



**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)

Distr.  
RESTREINTE.

ADM/EVA/R.3  
23 Juillet, 2002

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original: FRANÇAIS

MISSION TRIPARTITE  
INDEPENDANTE D'EVALUATION  
EN PROFONDEUR DES PROJETS

TF/TUN/97/001

TF/TUN/97/002

US/TUN/00/143

**ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA MISE A NIVEAU ET  
L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES  
TUNISIENNES DANS LES SECTEURS : TEXTILE/HABILLEMENT, CUIR ET  
PRODUITS EN CUIR ET AGRO-ALIMENTAIRE**

Rapport de la mission d'évaluation\*

---

\* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Tous les trois projets ont été financés par le Gouvernement d'Italie

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Avertissement: Les opinions émises dans ce rapport sont exprimées à titre personnel et n'engagent pas les organismes représentés.

# Table des Matières

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Sommaire Exécutif</b>   | 6  |
| <b>2. Contexte et méthodologie de la mission d'évaluation</b>               | 15 |
| 2.1 Organisation de la mission  | 15 |
| 2.2 Les objectifs des projets   | 17 |
| <b>2.2.1 Secteur Textile</b>  | 17 |
| <b>2.2.2 Secteur Cuir et produits en cuir</b>                               | 18 |
| <b>2.2.3 Secteur Agroalimentaire</b>  | 19 |
| 2.3 Les objectifs de la mission d'évaluation                                | 20 |
| 2.4 Méthodologie de l'évaluation  | 20 |
| <b>3. Descriptif et but du projet</b>                                       | 22 |
| 3.1 Informations générales  | 22 |
| <b>3.1.1 Situation du pays</b>  | 22 |
| <b>3.1.2 La stratégie du pays</b>   | 22 |
| <b>3.1.3 Les PME en Tunisie</b>   | 23 |
| <b>3.1.4 Le programme de mise a niveau</b>                                  | 23 |
| <b>3.1.5 Les secteurs concernés par le projet</b>                           | 24 |
| 3.1.5.1 Le secteur textile et habillement                                   | 24 |
| 3.1.5.2 Le secteur du cuir et chaussures                                    | 25 |
| 3.1.5.3 Le secteur agroalimentaire  | 25 |
| 3.2 Cadre du projet   | 26 |
| 3.3 Méthodologie utilisée pour préparer le projet                           | 26 |
| <b>4. Exécution du projet</b>   | 27 |
| 4.1 Pertinence du projet  | 27 |
| 4.2 Objectifs et résultats du projet  | 27 |
| 4.3 La qualité et l'opportunité des activités                               | 28 |
| 4.4 La qualité du suivi et du contrôle du projet                            | 28 |
| <b>5. Résultats du projet</b>   | 30 |
| 5.1 Analyse de l'avancement des produits prévus                             | 30 |
| <b>5.1.1 Projet textile</b>   | 32 |
| <b>5.1.2 Projet cuir</b>  | 40 |
| <b>5.1.3 Projet agro-alimentaire</b>  | 50 |
| 5.2 Degré de réalisation de l'objectif de développement                     | 55 |
| <b>5.2.1 Assistance aux Centres Techniques</b>                              | 55 |
| <b>5.2.2 Coordination avec d'autres projets dans le pays</b>                | 56 |
| 5.3 Appréciation globale des progrès réalisés                               | 56 |
| 5.4 Perspectives pour la deuxième phase                                     | 56 |
| <b>6. Conclusions</b>   | 57 |
| 6.1 Constatations et conclusions de la mission indépendante d'évaluation    | 57 |
| <b>6.1.1 Généralités</b>  | 57 |
| <b>6.1.2 Composition des listes de cabinets italiens</b>                    | 59 |
| <b>6.1.3 Rapports entre les cabinets italiens et les cabinets tunisiens</b> | 59 |
| <b>6.1.4 Durée de l'intervention au sein des entreprises</b>                | 60 |
| <b>6.1.5 Qualité des interventions</b>                                      | 60 |
| <b>6.1.6 La production et la validation des rapports</b>                    | 60 |
| <b>6.1.7 Méconnaissance des intervenants dans le projet</b>                 | 61 |

