



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



FS<sup>0024</sup>

D02528

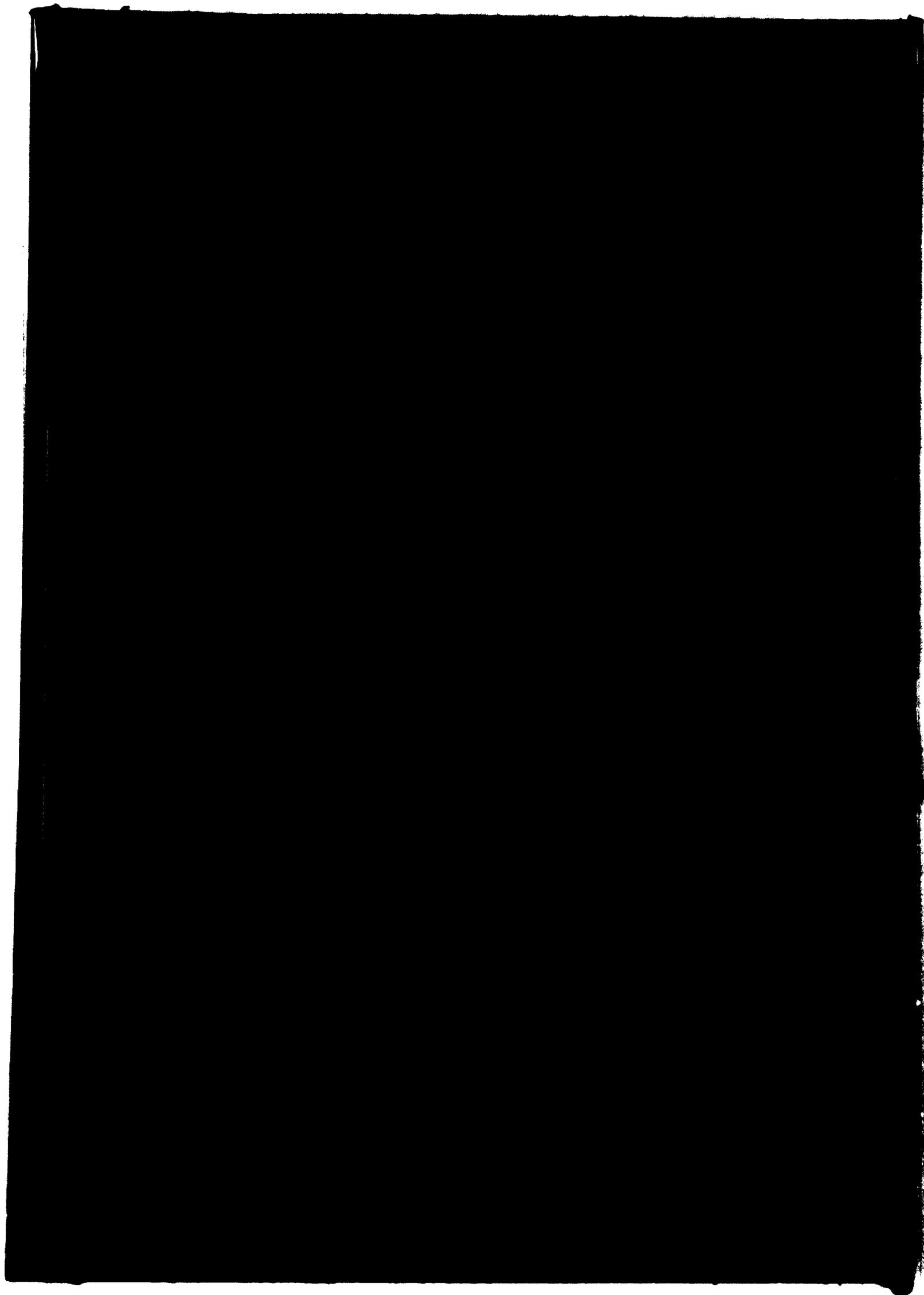
LA SOUS TRAITANCE FACTEUR DE DEVELOPPEMENT

(about 70 p.)



S/F Subcontracting  
C/F TUNISIA

JAN. 1971



LA SOUS TRAITANCE DANS LE MONDE : ADAPTEE A LA TUNISIE

## 1. SOUS TRAITANCE DANS LE MONDE

Un peu partout dans le monde, le manque d'organisation et de coordination a été une caractéristique courante des petites et moyennes entreprises.

Des solutions ont été recherchées ces dernières années en France et aux Etats-Unis pour remédier à cet état de fait, et ont abouti à la création de bureaux de sous traitance dont les résultats ont été encourageants.

Dans ce qui suit nous allons essayer d'analyser sommairement la sous traitance telle qu'elle se pratique actuellement dans le monde et voir dans quelle mesure elle pourra être appliquée en Tunisie. Il faudrait lui définir dans ce cas des objectifs bien adaptés aux conditions locales, des petites et moyennes entreprises tunisiennes.

### 1.1. Origine de la Sous - Traitance

Une des tendances de l'industrie moderne est qu'une entreprise n'assure, jamais seule, la fabrication complète d'un produit, que ce soit en construction électrique, mécanique ou métallurgique.

La pratique de vouloir "tout produire soi-même" est vite devenue non rentable dès la fin de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale par suite de l'évolution technique et de l'augmentation des cadences de production.

La loi de la concurrence a obligé les entreprises à changer leur optique vis à vis de leur production. Il s'agit ici d'une motivation économique qui consiste à rentabiliser leur fabrication pour obtenir "en collaborant avec d'autres usines", le "rendement optimum".

On peut retenir comme définition de la sous traitance celle qui a été donné par A. JALIEZ et J. SCHLEGEL dans leur ouvrage intitulé "la sous traitance dans l'industrie" (1963) :

"Le sous traitant est un industriel ou un artisan qui exécute une commande spéciale pour le compte d'un autre industriel, l'objet de la commande consistant en une pièce, un élément d'ensemble ou un sous ensemble qui devra s'intégrer dans un produit final."

D'après cette définition, l'entreprise peut donc :

- soit se substituer partiellement ou totalement à celui qui lui commande une opération industrielle. Il exécute alors à sa place l'opération et accepte tous les risques techniques et financiers.

- soit se subordonner au donneur d'ordre en se conformant à ses directives concernant le plan, les modèles et les normes qui lui sont imposés.

Nous voyons ainsi que cette nouvelle tendance aboutit à ce que : l'entreprise effectue les travaux pour lesquels elle est la mieux placée et confie à l'extérieur ceux nécessitant un équipement et une expérience qu'elle ne possède pas.

Cette sous-traitance n'est pas née des mêmes causes selon les pays.

Aux Etats-Unis elle est née à la suite de la loi antitrust qui a obligé les grandes firmes à se scinder en entreprises juridiquement indépendantes. Mais pour conserver le caractère de complémentarité, ces différentes usines développèrent des relations de clients à fournisseurs qui s'étendirent à d'autres sociétés dépendantes auparavant d'autres groupes.

Pour ces entreprises, le résultat de cet éclatement les amena à une double spécialisation :

- une spécialisation fonctionnelle
- et une spécialisation matérielle c'est ce qui donna à la sous-traitance aux Etats-Unis un caractère structurel qui est dénommée "quasi-intégration".

Le caractère permanent de ses liens assure une stabilité incertestable pour le sous-traitant, et lui permet d'évoluer.

L'industriel américain a dû se spécialiser et employer les méthodes de travail les plus aptes à assurer la réussite commune du groupe dans lequel il s'est intégré.

Par contre en France la sous-traitance s'est développée à la suite de la mauvaise organisation des marchés de fournitures :

D'une part l'industriel français par manque de confiance vis à vis des autres industriels a conservé son caractère individualiste. Il n'a pas su se spécialiser et approvisionner le marché en produits de grande série. Il a trop souvent une production diversifiée et n'a pas su s'adapter à la demande de ses clients.

D'autres part les grandes firmes ne pouvaient pas se contenter des produits qui leur étaient offerts sur le marché.

Il en a résulté des liens dus essentiellement à des contraintes matérielles ou de profit qui ont donné naissance à une sous-traitance "conjoncturelle" avec une stabilité relative du sous-traitant contrairement à ce qui s'est passé aux Etats-Unis.

## 1.2. Motivations de la sous-traitance

D'une façon générale et quelque soient les causes qui lui ont donné naissance, la sous-traitance est guidée partout par des motivations qui ne sont pas les mêmes pour le donneur d'ordre et le sous-traitant. Nous les mentionnons ci-dessous pour mémoire.

### 1.2.1. Motivations du sous-traitant

#### 1.2.1.1. Spécialisation dans la technique

Un spécialiste dans ce cas sous-traité sa technique à cause de l'insuffisance de son circuit commercial et de distribution.

