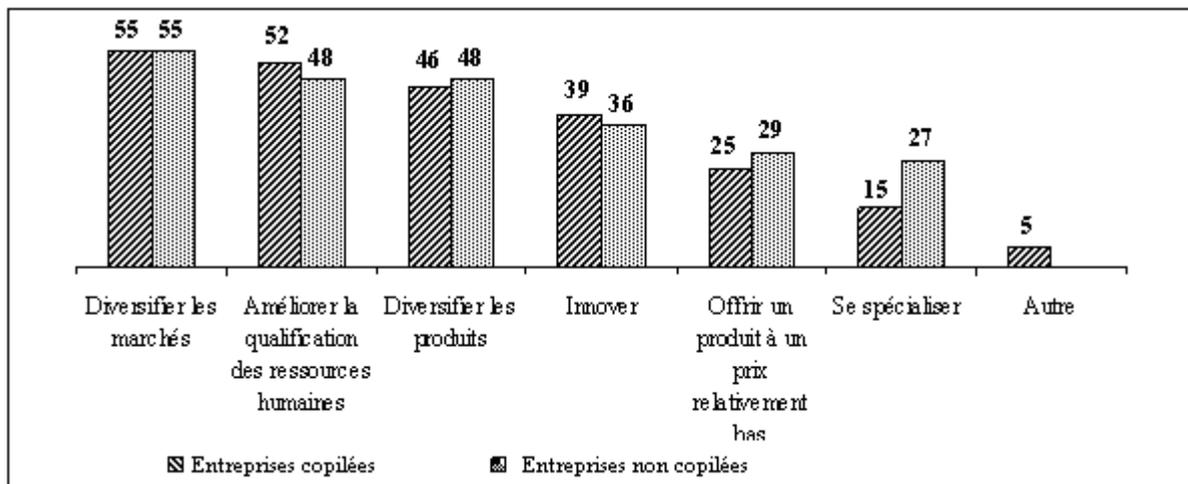
1) Stratégies préconisées :

Concernant les stratégies mises en œuvre pour être compétitif, il y a des éléments qui relèvent bien sûr de la compétitivité hors prix (améliorer la qualification des ressources humaines, innover, diversifier les produits, diversifier les marchés et se spécialiser dans certains produits...) et d'autres qui s'affirment comme stratégies de compétitivité prix (maîtriser les coûts, offrir un produit à un prix relativement bas). Les réponses et les avis sont partagés dans la mesure où :

- 55% des entreprises (même fréquence pour l'échantillon témoin) déclarent avoir diversifié les marchés et 46% indiquent avoir diversifié les produits (contre 48% pour l'échantillon témoin). De telles fréquences sont d'autant plus élevées que les entreprises oeuvrent dans le régime totalement exportateur reflétant le souci des entreprises de promouvoir les exportations et d'accéder aux marchés extérieurs. Les avis recueillis sont compréhensibles eu égard au démantèlement des droits de douane dans le cadre de la mise en place de la zone de libre échange avec l'UE et, par conséquent, à l'intensification de la concurrence sur le marché interne ;
- 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 aussi adoptée par une part non négligeable des entreprises copilées (39%). Cette stratégie est supposée satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante dans un marché en perpétuelle mutation. A ce titre, 82% des entreprises déclarent avoir réalisé au moins une action d'innovation et ce, essentiellement au niveau de l'organisation (64%), traduisant le souci d'internaliser l'efficacité en se dotant d'une meilleure organisation tout en appliquant une gestion moderne moyennant la coordination des différents services ayant trait à

l'approvisionnement, la production, la gestion des ressources humaines, la commercialisation etc. ...

Graphique 2.5: Déterminants de la compétitivité (%)



Compte tenu de ce qui précède et suite aux croisements effectués entre “l’effet du PMN sur la compétitivité” et “l’innovation”, il se dégage que les actions citées précédemment en l’occurrence la qualification des ressources humaines et l’amélioration de la productivité auraient pu être d’un apport beaucoup plus significatif n’eût été l’apparition de certaines difficultés ayant empêché les entreprises d’adopter des technologies innovantes. En effet, près d’une entreprise innovante sur quatre déclare avoir retardé, voire même, supprimé au moins un projet d’innovation au cours des trois dernières années en raison, essentiellement, du manque de financement (71%) et de l’absence de certaines compétences ayant le profil adéquat pour maîtriser l’innovation (54%).

2) Axes de compétitivité et position de force

Par ailleurs et partant du fait qu’une entreprise compétitive devrait disposer d’une position de force sur un ou plusieurs axes ayant trait à l’approvisionnement et à la commercialisation ainsi que d’une vision stratégique vis-à-vis des concurrents, des produits et des marchés, l’analyse portera, dans ce qui suit, sur l’appréciation des positions de force censées permettre aux entreprises de confronter tant les concurrents traditionnels que potentiels.

A cet effet, l’appréciation est effectuée sur la base de calcul d’indicateurs⁸ permettant de mieux refléter les positions de force dans chacun des domaines étudiés. Les investigations menées à cet égard montrent que les entreprises estiment être bien positionnées en matière de négociation aussi bien avec la clientèle (0.67) qu’avec les fournisseurs (0.61). Ces résultats apparaissent similaires à ceux issus de l’enquête précédente et à ceux de l’échantillon témoin. Ils supposent que l’objectif de préserver et/ou d’augmenter les parts de marché nécessite, au préalable, que:

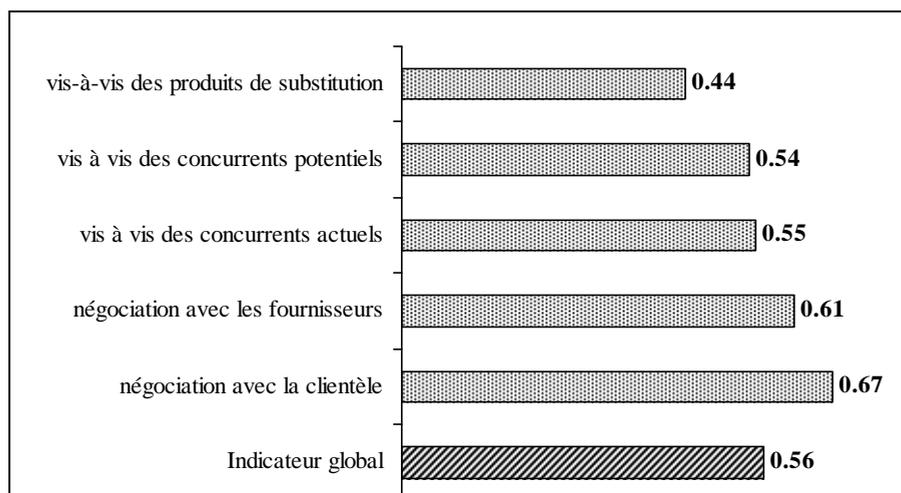
- l’entreprise soit, en amont, à l’écoute de la clientèle et en mesure de répondre aux changements de la demande sans cesse mouvante et instable ;
- l’entreprise doit disposer, en aval, d’une position de force à travers un “pouvoir de négociation avec les fournisseurs” lui permettant de s’approvisionner régulièrement et dans les meilleures conditions. Ce qui lui permettrait de réduire ses coûts et d’éviter,

⁸ Cet indicateur varie entre 0 et 1. Plus il se rapproche de 1, meilleure est la position de l’entreprise.

éventuellement, une rupture de stock susceptible de nuire à la gestion de son carnet de commandes.

Cette position de force est d'autant plus nécessaire que la production à flux tendu constitue, désormais, un facteur clé de succès, comme le montre notamment l'enquête au niveau des entreprises soucieuses de préserver une certaine pérennité.

Graphique 2.6: Indicateurs de position de force des entreprises



Cependant, et bien que ces pouvoirs de négociation constituent des atouts de compétitivité sur le plan commercial, il n'en demeure pas moins qu'ils restent insuffisants pour atténuer la crainte exprimée par les entreprises de voir leurs produits évincés par des produits de substitution, plus particulièrement, ceux issus des importations. Ceci est d'autant plus vrai que ces dernières ont tendance à augmenter, suite notamment au processus de démantèlement des droits de douane vis-à-vis de l'UE. A cet égard, les deux tiers des entreprises copilées déclarent être non encore suffisamment prémunies contre le risque de voir leurs produits faire l'objet de substitution par les importations. Cette perception est encore plus accentuée dans le secteur textile et habillement. Cette fréquence inscrite à la hausse (65% actuellement contre 58% en 2006) pourrait être expliquée en partie par l'invasion du marché local par les produits asiatiques qui, faut-il le constater, semblent avoir défié toute concurrence aussi bien sur les marchés européens que sur le marché local. Ce phénomène est encore plus préoccupant dans l'échantillon témoin où 73% des entreprises se considèrent incapables de faire face aux produits de substitution.

Dans le même registre, mais à un degré moindre, la position des entreprises copilées vis-à-vis aussi bien des concurrents potentiels qu'actuels (0.54 et 0.55 respectivement) apparaît relativement faible comme en témoignent les indicateurs y afférents.

Un tel constat laisse-il déduire que les programmes mis en œuvre n'ont pas encore permis aux entreprises de se mettre suffisamment à niveau pour faire face à la concurrence liée à l'ouverture ?

Pour répondre à une telle problématique, il importe d'approfondir l'analyse pour identifier les raisons qui sont à l'origine des craintes des chefs d'entreprise quant à l'accroissement de la concurrence et aux problèmes y afférents et, de voir dans quelle mesure les entreprises ont engagé des actions appropriées.

SECTION III : APPORT DU PMN EN MATIERE DE RENFORCEMENT DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Partant de l'objectif du PMN à savoir le renforcement des capacités concurrentielles des entreprises industrielles et de leurs performances, il serait opportun de voir si le PMN a été ou pas d'un apport significatif. Pour cela, on tentera d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes:

- le PMN a-t-il affecté favorablement les différents aspects et domaines de la compétitivité qu'ils soient matériels ou immatériels ?
- le PMN a-t-il aidé les entreprises à assurer une meilleure intégration en s'orientant davantage vers l'exportation ?
- le PMN a-t-il amélioré le positionnement compétitif des entreprises vis-à-vis des concurrents et les a-t-il aidées à améliorer leur capacité d'adaptation compte tenu de l'évolution de la demande externe ?
- enfin, le PMN a-t-il aidé les entreprises à rajeunir leurs équipements et à renforcer d'autres aspects ayant trait à la compétitivité ?

1) Perception globale des effets exercés par le PMN

Les investigations effectuées, à cet égard, montrent que :

- sur le plan global, une proportion non négligeable d'entreprises apparaît relativement satisfaite (60% contre 62% dans l'enquête précédente) des effets que le PMN a générés. La satisfaction est d'autant plus manifeste que l'entreprise opère dans les IME (70%), la chimie (66%), les IAA (63%) ou que l'entreprise est de taille moyenne (61%) ou encore partiellement exportatrice (62%) ;
- cette satisfaction est confirmée par le fait qu'une proportion importante des entreprises interrogées (89%) affirme que si elles étaient amenées à réexaminer leur décision d'adhérer au PMN, elles opéreraient quand même pour la réalisation de ce programme.

Tableau 2.4 : Degré de satisfaction des effets du PMN (en %)

	Peu satisfaits	Moyennement satisfaits	Satisfaits
Par secteur			
IAA	15	22	63
IMCCV	12	30	58
IME	13	17	70
ICH	17	17	66
TH	13	26	61
ICC	23	21	56
IMD	5	52	43
Par taille			
PME	13	26	61
Grandes entreprises	13	32	55
Par régime			
Totalement exportatrice	11	30	59
Partiellement exportatrice	16	22	62
Total Industrie	13	27	60

2) Apport du PMN au renforcement de la capacité compétitive des entreprises

Concernant l'effet du PMN sur la compétitivité et parmi une dizaine de facteurs censés théoriquement l'impulser, les entreprises ont mis en exergue trois facteurs pour lesquels le PMN est considéré d'un apport indéniable. Cette trilogie porte en l'occurrence sur l'amélioration de la qualité des produits, de la productivité et de la qualification des ressources humaines, facteurs synthétisant la compétitivité hors prix.

S'agissant du premier déterminant, à savoir la qualité des produits, le PMN semble l'avoir impulsée en priorité pour pouvoir, d'une part, préserver la notoriété des entreprises, et d'autre part, s'imposer sur les marchés d'aujourd'hui et de demain. A ce sujet, force est de constater que près de 79% des entreprises interrogées estiment que le PMN accorde un intérêt particulier à cet aspect eu égard à l'importance de son rôle décisif dans l'accès aux marchés extérieurs.

Concernant le second facteur à savoir l'amélioration de la productivité, l'apport du PMN à ce niveau a été apprécié favorablement par 73% d'entreprises copilées. Ce score relativement élevé signifie que 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.

Quant au troisième facteur, en l'occurrence, la qualification des ressources humaines (61%), sa prise en considération n'est pas sans relation avec l'amélioration de la productivité. Une telle relation suppose que l'amélioration de la compétitivité nécessite non seulement la modernisation de l'outil de production, comme le stipule le PMN, mais aussi, l'emploi de compétences humaines capables d'utiliser ces nouvelles technologies.

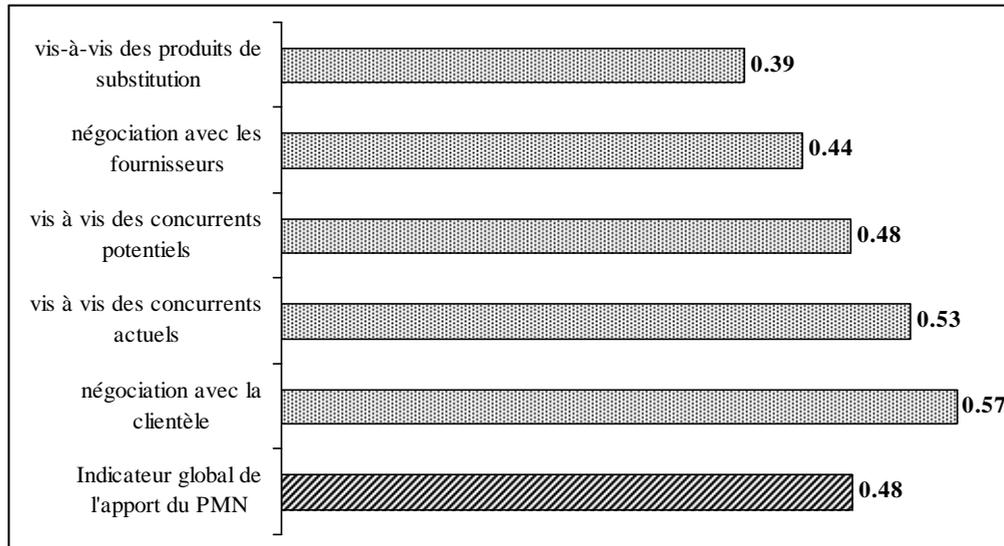
Enfin et quoiqu'elle se situe en quatrième position dans la hiérarchisation des facteurs déterminants de la compétitivité, l'apport du PMN en matière d'organisation et de culture de l'entreprise est aussi considéré significatif par une proportion non négligeable d'entreprises (50%). Ceci traduit le souci du PMN non seulement de voir l'entreprise investir dans la modernisation des équipements et dans le recrutement des compétences requises, mais aussi de faire en sorte que l'entreprise soit dotée d'une organisation moderne susceptible de lui assurer une coordination et une communication entre ses différentes fonctions.

Au-delà de ces aspects, les résultats de l'enquête ont permis de mettre en relief les effets spécifiques suivants:

- le PMN est d'un apport plus significatif au niveau matériel (78%) qu'au niveau immatériel (55%). A première vue, ce constat peut être considéré comme étant en contradiction avec la définition de la compétitivité retenue par les chefs d'entreprises qui ont déclaré avoir privilégié le côté immatériel plutôt que matériel. Néanmoins, cette perception est compatible avec le schéma d'investissement généralement 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 au niveau du pouvoir de négociation avec la clientèle (0.57) et du pouvoir vis-à-vis des concurrents sur le marché actuel (0.53) 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.

Cette action est d'autant plus nécessaire que le PMN semble avoir aidé les entreprises à s'orienter davantage vers l'exportation (40% d'opinions favorables) et à gagner de nouveaux marchés à l'étranger (46%).

Graphique 2.7: Apport du PMN à la compétitivité de l'entreprise



- le PMN est d'un apport non négligeable non seulement dans l'amélioration du positionnement compétitif mais aussi dans celle de la capacité d'adaptation. En effet, les entreprises déclarent que le PMN les a bien aidées à être plus compétitives pour faire face à l'intensification notamment de la concurrence étrangère (56%) et à augmenter leur capacité d'adaptation à la demande externe (62%) ;
- de tels résultats ne sont pas sans relation avec un autre apport significatif en l'occurrence le rajeunissement des équipements. A ce niveau, 78% des entreprises copilées estiment que l'impulsion qu'a suscitée le PMN, moyennant le rajeunissement des équipements, est d'une importance cruciale.

3) Apport du PMN en matière de restructuration des fonctions des entreprises

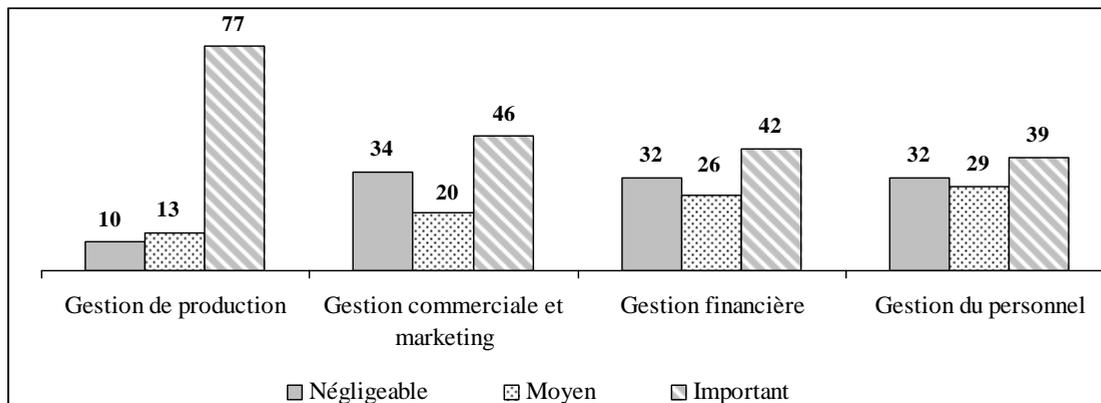
L'analyse gagnerait en pertinence en essayant d'apprécier dans quelle mesure le PMN a pu contribuer favorablement au renforcement des différentes fonctions de l'entreprise en l'occurrence la gestion du personnel, la gestion financière, la gestion de production et le marketing.

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 essentiellement au niveau de :

- la gestion de production (77%), à travers notamment l'adoption de la démarche qualité et certification qui, faut-il le souligner, nécessite au préalable une mise en place d'une base de données (collecte d'informations détaillées sur les clients et les marchés, l'anticipation de l'évolution de la demande et la maîtrise des circuits d'approvisionnement pour éviter la rupture de stocks et les hausses brutales des prix) ;
- la fonction commerciale (46%), en accordant un intérêt particulier aux actions de marketing (l'élaboration d'un carnet de commandes et d'un échéancier aussi précis que possible sur les livraisons, la participation aux manifestations commerciales, la promotion et la publicité...etc.) ;

- Quant à l'apport du PMN, au niveau de la gestion du personnel (39%) et de la gestion financière (42%), il n'a pas été aussi significatif et tranché comme c'est le cas pour les autres domaines et ce, en dépit d'une légère amélioration par rapport à l'enquête précédente (32% et 37% respectivement). 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 de définir les bonnes orientations stratégiques.