|  |    |
|--|----|
| <b>6.1.8 Méconnaissance des particularités du projet</b>         | 61 |
| <b>6.1.9 Formation des formateurs</b>                            | 61 |
| <b>6.1.10 Portée de l'intervention dans le programme HACCP</b>   | 61 |
| 6.2 Points positifs  | 62 |
| 6.3 Points à renforcer   | 63 |
| <b>7. Recommandations</b>  | 64 |
| 7.1 Communes pour les trois projets                              | 64 |
| <b>7.1.1 Pour L'ONUDI</b>  | 64 |
| <b>7.1.3 Pour L'ONUDI, les Centres Techniques et le Donateur</b> | 67 |
| <b>7.1.4 Pour le Donateur</b>                                    | 67 |
| 7.2 Sur les diagnostics d'entreprises                            | 68 |
| <b>7.2.1 Pour L'ONUDI</b>  | 68 |
| <b>7.2.2 Pour L'ONUDI et les Centres Techniques</b>              | 68 |
| <b>8. Leçons à tirer</b>   | 69 |
| Annex I : Calendrier de la mission d'évaluation                  | 70 |
| Annex II : Termes de référence                                   | 74 |
| Annex III : Liste des personnes rencontrées                      | 79 |
| Annex IV : Questionnaire pour les Entreprises                    | 81 |

## Liste des sigles utilises

|               |  |
|---------------|--|
| AMF           | Accords Multi-Fibres   |
| API           | Agence pour la Promotion de l'Industrie  |
| ATV           | Accord sur Textile et Vetements  |
| CEE           | Commission Economique Europeenne   |
| CETTEX        | Centre Technique Tunisien du Textile   |
| CNCC          | Centre National du Cuir et de la Chaussure   |
| CONFINDUSTRIA | Confederation Generale des Industriels Italiens  |
| COFIL         | Comite de Pilotage (entité chargée du Programme de mise à niveau)  |
| CTTA          | Centre Technique de l'Agro-alimentaire   |
| FODEC         | Fonds de développement de la Compétitivité Industrielle  |
| HACCP         | Hazard Analysis Critical Control Point (analyse des risques de danger chimique et bacteriologique dans l'agro-alimentaire) |
| I.D.F.        | Fonds Industriel pour le Développement   |
| OMC           | Organisation Mondiale du Commerce  |
| Pays ACP      | Pays Afrique Caraïbes et Pacifique   |
| PIB           | Produit Intérieur Brut   |
| PME           | Petites et Moyennes Entreprises  |
| PNM           | Programme de Mise à Niveau   |
| U.E.          | Union Européenne   |
| UGTT          | Union Générale des Travailleurs Tunisiens  |
| UTICA         | Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat   |
| KFW           | Kreditanstalt fuer Wiederaufbau (Banque pour la Reconstruction / Frankfurt/Allemagne)                                      |
| \$ E.U.       | Dollar Etats-Unis  |

## REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation remercie le personnel des projets et toutes les personnes rencontrées pour la coopération donnée pendant le travail de la mission. Le professionnalisme du personnel du programme a considérablement aidé la mission d'évaluation à préparer ce rapport.



# **1. Sommaire Exécutif**

## **1.1 HISTORIQUE DE LA MISE A NIVEAU**

La Tunisie s'est engagée depuis 1986 dans un vaste Programme d'Ajustement Structurel et de libéralisation de l'économie. Après la signature des accords de l'Uruguay Round et la caducité des accords préférentiels entre la Tunisie et les pays de l'Union Européenne, la Tunisie a conclu à Bruxelles, en juillet 1995, un accord de libre échange avec l'Union Européenne prévoyant un démantèlement tarifaire vis à vis de l'U.E.