#### 1.2.1.2. Sous-traitance associée à une production personnelle

Si la capacité de ses machines dépasse ses besoins personnels, l'industriel accepte de sous-traiter des travaux pour résoudre l'excédent de capacité de ses machines.

### 1.2.2. Motivations du donneur d'ordre.

#### 1.2.2.1. Raisons techniques

- La recherche d'une spécialisation.

La politique générale des grandes firmes est de ne pas faire elles-mêmes ce que d'autres entreprises peuvent mieux faire avec des machines mieux adaptées et un personnel plus qualifié.

- l'Elimination du risque technique.

Le donneur d'ordre dans ce cas veut se protéger contre le risque de rebut.

- Goulots d'étranglement dans la production qui sont dus généralement :

- . soit à la capacité insuffisante des ateliers des donneurs d'ordre,
- . soit à la rupture d'une machine,
- . soit aux délais qui risquent de n'être pas respectés.

- Urbanisme.

Certaines législations municipales interdisent l'implantation de certains ateliers, dans l'agglomération où se situe l'usine.

- insuffisance qualitative et quantitative du personnel.
- adaptation des marchés dépassant l'activité de l'entreprise.

#### 1.2.2.2. Raisons Economiques :

Faible rentabilité des nouveaux investissements qui seraient nécessaires pour une production propre.

- activité saisonnière et périodes de pointes
- une saturation du parc machine

#### 1.2.2.3. Raisons Financières :

- fiscalité supplémentaire
- allègement de l'effort de trésorerie
- augmentation de la production par rapport aux frais fixes
- réduction des frais de stockage
- prix de revient non compétitif
- main d'oeuvre insuffisante.

### 1.3. Différents types de sous traitance

A partir de ces motivations on peut classer les différentes sortes de sous traitance en trois catégories.

#### 1.3.1. Sous traitance concurrente ou de capacité

Le donneur d'ordre élabore généralement son produit tout seul, mais sa capacité de production peut devenir insuffisante pour satisfaire une demande accrue et cela pour différentes raisons parmi lesquels on peut citer l'insuffisance :

- de personnel
- de machines (goulots d'étranglement)
- d'outillage
- de matériaux
- de bâtiments.

Il recourt alors à la sous-traitance pour confier un pourcentage de sa fabrication à un autre constructeur dont l'équipement est analogue au sien.

#### 1.3.2. Sous-traitance complémentaire ou de spécialité.

Dans ce cas le constructeur sous-traité pour des raisons techniques un élément de son produit chez un autre constructeur qui dispose de machines spéciales et de la qualification nécessaire.

Ces liens sont faits généralement avec une parfaite coopération inter-entreprise.

#### 1.3.3. Sous-traitance communautaire.

Elle consiste à un regroupement de plusieurs firmes en fonction de leurs spécialités pour collaborer étroitement à l'exécution d'un marché.

## 2. L'OPPORTUNITE D'UN REGIME DE SOUS TRAITANCE EN TUNISIE

L'analyse des motivations de la sous-traitance qui pour une grande partie s'applique à notre pays, nous confirme qu'une action de sous-traitance nationale et internationale pourra être réalisée dans notre pays.

Cependant, comme le côté de la sous-traitance qui nous intéresse pour le moment est celui du sous-traitant et non du donneur d'ordre, il est important de lui donner un cadre et des objectifs compatibles avec notre situation réelle.

En effet la sous-traitance doit être utilisée pour nous comme un moyen et non comme une fin.

Nos sous-traitants devront faire certaines fabrications spécialisées pour les grandes firmes ce qui leur permettra d'acquérir un équipement moderne avec l'aide du donneur d'ordre.

Une fois ces équipements acquis et amortis à faible frais nos entreprises devront s'adjointre une production personnelle et pourront ainsi continuer à progresser par ce processus associant, un secteur de produits semi-ouvrés sous-traités, à un secteur de produits finis.

Le marché interne de produits finis ( qui est le marché tunisien) assure dans une certaine mesure une garantie contre l'insécurité de la sous-traitance.

Celle-ci permettra à nos entreprises de résoudre l'excédent de capacité des machines, et devra nous faire bénéficier d'une assistance technique honnête et viable qui pourra se concrétiser par des prêts d'outillage ou autre forme mais qui consistera surtout :

- à familiariser le sous-traitant "de tous les tours de main découverts" sans pour cela dévoiler les secrets de fabrication.
- à mettre au service du sous-traitant le bureau d'études et de méthodes du donneur d'ordre.
- à le conseiller dans l'organisation de son entreprise, en lui faisant connaître les réalisations du donneur d'ordre, notamment dans le domaine de la gestion, l'organigramme, le planning, le calcul du prix de revient etc...

Sur ces bases saines d'honnête collaboration et avec les objectifs que nous allons définir pour cet organisme, nous sommes convaincus du rôle promoteur que peut jouer cette forme de sous-traitance en Tunisie.

### 3. LES OBJECTIFS DE L'ORGANISME DE SOUS TRAITANCE

L'objectif principal de cet organisme ne consistera pas seulement comme il est le cas dans les pays développés, à mettre en présence l'offre et la demande pour réaliser leur équilibre. Il aura un but plus profond vu les difficultés et les insuffisances de tous nos secteurs industriels, ce but consisterait à utiliser la sous traitance comme un moyen de développement.

Pour cela, cet organisme aura comme objectifs :

- 3.1. Le recensement des disponibilités industrielles et artisanales (ateliers de mécanique, chaudronnerie, moulage de plastiques etc...)
- 3.2. La détermination des produits ou parties de produits à fabriquer localement avec le seul souci de rentabilité et compte tenu de nos besoins, pour arriver dans un premier temps à une substitution partielle au fournisseur étranger.
- 3.3. La recherche des goulots d'étranglement dans les industries étrangères, pour proposer nos services, (services des industriels tunisiens) aux entreprises étrangères.

Nous avons dans ces cas des situations internationales à exploiter et que cet organisme est appelé à rechercher.

En effet nous assistons au cours de ces dernières années à un déplacement incontestable des commandes en provenance des Etats-Unis et qui déferlent sur l'Europe.

C'est ce qui se passe actuellement en France, en Allemagne, et en Belgique où déjà des signes de décalage commencent à se faire sentir, puisque les entreprises n'arrivent plus à répondre aux délais qui leur sont demandés.

Dans cette conjoncture, la Tunisie a des chances qu'il s'agira de ne pas perdre, car il suffit généralement de peu de choses pour que nous soyons pris de vitesse.

L'Espagne et plus récemment la Turquie ont bien saisi les occasions et se sont lancés dans la sous traitance internationale.

Les petites et moyennes entreprises européennes qui sont généralement les plus sollicitées par les industriels américains pour ce genre de transaction, chercheront certainement de plus en plus les moyens pour répondre immédiatement à ces commandes et sans attendre d'éventuels investissements, afin de ne pas perdre ces marchés où la question de délais est primordiale.

L'objectif de cet organisme de sous traitance sera donc de suivre de très près cette évolution, rechercher les moyens d'attraction pour ces constructeurs Européens qui seront de plus en plus amenés à sous traiter en dehors de l'Europe pour répondre dans de bonnes conditions aux demandes des grandes firmes, Américaines et Européennes.

3.4. De s'assurer de la collaboration des petites et moyennes entreprises internationales, pour développer la sous traitance en insistant auprès d'eux sur les débouchés privilégiés et garantis que pourront avoir leurs fabrications dans notre pays.

3.5. Répartition des travaux de sous traitance sur les différentes entreprises en fonction de leur disponibilité et de leurs équipements spéciaux.

Cette distribution est explicite si les entreprises sont affiliées à cet organisme, indirecte et par appels d'offres si les entreprises restent indépendantes entre elles.

Notons que cette répartition ne se fera pas seulement en fonction des disponibilités en hommes et machines mais en fonction de leurs différentes spécialisations.

3.6. Un travail de prospection important et à long terme, pour la recherche de débouchés aux produits fabriqués localement en dehors de la sous traitance une fois que les critères fondamentaux nécessaires à l'exportation seront remplies c'est-à-dire :

- Qualité
- Délais
- Prix

3.7. Proposer aux autorités compétentes toutes mesures de nature à faciliter la réalisation de ces objectifs.

#### 4. APPLICATION DE LA COMPENSATION POUR LE DÉFAVORISÉ DE LA SOUS TRAITANCE

Il faut cependant remarquer que ces objectifs ne sont pas faciles à réaliser si on se limite à un organisme classique de bourse de sous traitance.

En effet, la situation actuelle de notre industrie ne répond pas aux critères essentiels pour réussite totale d'une opération de sous traitance dans certains secteurs.