Graphique 2.8: Degré d'importance de l'apport du PMN à la compétitivité de l'entreprise par fonction (en %)



4) PMN et développement durable

Il est admis que le développement économique ne se réduit pas uniquement à la croissance mais implique aussi d'autres dimensions ayant trait, notamment, à l'amélioration des conditions sociales des employés, à la préservation de l'environnement et à l'utilisation d'équipements moins polluants, susceptibles d'assurer l'amélioration du bien être des générations présentes et futures. L'intérêt d'une telle distinction est de faire apparaître que l'accroissement de la production n'est qu'un objectif partiel par rapport à un objectif plus large qui est le développement durable. Ceci est d'autant plus vrai que face à l'augmentation de la pollution et l'épuisement de certaines ressources naturelles, la prise de conscience d'une réorientation des comportements individuels et collectifs vers la protection de l'environnement et la maîtrise de l'énergie s'avère nécessaire.

Ainsi, pour préserver sa compétitivité et s'inscrire dans la durabilité, l'entreprise est appelée à concilier entre trois piliers à savoir l'économique, l'écologique et aussi le social.

Si l'aspect économique signifie que l'entreprise doit avoir un développement continu et harmonieux pour assurer sa pérennité, l'aspect social se rapporte aux conditions de travail, à la rémunération des employés, à leur formation etc...

Quant à l'aspect environnemental, il concerne la relation entre l'activité de l'entreprise et le maintien de la biodiversité et des écosystèmes.

A cet égard et 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 adhérentes au PMN ont engagé des actions répondant aux critères y afférents.

Pour répondre à une telle problématique, deux modules spécifiques ont été introduits dans l'enquête 2009. Le premier cherche à mesurer l'importance que revêt le respect de l'environnement en tant que moyen de relever le défi de la compétitivité, le second s'est

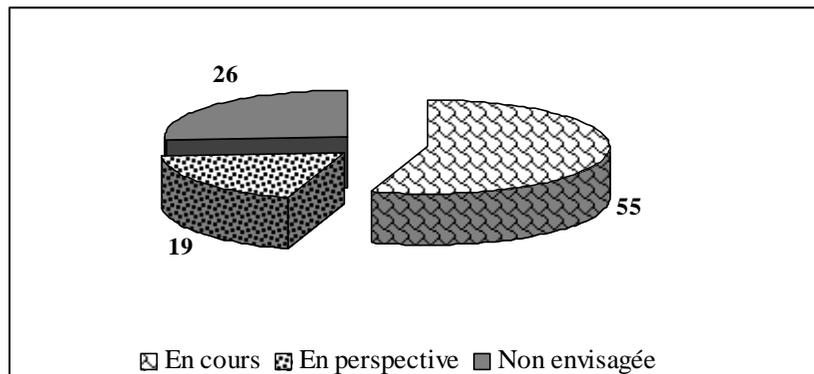
focalisé sur la maîtrise de l'énergie non seulement en tant que composante économique mais aussi en tant que facteur susceptible de porter préjudice à l'environnement et à l'équilibre écologique.

Dans ce qui suit, l'analyse s'intéresse d'abord à apprécier le comportement des entreprises en matière de protection de l'environnement et de maîtrise de l'énergie pour calculer ensuite des indicateurs susceptibles de donner un éclairage sur l'engagement des entreprises dans le processus de développement durable et les perspectives en la matière et ce, en comparaison avec les entreprises non copilées.

a) Qu'en est-il de la composante environnementale ?

Les investigations effectuées, dans ce cadre, montrent que près du tiers des entreprises copilées estime que les activités industrielles qu'elles exercent sont polluantes. A ce titre et pour faire face aux problèmes d'ordre environnemental, 55% parmi ces dernières ont prévu une action de lutte contre la pollution et 19% envisagent de le faire.

Graphique 2.9: Fréquence des entreprises ayant prévu une action de lutte contre la pollution (%)

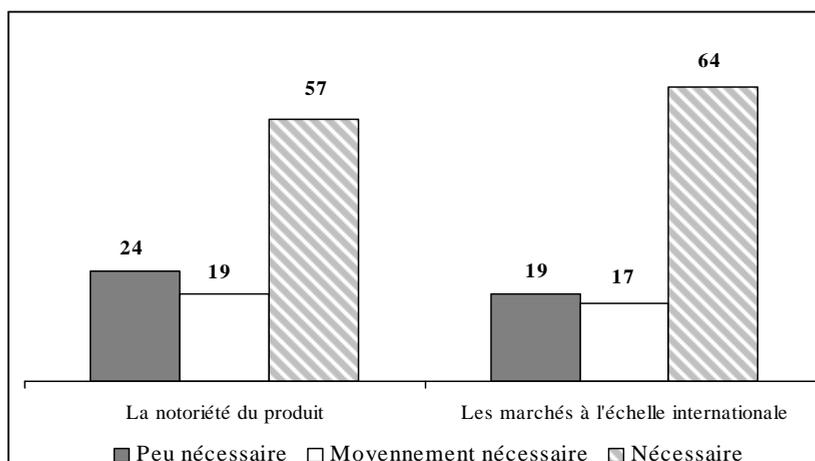


Ces actions qui permettent de répondre à l'objectif de relever le défi de la compétitivité devraient porter sur la promotion des modes de production et de consommation non polluants moyennant l'utilisation d'équipements moins énergivores et compatibles avec l'équilibre écologique. A ce niveau, 57% des entreprises copilées estiment que le respect de l'environnement est nécessaire pour garantir la notoriété du produit et près des 2/3 le considèrent indispensable pour préserver les marchés à l'échelle internationale.

Cependant et en matière de certification, qu'il s'agisse d'ISO 14001 version 2000 ou d'éco label (tant national qu'international), le nombre d'entreprises tunisiennes certifiées reste bien en deçà des normes internationales. En effet, selon l'enquête PMN 2009, 4% seulement des entreprises copilées déclarent être engagées dans l'application des normes internationales en matière d'environnement et 6% en terme d'éco label. La faiblesse d'intégration des normes internationales en matière d'environnement corrobore, dans une certaine mesure, les statistiques au niveau national⁹, selon lesquelles une cinquantaine d'entreprises seulement est certifiée ISO 14001. D'où, la nécessité de sensibiliser davantage les entreprises à mettre en place des systèmes de management qualité, de sécurité, d'hygiène, d'environnement et des systèmes de management sectoriels, dans le but d'avoir une certification selon les normes et référentiels internationaux.

⁹ Source : CITET- Journée de la mise environnementale des entreprises.

Graphique 2.10: Rôle perçu par les entreprises du respect de l'environnement (en %)



b) Qu'en est-il de la composante « maîtrise de l'énergie » ?

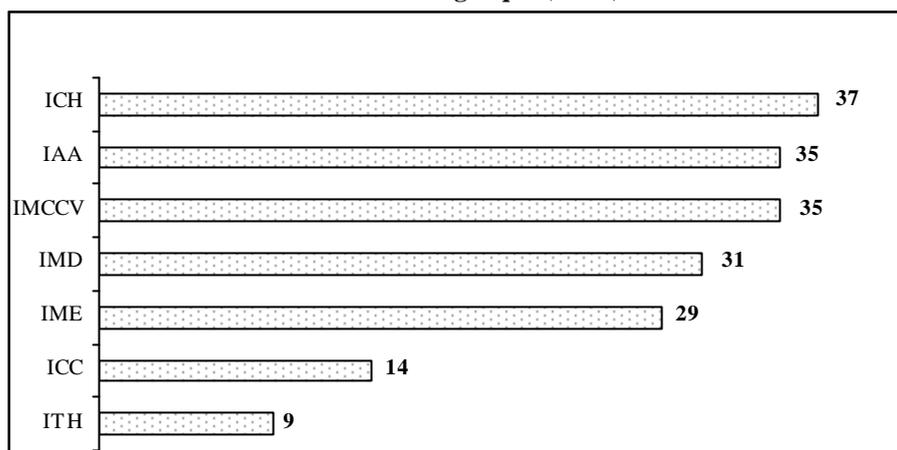
De par son utilisation grandissante dans la production et des coûts environnementaux y afférents, la maîtrise de l'énergie constitue une des priorités nationales au cours de ces dernières années sachant que la consommation d'énergie a progressé à un rythme sans précédent tout en soumettant l'environnement à rude épreuve.

Pour rationaliser la consommation d'énergie, la Tunisie a instauré depuis 2005 un programme national de maîtrise de l'énergie dont l'objectif consiste à encourager les entreprises à maîtriser la consommation d'énergie et à promouvoir les énergies renouvelables.

A ce titre et pour voir dans quelle mesure les entreprises ont adhéré à ce programme, l'analyse a consisté à examiner si les entreprises ont élaboré un audit énergétique et ont adopté, dans le cadre du PMN, des stratégies en matière de maîtrise de l'énergie.

Les investigations effectuées dans ce cadre montrent que seuls 21% des entreprises copilées déclarent avoir élaboré un audit énergétique durant les trois dernières années (contre 12% parmi les entreprises de l'échantillon témoin). La fréquence est d'autant plus élevée que les entreprises opèrent dans les secteurs utilisant généralement des fours électriques à l'instar de la Chimie (37%), des IAA (35%) et des IMCCV (35%).

Graphique 2.11: Proportion des entreprises ayant effectué un audit énergétique (en %)

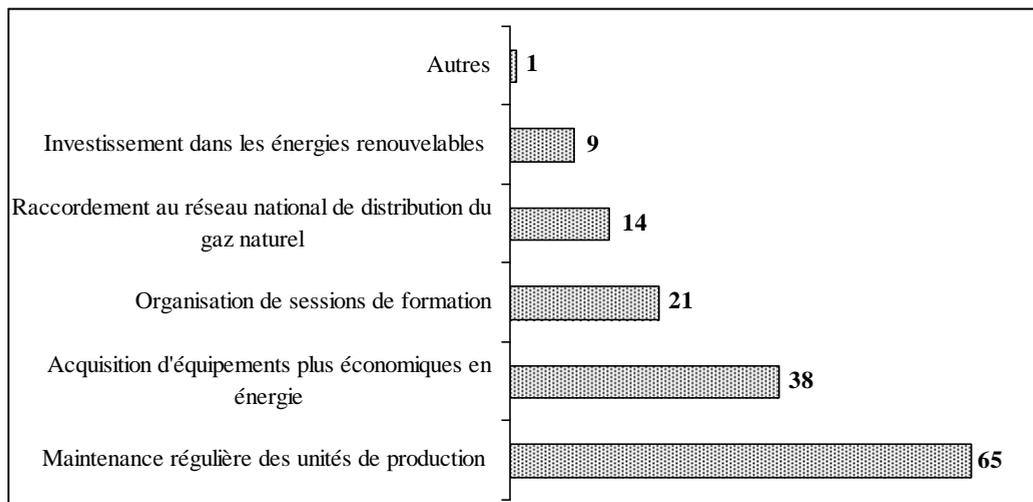


De tels audits sont réalisés dans la majorité des cas (62%) par un expert en économie d'énergie et, à moindre degré, par un ingénieur technicien employé par l'entreprise concernée

(30%). Ces audits consistent à détecter les défaillances techniques ayant donné lieu à un surplus de consommation d'énergie.

Outre l'élaboration d'audit, près de 70% des entreprises copilées déclarent avoir préconisé au moins une autre stratégie pour maîtriser la consommation de l'énergie. Il s'agit, par ordre d'importance, de la maintenance régulière des unités de production (65%), de l'acquisition d'équipements plus économiques en énergie (38%) et de l'organisation de sessions de formation pour leurs employés (21%).

Graphique 2.12: Stratégies adoptées en matière de maîtrise de l'énergie (en %)



Les stratégies relayées aux rangs inférieurs portent principalement sur le raccordement au réseau national de distribution du gaz naturel (14%) et sur l'investissement dans les énergies renouvelables (9%). Quant aux retombées de ces stratégies sur la facture énergétique, elles sont estimées importantes par plus de 40% des entreprises qu'elles soient copilées ou non, laissant déduire que les structures intervenantes dans le PMN devraient sensibiliser davantage les entreprises à adopter au moins une stratégie de maîtrise de l'énergie pour réduire les coûts et gagner le pari de la compétitivité.

c) Qu'en est-il des indicateurs de développement durable ?

Pour apprécier l'effort consenti en matière de développement durable à partir de l'enquête, des indicateurs ayant trait aux aspects écologique, économique et social, ont fait l'objet de suivi et d'analyse comme suit :

- l'aspect écologique est estimé à travers l'effort déployé en matière de respect de l'environnement (ecolabel), de maîtrise des systèmes de management environnemental (ISO 14001) et de lutte contre la pollution et de maîtrise de l'énergie (réalisations et perspectives) ;
- la dimension sociale est approximée par les conditions de travail notamment en ce qui concerne le système de management en matière de santé et de sécurité au travail (OHSAS), la formation des employés et les perspectives d'emploi ;
- l'aspect économique est approché à travers l'instauration du système de management de la qualité des produits (ISO 9001, référentiels sectoriels), les réalisations et les perspectives des entreprises en terme d'investissement aussi bien matériel qu'immatériel et l'intégration de l'entreprise dans l'économie du savoir (innovation, utilisation des technologies industrielles modernes, acquisition de brevets et licences, enregistrement de marques et modèles, investissement dans la R&D et utilisation des TIC).

L'analyse conduite à cet égard consiste à recueillir la perception que se font les entreprises au sujet des actions engagées en matière de développement durable et aux perspectives envisagées en la matière.

i) Actions engagées en matière de développement durable

L'exploitation des résultats de l'enquête montre que ce sont surtout les entreprises copilées qui ont déployé des efforts louables pour s'intégrer dans le développement durable. Ainsi, en matière de certification, 4% des entreprises copilées (contre 0% des entreprises témoins) déclarent être certifiées à la fois dans la qualité (ISO 9001, référentiels sectoriels), l'écologie (ISO 14001, eco-labels) et le social (référentiel OHSAS). En outre, l'intégration de ces systèmes de management est d'autant plus manifeste que l'entreprise est de grande taille (18%) ou qu'elle œuvre dans les industries de cuir et chaussures (18%), la chimie (11%) et les industries diverses (10%).

De tels résultats laissent penser que, bien que la certification des entreprises ne fasse pas partie des objectifs ultimes du PMN, ce dernier semble avoir incité les entreprises copilées à s'engager dans ces référentiels. En effet, ce type d'action permet de concrétiser davantage la politique tunisienne en matière de développement durable puisqu'il est susceptible d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et de la faire connaître à l'étranger.

Cependant, l'analyse en matière de conformité aux normes internationales est insuffisante, à elle seule, pour se prononcer sur l'engagement des entreprises dans le processus de développement durable dans la mesure où la certification est difficilement accordée. En effet, cette dernière exige l'approbation d'organismes internationaux et l'application de normes en perpétuel changement, à l'inverse des autres actions dépendant essentiellement de l'entreprise et, à un degré moindre, de son environnement externe.

A ce niveau, d'autres investigations ont été menées pour apprécier l'effort consenti par les entreprises en matière de développement durable. Il s'agit d'évaluer les actions entreprises en matière i) d'innovation, de R&D, d'acquisition de brevets et licences, d'enregistrement de marques et modèles, d'utilisation des TIC et des technologies industrielles pour appréhender le développement économique, ii) de lutte contre la pollution et de maîtrise de l'énergie comme mesure du développement écologique, et iii) de recrutement des cadres et des actions de formation des employés pour apprécier le développement social.

Les résultats dégagés, à ce titre, montrent que 65% des entreprises copilées (contre 54% des entreprises témoins) ont engagé les trois types d'actions parallèlement. Par secteur, ces actions apparaissent remarquables pour les entreprises opérant dans la Chimie (88% pour les entreprises copilées et 62% pour les entreprises témoins) et l'IMCCV (84% pour les entreprises copilées et 67% pour les entreprises témoins).

Au vu de ce qui précède, force est de constater que les actions menées à la fois en matière de développement économique, écologique et social semblent avoir profité tant aux entreprises copilées qu'à celles non copilées.

ii) Perspectives en matière de développement durable

Parallèlement à la perception des actions engagées en matière de développement durable examinées ci-dessus, des investigations complémentaires portant sur les perspectives des entreprises en la matière ont été effectuées. Le volet économique a été appréhendé par les

perspectives d'investissement aussi bien matériel qu'immatériel. Le volet social a été approximé par les intentions des entreprises en matière d'emploi des cadres. Enfin, le volet écologique a été mesuré par les perspectives de respect de l'environnement, et ce, à travers l'organisation de session de formation en économie d'énergie, l'investissement dans les énergies renouvelables, le raccordement au réseau national de distribution du gaz naturel, l'acquisition d'équipements plus économiques en énergie, la maintenance régulière des unités de production, ou encore la réalisation d'audits énergétiques

A ce titre, l'enquête révèle que les entreprises copilées sont plus nombreuses à envisager des actions qui s'intègrent dans la stratégie de développement durable (soit 32% contre 22% pour les entreprises témoins). L'analyse sectorielle montre que les entreprises copilées les plus impliquées opèrent dans la chimie (49%), l'IAA (38%) et les industries diverses (30%) et elles sont plus prépondérantes parmi celles qui sont partiellement exportatrices (37%).

En guise de conclusion, et bien que le développement durable ne figure pas parmi les objectifs clés du PMN, il n'en demeure pas moins que les investigations effectuées laissent déduire que les entreprises copilées ont tendance à accorder au développement durable plus d'importance que les entreprises non copilées.

CHAPITRE III : APPORT DU PMN EN MATIERE D'APPROPRIATION DU SAVOIR PAR LES ENTREPRISES

L'objectif essentiel du PMN consiste à améliorer la compétitivité des entreprises en vue d'affronter la concurrence internationale. Dans ce cadre, les actions du PMN visent à développer tous les aspects de la gestion interne de l'entreprise, parallèlement aux actions portant sur l'environnement des affaires dans son ensemble.

Le programme de mise à niveau va de pair avec la stratégie de développement global axée sur la valorisation des ressources humaines, la promotion de la recherche et développement et l'intégration des nouvelles technologies dans les activités des entreprises.

La question qui se pose est de savoir quel effet le PMN a-t-il exercé sur le processus d'appropriation du savoir par les entreprises? Le PMN a-t-il facilité ce processus ou bien son impact a-t-il été plutôt négligeable?

Ces questions et d'autres seront traitées dans le cadre de la première section de ce chapitre. Les réponses à ces questions découleront d'une analyse détaillée des résultats de l'enquête. Afin de faire ressortir l'impact du PMN, on procèdera, tout au long de cette analyse et tant que les données le permettront, à une comparaison entre les résultats issus de l'échantillon principal et ceux issus de l'échantillon témoin.

Par la suite et dans une deuxième section, l'analyse se focalisera sur le degré de pénétration du savoir dans les entreprises copilées. A cette fin, un indicateur synthétique de l'économie du savoir sera élaboré et permettra d'établir un positionnement des entreprises dans la grille de l'économie du savoir¹⁰. Cet indicateur servira également à l'étude des interactions entre le PMN et le processus d'appropriation du savoir par les entreprises, d'un côté, et entre celui-ci et les performances des entreprises copilées, de l'autre.

SECTION I : LE PMN ET LES DOMAINES DE L'ECONOMIE DU SAVOIR

Le rapport publié par l'ITCEQ définit l'économie du savoir comme étant « un nouveau mode de croissance tirée par des activités à haute valeur ajoutée, riches en emplois qualifiés et compétitives, et qui repose sur quatre piliers: les Ressources Humaines, la R&D et l'Innovation, les TIC et les systèmes d'Organisation et de Gestion ».

L'analyse qui va suivre empruntera cette définition et essaiera d'évaluer l'impact du PMN au niveau de chacun de ces quatre piliers.

1) PMN et Ressources Humaines

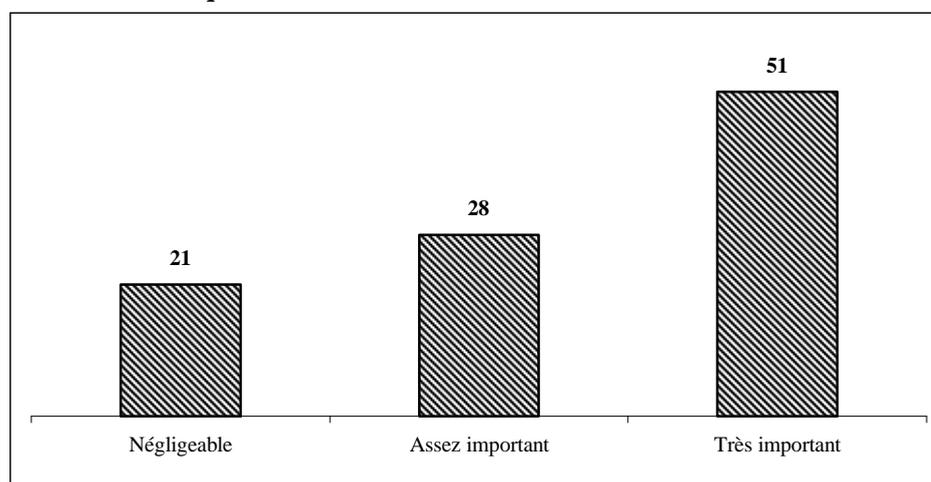
Les Ressources Humaines revêtent de plus en plus d'importance dans les stratégies compétitives des entreprises. En effet, une proportion non négligeable de l'écart de productivité entre les entreprises s'explique par le différentiel de qualification. C'est pour cette raison que les actions menées par les entreprises en matière de Ressources Humaines portent essentiellement sur la formation, considérée comme un outil indispensable d'amélioration de la qualification du personnel.

¹⁰ Les détails méthodologiques figurent dans le rapport sur l'économie du savoir publié par l'ITCEQ.

C'est ainsi que 52% des entreprises copilées ont déclaré avoir adopté une stratégie basée sur l'amélioration de la qualification de leurs Ressources Humaines en vue de gagner en terme de compétitivité. Du côté des entreprises de l'échantillon témoin, cette stratégie est un peu moins effective puisque seulement 47% de ces entreprises ont déclaré l'avoir adoptée.

Par ailleurs les résultats de l'enquête ont montré que le PMN, de par ses multiples mécanismes, a contribué à l'amélioration de la qualification de la main d'œuvre. En effet, 51% des entreprises enquêtées ont fortement apprécié l'apport du PMN au niveau de l'amélioration des compétences des salariés. Il est à signaler que cette amélioration a affecté aussi bien les grandes entreprises que les PME (54% et 50% respectivement).

Graphique 3.1 : Appréciation de l'apport du PMN au niveau de la qualification des Ressources Humaines



Au niveau sectoriel, les entreprises qui ont le plus bénéficié du PMN pour améliorer la qualification de leur personnel sont celles appartenant aux secteurs de l'ICH, des ITH, des IME, des IAA et des IMCCV avec des taux de satisfaction allant de 50% à 54%. Les entreprises, pour lesquelles, cet effet est le plus faible appartiennent aux secteurs des ID et des ICC. Il est à signaler que, pour cet aspect, l'analyse de l'apport du PMN ne révèle pas de différence significative selon le régime d'activité.

Par ailleurs, près de 76% des entreprises mises à niveau ont déclaré que le PMN leur a permis de procéder à de nouveaux recrutements. Ce taux est quasiment le même pour les entreprises non mises à niveau.

Une analyse par secteur montre que les entreprises qui ont le plus bénéficié du PMN pour ces nouveaux recrutements sont celles appartenant aux ICC (en totalité) suivies par celles des ICH (85%) et celles des ID (80%).

Pour les entreprises copilées, ces recrutements ont concerné essentiellement des cadres techniques (72%), des ouvriers qualifiés (55%), des techniciens (54%) et des cadres administratifs (53%).

L'analyse par taille d'entreprise montre, qu'en matière de recrutement du personnel, les grandes entreprises sont celles qui ont le plus bénéficié du PMN avec 82% contre 75% pour les PME.

Tableau 3.1: Pourcentage des entreprises procédant à de nouveaux recrutements par catégorie de personnel

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
Cadres techniques	72%	51%
Ouvriers qualifiés	55%	61%
Techniciens	54%	46%
Cadres Administratifs	53%	43%
Ouvriers	39%	64%

La lecture de ce tableau montre que les entreprises copilées ont tendance à recruter davantage de personnels qualifiés contrairement aux entreprises de l'échantillon témoin qui ont tendance à recruter davantage d'ouvriers (qualifiés et non qualifiés) que de cadres.

S'agissant des intentions de recrutement au cours des trois prochaines années, il s'avère que pour 47% des entreprises copilées, le recrutement portera essentiellement sur les cadres techniques. De même, pour les entreprises de l'échantillon témoin, il portera beaucoup plus sur les cadres techniques (36%) que sur les autres profils, en l'occurrence les cadres administratifs (20%) et commerciaux (24%).

Concernant la formation du personnel, on compte près de 71% des entreprises ayant dispensé une formation à leurs employés dans le cadre du PMN, contre seulement 54% pour les entreprises de l'échantillon témoin. Cette formation a eu lieu au sein de l'entreprise pour 89% des entreprises copilées, contre 34% auprès des centres de formation privés, 17% auprès des centres de formation publics et seulement 13% à l'étranger.

La majorité des entreprises enquêtées, soit 60%, a jugé la qualité de la formation dispensée aux employés comme étant très satisfaisante, 34% l'ont jugée moyennement satisfaisante et 6% seulement non satisfaisante.

Les grandes entreprises sont les plus satisfaites par la qualité de la formation avec un taux de satisfaction estimé à 72% contre 58% pour les PME.

Les taux de satisfaction les plus élevés, quant à la qualité de la formation, sont enregistrés auprès des entreprises appartenant aux secteurs des IAA, des IME et des ICH avec des taux respectifs de 81%, 76% et 74%, le taux le plus faible relève du secteur des ICC (30%).

2) PMN et Nouvelles Technologies

Le processus de mise à niveau des entreprises concerne également le volet des nouvelles technologies dans la mesure où ces dernières constituent une source de gain de productivité et permettent aux entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences du marché.

a) Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

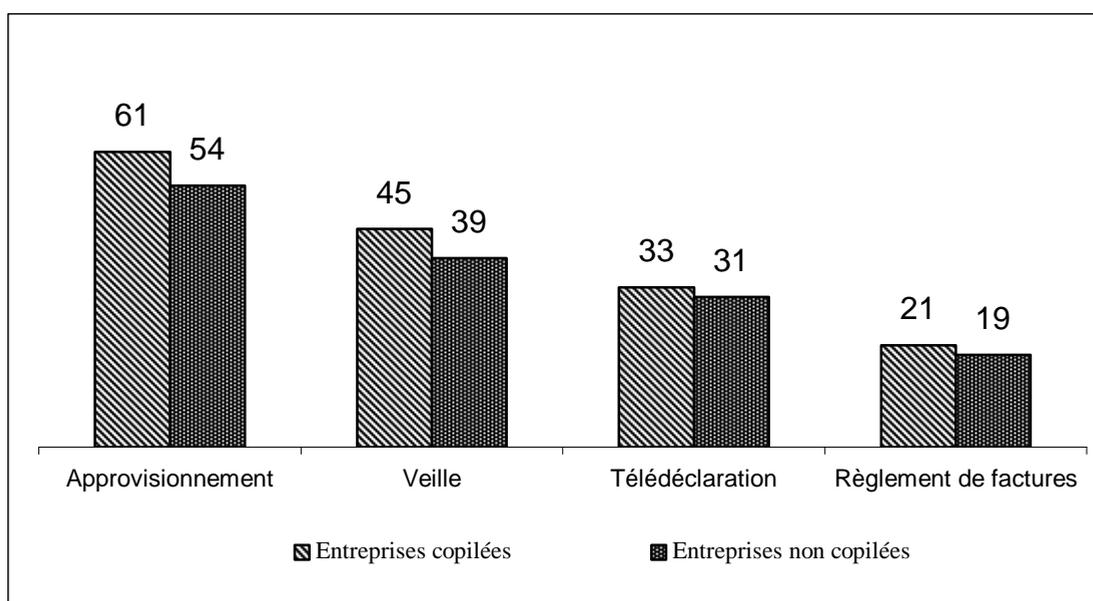
Au cours des dernières années, l'usage des TIC par les entreprises a connu un développement remarquable. En effet, l'enquête a montré que près de 97% des entreprises copilées sont connectées à l'Internet, ce taux ne dépassait pas les 85% lors de l'enquête 2006. Cette

évolution a aussi concerné les entreprises de l'échantillon témoin dont le taux est passé de 61% en 2006 à 92% en 2008.

La majorité des entreprises est connectée à l'Internet à travers le réseau ADSL à hauteur de 91% pour les entreprises copilées contre 86% pour les entreprises de l'échantillon témoin. En effet, pour ce dernier, 87% des grandes entreprises sont connectées à Internet à travers l'ADSL contre 83 % pour les PME, alors que pour les entreprises copilées, ce taux est pratiquement le même quelque soit la taille de l'entreprise.

Pour les deux échantillons, l'Internet est utilisé essentiellement pour l'approvisionnement et la veille technologique.

Graphique 3.2: Principales utilisations d'Internet par les entreprises



Concernant l'Intranet, on compte près de 56% des entreprises copilées disposant d'un réseau Intranet (contre 36% pour les entreprises de l'échantillon témoin) dont 37% l'ont établi dans le cadre du PMN. Les secteurs des ID, des IMCCV et des IAA sont ceux qui ont le plus profité du PMN pour établir un réseau Intranet avec des taux respectifs de 55%, 52% et 50%.

En outre, 40% des PME disposent d'un réseau Intranet grâce au PMN contre 28% pour les grandes entreprises.

En matière d'utilisation des technologies industrielles, les techniques les plus répandues au niveau des entreprises copilées sont les dessins assistés par ordinateur (DAO), la gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) et les machines à commande numérique (MCN). En effet, les résultats ont montré que près de 53% des entreprises disposent de la technologie GPAO, dont 40% a été réalisé dans le cadre du PMN, 50% des entreprises disposent des MCN dont 38% acquises dans le cadre du PMN et 40% des entreprises disposent de la technologie DAO dont 25% l'ayant adoptée grâce au PMN.

Dans le même contexte, les entreprises de l'échantillon témoin disposent essentiellement des MCN (36%), des technologies CAO (conception assistée par ordinateur), DAO et GPAO à hauteur de 25% des entreprises pour chacune de ces technologies.

Globalement, on compte près de 72% des entreprises copilées disposant, au moins, d'une technologie intégrée dans le cadre du PMN. Une analyse par régime montre que 74% des

entreprises totalement exportatrices disposent, au moins, d'une technologie contre 69% des entreprises partiellement exportatrices.

Tableau 3.2 : Pourcentage des entreprises disposant, au moins d'une technologie adoptée dans le cadre du PMN

Secteurs	% des entreprises
IME	86
ID	85
ITH	78
ICH	72
IMCCV	62
IAA	40
ICC	39

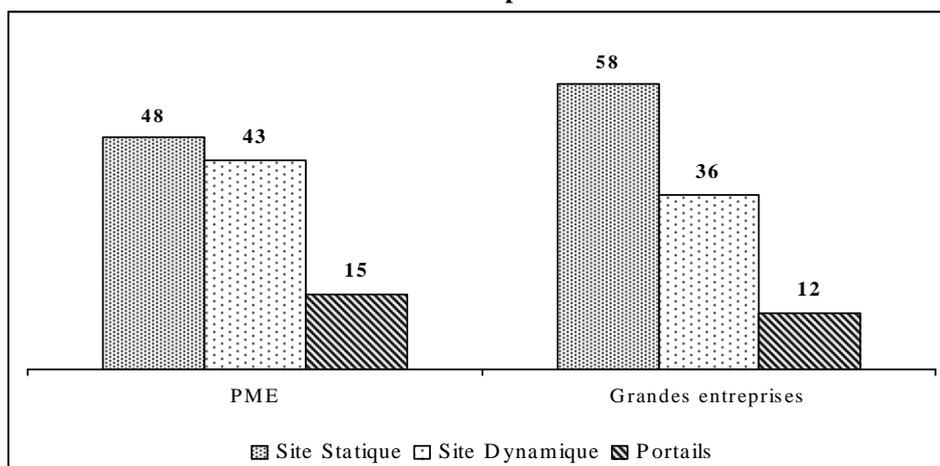
On remarque d'après ce tableau, que le PMN a surtout permis aux entreprises des secteurs des IME, des ID, des ITH et des ICH d'intégrer des technologies industrielles dans leurs activités. Le PMN a profité particulièrement aux entreprises de grande taille puisque 81% d'entre elles disposent, au moins, d'une technologie industrielle contre 70% pour les PME.

S'agissant des sites web, 41% des entreprises copilées ont affirmé disposer d'un site web (33% en 2006) dont 50% sont statiques, 41% dynamiques et 15% seulement des entreprises disposent d'un portail. Près de 60% des entreprises partiellement exportatrices disposent d'un site web qui est dans 27% des cas dynamique, contre 29% des entreprises exportatrices disposant d'un site web avec seulement 34% d'entre elles dotées d'un site dynamique.

Par secteur, ce sont les entreprises des secteurs des IME et des ID qui disposent en majorité de sites web avec respectivement 75% et 65%. Concernant les entreprises de l'échantillon témoin, ce sont les secteurs des ICH et des IAA qui sont majoritaires avec 54% et 52% respectivement.

En tenant compte de la taille de l'entreprise, les résultats montrent que le PMN tend à favoriser le développement des sites web au sein des grandes entreprises avec 60% (46% en 2006) contre seulement 44% pour les entreprises de l'échantillon témoin.

Graphique 3.3 : Pourcentage des entreprises bénéficiaires disposant d'un site web par taille



Parmi les entreprises copilées, qui ont développé des sites web, ce sont les PME qui ont choisi de s'orienter plus vers les sites web dynamiques par rapport aux entreprises de grande taille.

b) L'e-Commerce

L'adoption de l'e-commerce par les entreprises a légèrement évolué durant ces dernières années. En effet, 7% des entreprises copilées ont déclaré avoir développé cette activité (contre 3% seulement en 2006), tandis que pour 9% d'entre elles, le développement de l'e-commerce est en cours.

Les entreprises les plus engagées dans cette activité sont essentiellement des PME partiellement exportatrices. Les entreprises des secteurs des ID et des IAA sont celles qui ont le plus développé l'e-commerce avec 14% et 10% respectivement.

Le développement de l'e-commerce demeure globalement assez modeste, les raisons de cette faiblesse avancées par les entreprises, sont le manque de sensibilisation (37%) le scepticisme quant à la sécurité au niveau des paiements (22%) et le manque de confiance (21%).

Par ailleurs, on compte près de 11% des entreprises non copilées pratiquant l'e-commerce. Ces entreprises sont entièrement des PME et appartiennent essentiellement aux secteurs des IME et des IMCCV avec respectivement 33% et 25% du total des entreprises.

Tableau 3.3: Obstacles au développement de l'e-commerce

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
Manque de sensibilisation	37%	36%
Sécurité au niveau des paiements	22%	14%
Manque de confiance	21%	23%

Pour 58% des entreprises mises à niveau ayant développé l'e-commerce, cette activité a évolué à la hausse alors que 42% d'entre elles, l'activité de l'e-commerce a stagné. S'agissant des entreprises de l'échantillon témoin, 67% déclarent une hausse de l'activité et 33% déclarent une baisse.

c) L'intégration des technologies :

L'intégration des technologies constitue pour l'entreprise une source d'amélioration et de synergie qui concernant ses différentes fonctions. La majorité des entreprises enquêtées, qu'elles soient copilées ou non, a jugé la contribution du progrès technologique comme étant très importante surtout dans les domaines de la production, de la qualité et de l'organisation et gestion.

Tableau 3.4: Pourcentage des entreprises jugeant la contribution du progrès technologique très importante

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
Organisation et Gestion	78%	81%
Qualité	86%	87%
Commercialisation	64%	71%
Qualification du Personnel	66%	77%
Production	87%	85%
Communication	67%	83%

Concernant les entreprises copilées, l'analyse par secteur a montré que les entreprises des secteurs des IME et des ITH sont celles qui accordent relativement une grande importance à la contribution du progrès technologique à la production avec 93% et 90% respectivement. Par ailleurs, la ventilation par taille a montré que ce sont les grandes entreprises qui y accordent relativement plus d'importance avec 91% contre 86% pour les PME.

S'agissant de l'apport du PMN en matière de transferts technologiques, il a été jugé très important par près de 75% des entreprises au niveau de la productivité, par 73% des entreprises au niveau de la qualité, par 62% des entreprises au niveau de l'organisation et par 50% des entreprises au niveau de l'accès aux marchés.

Pour les actions engagées par les entreprises de l'échantillon témoin, au cours des trois dernières années, près de 16% des entreprises ont bénéficié des transferts technologiques grâce à ces actions. Ce taux s'élève à 20% pour les entreprises partiellement exportatrices et à 13% pour les entreprises totalement exportatrices.

Tableau 3.5: Pourcentage des entreprises jugeant l'apport des transferts technologiques très important

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
Qualité	73%	85%
Productivité	75%	77%
Accès au marché	50%	73%
Organisation	62%	54%

La plupart des entreprises de l'échantillon témoin, ayant engagé ces actions, a jugé l'apport des transferts technologiques très important surtout au niveau de la qualité (85%), de la productivité (77%) et au niveau de l'accès au marché (73%).

3) PMN, R&D et Innovation

L'activité de R&D constitue, de nos jours, un déterminant majeur de la compétitivité de l'entreprise étant donné le rôle qu'elle joue dans la dynamique de l'innovation qui conditionne le développement des capacités industrielles et technologiques des pays. En effet, la R&D s'inscrit en amont de l'innovation et constitue sa source principale. L'innovation s'inscrit en aval de la R&D et s'apparente à la mise au point d'un service, d'un produit ou d'un nouveau procédé.

A cet effet et à l'instar de plusieurs pays, la Tunisie a mis en place un cadre incitatif pour encourager les entreprises à investir dans la R&D. Le PMN constitue, de ce fait, un important stimulant pour initier les entreprises à la R&D.

a) Recherche & Développement

Les résultats de l'enquête ont montré que 43% des entreprises copilées et 35% des entreprises de l'échantillon témoin ont déclaré faire de la R&D (contre 33% pour les premières au cours de la sixième enquête). Il est à signaler que 53% des entreprises copilées font de la R&D dans le cadre du PMN.

Tableau 3.6: Pourcentage des entreprises bénéficiaires faisant de la R&D dans le cadre du PMN et hors PMN

	R&D	PMN	Hors PMN
R&D par régime			
Totalement exportatrices	37%	53%	47%
Partiellement exportatrices	52%	53%	47%
R&D par secteur			
IAA	43%	68%	32%
IMCCV	58%	55%	45%
IME	48%	58%	42%
ICH	54%	43%	57%
ITH	45%	54%	46%
ICC	34%	31%	69%
ID	27%	30%	70%
R&D par taille			
PME	41%	56%	44%
GE	54%	42%	58%
TOTAL	43%	53%	47%

Dans le même contexte, l'analyse par taille fait ressortir que 54% des grandes entreprises et 41% des PME ont été actives en matière de R&D dont, respectivement, 42% et 56% l'ont réalisée dans le cadre du PMN. S'agissant de l'échantillon témoin, seulement 39% des grandes entreprises et 35% des PME ont réalisé de la R&D.

Par ailleurs, des efforts pour la promotion et la diversification des activités de R&D sont à déployer puisque ces collaborations sont limitées aux bureaux d'études. Il est à signaler que la collaboration entre les entreprises et les universités ne concerne que 8 % des entreprises copilées .

S'agissant des objectifs de l'activité de R&D, les entreprises cherchent, en premier lieu, à améliorer la qualité de leurs produits (82%), en second lieu, à accroître leur productivité (71%) et en troisième lieu, à maîtriser les coûts (63%).