Nous avons voulu par la définition de ces objectifs lui donner une base solide qui lui permettra un développement rapide.

Afin d'arriver à réaliser cet objectif, on pourra commencer par appliquer la politique de compensation.

Elle consisterait à rechercher des accords avec des partenaires étrangers susceptibles de couvrir l'essentiel des besoins du pays dans un secteur donné et leur demander de fournir à l'industrie nationale un certain montant de travaux de fabrication et d'usines fonction de la valeur du marché, qui pourra leur être assuré pour une durée donnée.

##### 4.1. Avantages de la compensation

En effet si l'on envisage seulement une compensation de l'ordre de 30 % sur les importations des produits de l'industrie mécanique en Tunisie on réalisera un gain de devises de l'ordre de 6 millions de dinars.

Cette estimation représente une somme importante par rapport au chiffre d'affaires présent de l'ensemble de l'industrie mécanique en Tunisie.

En raisonnant sur les possibilités de "compensation" on doit se poser la question, sur les devises additionnelles qui pourraient être apportées pour l'amélioration de la balance de paiement de la Tunisie ? Si on adoptait la formule proposée de compensation, on exigerait des fournisseurs étrangers en contre partie de la garantie du marché, de placer en compensation un certain volume de commandes (peu de types de pièces, mais en grandes séries) pour la fabrication locale et destinées à l'exportation.

Pour le moment on recommande l'adoption de ce principe pour les importations des produits d'industrie mécanique dans une première phase et le généraliser graduellement.

Les importations nettes de ces produits (après la réduction des exportations) représentent en 1968 en valeur 36.000.000 de dinars (CIF), tenant compte des chiffres d'importations et d'exportations des chapitres tarifaires 92-93 (statistiques du commerce extérieur de la Tunisie). Pour la même période l'importation destinée à l'équipement industriel représente 28.000.000 de dinars ; ces importations doivent correspondre plus ou moins aux mêmes chapitres tarifaires.

Pour les apports possibles en devises résultants de l'adoption du système de compensation on peut envisager :

- comme minimum : 30 % de la différence des importations totales des produits de l'industrie mécanique (36 millions de dinars en 1968) et des importations destinées à l'équipement industriel (28 millions de dinars), parce que les importations de l'équipement se font normalement aux termes de crédit, soit :

30 % de 8 millions de dinars ..... 2,400.000 D.T.

- comme maximum : 30 % de 70 % des importations des produits de l'industrie mécanique étant donné qu'une partie des importations provient des fournisseurs très diversifiés ou l'application de la compensation n'est en aucun cas praticable et qu'une monopolisation du marché pour un fournisseur étranger n'est pas souhaitable, soit :

30 % de 25 millions de dinars ..... 7,500.000 D.T.

- comme estimation moyenne (disons réaliste) : 30 % de 50 % des importations des produits de l'industrie mécanique (tenant compte des raisons mentionnées précédemment, soit :

30 % de 18 millions de dinars ..... 5,400.000 D.T.

Cette dernière estimation représente une somme très importante par rapport aux chiffres d'affaires présents des entreprises d'industrie mécanique en Tunisie, mais aussi par rapport aux chiffres d'exportations totales (1968). Elle représenterait une augmentation de plus que 8 %, la croissance moyenne prévue pour le plan 1969-1972 étant 11,5 %.

#### 4.2. Généralisation de la compensation

La compensation telle qu'elle a été définie est pour la Tunisie un moyen efficace de développement qu'il s'agit simplement de pratiquer comme l'on fait déjà plusieurs pays parmi lesquels nous pouvons citer :

- L'Espagne
- La Belgique
- et certains pays de l'Est

Le calcul donné précédemment nous révèle l'ampleur des avantages à en tirer pour les deux parties.

Dans certains cas, même une compensation réelle de 100 % n'est pas du tout du domaine irréel.

L'organisme que nous proposons devra donc s'attacher à déterminer les moyens qui lui permettront d'appliquer systématiquement cette politique aux différents produits qui sont actuellement importés.

Il est normal de penser à priori à la gamme de produits qui rentrent dans le circuit de production, mais il faudrait aussi généraliser son application aux biens de consommation que nous payons en devises et qui, malgré les controverses, deviennent une nécessité pour la vie moderne.

Nous ne pouvons pas ignorer par exemple les réfrigérateurs, les voitures, les cuisinières, les ventilateurs, les climatiseurs et tous les appareils électroménagers...

Ces produits nous coûtent chers et l'exiguïté du marché nous obligera encore longtemps à les importer.

La seule solution qui se brête à nous pour le moment est d'exiger sur ce volume d'importation accordé à des firmes privilégiées une compensation qui pourra être génératrice d'emploi et qui permettra à certaines entreprises une augmentation de leur volume de production.

Il est cependant certain que parmi tous ces produits importés et mentionnés dans les statistiques du commerce extérieur, quelques uns devront retenir une attention particulière, car ils représentent un intérêt vital quant au développement de notre industrie.

En effet la compensation, en dehors de l'équilibre de la balance commerciale qui pourrait être facilement atteint si on appliquait le taux minimum de 30 % à toutes nos importations, nous amènera à réaliser indirectement cet embryon d'industries solides qui sera la base de son expansion future, et qui débouchera alors sur la sous traitance dans son sens le plus large et le plus connu en Europe.

Un autre avantage qu'on peut tirer de la compensation est que les défaillances et les freins techniques à ce développement de l'industrie seront levés avec les moindres frais par une assistance technique efficace, grâce à cet avantage accordé à certains fournisseurs de la Tunisie.

Il est en effet de leur intérêt d'aller dans ce sens s'ils veulent conserver ce marché préférentiel acquis d'un commun accord.

5. L'ASSISTANCE TECHNIQUE COMME SEUL GARANT DE LA COMPENSATION ET DE LA SOUS  
TRAITANCE

Pour avoir une véritable action proactionnelle de développement technique et de formation professionnelle permettant de créer une tradition industrielle dans le pays, il est indispensable que les opérations de sous traitance et de compensation bénéficient aussi d'une assistance technique locale.

Cette assistance technique permettra tout d'abord de répondre aux exigences du cahier des charges du donneur d'ordre afin de lui donner toutes satisfactions. Puis par la suite l'effet d'entraînement et de familiarisation avec des techniques nouvelles les plus avancées hissera les entreprises au meilleur niveau mondial par un développement de leur technicité. Ce qui leur permettra de tenir leur place dans l'avenir avec le maximum d'atouts et de parler en toute indépendance avec les industriels étrangers.

C'est pour cette raison que l'organisme que nous proposons devra avoir un rôle important d'assistance à la sous traitance et par de la même être le conseiller et l'assistant technique de nos entreprises

Ce caractère est une nécessité fondamentale si nous recherchons l'efficacité et si nous aspirons à une réussite certaine.

En effet, un échec ne serait-ce que partiel, porterait un coup fatal à l'industrie tunisienne.

En plus, de cette assistance technique cet organisme devra d'ailleurs suivre de près toute opération contractée et intervenir à titre de conseil auprès des entreprises pour la résolution des difficultés qui surgissent habituellement lors de la réalisation.

C'est le rôle que nous avons voulu assigner à cet organisme parallèlement aux études fondamentales qui sont réalisées par le Centre National d'Etudes Industrielles qui sera fréquemment appelé à travailler en étroite collaboration avec lui.

Ainsi, et comme nous le constatons, ces objectifs permettront d'accélérer sans cesse l'augmentation de la productivité, si l'on veut engendrer un processus cumulatif d'accroissement de la production, du revenu national et par suite de l'épargne et des investissements.

**- II. PARTIE -**

**MONOGRAPHIE ET ETUDE DE VIABILITE  
DE LA SOUS TRAITANCE INTERNATIONALE EN TUNISIE**

Dans les chapitres précédents nous avons essayé d'analyser les objectifs que devrait avoir un éventuel organisme de sous traitance en Tunisie pour que cette dernière puisse être un facteur de développement.

Nous allons voir dans ce qui suit la sous traitance internationale en Tunisie, son évolution ainsi que les secteurs industriels intéressés.

### 1) NAISSANCE DE LA SOUS TRAITANCE INTERNATIONALE EN TUNISIE :

La sous traitance internationale en Tunisie est un phénomène récent.

Après l'indépendance de 1956 une politique rationnelle d'industrialisation fut adoptée. Elle a donné naissance à quelques industries de base et provoqué la modernisation de l'équipement hérité de l'époque coloniale.

L'Année 1965 a été pour une grande partie à l'origine des quelques tentatives dans le domaine de la sous traitance internationale.

La plupart de nos industries ont été créées au cours de cette année parmi lesquelles nous pouvons citer :

- Les textiles, filature, tissage et impressions
- La sidérurgie d'El Fouladh
- La quincaillerie avec les ateliers mécaniques du Sahel.
- L'Industrie automobile avec la STIA
- L'Industrie du papier "cellulose" ainsi que d'autres industries diverses tels que le plastique, le cuir, le bois etc...

Une période de démarrage était nécessaire pour que cette industrie puisse arriver à faire ses preuves et surtout se faire valoir par rapport au marché international.

La pratique adoptée généralement pour les transactions commerciales était jusqu'à nos jours soit le troc soit le clearing.

Cette pratique malheureusement se faisait aux dépens des pays en voie de développement à cause de la détérioration des termes d'échanges.

Bien qu'elle ait permis parfois l'augmentation du volume des exportations, elle n'a en aucune façon aidé à résoudre les difficultés techniques de certaines entreprises nationales.

Elle n'avait donc aucun impact sur le développement de l'industrie.

Outre ces facteurs, la création de bourses de sous traitance en Europe et le déséquilibre de la balance commerciale ont poussé la Tunisie à réfléchir à la sous traitance, non seulement comme un moyen d'augmentation de volume des exportations donc ./.

..un gain de devises, mais aussi un moyen de diversification de l'activité industrielle  
C'était aussi un moyen pour résoudre les difficultés rencontrées souvent avec la  
fabrication de petites séries notamment les prix.

## 2) SITUATION ACTUELLE DE LA SOUS TRAITANCE INTERNATIONALE EN TUNISIE

Au cours de cette première phase, à des efforts du pays étaient concentré pour créer  
cette infrastructure industrielle, la Tunisie comme beaucoup de pays en voie de dévelop-  
pement, a entrepris parallèlement l'installation de quelques chaînes de montage.

Le but recherché était de réserver une partie de la main d'oeuvre disponible dans  
le pays et de gagner un certain pourcentage sur les sorties de devises.

### 21 - Les unités de montage

C'est ce qui a abouti à la création des entreprises suivantes :

- La Société Tunisienne de l'Industrie Automobile (STIA) à Sousse
  - La Compagnie Américaine International Harvester de Chicago pour le mon-  
tage des tracteurs à Menzel-Bourguiba.
  - La Société Anonyme de Construction Electromécanique SACEM à Menzel-Bourgui-  
ba,
  - La Société Tunisienne Compto à Tunis,
  - La Société SOTACER à Menzel-Bourguiba,
  - La Compagnie Tunisienne d'Electronique El Athir à Tunis,
  - La Société Tunisienne des Industries Electroniques à Tunis,
- ainsi que quelques petites industries de moindre importance.

Nous remarquons que tous ces produits de montage ont été choisis en fonction de  
l'importance de la main d'oeuvre qui devait rentrer dans une large proportion dans la  
structure du prix de revient ainsi que pour les possibilités d'intégration de certains  
de leurs éléments.

Ces produits sont fabriqués généralement pour le marché local.

Dans ce qui suit nous fournirons des éléments d'information intéressants, nous  
permettant de tirer les enseignements de cette expérience.

Ces renseignements ont été relevés dans le rapport du sous comité sectoriel du  
plan quadriennal 1968-1972 pour les industries mécaniques et métallurgiques et sont  
résumés dans les tableaux suivants par entreprise.

TABIEAU I

SOCIETE TUNISIENNE D'INDUSTRIE AUTOMOBILE A SOUSSE

La STIA se présente actuellement comme une usine de montage et de fabrication multimarques.

Elle monte par année et à partir d'éléments importés en CEE (pièces détachées)

T Y P E S	M A R Q U E S	PRODUCTION	P R E V I S I O N S
		E N 1969	
Fourgonnettes	Renault 4 L	476	} 1 400
Conduites intérieures	Renault 4 L	102	
Camionnettes	Fiat 1 100	95	1 000
Camions jusqu'à 8 T	Ford	98	} 500
Camions au dessus de 10 T	Berliet	45	
Autocars	Fiat	25	
Micro cars		12	) 100
Autobus	Fiat	59	)
Bennes			200
Remorques		5	70

Les produits et pièces essentiellement fournis par les sous-traitants en Tunisie comprennent essentiellement : les pneumatiques, les batteries, les ressorts, des éléments en mousse plastique et certaines pièces mécaniques de carrosserie.

Le but poursuivi est d'accroître régulièrement le pourcentage d'"intégration" qui est actuellement selon la STIA de l'ordre de 20 % en moyenne. Sur la Renault 4 L, le pourcentage avancé est actuellement de 24 % avec la main d'oeuvre et de 14 % en pièces seules.

Dans ce but, la Société a créé un département "Équipement et carrosseries" à l'intérieur duquel sont fabriqués les équipements classiques, bennes, plateaux, citernes, ainsi que quelques équipements spéciaux.

La Société envisage aussi la fabrication de radiateurs et l'installation d'un atelier de galvanoplastie. Elle cherche à développer l'intégration par des consultations systématiques auprès des sous-traitants éventuels, mais des problèmes de prix se posent toujours dus en grande partie aux séries insuffisantes qui sont proposées.

Actuellement les installations des ateliers de la STIA sont sous utilisées. La capacité optimum est de l'ordre de 3 500 véhicules par an avec une seule équipe de 8 heures par jour.

La STIA faisait travailler 437 personnes en 1969.

TABEAU II

INTERNATIONAL HARVESTER A MENZEL - BOURGUIBA

La compagnie américaine International Harvester de Chicago effectuait le montage des tracteurs dans les ateliers de l'ex arsenal de Menzel-Bourguiba.

	Prévisions	Réalisations	Observations
Production	300 tracteurs à roues / an	360	année de démarrage achat crédit Bird
Intégration	30 %	0	très faible
Investissements	45 000 D	30 000 D	

Remarque :

A la suite de difficultés dues, à un manque de précisions de la politique commerciale à appliquer, ainsi que du peu d'intégration réalisé au cours des 3 années par la société, il a été décidé de stopper définitivement le montage tel qu'il a été conçu.

TABLEAU III

SOCIETE ANONYME DE CONSTRUCTION ELECTRO MECANIQUE  
A MENZEL BOURGUIBA

Le démarrage de la fabrication s'est réalisé au début de 1967; jusqu'à maintenant toute la production est absorbée par le marché intérieur.

Dans ses prévisions la SACEM prévoit l'exportation pour une valeur de 50.000 \$.

Programme de fabrication : 1968

	Prévisions	Réalisations
Transf. de puissance	50.000 KVA	40.000 KVA
Chauffage électrique	-	0
Ballast	5.000	3.000
Moteurs électriques	2.700	1.000
Postes préfabriqués	200	-
Tableaux BT	190	-
Transfo de mesure	1.300	600
Interrupteur B.T.	175	-
Sectionneur H.T.	155	-

Cette société travaille toujours à Menzel-Bourguiba et présente une potentialité pour la sous-traitance internationale.

Prévisions du plan quadriennal 1969-1972

La SACEM prévoit la réalisation de 10 projets moyennant un investissement. Pour la réalisation de ces prévisions la SACEM nécessiterait le recrutement de 30 nouveaux employés.

Elle doit aussi penser à l'exportation d'une partie importante de sa production.

**TABLEAU IV**  
**SOCIÉTÉ TUNISIENNE COMPTO A TUNIS**

Cette société procède au montage des compteurs électriques. Elle entreprend également une fabrication partielle de certains éléments de ces compteurs.

Outre le montage des compteurs d'électricité, Compto possède une chaîne de montage pour les compteurs d'eau.

**Production des compteurs électriques**

	1965	1966	1967	1968
Compteurs monophasés Bitension 127/220 V	17 040	22 179	18 835	15 000
Compteurs T.N.E. 127/220 V	945	965	520	1 650
" " 220/380 V	1 010	1 624	2 539	2 000

**Production de compteur d'eau**

1965	1966	1967	1968
5 500	8 600	8 200	5 000

**Production de compteur de gaz**

Prévision 400 unités pour l'année de démarrage.

1) Marché intérieur - Débouchés -

L'écoulement sur le marché intérieur durant la quadriennale 1965-1968 a été de 73 277 compteurs.

2) Exportation

Les quantités exportées jusqu'en 1967 sont:

9 215 compteurs monophasés

1 321 compteurs TNE 220/380 V

Cette société emploie 49 personnes.