Tableau 3.7: Objectifs de la R&D (entreprises bénéficiaires)

	Amélioration de la qualité	Maîtrise des coûts	Amélioration de la productivité
IAA	71%	46%	59%
IMCCV	72%	59%	62%
IME	93%	69%	83%
ICH	91%	67%	63%
ITH	76%	93%	72%
ICC	100%	79%	37%
ID	100%	49%	92%
TOTAL	82%	63%	71%

Afin de soutenir et encourager la R&D et l'innovation, l'Etat a mis en place diverses mesures incitatives pour créer des unités de recherche au sein des universités et consolider l'infrastructure de recherche en établissant des pôles technologiques dans plusieurs régions opérant dans des filières spécifiques¹¹.

En matière de sensibilisation, près du tiers des entreprises, aussi bien, copilées que non copilées, déclarent être informées des incitations offertes dans le cadre de la R&D. Toutefois, 58% des entreprises copilées et 27% des entreprises non copilées ont eu bénéficié.

Tableau 3.8: Entreprises bénéficiaires des incitations offertes dans le cadre de la R&D

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
PME	53%	29%
GE	77%	20%
TOTAL	58%	27%

L'analyse par taille montre que 77% des grandes entreprises copilées ont bénéficié de ces incitations contre 53% pour les PME. S'agissant des entreprises de l'échantillon témoin, ce sont les PME qui en ont le plus bénéficié.

Concernant l'apport des investissements en matière de R&D dans l'innovation, on relève que la majorité des entreprises copilées a déclaré que ces investissements ont fortement contribué à la réalisation de l'innovation de produit et de processus de production, soit 80% et 70% respectivement. Pour les entreprises non copilées, c'est l'innovation de processus de production qui vient en premier lieu en terme d'importance (82%), suivie par l'innovation d'organisation (77%) et par l'innovation de produit (68%).

Tableau 3.9: Appréciation de l'apport des investissements en matière de R&D

	Produit		Processus de production		Marketing		Organisation	
	Copilées	Non copilées	Copilées	Non copilées	Copilées	Non copilées	Copilées	Non copilées
Négligeable	7%	17%	10%	11%	26%	22%	21%	10%
Moyen	13%	15%	20%	7%	21%	18%	24%	13%
Très important	80%	68%	70%	82%	53%	60%	55%	77%

Concernant la protection des produits contre l'imitation et la contrefaçon, on compte près de 27% des entreprises copilées ayant acquis des marques et modèles (12% des entreprises non copilées) et seulement 7% des entreprises copilées ayant acquis des brevets et licences (4% des entreprises non copilées).

¹¹ Voir annexe 7.6 : les incitations en matière de R&D.

b) Innovation

L'innovation¹² revêt, en Tunisie, un intérêt particulier étant donné ses répercussions sur la croissance économique et le développement. Les performances des entreprises dépendent étroitement de leur capacité de capitaliser leurs activités de R&D pour innover et/ou optimiser leurs processus de production.

Selon les résultats de cette enquête, 83% des entreprises copilées et 72% des entreprises de l'échantillon témoin ont déclaré avoir innové. Les entreprises ont innové dans l'organisation en premier lieu, puis dans le produit et, dans une moindre mesure, dans le procédé et dans le marketing.

Tableau 3.10: Pourcentage des entreprises innovantes par type d'innovation

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
Produit	66%	72%
Procédé	60%	50%
Organisation	77%	72%
Marketing	42%	41%

L'analyse sectorielle de l'innovation montre que les secteurs qui comportent les plus fortes proportions d'entreprises copilées innovantes sont les ICC (100%), les ICH (96%), les IME (93%), et les IAA (85%). S'agissant de l'échantillon témoin, les entreprises où l'effort d'innovation est le plus important appartiennent aux ICH (85%), aux ID (84%) et aux IAA (80%).

Par régime et pour les deux échantillons, le pourcentage des entreprises partiellement exportatrices, ayant réalisé de l'innovation, est supérieur à celui des entreprises totalement exportatrices.

Le déroulement de l'innovation

Selon les résultats de l'enquête, l'innovation a été réalisée par l'entreprise elle-même dans près de 72% des cas. Ceci est d'autant plus manifeste que l'entreprise opère dans les ICH. Ces résultats sont valables pour les deux échantillons.

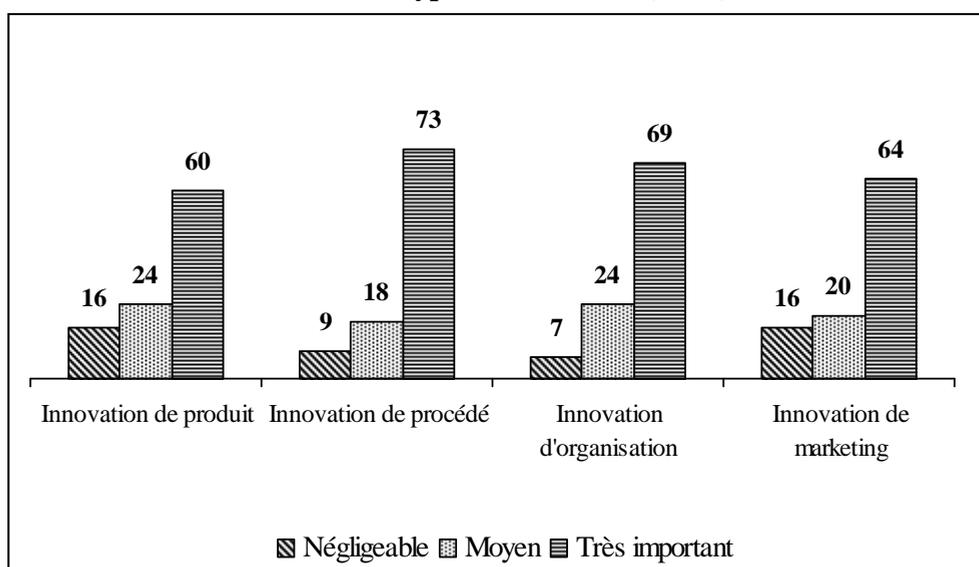
Concernant la proportion des entreprises s'adonnant à l'innovation, réalisée conjointement avec d'autres structures, elle est de l'ordre de 24% (contre 29% pour l'échantillon témoin).

- **Appréciation de l'apport du PMN**

La contribution du PMN à la réalisation de l'innovation a été jugée comme étant d'une grande importance par 73% des entreprises innovantes en matière de procédé, par 69 % des entreprises ayant accompli l'innovation d'organisation, par 64% des entreprises ayant réalisé l'innovation de marketing et par 60% de celles ayant opéré une innovation de produit.

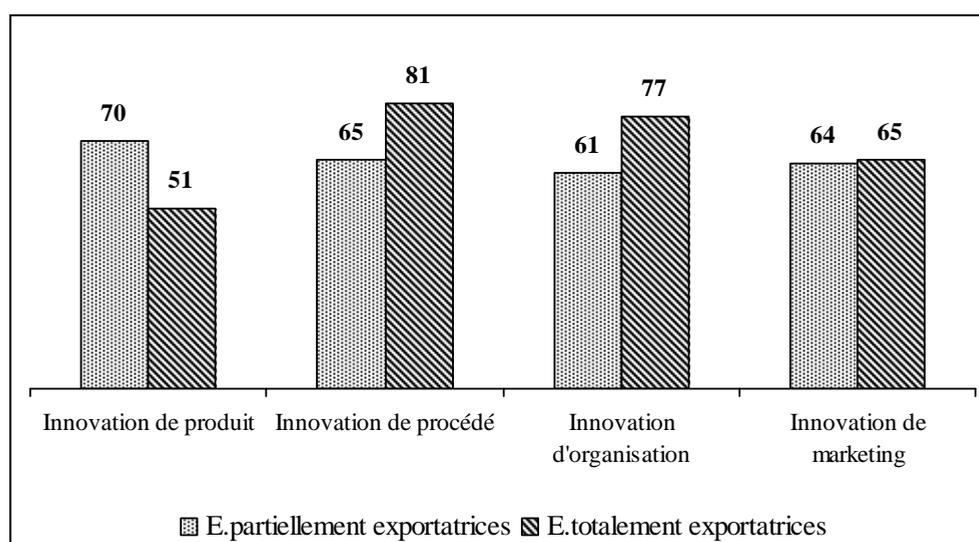
¹² Voir annexe 7.1.

Graphique 3.4 : Appréciation de l'apport du PMN dans la réalisation des divers types d'innovation (en %)



Une analyse par régime montre que le PMN semble avoir profité aux entreprises exportatrices quant à l'innovation de procédé (81%), d'organisation (77%) et de marketing (65%). Cependant, ce sont les entreprises partiellement exportatrices qui ont le plus profité de l'apport du PMN dans la réalisation de l'innovation de produit (70%).

Graphique 3.5 : Pourcentage des entreprises ayant hautement profité de l'apport du PMN dans la réalisation des divers types d'innovation (par régime)



Les actions entreprises en matière d'innovation dans le cadre du PMN, conjuguées aux incitations offertes en matière de R&D, ont favorisé la création de nouveaux produits. A ce titre, la moyenne des nouveaux produits par entreprise s'élève à 17 pour les entreprises copilées et à 8 pour les entreprises non copilées.

L'analyse par secteur a montré que ce sont les entreprises copilées du secteur des IME qui ont créé le plus grand nombre de nouveaux produits, soit en moyenne 47 produits.

Tableau 3.11: Moyenne de création de nouveaux produits par secteur

Par secteur	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
IAA	5	9
ICC	7	19
ICH	19	5
ID	16	4
IMCCV	15	5
IME	47	8
ITH	11	12
Par taille		
PME	12	9
Grandes Entreprises	38	4
Par régime		
Totalement exportatrices	21	8
Partiellement exportatrices	13	8
Total	17	8

Une analyse par taille montre que les grandes entreprises copilées sont celles qui ont le plus créé de nouveaux produits depuis leur adhésion au PMN, soit une moyenne de 38 produits contre 4 produits seulement pour les grandes entreprises de l'échantillon témoin.

Par ailleurs, l'analyse par régime montre que les entreprises totalement exportatrices sont celles qui ont créé plus de nouveaux produits par rapport aux entreprises partiellement exportatrices, soient des moyennes respectives de l'ordre de 21 et 13 produits.

Ces nouveaux produits ont contribué à réaliser des ventes à hauteur de 25% du chiffre d'affaires total pour les entreprises copilées et 26% pour les entreprises de l'échantillon témoin contre 32% et 48% respectivement en 2006.

S'agissant de la création de nouveaux projets d'innovation, une entreprise copilée sur cinq a déclaré avoir reporté ou annulé un projet d'innovation au cours des trois dernières années contre une entreprise non copilée sur six.

Tableau 3.12 Pourcentage des entreprises ayant reporté ou annulé la création d'un projet d'innovation

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
IAA	23%	19%
IMCCV	14%	13%
IME	24%	21%
ICH	26%	23%
ITH	19%	7%
ICC	16%	30%
ID	21%	20%
TOTAL	20%	16%

Concernant l'échantillon des entreprises copilées, une analyse plus approfondie montre que 21% des PME déclarent avoir supprimé ou reporté un projet d'innovation contre 17% pour les grandes entreprises. De même, 23% des entreprises partiellement exportatrices ont confirmé la suppression ou le report d'un projet d'innovation contre 18% pour les entreprises totalement exportatrices.

Par ailleurs, une ventilation par secteur montre que 26%, 24% et 23% des entreprises appartenant respectivement aux secteurs de l'ICH, les IME et les IAA ont affirmé avoir supprimé ou reporté un projet d'innovation.

- **Les obstacles à l'innovation**

Le financement et la qualification des Ressources Humaines se sont avérés les obstacles les plus importants qui ont entraîné le report ou la suppression des projets d'innovation durant les trois dernières années.

Tableau 3.13: Les obstacles à la création de nouveaux projets

	Financement		Qualification des RH		Absence de réseaux		Manque d'information	
	Copilées	Non copilées	Copilées	Non copilées	Copilées	Non copilées	Copilées	Non copilées
Négligeable	22%	12%	39%	20%	42%	50%	44%	33%
Moyen	8%	0%	8%	8%	16%	23%	16%	17%
Très important	70%	88%	53%	72%	42%	27%	40%	50%

- **Obstacle 1 : Le financement**

Le financement est perçu comme obstacle très important par 70% des entreprises copilées ayant retardé ou supprimé un projet d'innovation. Il est à rappeler que le secteur financier joue un rôle crucial dans l'accompagnement des entreprises dans leurs efforts d'innovation. Ainsi, les fonds d'amorçage et de capital-risque contribuent au développement des produits et des procédés par leur apport en fonds propres. Néanmoins, le mécanisme de capital-risque n'est pas suffisamment orienté vers les secteurs technologiquement innovants.

- **Obstacle 2 : La qualification des ressources humaines**

Malgré la création de plusieurs centres professionnels et sectoriels qui assurent la formation et l'appui technique aux divers secteurs, la qualification des Ressources Humaines est perçue comme un obstacle sérieux à l'innovation, à la fois par les entreprises copilées et non copilées. En effet, 53% des entreprises copilées et 72% de celles non copilées, interrogées sur cet aspect, ont jugé que la qualification constitue un obstacle très important qui les a amenées à reporter ou à annuler un projet d'innovation.

Ainsi, si l'objectif est d'encourager la création des projets innovants, il est primordial d'assurer, au préalable, une bonne formation, et ce, par l'élévation des niveaux de compétence du personnel tout en augmentant le nombre de techniciens, notamment, de production et de contrôle de qualité et en introduisant progressivement les nouvelles technologies.

- **Obstacle 3 : L'absence de réseaux**

Cet aspect est perçu comme étant un obstacle très important par 42 % des entreprises copilées et 27% des entreprises non copilées.

La relative déconnection entre les centres de recherche et les entreprises est manifestement un obstacle pour l'innovation. Elle est liée en partie à la structure de production manufacturière encore dominée par l'assemblage qui laisse moins de place à l'innovation et à l'absence d'un alignement net entre le contenu de la recherche et les besoins du secteur privé.

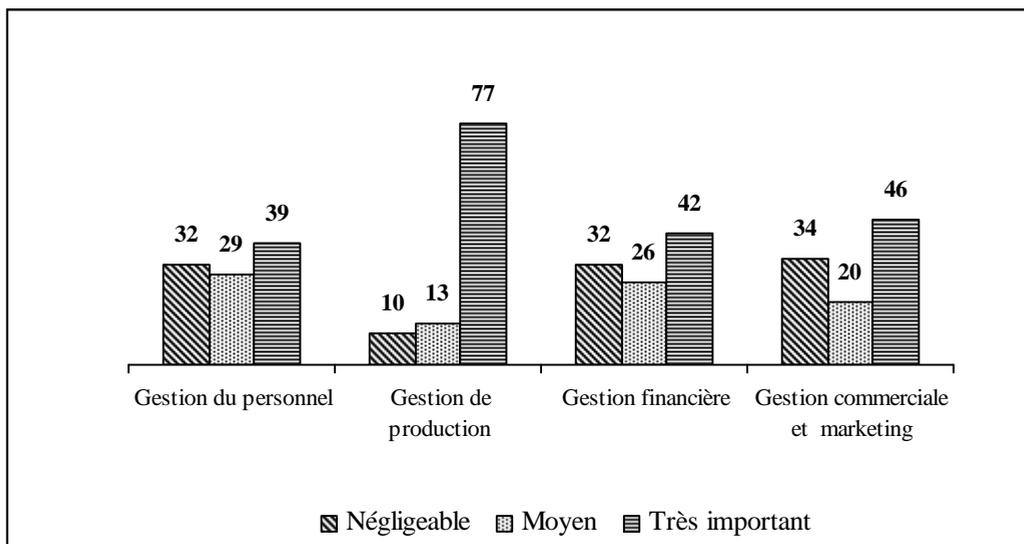
- Obstacle 4 : Le manque d'information

Le manque d'information s'avère un obstacle très important pour 40% des entreprises copilées et 50% des entreprises non copilées. Ainsi, assurer l'information la plus large est souhaité par les entreprises pour procéder à l'innovation et réaliser des projets¹³.

4) PMN, Organisation et Gestion des Activités des Entreprises

Le PMN a contribué à l'amélioration de la gestion des entreprises. Cette amélioration a concerné tous les services de gestion des entreprises (personnel, finance, production, commercialisation) comme le montre le graphique suivant.

Graphique 3.6: Appréciation de l'apport du PMN au niveau des services de gestion des entreprises (en %)



Concernant l'amélioration de la gestion des activités des entreprises, ce sont les services de gestion de la production qui ont le plus bénéficié du PMN (77%).

S'agissant de l'analyse sectorielle, l'effet du PMN sur la gestion de production est encore plus apprécié par les entreprises exerçant dans les secteurs des IME, des ITH et de l'ICH, avec des taux de satisfaction respectifs de 86%, 84% et 81%.

Selon la taille de l'entreprise, l'amélioration de la gestion de production, grâce au PMN, a été très significative aussi bien pour les PME (75%) que pour les grandes entreprises (86%).

Par régime d'activité, cette amélioration de la gestion de production a touché beaucoup plus les entreprises partiellement exportatrices que les entreprises totalement exportatrices.

S'agissant de la gestion du personnel, le PMN a eu également un effet positif, bien que de moindre importance, dans la mesure où 39% des entreprises interviewées ont jugé cet effet très important contre 29% qui l'ont jugé assez important alors que 32% des entreprises l'ont considéré comme négligeable.

¹³ Voir annexe 7.6: Incitations offertes en matière de R&D.

L'analyse par taille révèle que l'effet du PMN au niveau de la gestion du personnel a été jugé comme étant très important par 40% des PME contre 33% des grandes entreprises. Cependant, une analyse plus fine, en scindant les PME en petites¹⁴ entreprises et en moyennes¹⁵ entreprises, a fait ressortir que 47% des premières a jugé cet effet du PMN comme négligeable. Ce résultat devrait être profondément examiné en vue de dégager les raisons pour lesquelles les petites entreprises ne bénéficient pas assez du PMN.

Est-ce proprement une question de taille ou bien que les petites entreprises n'accordent pas assez d'importance aux aspects immatériels et que, à travers leur adhésion au PMN, leur objectif principal consiste en un rajeunissement et en une modernisation des équipements productifs?

Par régime d'activité, les résultats de l'enquête ont montré que l'effet du PMN, au niveau de la gestion du personnel, a été jugé très important par 36% des entreprises totalement exportatrices contre 43% pour les entreprises partiellement exportatrices.

Cette différence s'explique probablement par le fait que les entreprises totalement exportatrices, fortement exposées à la concurrence, ont dû adopter les règles de bonne pratique internationale dans le domaine de la gestion et sont, de ce fait, conformes aux normes de gestion les plus efficaces. Par contre, les entreprises partiellement exportatrices semblent ressentir beaucoup plus le besoin d'améliorer leurs méthodes de gestion.

Par secteur, le PMN a eu un impact positif en termes d'amélioration de la gestion du personnel surtout pour les entreprises opérant dans les IMCCV (50%), les ICH (47%), les IME (46%) et dans une moindre mesure dans les ITH (40%). Pour les IAA, la majorité des entreprises a jugé que l'effet du PMN sur leur gestion du personnel est plutôt assez important (39% des entreprises) ou négligeable (32% des entreprises). Pour les autres secteurs, en l'occurrence les ICC et les ID, la majorité des entreprises a jugé cet effet comme étant négligeable, avec des pourcentages respectifs de l'ordre de 48% et 42%.

La gestion financière revêt une importance particulière dans les actions du PMN, étant donné que les entreprises candidates ont souvent une structure financière un peu fragile (endettement excessif, volume important de créances douteuses, etc.). De ce fait, les entreprises sont sensibles quant à l'apport du PMN au niveau de l'amélioration de leur gestion financière.

Les résultats de l'enquête ont montré que les entreprises ont, à des degrés divers, bénéficié des actions du PMN relatives à la gestion de leurs finances. C'est ainsi que selon 42% des entreprises, le PMN a fortement contribué dans l'amélioration de leur gestion financière et 32% des entreprises ont considéré cet effet comme négligeable.

Les actions du PMN devraient, de ce fait, être renforcées en vue de permettre aux entreprises d'assainir davantage leur structure financière et de développer des moyens de financement alternatifs aux crédits bancaires.