**TABEAU V**

**S. TACER A MENZEL BOURGUIBA**

La société a deux activités :

- Le montage d'appareils électriques
- Le montage d'appareils ménagers

Production durant la quadriennie 1965 - 1968

1) Appareils électriques

Articles	1965	1966	1967	1968
Stabilisateurs	441	9.569	12.705	20.000
Auto transformateurs	-	3.168	2.106	3.050
Réglettes	2.820	24.248	5.998	14.500
Ballasts	-	-	-	15.000

2) Appareils ménagers à gaz ou à pétrole

Articles	1965	1966	1967	1968
Chaudière au	822	1.192	1.278	1.825
Cuisinières	1.315	1.903	1.859	2.325
Réchauds plats et buffets	3.493	6.841	9.828	11.100
Radiateurs à butane	2.701	1.664	3.065	4.000
Réchauds à pétrole	496	-	5.593	2.000
Lampes à pétrole	98	-	2.458	2.000
Calorifères à pétrole	-	2.979	1.868	4.000

L'entreprise emploie 45 personnes

Dans cette entreprise la matière première locale intervient dans une proportion de 0,44 % et la matière consommable de 0,11 %.

Toute la fabrication est destinée au marché local et on constate que les prix sont trop élevés par rapport à ceux des autres fournisseurs.

**TABLEAU VI**

**COMPAGNIE TUNISIENNE D'ELECTRONIQUE - EL ATHIR A TUNIS**

Tous les produits fabriqués par la Société sont écoulés sur le marché local.  
Elle emploie 128 personnes.

Articles	1967	1968
Téléviseurs	18 306	18 000
Récepteurs à transistors	8 509	1 200
Electrophones	223	200

Prévisions du plan quadriennal 1969 - 1972

La Société El Athir compte faire de nouveaux investissements générateurs de  
42 emplois nouveaux.

**TABEAU VII**

**SOCIETE TUNISIENNE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES A TUNIS**

Elle monte les postes de radio secteur, les électrophones et les antennes de T.V. sous la marque PHILIPS.

Articles	1966	1967	1968
Récepteurs radio	3 700	1 800	4 600
Electrophones	700	2 100	1 500
Antennes de TV	15 000	23 500	9 400
Appareils ménagers			1 500

Toute la fabrication est dévolue sur le marché Tunisien.

Prévisions du Plan quinquennal 1969 - 1972,

La STINT prévoit le montage d'appareils électroménagers en plus des récepteurs radio, des électrophones et des antennes.

Comme nous venons de le voir les sous traitants sont en général soit des entreprises nationales soit des entreprises mixtes.

Dans cette affaire une seule de ces entreprises exporte une partie de la production et peut être retenue comme répondant à la définition de la sous traitance internationale.

Elles bénéficient normalement d'une assistance technique plus ou moins consistante et surtout d'une assistance à la formation professionnelle.

Le montage peut présenter plusieurs avantages pour l'économie d'un pays on peut citer :

- la création de nouveaux emplois,
- l'économie de devises,
- le développement de la fonderie et des ateliers d'usinage,
- la formation professionnelle et l'initiation à une technique nouvelle.

## 22 - Etude critique du montage.

A priori nous pouvons constater que les entreprises de montage que nous venons d'énumérer sont destinées à se substituer au donneur d'ordre pour un volume de production relativement faible.

Il en a découlé un taux d'intégration très faible et parfois même nul. Deux de ces entreprises n'ont pas répondu à ces objectifs et se sont arrêtées :

- Le montage des tracteurs et celui de certaines cuisinières.

La première question qu'on peut se poser concerne le choix du produit à monter.

Nous pouvons constater qu'en dehors de la S.T.I.A. ces entreprises emploient moins de 100 personnes avec des chiffres d'affaire relativement importants.

La main d'oeuvre qu'exigent ces produits est aussi faible, surtout que le produit choisi est parfois très cher par rapport à d'autres marques et c'est le consommateur en définitive qui paie le supplément.

Après cinq ans d'existence le taux d'intégration reste extrêmement faible et les industries n'ont pratiquement pas bénéficié de l'existence de ces chaînes de montage.

L'économie de devises fonction de la main d'oeuvre et du taux d'intégration réel est en conséquence très faible.

Le seul avantage qu'on a pu tirer est celui de la formation professionnelle et leur initiation à de nouvelles techniques.

C'est pour ces raisons que nous pensons qu'il est nécessaire de réviser complètement la politique du montage et celle de l'intégration dans le sens adopté jusqu'à nos jours.

Il faudrait à notre avis tenir compte de certains principes fondamentaux essentiels, pour la réussite de cette politique concernant les critères de choix du produit à monter et les objectifs qu'on veut atteindre par cette méthode.

La sous-traitance internationale peut présenter ce cadre de travail qui nous amènera tôt ou tard à suivre l'évolution de la technique.

Les prix auxquels sont arrivés certains constructeurs sont devenus presque imbattables du fait de l'augmentation ahurissante de la cadence de production.

L'intervention humaine dans le cycle de fabrication devient de plus en plus rare avec le développement de machines transfert et les machines à commandes numériques.

Il ne s'agit pas pour nous de faire intervenir la main d'oeuvre là où il ne faudrait pas. L'orsqu'on voit à nos jours qu'une chaîne fait de 10.000 à 20.000 unités par jour d'un certain produit, où la main d'oeuvre entre pour un coefficient très faible, il est aberrant de vouloir monter ces 10.000 ou 20.000 unités sur une durée d'une année avec toutes proportions gardées, comme ça se passe pour les chaînes de montage en Tunisie.

En outre les différentes tentatives réalisées n'ont pas abouti à augmenter le taux d'intégration ou même atteindre un minimum raisonnable.

Cela est dû à ce que les pièces entrant dans la fabrication sont obtenues avec des cadences importantes donc des prix très bas que les constructeurs tunisiens n'arriveront jamais à atteindre avec des séries aussi faibles que l'exige le marché local.

Les séries que nous montons en Tunisie nous donnent une idée sur l'importance de ce phénomène.

On peut prendre l'exemple de chaînes automatisées dans l'industrie mécanique. Ces chaînes accroissent en moyenne la productivité de 4 à 6 fois, voire dans certains cas de 10 à 20 fois. La durée du processus de production est en moyenne d'une minute et demie à deux minutes, dans de nombreux cas, cette durée descend à quelques secondes seulement...

Il s'ensuit que pour tourner à plein rendement et utiliser deux équipes successives, une chaîne automatisée suppose une production annuelle de 150 à 200.000 unités; c'est à dire une production de grande série. C'est ainsi que chacun des principaux producteurs européens de voiture de tourisme met sur le marché intérieur ou extérieur (et en quantités croissantes sur ce marché) de 250.000 à 500.000 unités par an. Une production annuelle inférieure à 100.000 ou 150.000 voitures n'est plus rentable.

Le niveau de rentabilité peut être évalué dans cette branche à 200.000 unités par an et l'on peut être assuré qu'il continuera à s'élever à mesure que le progrès technique se poursuivra.

La production de grande série devient donc une condition préalable de la rentabilité et la spécialisation est à son tour une condition préalable de la production./.

... de série.

Puisque les marchés intérieurs, même ceux des pays les plus avancés ne peuvent absorber la production de grande série qu'impose la technique moderne, la coopération et la compensation à une échelle internationale deviennent de plus en plus inéluctables.

Les pays en voie de développement, s'ils n'ont pas encore atteint un niveau économique où l'intégration économique s'impose, retrouvent toujours ce problème dès qu'ils envisagent la ~~création~~ d'une industrie ou d'une entreprise qui réponde aux exigences de la technique contemporaine. C'est surtout l'exiguïté de leur marché intérieur qui rend la coopération économique souhaitable ne fût ce que pour des industries déterminées si ce n'est pas pour une production industrielle prise dans son ensemble.

Ceci est bien le cas en Tunisie pour l'industrie mécanique, qui pourra se développer rapidement que par la mise en pratique d'une politique de coopération et de compensation.

### 23 - Potentialité de la sous traitance internationale

On a souvent mis l'accent sur l'intérêt de la sous traitance internationale, mais celle-ci ne peut présenter pour l'industriel d'un pays en voie de développement, c'est à dire pour le sous traitant (toujours en fait en position de faiblesse par rapport au donneur d'ordre), toutes les garanties offertes que par le processus de la compensation, qui seul, peut offrir aux deux parties en présence des avantages réciproques indiscutables.

C'est avec cette nouvelle optique que nous regardons actuellement la sous traitance internationale; cela n'empêchera pas bien sûr, certaines industries de répondre aux contrats de sous traitance telle qu'elle est conçue en Europe.

Des propositions de ce genre nous sont faites actuellement pour certaines industries : (Ex: câblage de plaques d'ordinateurs pour I.B.M.) Nous avons en effet un marché potentiel de sous traitance à exploiter parallèlement à la politique de compensation.

Nous visons par exemple :

- Le secteur textile qui travaille pour certaines firmes américaines,
- Les entreprises de confection (articles de dames etc...)
- La construction des bateaux de plaisance de différentes sortes en polyester et tout dernièrement un contrat avec un pays nordique pour la fabrication de bateaux de pêche en polyester dans les ateliers des fonderies réunies.

- Des pièces de fonderie destinées à l'exportation
- Les entreprises de chaudronneries

Dans le domaine du bois et la construction métallique, nous avons aussi des propositions intéressantes pour des produits sous traités destinés à l'exportation.

Nous pouvons citer aussi le cuir avec une réalisation importante de la Société Tuniso-Française de la chaussure de Djébéliana (S.O.T.U.F.R.A.C.).

Cette Société fabriquera des chaussures de dames de luxe c'est une société mixte avec 60 % groupe français, 40 % SOTUPRI à Sfax (Tunisie).

La capacité de production : 1.500 paires par jour. Elle emploiera 250 ouvriers environ de la délégation de Djébéliana.

Elle bénéficiera de l'assistance technique du partenaire français.

La production de cette entreprise sera destinée entièrement pour l'exportation.

### 3) AVANTAGES DE LA SOUS TRAITANCE INTERNATIONALE

Nous avons essayé d'analyser toutes les possibilités de sous traitance internationale afin d'en tirer le maximum de profits pour les entreprises Tunisiennes ainsi que pour l'économie nationale.

#### 3.1 Avantages pour les sous traitants

Pour les entreprises, il est certain que la sous traitance et surtout la compensation résoudra pour une grande partie leurs difficultés actuelles.

Elle leur permettra de s'assurer des marchés plus vastes et réguliers avec des commandes adaptées à leur équipement ce qui leur permettra en premier lieu de rentabiliser leurs investissements.

D'autre part cet élargissement des débouchés, les amenera à concentrer leurs efforts pour améliorer leur qualité et ainsi se faire valoir sur le marché internationale avec des connaissances de plus en plus accrue en matière de fabrication surtout lorsqu'ils leur assurent l'assistance technique nécessaire.

En plus, la sous traitance internationale pourrait être un moyen efficace pour un développement réel des différents secteurs de l'industrie si les conditions préalables mentionnées dans ce rapport pouvaient être remplies.

Cette procédure permettrait en effet d'accélérer le processus d'industrialisation dans les pays en voie de développement beaucoup plus rapidement et plus rationnellement qu'on ne le constate à l'heure actuelle: ceci pour plusieurs raisons.

- des séries de fabrication très importantes d'une pièce donnée pourraient être lancées. Ce qui permettrait de les obtenir à des prix de revient compétitifs.

- le volume de fabrication augmenterait dans des proportions importantes du fait que de nombreux ensembles mécaniques sont importés à l'heure actuelle qui pourraient faire l'objet d'une intégration éventuelle (moteurs divers, tracteurs etc...).

- le gain en devises et le taux de valeur ajoutée seraient beaucoup plus élevés que celui résultant de la procédure actuelle dite d'intégration.

- les frais de commercialisation diminueraient dans des proportions sensibles étant donné la possibilité d'établir des contrats à long terme.

- cette façon de faire permettrait de mieux répartir les opérations d'usinage (possibilité d'exécuter les pièces forgées si un atelier de forge est en sous charge par exemple ...).

- certitude pour les utilisateurs du pays considéré de pouvoir obtenir facilement les types d'équipement, de machines de pièces ou d'outillage qui leur sont indispensables.

- cette procédure permettrait de réduire sensiblement les prix de vente des biens d'équipement et de consommation (du fait de la diminution sensible des prix de revient) et favoriserait ainsi l'augmentation de la consommation nationale avec tous les effets bénéfiques qui peuvent en résulter.

Il est certain que dans le cas de l'industrie métallurgique et mécanique en Tunisie ainsi que les autres secteurs, l'amélioration de la situation actuelle et le développement de certaines entreprises ne peuvent s'effectuer sur les bases admises actuellement.

Ce ne sont pas uniquement des améliorations de détail qui pourraient permettre à ces entreprises d'équilibrer leur compte d'exploitation: seule une politique entièrement nouvelle axée sur le principe d'une " compensation " en matière d'usinage des pièces et ensembles mécaniques (relevant des biens d'équipement et des biens de consommation) peut entraîner des volumes de fabrication élevés comportant des séries unitaires importantes.

Quant aux effets favorables sur l'économie nationale, nous pouvons citer :

- l'augmentation du volume des exportations,
- le gain de devises,
- l'équilibre de la balance des paiements,
- une expansion économique harmonieuse avec pour effet immédiat l'augmentation du revenu national.

./.

### 3.2. Avantages pour les donneurs d'ordre

Les avantages de cette politique pour les donneurs d'ordre sont les plus importants encore.

Actuellement dans les pays industrialisés et bien que la mécanisation soit poussée à outrance, le problème de la main d'oeuvre ne cesse de poser des difficultés insurmontables.

Dans certains domaines, ces entreprises n'arrivent plus à satisfaire les demandes.

Avec une augmentation de salaires permanente, des conflits sociaux fréquents, les délais et les prix sont constamment remis en cause.

Pour remédier à ces difficultés, la plupart de ces pays ont eu recours à une main d'oeuvre étrangère de plus en plus nombreuse.

Cette solution a très vite engendré des inconvénients majeurs.

Il en découle tout de suite pour cette main d'oeuvre une situation sociale dégradante, avec des problèmes de logement qui n'ont fait que s'aggraver et un climat psychologique néfaste qui tôt ou tard aura ses effets sur la productivité et la stabilité de cette main d'oeuvre.

Les salaires de leur côté ne pouvaient pas être moins élevés à cause de la cherté de la vie et l'inflation de plus en plus aigue dans ces pays.

D'où une augmentation constante des prix de revient dans une conjoncture intervale où la concurrence devient un facteur déterminant.

La compensation et la sous-traitance internationale tels que nous les proposons peuvent dans ces cas apporter une solution non négligeable à certains des problèmes des donneurs d'ordre.

Trouver une main d'oeuvre sur place non déracinée, dans un climat psychologique des plus stables, avec des salaires relativement bas n'est-elle pas déjà une des solutions des plus avantageuses ?

En outre, avoir une position privilégiée sur un marché même réduit et bénéficier d'une situation géographique prometteuse pour déboucher sur d'autres marchés, ne peut que confirmer les multiples avantages que peut représenter la Tunisie pour la sous-traitance internationale sans pour cela parler des avantages fiscaux accordés à ce genre d'industries ni l'infrastructure d'accueil qui existe dans le pays.

./.

## 5) OBSTACLES LIMITE ET LA SOUS TRAITANCE INTERNATIONALE

Dans cette partie nous passerons en revue les obstacles qui existent actuellement pour les entreprises nationales et qui doivent être levés si on veut s'engager réellement dans le voie de la sous traitance internationale.

### 51 - Difficultés d'ordre technique dont les origines sont multiples

Nous pouvons citer :

- le manque de personnel qualifié,
- l'inexistence de bureaux d'études capables d'informer et d'assister les entreprises,
- la mise au point de certaines machines etc...

### 52 - Absence d'information.

Un manque de coordination interne entre les différentes entreprises locales qui ne possèdent aucune information sur les équipements et les possibilités de chacun d'eux.

- Un manque d'information sur le marché international de sous traitance.

### 53 - Fiscalité.

En effet les taxes qui frappent les produits locaux sont généralement très lourds.

Tel que :

- les droits de patente ,
- les droits de douane et taxe à la production.

Il arrive même que les taxes soit cumulatives le long du circuit de transformation des produits.

### 54- Difficultés d'approvisionnement en matières premières et pièces de rechange.

Nous avons constaté que les titres d'importation s'obtiennent après 3 à 4 mois et que les formalités de dédouanement sont très complexes.

Il est fondamental de pratiquer une politique promotionnelle qui contribuerait à l'expansion de la sous traitance internationale.

## 2) CONCLUSIONS DE LA COMMISSION EUROPEENNE

Nous venons de voir que la sous-traitance dans son sens défini précédemment et qui n'a rien à voir avec la sous-traitance classique devrait ouvrir des perspectives très intéressantes aux pays en voie de développement désireux d'accroître notablement leur industrie, et aux pays industrialisés pour augmenter leur production et conserver des prix compétitifs.

En effet, jusqu'à présent, le développement industriel s'est effectué principalement par la création d'entreprises visant essentiellement à fabriquer des produits (biens de consommation et d'équipement) destinés au marché national en substitution d'articles jusqu'alors importés.

Cette procédure visait surtout à l'amélioration de la balance des paiements.

Mais comme nous l'avons vu, ce processus d'industrialisation s'est heurté très rapidement à de nombreuses difficultés de plus en plus nombreuses dues essentiellement à l'étroitesse du marché national qui ne peut justifier la mise en fabrication de séries suffisamment importantes, qui seuls permettent l'obtention de pièces d'une excellente qualité et d'un prix de revient très bas.