Les entreprises des secteurs des ICH (54%), des IME (52%), des IMCCV (49%) et, dans une moindre mesure, des ITH (42%) sont satisfaites quant à l'apport du PMN dans l'amélioration de leur gestion financière. Au contraire, les entreprises des secteurs des ICC et des ID ont considéré l'effet du PMN sur leur gestion financière comme étant très négligeable (40%). Pour le secteur des IAA, les appréciations des entreprises sont mitigées.

¹⁴ Les petites entreprises emploient moins de 50 salariés.

¹⁵ Les moyennes entreprises emploient un nombre de salarié compris entre 50 et 200 personnes.

Par taille, ce sont les PME qui ont déclaré que l'effet du PMN sur l'amélioration de leurs services de gestion financière est très important, soit 43% contre 36% pour les grandes entreprises.

La gestion commerciale et le marketing sont parmi les fonctions des entreprises qui se sont le plus améliorées grâce à l'apport du PMN. Cette amélioration a été fortement ressentie par les entreprises appartenant aux IMCCV (60%), aux ICH (55%) et, dans une moindre mesure par celles des ITH (49%), des ICC (47%), des IME (45%), des IAA (42%) et des ID (33%).

Il importe de signaler que, par taille d'entreprise, l'apport du PMN a été jugé très important surtout par 50% des PME et par 31% des grandes entreprises.

Ce constat semble indiquer qu'en adhérant au PMN, les entreprises cherchent, en premier lieu, à améliorer l'efficacité de leur processus productif. Les questions d'ordre financier et commercial, voire organisationnel, ne viennent qu'en second lieu.

S'agissant du renforcement de l'organisation et de la culture d'entreprise, l'apport du PMN en la matière est indéniable: 49% des entreprises ont jugé très important l'effet du PMN à ce niveau.

Tableau 3.14: Appréciation de l'apport du PMN au niveau de l'organisation et de la culture de l'entreprise

	Pourcentage
Négligeable	27
Assez important	24
Très important	49
Total	100

Par régime d'activité, ce sont les entreprises totalement exportatrices qui ont le plus tiré profit du PMN pour améliorer leur organisation et renforcer leur culture d'entreprise (55% contre 42% des entreprises partiellement exportatrices).

Par secteur, ce sont les entreprises appartenant aux secteurs des IMCCV, des ITH, des ID et de l'ICH et, dans une moindre mesure, celles des IME et des ICC qui ont pu améliorer d'une manière significative leur organisation et leur culture d'entreprise suite aux actions menées dans le cadre du PMN.

Ce résultat mérite d'être analysé en profondeur en vue de faire ressortir par quels mécanismes transite l'effet du PMN au niveau de l'organisation et la culture d'entreprise. Cette analyse permettra, le cas échéant, de valoriser et d'approfondir les actions du PMN susceptibles d'améliorer l'organisation des entreprises, de renforcer leur culture et de pallier aux insuffisances des mécanismes actuels du Programme.

Il est à mentionner que les transferts technologiques ont contribué à l'amélioration de l'organisation pour 62% des entreprises copilées et pour 54% des entreprises non copilées.

Pour ce qui est de la certification qui joue un rôle très important dans le renforcement des capacités concurrentielles des entreprises dans la mesure où elle leur permet de se conformer aux normes internationales de qualité et de répondre au mieux aux exigences de la clientèle. Les résultats de l'enquête ont montré que cet aspect n'est pas suffisamment mis en relief par les entreprises, comme en témoigne, par exemple, la part des entreprises copilées certifiées ISO 9001 version 2000 qui ne dépasse guère les 25%. Ce taux est beaucoup plus faible chez les entreprises de l'échantillon témoin, soit 11%. Lorsqu'on considère le référentiel ISO 14001 version 2000, les choses sont encore plus préoccupantes dans la mesure où seulement

3% des entreprises copilées sont certifiées (contre 1% pour les entreprises de l'échantillon témoin).

Le PMN constitue, de ce fait, une opportunité d'améliorer la part des entreprises certifiées. En effet, parmi les entreprises certifiées ISO 9001 version 2000 et celles certifiées ISO 14001 version 2000, 71% et 72% des entreprises, respectivement, l'ont fait dans le cadre du PMN.

De même, l'enquête révèle que les entreprises n'accordent pas suffisamment d'importance aux référentiels sectoriels. Parmi les entreprises interviewées, seules 23 d'entre elles disposent d'un référentiel sectoriel et 11 ont lancé les procédures pour en disposer. Encore une fois, le PMN a été déterminant dans la mesure où 70% des entreprises disposant d'un référentiel sectoriel, ou en cours d'en disposer, l'ont fait dans le cadre du PMN. Pour les entreprises de l'échantillon témoin, seulement 2% d'entre elles disposent d'un référentiel sectoriel.

Ces constats s'appliquent aussi pour le label de qualité puisque seulement 9% parmi les entreprises enquêtées ont déclaré avoir un label national ou international ou en cours d'acquisition, contre seulement 4% pour les entreprises de l'échantillon témoin. Dans ce registre, le PMN ne semble pas avoir joué un rôle significatif puisque seulement 41% des entreprises déclarent disposer d'un label national ou international dans le cadre du PMN.

SECTION II : PMN ET APPROPRIATION DE L'ECONOMIE DU SAVOIR PAR LES ENTREPRISES

Au niveau du système productif, les principales composantes du programme de mise à niveau sont l'investissement matériel, l'investissement immatériel, l'organisation et la gestion de l'entreprise. Parmi ces composantes, seuls les éléments relatifs à l'économie du savoir seront traités par l'analyse qui va suivre : le Capital Humain, la Recherche et Développement, les Nouvelles Technologies, l'Organisation et la Gestion.

En effet, il est attendu que les entreprises copilées peuvent améliorer la qualité de la main d'œuvre, intégrer les TIC dans leur processus de production et de gestion et développer les techniques de marketing et de commercialisation.

L'objectif de cette section est de déterminer l'impact du PMN sur le niveau de l'appropriation du savoir des entreprises copilées et d'appréhender les retombées de ce programme sur leurs performances économiques.

Pour ce faire, l'analyse s'intéressera, d'abord, à présenter l'indicateur d'appropriation du savoir ainsi que ses quatre composantes et procédera, par la suite, à apprécier le degré de pénétration du savoir auprès des entreprises, aussi bien, copilées que non copilées.

1) Indicateur synthétique du degré d'appropriation du savoir

L'analyse de l'impact de la mise à niveau sur l'appropriation du savoir par les entreprises soulève le problème de mesure du degré de pénétration du savoir aux niveaux microéconomique et sectoriel. A cet effet, il sera question de synthétiser les informations, aussi bien quantitatives que qualitatives, en un seul indice, en vue de former ce qu'on appelle "l'Indice de l'Appropriation du Savoir (IAS)".

Le calcul de cet indice a été effectué sur la base des données de la septième enquête qui couvre des informations aussi variées qu'interdépendantes se rapportant aux domaines de l'économie du savoir. Cet indice servira par la suite à évaluer l'impact de la mise à niveau sur le degré d'appropriation de l'économie du savoir.

a) L'Indice de l'Appropriation du Savoir (IAS)

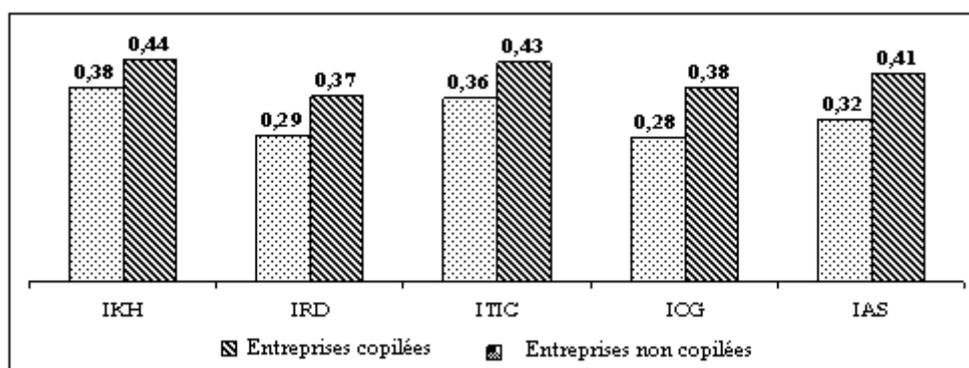
Sur la base des indicateurs identifiés et regroupés selon les quatre domaines de l'économie du savoir¹⁶, il a été procédé au calcul d'un indice synthétique¹⁷ en deux étapes. Au cours de la première étape, une analyse factorielle a été menée pour les quatre facteurs composant l'indice, à savoir les Ressources Humaines, la R&D, les TIC et l'Organisation et la Gestion. Au cours de la seconde étape, les résultats de cette analyse factorielle seront utilisés pour construire l'IAS sur la base de ces quatre facteurs.

Cette même méthode de calcul a été appliquée pour l'échantillon témoin, et ce, en utilisant l'analyse en composantes principales sur les mêmes indicateurs retenus pour les entreprises copilées.

b) Mise à niveau et degré d'appropriation du savoir

L'analyse de l'IAS et de ses quatre composantes montre que les entreprises copilées ont un indice d'appropriation du savoir plus élevé que celui des entreprises de l'échantillon témoin. En effet, des tests bilatéraux ont été élaborés afin de comparer la moyenne de l'IAS pour les deux échantillons en vue d'évaluer l'impact du PMN sur le niveau d'appropriation du savoir des entreprises. Ainsi la différence de moyenne, entre les deux types d'entreprises, est fortement significative, ce qui permet de conclure que le PMN a contribué d'une manière efficace à l'amélioration de cet indice. Ce constat est valable, aussi bien, pour l'indicateur d'appropriation du savoir que pour ses quatre composantes.

Graphique 3.7 : Les Indicateurs de l'Appropriation du Savoir¹⁸



En effet les résultats de l'enquête ont déjà montré que le PMN a contribué à l'amélioration de la qualification, à l'intégration des nouvelles technologies, au développement des réseaux Internet et intranet de l'entreprise, à l'acquisition des brevets et à la réalisation des projets d'innovation. Ces différents outils constituent les mécanismes par lesquels le PMN a facilité le processus d'appropriation du savoir.

¹⁶ Voir annexe 7.2.

¹⁷ Voir annexe 7.3.

¹⁸ IKH, IRD, ITIC et IOG représentent, respectivement, les indices partiels des facteurs des Ressources Humaines, de la Recherche et Développement, des TIC et de l'Organisation et Gestion.

2) Analyse de degré de l'appropriation du savoir

a) Niveau de savoir selon le secteur d'appartenance

Au niveau sectoriel, l'analyse a montré que l'appropriation du savoir est de plus en plus importante auprès des entreprises copilées qu'auprès des entreprises non copilées, et ce, pour tous les secteurs à l'exception des IMCCV, des IAA et des ICC.

Tableau 3.15: Tests bilatéraux de différence de moyenne de l'IAS par secteur

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées	Seuil de significativité
IAA	0.44	0.37	<i>Non significatif</i>
IMCCV	0.39	0.46	<i>Non significatif</i>
IME	0.47	0.34	5%
ICH	0.46	0.31	5%
ITH	0.36	0.27	1%
ICC	0.36	0.27	<i>Non significatif</i>
ID	0.40	0.23	1%
Ensemble de l'échantillon	0.41	0.32	1%

La typologie sectorielle montre que les entreprises copilées du secteur des IME sont les plus performantes en matière d'appropriation du savoir, suivies par celles de l'ICH et des IAA. Ces dernières ont un IAS supérieur à la moyenne de l'échantillon. Les entreprises appartenant aux secteurs des ITH, des ICC et des IMCCV, réalisent, quant à elles, des performances en deçà de la moyenne de l'échantillon. Ce classement est attribuable à l'insuffisance de l'investissement réalisé par ces entreprises dans les quatre domaines couvrant l'économie du savoir.

En effet, les secteurs qui consacrent le plus d'investissements aux Ressources Humaines, aux TIC, à la R&D et à l'Organisation et la Gestion sont, théoriquement, appelés à occuper les premières places dans la grille de l'économie du savoir.

Cependant, on remarque que, par rapport à la classification établie lors de la 6ème enquête, la nouvelle classification se caractérise par l'émergence du secteur des IAA et le recul du secteur des IMCCV.

Tableau 3.16: Répartition sectorielle de l'IAS et de ses composantes

Secteurs	Entreprises copilées					Entreprises non copilées				
	IKH	IRD	ITIC	IOG	IAS	IKH	IRD	ITIC	IOG	IAS
IME	0,45	0,41	0,49	0,43	0,47	0,40	0,28	0,39	0,35	0,34
ICH	0,45	0,45	0,46	0,48	0,46	0,33	0,31	0,45	0,20	0,31
IAA	0,47	0,42	0,44	0,39	0,44	0,50	0,31	0,39	0,23	0,37
ID	0,41	0,32	0,49	0,34	0,40	0,26	0,25	0,35	0,16	0,23
IMCCV	0,43	0,33	0,45	0,42	0,39	0,41	0,46	0,40	0,54	0,46
ICC	0,55	0,28	0,36	0,27	0,36	0,18	0,25	0,25	0,23	0,27
ITH	0,40	0,33	0,37	0,31	0,36	0,41	0,22	0,32	0,25	0,27
Total	0,44	0,37	0,43	0,38	0,41	0,38	0,29	0,36	0,28	0,32

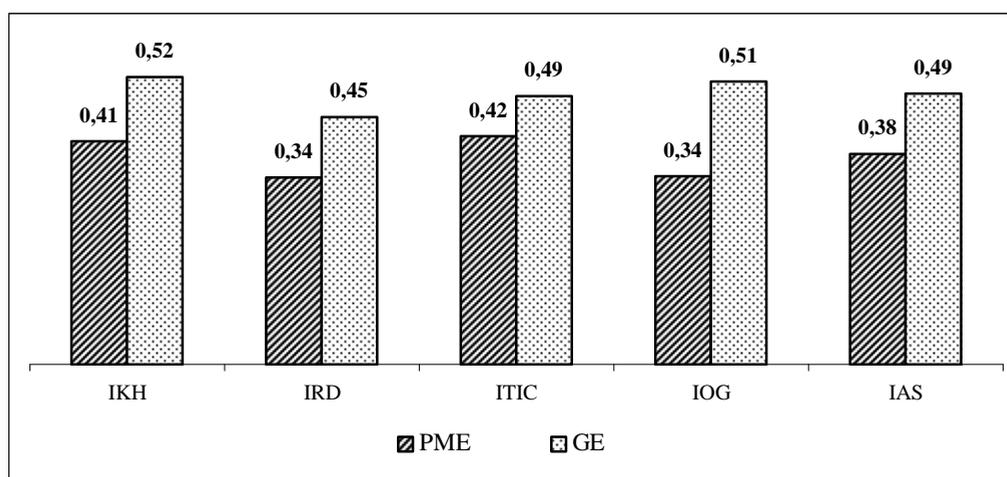
Des écarts sectoriels assez sensibles sont mis en évidence lorsqu'on examine les résultats relatifs à l'échantillon témoin. En effet et comparativement aux entreprises copilées, les entreprises non copilées présentent des écarts par secteur sur la base des quatre facteurs de l'économie du savoir. Les résultats obtenus en matière de l'IAS révèlent au niveau de l'échantillon témoin de bonnes performances dans le secteur des IMCCV et à moindre degré dans les IAA.

b) Niveau de savoir par taille d'entreprise

Une analyse selon la taille permet de dégager une relation positive entre la taille et le niveau de savoir. Ce constat est valable aussi bien pour l'IAS que pour les quatre facteurs de l'économie du savoir. En d'autres termes, ce sont les grandes entreprises qui investissent le plus dans le savoir et par conséquent, ont le niveau de savoir le plus élevé. En effet, pour ces entreprises, l'IAS affiche un niveau de 0.49. De même, les indices partiels ont atteint des niveaux élevés: 0.52 pour l'IKH, 0.45 pour l'IRD, 0.49 pour l'ITIC et 0.51 pour l'IOG.

Ces résultats confirment que les grandes entreprises ont bénéficié davantage du PMN (par rapport aux PME) en matière de recrutement et de formation du personnel. De même l'analyse dégage que ce sont les grandes entreprises qui investissent le plus dans la Recherche et Développement et elles ont beaucoup plus entrepris des actions en vue de bénéficier des transferts technologiques. L'apport du PMN paraît également important en matière de consolidation de la gestion de production pour les grandes entreprises.

Graphique 3.8 : L'IAS et ses quatre composantes par taille pour les entreprises bénéficiaires



Cependant, pour l'échantillon témoin, le test bilatéral de moyenne¹⁹ montre que la taille ne semble pas avoir affecté le niveau de savoir des entreprises.

c) Niveau de savoir par régime et par secteur

L'analyse de l'IAS et de ses quatre composantes fait ressortir que le niveau de savoir des entreprises partiellement exportatrices est significativement plus élevé que celui des entreprises totalement exportatrices, et ce, indépendamment de leur adhésion au PMN.

Une analyse plus fine par secteur a montré que ce résultat n'est valable que pour les IAA et les ICH puisque le test de différence de moyenne de l'IAS n'est significatif que pour les entreprises copilées appartenant à ces deux secteurs.

¹⁹ Voir annexe 7.4 (tableau 2).

CHAPITRE IV : PMN ET PERFORMANCES 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 afin d'apporter des éléments de réponse à cette question. 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 (méthode "avant-après").

Quant à la deuxième approche qui se réfère aux données de l'enquête, elle vise à apprécier dans un premier temps les performances des entreprises copilées par rapport à celles non copilées (approche "avec-sans") en procédant à étudier les performances économiques et financières des entreprises d'une part et à tester l'effet du PMN sur les performances des entreprises à travers l'Indice de l'Appropriation du Savoir d'autre part. Dans d'un deuxième temps, l'analyse s'intéresse à évaluer l'impact du PMN en terme d'efficacité.

SECTION I : ANALYSE A PARTIR DES DONNEES DU BILAN

La méthode "avant- après" a été appliquée aux données relatives à un échantillon d'entreprises copilées disposant de données fiables. Ces données, tirées de leurs bilans respectifs, ont servi à la confection d'indicateurs de performance observés avant et après leur premier PMN.

1) Présentation de la Méthode et de l'échantillon

Pour répondre à la question de savoir si le PMN a exercé un effet sur les performances des entreprises, nous avons adopté le test de Wilcoxon que nous avons appliqué aux données d'un échantillon composé de 338 entreprises. Ces entreprises ont pour points communs le fait qu'elles ont bénéficié toutes de deux PMN au moins. Leurs données de bilan ont été observées, une première fois, au cours de l'année d'approbation de leur premier programme et, une deuxième fois, au cours de l'année d'approbation du second programme. Nous avons considéré que la première observation correspond à la situation "avant PMN" et que la seconde correspond à la situation "après PMN".

Pour mener ce test, un certain nombre d'indicateurs de performance a été élaboré. La liste de ces indicateurs a été arrêtée en fonction de deux critères: leur pertinence pour la question étudiée et la disponibilité de l'information. Ainsi, on a retenu les indicateurs suivants: le taux de rentabilité, le taux d'endettement, le taux de marge, la marge bénéficiaire nette, le taux de valeur ajoutée, le taux de liquidité immédiate, le ratio d'autonomie et la productivité du travail. L'analyse a été complétée par l'examen de l'évolution de deux autres indicateurs, à savoir, le chiffre d'affaires et le chiffre d'affaires à l'exportation.

Par ailleurs, l'échantillon est composé de 338 entreprises copilées qui ont réalisé au moins deux PMN. La répartition des entreprises de l'échantillon se présente comme suit:

Tableau 4.1: Répartition de l'échantillon par secteur
(données du bilan)

Secteur	Effectif	%
IAA	41	12,1
ICC	17	5,0
ICH	25	7,4
ID	55	16,3
IMCCV	18	5,3
IME	38	11,3
ITH	144	42,6
Total	338	100,0

2) Présentation des résultats

L'analyse des résultats concernant les indicateurs de performances dégage les tendances suivantes :

- le taux de rentabilité moyen a baissé passant de 23% avant PMN à 16% après PMN ;
- l'endettement moyen des entreprises a légèrement augmenté passant de 30,8% à 32,2% ;
- le taux de valeur ajoutée a enregistré en moyenne une légère baisse passant de 40,6% à 38,7% tandis que le ratio moyen d'autonomie a légèrement progressé ;
- 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% ;
- la productivité moyenne du travail a enregistré une croissance d'environ 15% passant d'environ 7016 dinars avant PMN à 8069 dinars après PMN aux prix constants.

Tableau 4.2: Statistiques sommaires des indicateurs de performance

Indicateur	Moyenne		Différence Après – Avant
	Avant	Après	
Taux de rentabilité	0.231	0.161	- 0.070
Taux d'endettement	0.308	0.322	0.013
Taux de marge	0.492	0.490	-0.002
Marge bénéf. nette	0.099	0.105	0.005
Taux de V. A	0.406	0.387	-0.018
Taux de liquidité	1.655	1.626	-0.028
Ratio d'autonomie	0.471	0.494	0.023
Productivité du travail	7015.9	8069.3	1053.4

L'analyse gagnerait en pertinence en procédant à un test statistique non paramétrique dit « test de Wilcoxon²⁰ » qui permet de voir dans quelle mesure les changements opérés au niveau des différents indicateurs sus-mentionnés sont significatifs.

Tableau 4.3 Résultats du test de Wilcoxon

Indicateur	% des entreprises ayant eu de bonnes performances	Statistique Z
Taux de rentabilité	45%	-1.552
Taux d'endettement	35%	0.095
Taux de marge	52%	1.009
Marge bénéf. nette	45%	-0.008
Taux de V. A	48%	-1.439
Taux de liquidité	60%	3.250***
Ratio d'autonomie	53%	2.049**
Productivité du travail	60%	3.723***

*La statistique Z du test de Wilcoxon permet d'apprécier si les changements opérés ont été ou non significatifs.
*** ; ** indiquent les seuils de significativité de 1% et 5% respectivement.*

²⁰ Voir annexe 6.2.

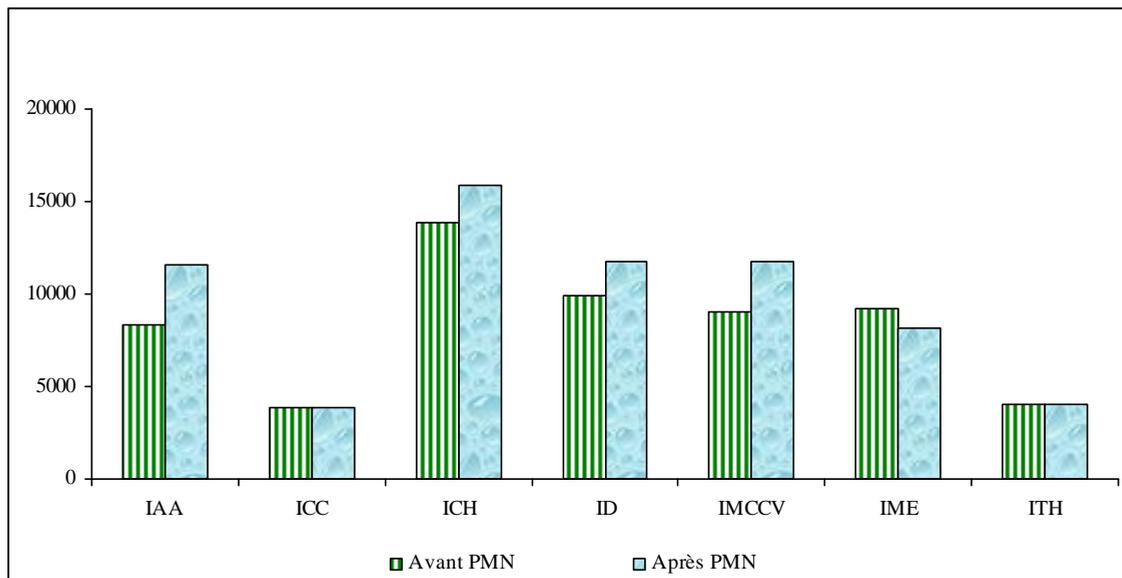
Ces résultats appellent les remarques suivantes:

- en terme de rentabilité, on ne peut pas dire que le PMN a permis aux entreprises copilées d'améliorer leur rentabilité. En fait, seule une proportion de 45% parmi les entreprises de l'échantillon a amélioré sa rentabilité par rapport à la situation d'avant PMN. Ce résultat pourrait s'expliquer par l'importance des investissements dont le rendement n'apparaît qu'à long terme. C'est notamment le cas des investissements immatériels en matière de ressources humaines, de R&D et de qualité ;
- en matière d'endettement, on s'attend à ce que les entreprises copilées parviennent à réduire leur taux d'endettement grâce aux actions menées dans le cadre du PMN pour équilibrer leurs finances. Les résultats montrent que le taux d'endettement moyen a légèrement augmenté en passant de 30,8% avant PMN à 32,2% après PMN. Cette augmentation du taux d'endettement, déjà mise en évidence par d'autres études²¹, s'explique par le recours aux emprunts bancaires pour le financement des investissements du PMN. Les entreprises copilées ont, semble-t-il, plus de facilité à obtenir des crédits dans le cadre du PMN comparativement aux entreprises non copilées;
- le taux de marge qui exprime la part du résultat brut d'exploitation dans la valeur ajoutée, n'a pas connu de changement significatif. Néanmoins, cet indicateur, bien qu'en légère baisse en moyenne pour l'ensemble de l'échantillon, a enregistré une amélioration pour 52% des entreprises copilées ;
- le taux de valeur ajoutée qui exprime la part de la V.A dans la production traduit la création de la valeur par l'entreprise. On s'attend à une hausse de ce taux grâce à la mise à niveau. Les résultats montrent que le taux moyen a baissé, passant de 40,6% avant le PMN à 38,7% après le PMN. Mais le test de Wilcoxon a conclu à la non existence d'un changement significatif de la distribution de cet indicateur suite à la mise à niveau. La proportion des entreprises qui ont amélioré leur taux de V.A s'élève à 48% ;
- le taux de liquidité immédiate qui mesure la capacité de l'entreprise de faire face aux échéances à court terme devrait connaître une progression après la mise à niveau. Quoiqu'en moyenne cet indicateur ait connu une baisse, le test confirme l'existence d'un changement significatif au seuil de 1% dans le sens d'une amélioration par rapport à la situation d'avant PMN. En terme de proportion, 60% des entreprises ont vu leur taux de liquidité augmenter indiquant une meilleure gestion financière de leur trésorerie ;
- le ratio d'autonomie est un indicateur qui mesure la place des fonds propres dans la structure du capital de l'entreprise et son degré de dépendance vis-à-vis des sources d'emprunt. Son accroissement est synonyme d'un gain d'indépendance de l'entreprise à l'égard de ses sources de financement. Les chiffres montrent qu'en moyenne cet indicateur a connu une hausse passant de 47% avant le PMN à 49% après le PMN. Le test statistique confirme l'existence d'un changement significatif au seuil de 5%. En terme de proportion, 53% des entreprises ont amélioré leur ratio d'autonomie ;
- la productivité du travail, mesurée par la valeur ajoutée par travailleur, a connu en moyenne une nette augmentation en passant de 7016 dinars avant PMN à 8069 dinars

²¹ En fait, les résultats des études sont contradictoires. L'étude menée par Yacoub (2008) a mis en évidence une hausse du taux d'endettement, tandis que celle de Ben Naceur et al. (2007) rapporte pour les entreprises tunisiennes MN une baisse de ce taux.

après PMN, soit une croissance de 15%. Le test confirme le changement significatif au seuil de 1% qui a marqué la distribution de cette variable. Ce constat confirme l'intérêt accordé par le PMN à la productivité dont l'accroissement constitue l'un des principaux objectifs du programme. Analysé au niveau des secteurs, ce gain en terme de productivité induit par le PMN concerne essentiellement les industries chimiques, les industries agro-alimentaires, les industries de matériaux de construction, céramique et verre et les industries diverses.

Graphique 4.1: Productivité par secteur avant et après PMN



- en terme de croissance du chiffre d'affaires, les données montrent que les entreprises copilées ont réalisé un taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires estimé à 12,6% aux prix constants²² au cours de la période du premier plan de mise à niveau. A défaut d'information sur le taux prévalant pour l'ensemble de l'économie, il serait difficile de se prononcer sur l'effet exercé par le PMN sur le chiffre d'affaires des entreprises copilées ;
- en terme de 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, parmi les 116 entreprises dont la production était destinée exclusivement au marché local avant leur mise à niveau, 71 sont devenues exportatrices ; leur chiffre d'affaires à l'exportation après mise à niveau représente en moyenne 29,6% du chiffre d'affaires total. Les entreprises déjà totalement ou partiellement exportatrices avant le PMN, ont vu leur taux moyen du chiffre d'affaires à l'exportation passer de 75% avant PMN à 78% après PMN. Pour les entreprises partiellement exportatrices, le chiffre d'affaires à l'export qui représentait 25% du chiffre d'affaires total avant le PMN est passé à près de 35% après PMN.

²² Ce chiffre concerne la période couvrant la durée du premier plan de mise à niveau qui est variable selon les entreprises.

SECTION II : ANALYSE A PARTIR DES DONNEES QUANTITATIVES ISSUES DE L'ENQUETE

1) Performances des entreprises copilées par rapport à celles des entreprises non copilées:

Après vérification des données et élimination des points aberrants²³, le nombre d'entreprises dont les données quantitatives semblent être cohérentes s'élève à 81 pour l'échantillon copilé et à 30 pour l'échantillon témoin. Ce nombre assez faible d'entreprises pose le problème de représentativité; ce qui confère un caractère purement indicatif aux résultats issus des données de l'enquête, objets de l'analyse ci-après.

Les indicateurs de performance calculés sont:

- le taux de marge;
- le taux de rentabilité;
- le taux d'encadrement;
- la productivité du travail.

Ils sont exprimés sous forme de moyenne pour les deux types d'entreprises et calculés pour trois années consécutives 2005, 2006 et 2007. L'analyse des performances a été menée à la fois en terme de différence entre les deux échantillons et en terme d'évolution dans le temps.

Tableau 4.3: Indicateurs de performance

	2005	2006	2007
Taux de marge			
Entreprises copilées	46,5%	48,5%	48,8%
Entreprises non copilées	50,7%	47,4%	41,1%
Taux de rentabilité			
Entreprises copilées	28,5%	32,3%	35,3%
Entreprises non copilées	34,8%	42,5%	37,3%
Productivité (en Milliers de Dinars)			
Entreprises copilées	12,980	12,746	13,932
Entreprises non copilées	8,971	9,292	9,914
Taux d'Encadrement			
Entreprises copilées	19,2%	20,1%	20,7%
Entreprises non copilées	17,8%	18,0%	17,8%

a) Taux de marge

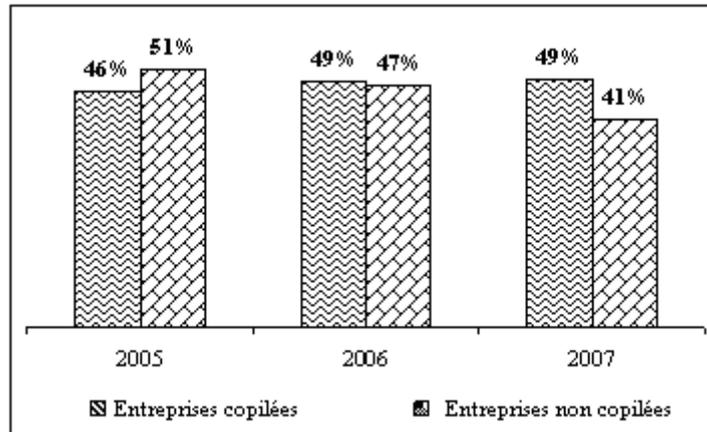
Les résultats issus de l'enquête ont montré que les entreprises copilées ont connu une légère progression de leur taux de marge contre une forte baisse pour les entreprises de l'échantillon témoin.

Ces résultats semblent indiquer que le PMN aurait permis à la plupart des entreprises copilées non seulement de maintenir leurs marges bénéficiaires mais aussi de les améliorer, contrairement aux entreprises de l'échantillon témoin. En effet, bien que leur taux de marge moyen soit largement supérieur à celui des entreprises copilées en début de période, les entreprises de l'échantillon témoin ont dû concéder une forte baisse de ce taux qui pourrait s'expliquer par les pressions concurrentielles auxquelles elles ont été soumises, notamment en 2007.

²³ La technique du Boxplot a été utilisée pour la détection des points aberrants.

Par ailleurs, le maintien, voire même 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 qui a atteint sa phase finale fin 2007.

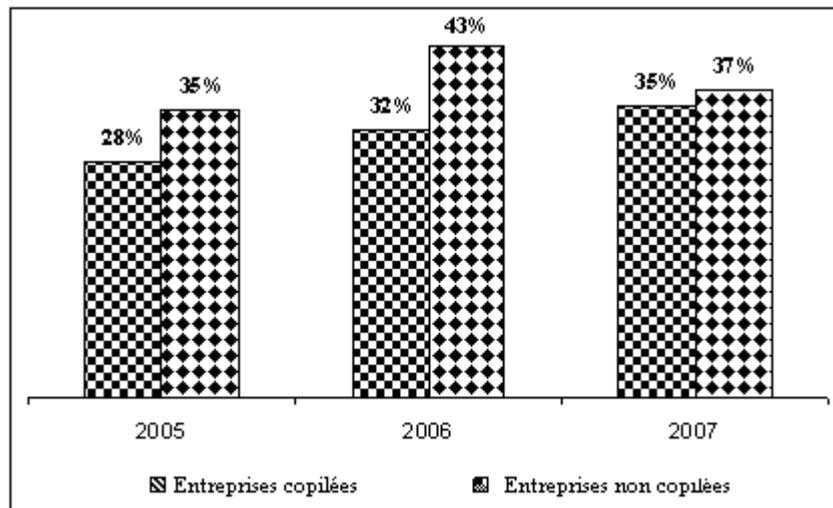
Graphique 4.2: Evolution du taux de marge



b) Taux de rentabilité

Malgré une nette amélioration de leur taux de rentabilité moyen, les entreprises copilées paraissent en moyenne moins rentables que les entreprises non copilées. Pour les entreprises copilées, le taux de rentabilité moyen est passé de 28,4% en 2005 à 35,3% en 2007 sans toutefois atteindre celui relatif aux entreprises de l'échantillon témoin.

Graphique 4.3: Evolution du taux de rentabilité



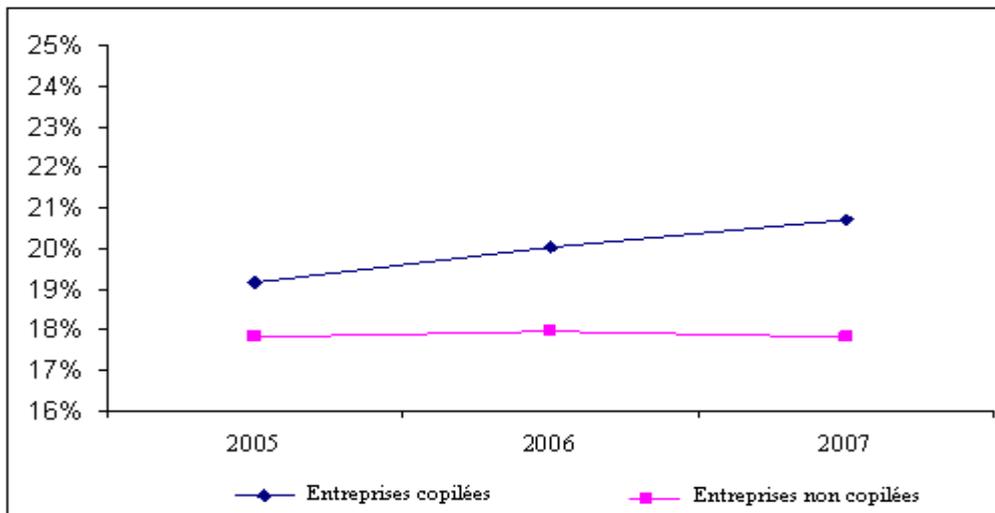
L'examen de son évolution révèle que les entreprises copilées sont parvenues à maintenir une tendance constante à la hausse, signe qu'elles ont su tirer profit des actions structurantes menées dans le cadre du PMN afin d'asseoir une gestion saine de leurs ressources et d'assurer une rentabilité à long terme, seule garant de leur pérennité.

c) Taux d'encadrement

Les résultats issus des données de l'enquête ont montré que les entreprises copilées sont caractérisées par un taux d'encadrement moyen nettement supérieur à celui des entreprises non copilées. En effet, 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%.

Lorsqu'on compare ces chiffres à ceux des enquêtes précédentes, il semble que cet indicateur ait subi un biais à la hausse du fait des déclarations des entreprises qui ont tendance à gonfler, volontairement ou involontairement, le nombre de leurs cadres.

Graphique 4.4: Evolution du taux d'encadrement (%)

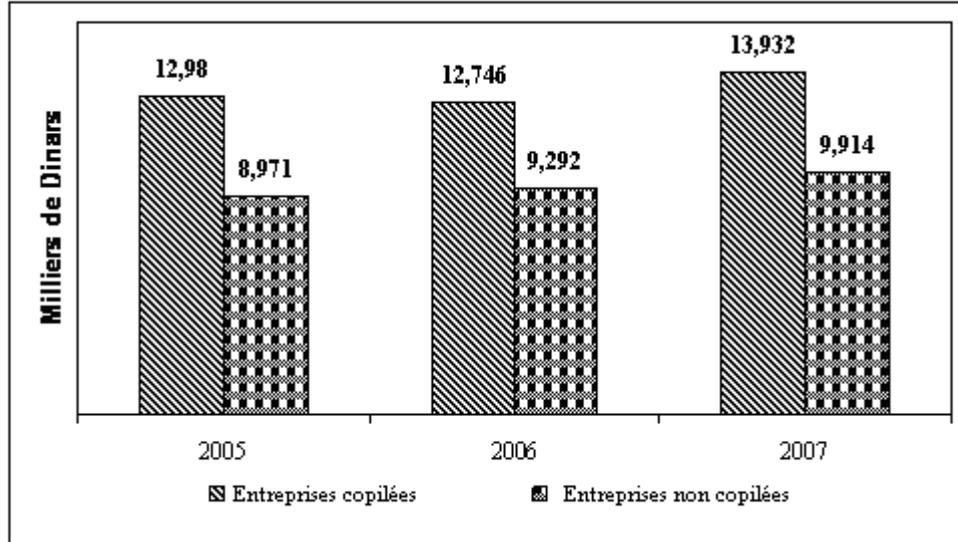


d) Productivité

Les résultats issus de l'enquête ont confirmé l'effet positif exercé par le PMN sur la productivité. Cet effet 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 terme de tendance, la productivité moyenne du travail des entreprises copilées a enregistré un taux de croissance annuel moyen sur la période 2005-2007 de 3,6% contre 5,1% pour les entreprises non copilées. Ces taux semblent être assez pertinents dans la mesure où les entreprises appartenant à l'échantillon témoin, dont le niveau de productivité initial est assez faible, ont des marges de progression plus importantes comparées aux entreprises copilées dont la productivité se situe, déjà au départ, à un niveau assez élevé.

Graphique 4.5: Evolution de la productivité du travail



Afin de mieux comprendre les mécanismes et les canaux de transmission par lesquels le PMN parvient à améliorer les performances des entreprises, on a procédé au croisement de certains indicateurs rapportés plus haut avec des variables qualitatives jugées pertinentes à leur égard. Ces croisements ont permis d'associer à chaque indicateur de performance un certain nombre de variables qualitatives qui constituent en quelque sorte les canaux par lesquels transite l'effet exercé par le PMN sur l'indicateur en question. Les résultats de ces croisements figurent au tableau suivant:

Tableau 4.4: Déterminants de la performance

Indicateur de performance	Variables qualitatives associées
Forte augmentation du chiffre d'affaires	Stratégie de diversification du produit Stratégie d'innovation Activité de R&D Adoption de technologie industrielle Adoption du e-commerce Certification Stratégie de formation
Hausse de la part du C.A à l'exportation	Innovation Activité de R&D Certification Incitation R&D Réseau intranet
Gain de productivité	Stratégie de diversification du produit Innovation Adoption de technologie industrielle Connexion Internet Stratégie de formation

Ce tableau appelle les commentaires suivants:

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 copilées 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.