Dans ces conditions, l'intégration ou substitution d'une pièce importée quand elle est techniquement possible, est presque toujours économiquement d'un résultat douteux et c'est pour cette raison que le pourcentage d'intégration est resté souvent très faible.

Par contre, la compensation sur les importations de bien d'équipement ou de consommation, par des fabrications en séries, présente l'avantage d'une politique de développement industriel qui concilie à la fois les impératifs relatifs à la balance des paiements, à la création d'emplois nouveaux, mais aussi à la nécessité de produire avec une qualité et des coûts compétitifs.

Des accords pourraient donc être établies assurant ainsi aux deux parties des avantages réciproques.

- assurance pour le constructeur-exportateur d'un marché important garanti et une production à des prix stables ;
- assurance pour la Tunisie de débouchés également garantis pour son industrie.

Cette politique associée avec celle dite d'intégration permettrait un développement industriel beaucoup plus rapide et plus efficace.

Parallèlement une politique de sous-traitance internationale au sens

./.

classique. La mise en œuvre prudente et appliquée sur des produits sélectionnés par un choix judicieux contribuera certainement à accélérer le processus d'industrialisation que nous préconisons.

Mais pour cela faut-il pratiquer une technique promotionnelle consistant :

- à l'adoption par les autorités tunisiennes du principe de la compensation comme étant un choix à faire privilégier auprès des fournisseurs étrangers ;
- à la recherche d'une normalisation aussi poussée que possible des pièces "standards" ;
- à réduire si possible le nombre de fournisseurs étrangers de matériels et équipements au strict minimum aussi bien pour les pièces standards que pour le matériel et équipements spécifiques ;
- assurer les garanties pour le donneur d'ordre pour que les délais et la qualité soient conformes aux accords et des garanties pour le sous-traitant de paiement et de respect de contrat ;
- création d'un organisme d'assistance à la sous-traitance qui devra être consulté pour toute importation ;
- insertion de clauses de sous-traitance obligatoire dans tout contrat concernant l'implantation d'usines de montage et entreprises étrangères ou l'achat d'usines ;
- insertion de la sous-traitance dans le code tunisien d'investissement,
- une garantie des Etats et des Banques pour les contrats de sous-traitance ;
- accorder des facilités ;
  - pour l'importation des matières premières
  - pour l'entrée en admission temporaire des matières premières et éventuellement des machines
- des primes d'encouragement à l'exportation ;
- des facilités de crédit avec des taux d'intérêt moins élevés que ceux pratiqués couramment ;
- le respect, par une protection effective, des contrats privilégiés des fournisseurs sous-traitants dans le pays ;

Enfin, sur le plan international mener certaines actions pour créer un cadre juridique international propice au développement de la sous-traitance.

ANNEXES :

- I. Extrait du code d'investissement tunisien
- II. " " du régime fiscal des sociétés
- III. Avantages accordés par l'Etat Tunisien aux entreprises jugées d'intérêt national.

I. Extrait du code d'investissement tunisien

LOI N° 89-35 DU 26 JUIN 1969, PORTANT CODE DES INVESTISSEMENTS

DISPOSITIONS PRELIMINAIRES

ARTICLE PREMIER : La présente loi intitulée Code des investissements vise à créer les conditions favorables aux investissements réalisés en Tunisie et à fixer les modalités de leur encouragement, leur garantie et leur protection. Les investissements réalisés avant l'entrée en vigueur du présent Code, peuvent, sur demande, ouvrir droit au bénéfice de ses dispositions.

ARTICLE 2. : Les garanties et avantages prévus par le présent Code concernant les investissements réalisés en Tunisie par des personnes physiques ou morales, quelle que soit leur nationalité et ayant fait l'objet d'un agrément conformément à l'article 7 de la présente loi.

Les garanties et avantages précités peuvent, selon la procédure définie à l'article 5 de la présente loi être étendus aux investissements à caractère commercial.

ARTICLE 3. : Les modifications éventuellement apportées au présent Code ne pourront imposer aux investissements agréés des conditions moins avantageuses.

ARTICLE 4. : L'application du présent Code ne met pas obstacle à l'octroi aux investisseurs d'avantages plus favorables prévus par des textes en vigueur ou à venir.

ARTICLE 5. : Des garanties ou avantages non prévus par le présent Code peuvent être accordés par voie de convention conclue entre l'Etat et l'investisseur après avis de la Commission des investissements visée à l'article 9 de la présente loi.

ARTICLE 6. : L'égalité devant la loi, notamment dans ses dispositions fiscales et sociales, est reconnue aux investisseurs étrangers.

#### AGREMENT ET CATEGORIE DES INVESTISSEMENTS

ARTICLE 7. : Toute personne physique ou morale desirant investir ou réaliser l'extension, la reconversion ou le déplacement de son entreprise industrielle en Tunisie doit solliciter l'agrément du secrétariat d'Etat au Plan et à l'Economie Nationale.

ARTICLE 8. : L'investissement agréé par le Secrétaire d'Etat au Plan et à l'Economie Nationale sur avis de la Commission prévue par l'article 9 de la présente loi, est classé dans l'une des catégories suivantes :

Catégorie A. - Est classé dans cette catégorie tout investissement réalisé avec un apport en capital d'un montant inférieur ou égal à 50.000 Dinars.

Catégorie B. - Est classé dans cette catégorie tout investissement créant un minimum de 10 emplois permanents, réalisé avec un apport en capital dont le montant est compris entre 50.000 et 250.000 Dinars.

Catégorie C. - Est classé dans cette catégorie tout investissement créant plus de 50 emplois permanents, réalisé avec un apport en capital dont le montant est supérieur à 250.000 Dinars.

D'autres éléments de classement et d'appréciation des investissements peuvent être pris en considération et notamment :

- priorité de l'investissement en cause
- lieu de l'implantation de l'investissement
- nature de l'activité
- nombre d'emplois créés
- nature de l'apport des capitaux (devises-dinars)
- valeur ajoutée
- degré d'intégration industrielle
- montant des exportations par rapport au montant du chiffre d'affaires

ARTICLE 9. : L'organisation et le fonctionnement de la Commission des investissements sont fixés par le décret.

## AVANTAGES ACCORDES AUX INVESTISSEMENTS

### CHAPITRE I. - Catégorie A.

ARTICLE 10. : Les investissements classés dans cette catégorie donnent droit à une réduction d'impôt

Cet aménagement fiscal intéresse les personnes physiques ou morales qui réinvestissent effectivement tout ou partie de leurs revenus ou bénéfices réalisés en Tunisie.

Dans les conditions prévues à l'annexe I du présent Code, la réduction d'impôt porte :

- 1°) sur la contribution personnelle d'Etat due éventuellement par les personnes physiques.
- 2°) sur l'impôt de la patente, l'impôt agricole ou l'impôt sur les bénéfices des professions non commerciales dû par les personnes morales.

### CHAPITRE II. - Catégorie B.

ARTICLE 11. : Les investissements classés dans cette catégorie donnent droit aux avantages fiscaux ci-après :

- 1°) la réduction d'impôt prévue en faveur des investissements de la catégorie A.
- 2°) l'exonération de la patente pour les trois premiers exercices d'activité effective.
- 3°) l'enregistrement pendant les trois premiers exercices au droit fixe des actes constitutifs de l'entreprise réalisant ou constatant les accroissements du capital initial, les transformations de statut juridique fusions et apports.
- 4°) l'exonération pendant les trois premiers exercices de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières dû à raison des emprunts contractés pour l'établissement ou l'extension de l'entreprise ou de la portion des bénéfices distribués aux actions et parts d'intérêts créés dans le même but qui n'excède pas annuellement 6 % de la valeur nominale des titres et parts.

Les avantages prévus aux alinéas 2, 3 et 4 peuvent être étendus sur une période n'excédant pas cinq ans.

ARTICLE 12. : En outre, les investissements classés dans cette catégorie bénéficient des avantages financiers ci-après :

- a) lettre des warrants industriels destinés à faciliter le financement du stockage des matières premières et des produits finis fabriqués en Tunisie.
- b) lettre de garantie accordée après avis de la Commission des investissements permettant aux entreprises d'obtenir des crédits bancaires à moyen et long terme destinés à financer leur programme d'investissement (construction, installation, équipement).

ARTICLE 13. : Le matériel d'équipement des entreprises de la catégorie B bénéficie de la suspension du paiement des taxes et droits à l'importation conformément aux dispositions de l'annexe II.

### CHAPITRE III. - Catégorie C

ARTICLE 14. : Les investissements classés dans cette catégorie donnent droit aux avantages prévus en faveur des catégories A et B.

En outre les avantages prévus aux alinéas 2, 3 et 4 de l'article 11 sont accordés automatiquement pour une durée de 5 ans.