2) Indice d'appropriation du savoir et performances des entreprises :

a) Indice d'Appropriation du Savoir et Productivité du travail

Dans cette sous-section, l'analyse se limitera au croisement entre l'IAS et les performances des entreprises en matière de productivité apparente du travail - mesurée par le chiffre d'affaires par employé - tout en distinguant les entreprises copilées des non copilées.

Tableau 4.5: Indice d'Appropriation du Savoir par classe de productivité

Classe de productivité	1	2	3	4	Total
Echantillon Copilé	0.37	0.42	0.39	0.46	0.41
Echantillon Témoin	0.28	0.35	0.36	0.31	0.32

** les classes sont distinguées en fonction de la distribution des variables faite sur la base des quartiles. La classe 1 comprend les entreprises les moins performantes et la dernière classe comprend les entreprises les plus performantes.*

Les résultats qui figurent au tableau ci-dessus permettent d'avancer les remarques suivantes: en premier lieu, et comme il a été déjà mentionné plus haut, la moyenne de l'IAS est plus élevée pour les entreprises copilées. En second lieu, et pour ces dernières, le niveau de savoir le plus élevé correspond à la classe 4 qui comprend les entreprises les plus performantes en matière de productivité du travail. Ce constat n'est valable que pour les entreprises ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau.

Par ailleurs, les tests bilatéraux ayant été effectués par classe de performance, montrent qu'il existe une différence significative de moyenne de l'IAS²⁴ entre les entreprises copilées et celles non copilées. Ceci montre qu'il existe une forte corrélation entre le PMN, l'investissement dans le savoir et la productivité apparente du travail.

b) Impact de la mise à niveau sur le degré d'appropriation du savoir par les entreprises

Il est généralement admis que le savoir et la maîtrise technologique constituent deux sources importantes de gains de productivité et de performance. De même, les TIC, l'Innovation, le Capital Humain et les Connaissances sont autant de facteurs qui améliorent la compétitivité de l'entreprise. Partant du fait que l'investissement immatériel est caractérisé par un effet certain sur la productivité à moyen et long termes, on a tenté à travers l'estimation d'un

²⁴ Le test de différence de moyenne de l'IAS est significatif seulement pour la classe 1 et la classe 4 (voir annexe 7.4- tableau 4).

modèle économétrique, d'apprécier l'impact du PMN sur le degré d'appropriation du savoir par les entreprises copilées et non copilées.

Les régressions 1 et 2 consignées dans l'annexe 7.4 montrent que le PMN a eu un impact positif sur l'appropriation du savoir. Ce constat traduit l'appui du PMN pour les entreprises en matière de modernisation des moyens de production, d'adoption des TIC et de développement des ressources humaines, outre le renforcement de leur capacité à instaurer de nouveaux modes de gestion et d'organisation.

Ce résultat mérite d'être analysé en profondeur en vue de faire ressortir par quels mécanismes transite l'effet du PMN au niveau de l'appropriation du savoir. Est-ce par le biais des initiatives entreprises dans les domaines de l'économie du savoir, ou est-ce que ces initiatives devraient être combinées avec une amélioration du processus productif ?

Les résultats des estimations montrent que les entreprises partiellement exportatrices ont un niveau de savoir plus élevé que celui des entreprises totalement exportatrices. Ce résultat est valable, aussi bien, pour les entreprises copilées que pour les non copilées. Dans le même ordre d'idées, on trouve que l'adhésion au programme de mise à niveau contribue à l'amélioration du niveau de savoir des entreprises partiellement exportatrices et demeure sans effet sur les entreprises totalement exportatrices. Pour expliquer ce résultat, il est sans doute nécessaire de mettre en évidence la réalité du secteur manufacturier en Tunisie. En effet, les entreprises totalement exportatrices opèrent généralement sous le régime de la sous-traitance, leurs activités sont intensives en main d'œuvre peu qualifiée et utilisent des technologies de production banalisées donc leur investissement dans le savoir n'est pas très développé.

D'un autre côté, l'analyse par taille d'entreprise met en évidence le fait que ce sont les grandes entreprises, qu'elles soient copilées ou non copilées, qui investissent le plus dans le savoir. Ce résultat semble confirmer le fait que le PMN a été d'un soutien appréciable aux grandes entreprises au niveau de la qualification du personnel, de la R&D et de l'intégration des nouvelles technologies. Ce résultat devrait être examiné en vue de dégager les raisons pour lesquelles les PME ne bénéficient pas assez du PMN.

Par ailleurs et en vue de compléter l'analyse effectuée sur la base des données de l'enquête, d'autres investigations ont été effectuées sur la base des données d'un autre échantillon d'entreprises. Une telle démarche a permis d'étudier l'apport du PMN et procéder à la comparaison des performances des entreprises copilées avant et après l'exécution d'un programme de mise à niveau.

3) Impact du PMN en terme d'efficacité

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 sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 4.6 : Degré d'efficacité du PMN ^(*)

Taux d'efficacité économique	58%
Taux d'efficacité productive	59%
Taux d'efficacité sociale	77%
Taux d'efficacité globale	37%

(*) : Il s'agit du pourcentage des entreprises répondant à chaque critère d'efficacité.

Il montre 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 copilées d'être plus efficaces à la fois comparativement à leur secteur d'appartenance 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 sont à vocation exportatrice (86%) et que plus de 2/3 de ces entreprises ont consacré au moins 10% de leurs investissements à l'immatériel.

ANNEXES

ANNEXE I :
DOCUMENTS CONSULTES

- 1) *Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal, Agence Française de Développement, 2005.*
- 2) *Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie, FEMISE, Rapport Final, Décembre 2007.*
- 3) *Guide méthodologique: Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, 2002.*
- 4) *Yacoub Lamia, Le Programme de Mise à Niveau de l'Industrie, un moyen efficace de la politique industrielle tunisienne ? Document de travail, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, cahier N° 203, décembre 2008, Université du Littoral Côte D'Opale.*

ANNEXE II :

LES INSTRUMENTS DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Les actions prévues pour la mise à niveau des entreprises portent essentiellement sur l'encouragement de l'investissement, tant matériel qu'immatériel, afin d'inciter les entreprises à moderniser leur appareil productif, à accroître leur taux d'encadrement en vue d'une meilleure maîtrise technologique à même de permettre des gains de productivité et une amélioration de la qualité qui sont autant de facteurs d'une meilleure compétitivité. Deux principaux instruments ont été retenus: la mise à niveau de l'entreprise (PMNE) en tant qu'outil intégral et les Investissements Technologiques à caractère Prioritaire (ITP) en tant qu'outil flexible introduit en 2000.

1. Le PMNE

Principal instrument de mise à niveau, le PMNE concerne trois volets: les investissements immatériels, les investissements matériels et la mise à niveau financière.

a) Les investissements immatériels:

Il s'agit des investissements en formation, en organisation, en acquisition de savoir-faire et de brevets ou licences, en études et prospections, qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ils comprennent en particulier :

- l'assistance technique, notamment sur les procédures de production, le contrôle et la planification, l'organisation de l'entreprise, l'amélioration de la qualité et l'appui à la certification ;
- les transferts de technologie, l'acquisition de brevets et licences, de logiciels ;
- les études préalables à l'investissement, à la recherche de partenaires, à l'analyse des marchés ;
- la formation des ressources humaines.

b) Les investissements matériels:

Ils ne concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité, à savoir :

- le renouvellement des équipements avec intégration de progrès technologiques;
- l'acquisition d'équipements conduisant à une efficacité accrue et à un meilleur taux d'utilisation des chaînes de production ;
- l'acquisition de matériel de laboratoire et d'informatique.

2. L'ITP:

Comme le PMNE, l'ITP concerne à la fois les investissements matériels et immatériels. Les investissements matériels soutenus par l'ITP sont ceux portant sur:

- l'acquisition par les entreprises du matériel de conception CAO, DAO, des stations GPAO, GMAO;
- l'achat des équipements et du matériel destinés aux activités de R&D;

- l'acquisition de matériel destiné aux laboratoires.

Les investissements immatériels de l'ITP concernent notamment:

- l'assistance technique liée à l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits;
- l'assistance technique pour le lancement de nouveaux produits;
- mise en place de systèmes de management de la qualité;
- les frais de dépôt de marques;
- les études portant sur la mise en place d'un système d'information;
- la mise en place de bureaux d'études et méthodes.

Afin d'inciter les entreprises à engager de tels programmes d'investissement, le PMN prévoit le versement de primes d'investissement. Ainsi, pour les investissements matériels réalisés dans le cadre du PMNE, les entreprises bénéficient de primes qui représentent 20 % du coût des investissements financés par des fonds propres et 10% du coût de ceux financés par d'autres ressources. Quant aux investissements immatériels réalisés dans le même cadre, la prime octroyée représente 70% du coût d'investissement avec toutefois un plafond de 30.000 DT pour l'étude - diagnostic.

Le versement de ces primes est conditionné par :

- une démarche d'audit stratégique;
- la validation par le système bancaire du projet de mise à niveau ;
- une certification des comptes;
- l'approbation du plan de mise à niveau par le Comité de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises (COPIL) ;
- la réalisation des investissements.

Les primes octroyées dans le cadre de l'ITP représentent quant à elles:

- 50% du coût des équipements avec un plafond de 100 000 DT;
- 70% du coût des investissements immatériels à caractère prioritaire avec un plafond de l'aide fixé à 70 000DT.

Il faut noter que, ces aides sont renouvelables tous les 5 ans. La durée de bénéfice de ces aides, fixée au départ à 5 ans, a été réduite à 3 ans seulement suite à l'élargissement des actions prises en charge par cet instrument.

ANNEXE III :

LE DISPOSITIF DE MISE A NIVEAU

1. L'architecture institutionnelle

L'architecture institutionnelle du dispositif de mise à niveau des entreprises est assez simple. Ce dispositif est formé:

- du comité de pilotage ou COPIL;
- du bureau de mise à niveau ou BMN ;
- du fonds de développement et de compétitivité industrielle ou FODEC.

a) Le COPIL:

C'est l'entité en charge du programme de mise à niveau des entreprises. Il a pour rôle de définir les orientations du PMN, d'examiner les demandes des entreprises industrielles et d'octroyer les primes. Il est composé de 18 membres représentant l'administration, les organisations patronales syndicats et les institutions financières.

b) Le bureau de mise à niveau (BMN):

Le BMN a pour mission la définition, la mise en oeuvre et la coordination de la politique du gouvernement dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie. Son rôle consiste en la définition, l'exécution et le suivi des PMN du secteur industriel ainsi qu'à l'élaboration des études nécessaires. Il est chargé de la coordination des actions des différentes structures d'appui au secteur industriel et d'accompagnement du PMN. Il a également pour mission d'assurer la coordination des différentes sources de financement relatives au PMN.

c) Le FODEC:

C'est un compte spécial du Trésor dont la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielle, des études sectorielles stratégiques. Le FODEC a également pour mission d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle.

2. Les autres institutions impliquées et leurs domaines d'intervention

Le PMN est un programme intégral dans ce sens qu'il concerne toutes les activités industrielles, toutes les catégories d'entreprises et toutes les régions du pays. Sa mise en oeuvre nécessite l'intervention de plusieurs institutions et organismes d'encadrement, de suivi et de financement. A ce titre, on peut dire que le PMN est un programme fédérateur qui permet de créer une synergie entre l'ensemble de ces intervenants mais qui exige également une forte capacité de coordination de leurs actions. Parmi les institutions impliquées directement dans la mise en oeuvre du PMN, outre le BMN, on peut citer les organismes suivants:

a) L'Agence de Promotion des Industries (API):

Cet organisme, implanté dans tous les gouvernorats, joue un rôle très important en matière d'incitations à l'investissement, d'études sectorielles et de recherche de partenariat.

b) Les Centres Techniques Sectoriels:

Ces centres qui sont au nombre de six²⁵ et qui relèvent du Ministère de l'Industrie, de l'énergie et des Petites et Moyennes Entreprises, constituent des vrais laboratoires spécialisés chacun dans son domaine d'activité. Ils regroupent des compétences qui constituent des références dans leurs domaines respectifs. Ils répondent aux besoins des entreprises en matière de conseil et d'expertise et centralisent, chacun dans son domaine, l'information et la diffusent à l'ensemble des opérateurs du secteur. Ces centres jouent également un rôle important en matière d'étude/diagnostic et de suivi des opérations d'investissement dans le cadre du plan de mise à niveau des entreprises.

c) Le Secteur Bancaire:

L'ensemble du système bancaire intervient pour financer les différentes opérations d'investissement retenues dans le cadre du plan de mise à niveau. L'accord de financement (octroi des crédits) accordé par une ou de plusieurs banques des actions retenues dans le cadre du plan est une parmi les conditions d'approbation de ce plan par le COPIL. Par ailleurs ces banques sont associées également dans le versement des primes dans le cadre de conventions établies entre elles et le FODEC.

²⁵ Le Centre Technique de l'Industrie du Bois et de l'Ameublement (CETIBA), Centre Technique de Textile (CETTEX), Centre Technique des Matériaux de Construction de la Céramique et du Verre (CTMCCV), Centre Technique de l'Emballage et de Conditionnement (PACKTEC), Centre technique des industries mécaniques et électriques (CETIME), Centre Technique de l'Agro-Alimentaire (CTAA).

ANNEXE IV :

LES PROGRAMMES DE RENFORCEMENT DU PMN

Au fur et à mesure de l'exécution du PMN, le besoin s'est fait sentir de le renforcer par d'autres programmes qui ont pour rôle soit de renforcer certains aspects de ses interventions, notamment en matière d'investissement immatériel, soit de jouer un rôle structurant de l'ensemble du dispositif de mise à niveau. C'est ainsi que le PMN a inauguré une deuxième phase de son existence par le lancement de sous-programmes dits structurants et d'un programme de soutien appelé Programme de Modernisation Industrielle (PMI).

1) Les programmes structurants:

Ce sont des programmes spécifiques adoptés au cours des dix dernières années et dont les actions visent la structuration du dispositif de mise à niveau. On peut citer notamment:

a) Le Programme National de la Qualité (PNQ):

Ce programme s'inscrit dans le cadre des efforts visant à doter le tissu industriel tunisien des méthodes modernes de management de la qualité. Ce programme, qui s'étend sur 5 ans (2005-2009), vise à assister les entreprises cibles pour mettre en place des systèmes de management qualité, de sécurité, d'hygiène, d'environnement et des systèmes de management sectoriels, dans le but d'avoir une certification selon les normes et référentiels internationaux (ISO, HACCP, OHSRS,...).

Il est prévu également dans le cadre de ce programme l'assistance aux entreprises pour la mise en place des outils de management total de la qualité (TQM) en vue de les doter des tableaux de bords permettant le suivi des différents indicateurs pour la maîtrise de la production et du produit.

Le programme national de la qualité prévoit aussi l'assistance aux laboratoires d'analyses, d'essais et de métrologie ainsi qu'aux organismes d'inspection pour la mise en place de systèmes qualité conformément aux normes ISO.

b) Le Programme National de Coaching:

Ce programme introduit un nouveau mécanisme en faveur des PME visant à aider l'entreprise, sur la base des besoins réels exprimés, à renforcer sa compétitivité. Ce programme met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de réalisation des actions convenues. Les principaux objectifs du programme sont:

- mettre en œuvre par étapes successives les investissements immatériels du plan de mise à niveau;
- maîtriser les coûts;
- instaurer un processus d'innovation continu d'amélioration de la productivité;
- rationaliser et valoriser les investissements matériels réalisés par l'entreprise;
- exceller à travers l'innovation au niveau des produits.

Les axes d'intervention de ce programme sont:

- Gestion industrielle et suivie d'atelier;
- Amélioration des procédés et contrôle de qualité;
- Force de vente et gestion commerciale;
- Bureau de méthodes et de conception;
- Mise en place d'une cellule R&D;
- Veille stratégique et technologique;
- Maîtrise des coûts;
- Efficacité énergétique...

c) Le Programme de Restructuration Financière:

L'objectif de ce programme est d'accompagner les entreprises dans leur effort de restructuration financière et de bouclage de leurs schémas de financement dans le cadre du PMN, afin de pouvoir débloquer leurs primes FODEC. En d'autres termes, ce programme vise à aider ces PME à mobiliser les ressources financières nécessaires pour se développer sur des bases financières saines et d'honorer leurs dettes notamment bancaires, et ce à travers le :

1. rééchelonnement des crédits bancaires avec la garantie de la SOTUGAR;
2. renforcement des capitaux propres de ces entreprises par les apports nouveaux des associés et les participations des SICAR;
3. financement des investissements de mise à niveau par de nouveaux crédits à long et moyen terme.

Il y a lieu de noter que ce programme s'adresse aux entreprises du secteur industriel et des services liés à l'industrie qui remplissent les conditions suivantes:

- ayant obtenu l'approbation de leurs dossiers de mise à niveau sous réserve de restructuration financière;
- n'ayant bénéficié d'aucune tranche de prime FODEC;
- non inscrites sur la liste des entreprises en difficultés;
- ayant des immobilisations nettes inférieures à 4 MDT (en cas de la garantie de la SOTUGAR).

Dans ce cadre, une unité de gestion du programme (UGP) a été créée au sein du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME, chargée notamment d'instruire et de suivre les dossiers de restructuration et d'assister les chefs d'entreprise dans leurs relations avec les différentes institutions financières (Banques, organismes de leasing, SICAR, SOTUGAR).

De même, un comité de pilotage composé de représentants du Ministère de l'Industrie de l'Energie et des PME, du Ministère des Finances, de la Banque Centrale de Tunisie, de la SOTUGAR et de l'Association Tunisienne des Investisseurs en Capital a été créé pour assurer notamment la sélection des dossiers, l'approbation des plans de restructuration et le suivi des dossiers au niveau de chaque structure membre du comité.

Dans le cadre de ce programme et sur simple demande, les chefs d'entreprise peuvent être assistés par un expert financier mis gratuitement à leur disposition pour élaborer un diagnostic de l'entreprise et assurer leur accompagnement auprès des différents intervenants (Banques, SICAR, SOTUGAR ...).

Ces programmes bénéficient de l'appui financier de l'Etat à travers le Fonds de Compétitivité Industrielle (ITP-FODEC) et de l'Union européenne à travers le Programme de Modernisation Industrielle (le PMI).

d) Le Programme d'Introduction des PME en Bourse:

Le programme national d'assistance au recours au marché financier (PNAR Marché Financier) représente un nouveau mécanisme en faveur des entreprises adhérentes au programme de mise à niveau pour le renforcement de leurs ressources permanentes

Le PNAR Marché Financier met à la disposition des entreprises bénéficiaires une équipe d'experts pendant trois ans : Une année pour l'introduction en bourse et deux ans pour l'assister dans l'accomplissement de ses obligations de divulgation d'informations financières

e) Le Programme de Modernisation Industrielle (PMI):

Ce programme a été lancé en 2003 pour une période de 5 ans, mais avec l'entrée en vigueur de la ZLE au début de 2008, il a été reconduit pour deux années supplémentaires. Le PMI, financé par un don de l'U.E, vise le soutien au PMN, notamment en facilitant l'insertion des PME tunisiennes dans la ZLE et ce notamment à travers l'assistance fournie aux PME en matière d'acquisition d'outils d'innovation, d'adoption des standards internationaux et de promotion de la qualité. Au cours des 5 années de son existence, le PMI a apporté son soutien financier et technique à pratiquement tous les autres programmes structurants, néanmoins, c'est le PNQ qui a le plus bénéficié de l'apport du PMI.