La Commission des investissements peut proposer le renouvellement du bénéfice de ces avantages pour une nouvelle période n'excédant pas 5 ans.

### AVANTAGES CONVENTIONNELS

ARTICLE 15. : le Gouvernement Tunisien peut, sur avis de la Commission, accorder à tout investisseur des avantages particuliers et notamment :

- 1°) La déduction de la taxe à la production ayant effectivement grevé les achats et importations de biens d'équipements industriels directement affectés à la production.
- 2°) Adoption d'un mode d'amortissement plus favorable pour le matériel et l'équipement.
- 3°) Régimes suspensifs douaniers
- 4°) Régime fiscal exceptionnel de longue durée garantissant la stabilité des impôts pour une période n'excédant pas 20 ans.
- 5°) Cession à titre gratuit ou onéreux des terrains devant servir pour l'implantation de l'entreprise.

- 6°) Prise en charge par l'Etat des travaux d'infrastructure.
- 7°) Octroi de monopole d'exploitation et de commercialisation durant une période déterminée.
- 8°) Prohibition totale ou partielle des importations des produits concurrentiels.
- 9°) Bonification d'intérêts des emprunts contractés par l'entreprise.

#### GARANTIE DE TRANSFERT

ARTICLE 16. : L'agrément accordé dans le cadre de l'article 7 de la présente loi donne droit aux investisseurs non résidents à la garantie de transfert du capital investi en devises et des revenus de ce capital.

Si l'investissement est réalisé sous forme d'apport en nature, la garantie de transfert du capital et des revenus y afférents est accordée selon les modalités fixées par la décision d'agrément ou les dispositions de la convention passée avec le Gouvernement.

ARTICLE 17. : Le transfert des revenus du capital investi en devises est effectué immédiatement après justification auprès de la Banque Centrale de Tunisie des montants à transférer.

ARTICLE 18. : La garantie de transfert du capital investi porte sur le produit réel net de la cession ou de la liquidation, même si ce montant est supérieur au capital initialement investi en devises.

#### DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 19. : Toute cession d'investissement agréé conformément au présent Code doit être préalablement autorisée.

ARTICLE 20. : Tout différend entre l'investisseur étranger et le Gouvernement, résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par le Gouvernement à l'encontre de celui-ci sera réglé conformément aux procédures d'arbitrage et de conciliation.

Ces procédures sont celles prévues :

- soit dans le cadre des accords bilatéraux de protection des investissements conclus entre la Tunisie et l'Etat dont l'investisseur est ressortissant
- soit dans le cadre de la Convention Internationale pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats, convention ratifiée par la loi n° 66-33 du 3 mai 1966.

## II. Extrait du Régime Fiscal des Sociétés

### AVANTAGES FISCAUX ACCORDÉS AUX ENTREPRISES INDUSTRIELLES DONT LA CRÉATION OU L'EXTENSION INTÉRESSE LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA TUNISIE

Octroi de la "Lettre d'établissement" qui accorde certains des avantages suivants :

. L'exonération des impôts sur la patente pour les 5 premiers exercices d'activité effective prolongée le cas échéant pendant les 5 exercices suivants pour la part du bénéfice non distribué réinvesti dans l'entreprise.

. Le report pendant 3 exercices au maximum en vue de la détermination du bénéfice imposable à la patente, du solde déficitaire.

. L'enregistrement au droit fixe des actes qui constituent l'entreprise ou qui réalisent ou constatent des accroissements du capital investi des transformations de statut juridique, fusions et apports pendant les 5 premiers exercices (maximum).

Etablissement d'un régime fiscal exceptionnel de longue durée (maximum 15 ans, majoré éventuellement dans la limite de 5 ans) qui garantit aux entreprises de production ou de transformation, la stabilité des impôts. (capital supérieur ou égal à 50.000 D).

Cette stabilité s'appliquera aux règles d'assiette et de perception et aux tarifs relatifs :

- aux impôts directs établis sur les bénéfices réalisés et sur les distributions de ces bénéfices,
- aux impôts frappant les réserves de toute nature des sociétés,
- aux impôts, taxes, redevances, perceptions fiscales ou parafiscales assis à l'exportation sur les marchandises que les entreprises admises au bénéfice du régime fiscal exceptionnel de longue durée produisent ou transforment.

Exonération de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières dû à des emprunts contractés pour l'établissement ou l'extension de l'entreprise ou de la portion des bénéfices distribués aux actions et parts d'intérêts, créés dans le même but, qui n'exède pas annuellement 6 % de la valeur nominale des titres ou parts.

Exonération de la taxe sur la valeur locative et de la taxe d'entretien et d'assainissement dues par l'entreprise à raison des immeubles qu'elle possède et utilise pour son exploitation.

Possibilités de déduire de la taxe à la production,

Les taxes :

- ayant frappé les matières ou produits qui entrent dans la composition des objets fabriqués,
- ayant frappé les matières ou produits détruits dans le processus de fabrication,
- ayant frappé les récipients et les emballages perdus.

Exonération de la taxe à la production pour les produits exportés.

Exonération des droits frappant, à l'importation, le matériel d'équipement appartenant à des entreprises transférant leurs exploitations en Tunisie.

### III. AVANTAGES ACCORDES PAR L'ETAT TUNISIEN AUX ENTREPRISES JUGES

#### D'INTERET NATIONAL

#### AVANTAGES ECONOMIQUES ET FINANCIERS

##### Régime des capitaux étrangers investis en Tunisie

Le décret du 4 juin 1957 définit un régime très libéral de transfert des capitaux et des bénéfices.

- Entreprises productives : Possibilités illimitée de transférer les dividendes, ainsi que les capitaux investis (Art. 3 et 4).
- Entreprises non productives: Possibilité de transfert des dividendes, intérêts et bénéfices s'il ne dépasse pas 8% des capitaux investis et s'il n'a pas lieu dans un délai inférieur à deux ans à partir de la date de l'investissement (Art. 4).
- Dans le cas d'investissements réalisés sous forme d'équipements le transfert du capital investi demeure possible, s'il ne se fait pas moins de deux ans après la date de l'importation de ces équipements (Art. 6).
- Le transfert peut s'effectuer en une devise différente de celle importée ou sous forme de marchandises (Art. 9.).

##### Emprunts

L'Etat peut garantir les emprunts contractés par l'entreprise ou prêter par l'intermédiaire des établissements de crédit para-étatiques :

- Pour l'achat de biens d'équipement ou de matières premières (lettre de garantie).
- Pour le financement de la fabrication ou du stockage des matières premières et des produits finis (Lettre d'agrément).
- Pour la création d'un fonds de roulement (Lettre de préfinancement).

#### AVANTAGES FISCAUX ET DOUANIERS

##### Exonération :

- Des impôts sur la patente pendant les 5 premiers exercices d'activité effective, et le cas échéant pendant les 5 exercices suivants pour la part du bénéfice non distribué réinvesti dans l'entreprise et le report pendant 5 exercices au maximum, du solde déficitaire des 5 premiers exercices cumulés (Lettre d'établissement).
- Des impôts sur l'enregistrement des actes qui constituent la société ou qui constatent la modification de son capital ou de son statut juridique.
- Des taxes assises sur la valeur locative, dues par l'entreprise à raison des immeubles qu'elle possède et utilise pour son exploitation.
- De la taxe à la production sur les produits exportés,
- Des droits frappant, à l'importation, le matériel d'équipement appartenant à des entreprises transférant leur exploitation en Tunisie (Arrêté du 29-12-55, Art. 14 et 15).
- De l'impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières (partie des bénéfices n'excédant pas annuellement 6% du capital social).

Institution d'un régime fiscal de longue durée qui garantit la stabilité des impôts pendant une période maximum de 15 ans.

Possibilités de déduire de la taxe à la production les taxes ayant frappés:

- Les matières ou produits entrant dans la composition des objets fabriqués,
- Les matières ou produits détruits dans le processus de fabrication,
- Les emballages perdus.

Protection des produits à l'égard des Importations similaires (augmentation des droits de douane, prohibitions.).

Autorisation pour les entreprises qui construisent ou font construire des immeubles d'habitation destinés au logement de leur personnel, d'effectuer dès l'achèvement des constructions un amortissement exceptionnel égal à 50 % de leur prix de revient et d'amortir le solde dans un délai de 10 ans.

AUTRES AVANTAGES RESULTANT DE L'ETUDE DES PROJETS :

- Réduction sur le prix de l'eau et de l'énergie.
- Réduction sur le prix des terrains (si ceux-ci sont la propriété de l'Etat).
- Construction de routes pour relier l'usine aux routes principales.
- Priorité accordée pour les achats de l'Etat.



**76.02.05**