2) Les réalisations des autres programmes

a) Le Programme National de la Qualité:

A la fin du mois de mars 2009, le nombre total d'entreprises certifiées a atteint 1124 entreprises réparties à raison de 827 entreprises appartenant aux secteurs des industries (73,6%) et 297 entreprises oeuvrant dans les services et les NTIC. Les entreprises des secteurs des IME et de la chimie sont les plus actives en matière de certification puisque leur nombre compte pour près de la moitié du total des entreprises certifiées.

Tableau 1: Répartition des entreprises certifiées par secteur

<i>Secteur d'activité</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>
IBA: Industries du Bois et de l'Ameublement	17	1,5%
IME: Industries Mécaniques et Electriques	325	28,9%
ITH: Industries du Textile et de l'Habillement	65	5,8%
ICC: Industries du Cuir et de la Chaussure	11	1,0%
IAA: Industries Agro-Alimentaires	87	7,7%
ICH: Industries Chimiques	236	21,0%
IMCCV: Industries des Matériaux de Construction Céramique et Verre	48	4,3%
IE: Industries d'Emballage	38	3,4%
NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et Communications	27	2,4%
Services	270	24,0%
Total	1124	100,0%

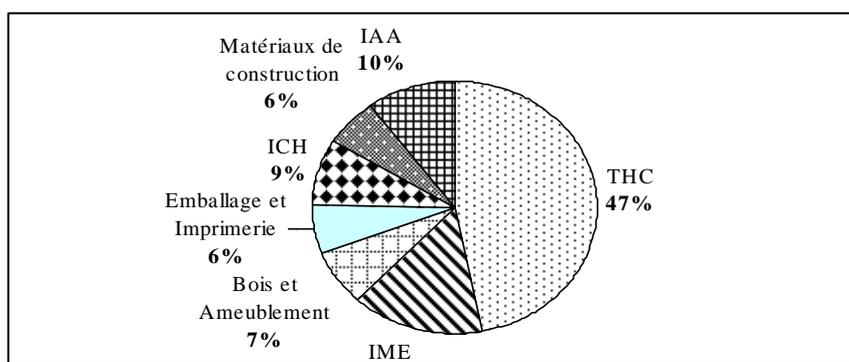
La répartition des certifications par référentiel montre que près de 73% des certifications portent sur l'ISO 9001, 14% sur la marque NT et seulement 8% sur la norme ISO 14000.

Ces résultats montrent que, globalement, l'objectif en matière de certification a été atteint à hauteur de 86,5%. Un effort substantiel doit être déployé afin de parvenir à réaliser complètement l'objectif de 1300 entreprises certifiées d'ici la fin de 2009.

b) Programme du coaching:

Les chiffres fournis par le BMN montrent que ce programme a permis l'adhésion de 469 entreprises dont 404 entreprises ont déjà achevé leur plan de coaching. Pour un objectif déclaré de 400 entreprises, ce programme semble avoir dépassé les résultats attendus. La répartition sectorielle des entreprises indique que ce sont les entreprises du secteur des ITHC qui ont été concernées par près de la moitié des actions de coaching, suivies par les entreprises des IME et des IAA.

Graphique 1: Coaching: Répartition sectorielle des entreprises adhérentes (en %)



c) Programme d'introduction en bourse

Ce programme a permis l'adhésion de 63 entreprises dans une démarche d'introduction en bourse dont 12 opérations d'introduction déjà réalisées et 10 entreprises en cours d'accompagnement. L'objectif de 50 entreprises nouvellement introduites en bourse semble assez ambitieux.

d) Programme de création de consortiums

Le nombre total des consortiums créés s'élève à 24 dont 12 au cours de la période du XIème Plan. Par ailleurs, trois autres consortiums sont en cours de création. Ces réalisations semblent se situer bien en deçà de l'objectif affiché, celui d'atteindre 40 consortiums jusqu'à fin 2009.

e) Programme de restructuration financière

Ce programme a assuré l'adhésion de 165 entreprises dont 86 d'entre elles ont achevé la phase de l'étude et 60 dossiers ont déjà obtenu l'accord du système bancaire. La répartition sectorielle de ces adhésions se présente comme suit:

Tableau 2: Restructuration financière: répartition des adhésions par secteur

Secteur	ITH	IME	IAA	ICC	ICH	IMCCV	ID	Total
Nombre	66	24	23	8	12	5	27	165
%	40	15	14	5	7	3	16	100

L'objectif fixé à ce programme et qui consiste à atteindre 100 actions de restructuration semble être à la portée.

ANNEXE V :

LES REALISATIONS DE LA TUNISIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

La Tunisie a commencé à mettre en place des politiques, des structures et des outils d'une stratégie nationale de développement durable depuis la fin des années 80 :

- création d'institutions spécialisées dans la lutte contre les pollutions (l'office national de l'assainissement ONAS en 1974 et l'Agence Nationale de Protection de l'Environnement ANPE en 1989) ;
- création d'un ministère chargé de l'environnement et du développement durable (1991) ;
- introduction dans les plans de développement nationaux depuis 1992 d'un chapitre relatif à la protection de l'environnement et au développement durable et la publication depuis 1993 du rapport annuel sur l'état de l'environnement ;
- création en 1993 de la Commission Nationale de Développement Durable (CNDD), en tant qu'instance supérieure de consultation et de décision, dont l'objectif est d'assurer l'intégration de la durabilité dans le processus de développement économique et social et de coordonner les efforts nationaux en la matière. En 1995, la CNDD adopte le Plan d'Action National de l'Environnement et du Développement Durable pour le XXIème siècle ;
- mise en place, en 1995, de l'Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable (OTED) dont l'objectif principal est de mettre à la disposition des pouvoirs publics tunisiens un outil de surveillance continue de l'état de l'environnement, de suivi d'évaluation et de reporting des indicateurs de développement durable et aussi un outil d'aide à la décision ;
- création de l'Agence de Protection de d'Aménagement Littoral (APAL) en 1995 spécialisée dans la gestion du littoral ;
- création du Centre International des Technologies de l'Environnement CITET en 1996 spécialisé dans l'amélioration des techniques environnementales ;
- création d'institutions spécialisées dans la maîtrise de l'énergie (ANER en 2000 puis Agence Nationale pour la Maîtrise de l'Energie ANME en 2005) ;
- création de l'Agence Nationale de Gestion des Déchets ANGED en 2005 spécialisée dans la gestion des déchets ;

Au-delà de l'environnement au niveau local (eau et assainissement), la Tunisie s'est fortement mobilisée sur les enjeux globaux liés au réchauffement climatique et à la conservation de la biodiversité. Cette mobilisation s'est matérialisée par :

- la ratification de la convention sur la diversité biologique, sur la lutte contre la désertification et celle de Barcelone sur la réduction de la pollution dans la zone de la mer Méditerranée;
- la ratification en 2003 du protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre ;
- l'adoption d'une Stratégie nationale de maîtrise de l'énergie.

Consciente du fait que la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable est tributaire d'un suivi permanent et adéquat de l'état de l'environnement et des pressions exercées sur les ressources naturelles, et pour pouvoir identifier, au niveau national, une liste d'indicateurs jugés pertinents, la Tunisie a effectué le test national de pertinence basé sur les indicateurs de développement durable élaborés par les Nations Unies en 1998 et ceux de la Commission Méditerranéenne du Développement Durable en 1999. Les 35 indicateurs identifiés sont énumérés dans le rapport « Les indicateurs de développement durable en Tunisie 2003 » publié par l'Observatoire Tunisien de l'Environnement et du Développement Durable (OTED) et traduisent au mieux les préoccupations de la Tunisie et s'adaptent plus au contexte socio-économique de notre pays. Ces indicateurs sont répertoriés à la manière de la Banque Mondiale qui tient compte des trois axes de développement durable, à savoir l'axe écologique, l'axe économique et l'axe social (voir annexe.1.)

ANNEXE VI : INDICATEURS DE PERFORMANCE

Annexe 6.1 : Liste des indicateurs retenus dans l'analyse

- Taux de rentabilité = $\frac{\text{Résultat Net de l'Exercice}}{\text{Capitaux propres}}$

- Taux d'Endettement = $\frac{\text{Dettes Moyen et Long Terme}}{\text{Capitaux propres}}$

- Taux de Marge = $\frac{\text{Résultat Brut d'Exploitation}}{\text{Valeur Ajoutée}}$

- Marge Bénéficiaire Nette = $\frac{\text{Résultat Net de l'Exercice}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$

- Taux de Valeur Ajoutée = $\frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{production}}$

- Ratio de Liquidité Immédiate = $\frac{\text{Actif Court Terme} - \text{Stock}}{\text{Passif Court Terme}}$

- Taux d'Autonomie = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total Bilan}}$

- Productivité du Travail = $\frac{\text{Valeur Ajoutée à prix Constants}}{\text{Effectif Total}}$

Annexe 6.2 : Le test de Wilcoxon et résultats y afférents

Le test de Wilcoxon dit test de la somme des rangs est utilisé pour comparer les caractéristiques des distributions des deux échantillons. En tant que test non paramétrique, il représente une alternative au test de Student dans la mesure où il repose uniquement sur l'ordre des observations relatives aux deux échantillons.

Ce test peut apporter des réponses pertinentes à des questions d'intérêt comme "La forme de deux distributions est-elle identique?", "Y a-t-il une différence significative entre les tendances centrales de deux distributions?" etc.

On teste alors l'hypothèse H_0 , à savoir que la distribution de probabilité d'une variable est identique dans les deux échantillons, contre l'alternative H_1 , que la distribution des deux échantillons est différente. Ce test est approprié dans la mesure où il est applicable aux échantillons appariés dont la loi de probabilité de la variable d'intérêt est inconnue.

ANNEXE VII :

ELEMENTS METHODOLOGIQUES SUR L'ECONOMIE DU SAVOIR

Annexe 7.1 : Les formes d'innovation selon le Manuel d'Oslo

Le Manuel d'Oslo définit quatre types d'innovation : l'innovation **de produit**, l'innovation **de procédé**, l'innovation **de commercialisation** et l'innovation **d'organisation**.

L'innovation de produit : l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

L'innovation de procédé : la mise en oeuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

L'innovation de commercialisation : la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

L'innovation d'organisation : la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Annexe 7.2 : Liste des indicateurs de l'économie du savoir

Composantes	Indicateurs
Capital Humain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage des cadres techniques et administratifs parmi les effectifs permanents, ▪ Pourcentage des cadres techniques parmi les cadres, ▪ Nouveaux recrutements (cadre administratif, cadre marketing et/ou commercial, ouvriers qualifiés, etc.).
Recherche&Développement, Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ R&D, ▪ Innovation, ▪ Pourcentage de CA consacré à la R&D, ▪ Nombre de nouveaux produits créés, ▪ Part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires, ▪ Acquisition des brevets / licences, ▪ Enregistrement des marques / des modèles
Technologies de l'information et de la communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposition des technologies industrielles ▪ Connexion Internet, ▪ Services en lignes (approvisionnement, veille,etc.), ▪ Disposition d'un site web/ site web dynamique, ▪ Commerce électronique, ▪ Disposition d'un réseau Intranet. ▪ Certification,
Organisation et Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de la qualité, ▪ Maîtrise des coûts, ▪ Amélioration de la productivité.

Annexe 7.3 : Note méthodologique (Calcul de l'IAS)

La mesure de l'appropriation du savoir repose sur le choix d'indicateurs permettant de cerner la dynamique de création et d'utilisation des connaissances et du savoir par une activité économique.

Ces indicateurs peuvent être regroupés dans des ensembles plus ou moins homogènes et peuvent être synthétisés par des variables couvrant les domaines suivants:

1. Les ressources humaines ;
2. La R&D et l'innovation ;
3. Les nouvelles technologies (y compris les TIC) ;
4. Les systèmes d'organisation et de gestion.

Calcul de l'indice de l'Appropriation du savoir

Il s'agit de synthétiser les indicateurs sous forme d'un indice composite de mesure du niveau de l'Appropriation du savoir (IAS) pour les entreprises copilées et les entreprises de l'échantillon témoin.

La méthode retenue pour le calcul de cet indice est la méthode d'Analyse en Composantes Principales (ACP) avec distinction des facteurs. Le travail a été fait en deux étapes. Au cours de la première étape, une analyse factorielle est menée pour les quatre facteurs composant l'IAS (Capital Humain, R&D, TIC et Organisation et Gestion). La seconde étape consiste à déterminer les poids des facteurs composant l'indice. Cette méthode de calcul de l'IAS a permis de déduire un classement relatif aussi bien pour les entreprises que pour les secteurs selon le niveau et le contenu en savoir.

Les quatre sous-indices relatifs aux composantes : Capital Humain, R&D, TIC et Organisation et Gestion ont, aussi, été considérés séparément. Ainsi des classements déterminés, par sous-indice, nous ont permis de saisir les forces et les faiblesses des différents secteurs.

Annexe 7.4 : Résultats des tests bilatéraux

Tableau 1 : Tests bilatéraux de différence de moyenne de l'IAS et de ses composantes

	Témoin	Copilé	Seuil de significativité
Indice d'Appropriation du savoir	0.32	0.41	1%
Facteur capital humain	0.38	0.44	10%
Facteur R&D	0.29	0.37	1%
Facteur TIC	0.36	0.43	1%
Facteur organisation et gestion	0.28	0.38	1%

Tableau 2: Tests bilatéraux de différence de moyenne de l'IAS par taille

	GE	PME	Seuil de significativité
Echantillon Témoin	0.40	0.31	<i>Non significatif</i>
Echantillon Copilé	0.49	0.38	1%

Tableau 3 : Tests bilatéraux de différence de moyenne de l'IAS pour les entreprises copilées par régime

Secteur	Partiellement exportatrices	Totalement Exportatrices	Seuil de significativité
IAA	0.46	0.20	5%
IMCCV	0.40	0.38	<i>Non significatif</i>
IME	0.49	0.44	<i>Non significatif</i>
ICH	0.49	0.26	1%
ITH	0.40	0.34	<i>Non significatif</i>
ICC	0.44	0.32	<i>Non significatif</i>
ID	0.40	0.42	-

Tableau 4 : Tests bilatéraux de différence de moyenne de l'IAS par classe de performance

Productivité par Classe	Echantillon Témoin	Echantillon Copilé	Seuil de significativité
Classe 1	0.28	0.37	5%
Classe 2	0.35	0.42	<i>Non significatif</i>
Classe 3	0.36	0.39	<i>Non significatif</i>
Classe 4	0.31	0.46	1%

** Les classes sont distinguées en fonction de la distribution des variables faite sur la base des quartiles. La classe 1 comprend les entreprises les moins performantes et la dernière classe comprend les entreprises les plus performantes.*

Annexe 7.5 : Modèle économétrique et résultats

Modèle économétrique

Dans le cadre de cette analyse, il serait pertinent d'utiliser le modèle de régression *probit ordonné*²⁶, puisque la variable expliquée contient des modalités ordonnées. Dans ce cadre, on estime un modèle *oprobit* expliquant l'IAS par les variables suivantes: taille de l'entreprise, régime, part de l'investissement matériel et immatériel dans l'investissement total, indicateur de performance²⁷, variables d'interactions, etc.

Les estimations seront effectuées conformément au modèle suivant :

IAS= F(PMN, régime, productivité du travail²⁸, taille, Investissement matériel, Investissement immatériel, termes d'interaction)

L'analyse sera effectuée sur l'ensemble des entreprises copilées et non copilées. Un premier travail consiste à fusionner les deux bases de données et construire une variable binaire qui prend la valeur «1» si l'entreprise a adhéré au PMN, et «0» sinon.

On a aussi transformé l'IAS en une variable dichotomique selon 4 niveaux de savoir :

- le groupe de niveau de savoir faible comprend le premier quartile sur l'étendue de l'indice, c'est-à-dire les entreprises pour lesquelles l'indice est inférieur ou égal au premier quartile;
- le groupe de niveau de savoir moyen inférieur comprend les entreprises pour lesquelles l'indice est compris entre le premier quartile et la médiane;
- le groupe de niveau de savoir moyen supérieur composé des entreprises dont l'indice est compris entre la médiane et le troisième quartile;
- le groupe de niveau de savoir élevé qui comprend les entreprises dont l'indice est supérieur au troisième quartile.

²⁶ Le modèle Probit ordonné a précisément la particularité de respecter le caractère ordonné et non numérique des niveaux de savoir observés. Il est adapté à la nature de la variable qui représente une intensité, mais qui est observée par seuil.

²⁷ Pour les régressions effectuées ci-dessous, on a retenu comme indicateur de performance la Productivité du Travail.

²⁸ Dans ce contexte, la productivité est une variable dichotomique allant de 1 à 4 selon les quatre classes de performance faite sur la base des quartiles. La classe 1 comprend les entreprises les moins performantes et la classe 4 comprend les entreprises les plus performantes.

Résultats des estimations

Régressions IAS	1	2	3	4	Entreprises partiellement exportatrices	Entreprises totalement exportatrices	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
PMN	0.25** (1.90)	0.24*** (1.86)			0.46* (2.64)	0.27 (1.58)		
Productivité	0.13** (2.41)	0.028 (0.49)	0.11* (2.22)	0.122** (2.33)	0.073 (0.88)	-0.013 (-0.18)	0.058 (0.85)	-0.024 (-0.25)
Taille de l'entreprise	0.53* (3.33)	0.66* (4.07)	0.53* (3.38)	0.56* (3.55)	0.94* (3.15)	0.60* (3.11)	0.72* (3.89)	0.63*** (1.93)
Investissement matériel	0.062 (0.01)	0.061 (0.01)	-0.002 (-0.72)					
Investissement immatériel	0.060 (0.01)	0.063 (0.01)		-0.003 (-0.65)				
Régime		-0.53* (-3.99)					-0.61* (-3.79)	-0.36*** (-1.69)
PMN*Investissement matériel			0.0028*** (1.80)					
PMN*Investissement immatériel				0.007 (1.45)				

*Coefficient significatif à 1% **coefficient significatif à 5% ***coefficient significatif à 10%

Annexe 7.6 : Les incitations en matière de R&D

La Tunisie a mis en place un ensemble de programme de soutien financier à l'activité d'innovation des entreprises, au delà du financement direct public de la R&D en amont.

- Le Régime d'Incitation dans le domaine des Technologies de l'Information (RITI), créé en 1998, est un fonds dédié aux projets innovants dans le domaine de la technologie de l'information. Le montant maximum des projets éligibles est de 500000 DT. Le RITI intervient principalement sous forme de participations et de dotations en capital. La gestion des interventions du RITI est confiée par convention à une SICAR ou une société de gestion, lorsqu'il s'agit d'une participation, à une banque lorsqu'il s'agit d'une dotation. Les participations et dotations du RITI doivent être remboursées par le promoteur sur une durée de 12 ans, dont 5 ans de délai de grâce, avec un taux d'intérêt de 3% par an.
- La Prime d'Investissement en Recherche et Développement (PIRD) : Ce programme accorde, dans le cadre d'un Contrat Programme, des primes pour la prise en charge partielle des charges afférentes aux études et aux réalisations des PME associées avec un organisme de recherche. Ces primes sont destinées à couvrir 50% des dépenses subventionnées.
- Le Programme National de Recherche Intégrée (PNRI) : Ce programme associe une Unité de recherche, une PME industrielle et un Centre Technique Sectoriel sur un projet de recherche prédéfini. Les subventions sont accordées aux structures de recherche et aux CTS. L'entreprise prend en charge 20% minimum du coût du projet de recherche;
- Le Programme de Valorisation des Résultats de la Recherche (VRR), qui a pour objet le financement d'actions et de projets de recherche émanant de structures publiques de recherche, et vise à favoriser un transfert d'innovation (en amont donc de l'amorçage et des pépinières) pouvant déboucher sur une exploitation industrielle;
- Les subventions accordées par le FODEC directement aux entreprises industrielles. Les taux de subventions atteignent 50% pour les investissements matériels (avec un plafond à 100000DT par entreprise) et 70% pour les investissements immatériels (avec un plafond à 70000DT par entreprise).