Consciente des enjeux sur les entreprises industrielles, la Tunisie a lancé dès 1995, et bien avant la ratification de l'accord de libre échange par les pays membres de l'U.E, un important Programme de Mise à Niveau, visant à assurer aux entreprises industrielles les moyens d'être compétitives sur les marchés étrangers et domestique.

Parallèlement, le pays s'est engagé dans une œuvre de modernisation de toutes les structures économiques, administratives, éducatives, etc. pour assurer aux entreprises un environnement favorable.

Pour être éligibles les entreprises tunisiennes opérantes doivent :

- être en activité depuis au moins deux ans,
- disposer d'un potentiel de croissance
- ne pas avoir de difficultés économiques

Une fois sélectionnées, les entreprises sont soumises à un diagnostic qui couvre toutes les fonctions de l'entreprise. En outre, l'environnement de l'entreprise est analysé dans un contexte dynamique à l'effet d'identifier les opportunités et les menaces, ce qui permettra à l'entreprise de définir son positionnement stratégique.

Le plan de mise à niveau doit définir l'ensemble des investissements à réaliser, tant sur le plan matériel qu'immatériel, le calendrier de réalisation et, au besoin, un plan de restructuration financière.

Le dossier établi par le centre technique sectoriel ou un cabinet d'étude doit être approuvé par l'entreprise et par l'institution financière. Le dossier est ensuite déposé au Bureau de mise à niveau qui après étude le transmet au Comité du Pilotage présidé par le Ministre de l'Industrie (COFIL) qui décidera sur son approbation finale, avec la possibilité de bénéficier de primes offertes par le FODEC (Fonds de développement de la compétitivité).

## **1.2 LA PARTICIPATION DE L'ONUDI ET LA CONTRIBUTION ITALIENNE**

Pour aider le Gouvernement Tunisien à réaliser le Programme National de Mise à Niveau, l'ONUDI, à travers une contribution du Gouvernement Italien, a lancé un programme cadre, (financé en totalité par l'Italie) pour l'amélioration de la compétitivité de l'industrie

tunisienne. Le programme cadre comprend quatre composantes, dont le programme d'appui pour la mise à niveau représente une de ces composantes.

Les trois projets (secteur textile, secteur cuir et secteur agroalimentaire) qui représentent, cette composante et qui font l'objet de cette évaluation tripartite et indépendante à mi-parcours, portent sur l'assistance pour la mise à niveau de 70 entreprises (30 dans le secteur textile, 30 dans le secteur cuir et 10 dans le secteur agroalimentaire).

Les trois projets visent au renforcement des capacités de trois centres techniques tunisiens du textile, du cuir et de l'agroalimentaire :

- en formant leur formateurs dans les trois différentes phases de la mise à niveau
- en réalisant le diagnostic stratégique des points forts et points faibles de 70 entreprises sélectionnées ;
- en élaborant le plan de mise à niveau sur la base des besoins stratégiques constatés
- en réalisant le programme de restructuration à travers les fonds tunisiens prévus à cet effet, ou à travers les lignes italiennes de crédit établies pour accompagner les actions de restructuration des entreprises.
- en établissant des relations de partenariat avec des cabinets italiens permettant un transfert de savoir faire et pouvant plus tard déboucher sur une coopération soit en Tunisie soit à l'étranger.

Le diagnostic et le plan de mise à niveau sont réalisés par des bureaux conseil italiens, en coopération avec des bureaux conseil tunisiens, qui réalisent en sous-traitance, une partie du diagnostic

En conclusion les bénéficiaires de ces projets sont :

- les Centres Techniques Tunisiens, qui reçoivent la formation spécifique de leur personnel
- les Entrepreneurs Tunisiens qui bénéficient du diagnostic et plan de mise à niveau.
- les Bureaux d'Etudes Tunisiens qui ont la possibilité de développer une expérience spécifique avec de bureaux d'ingénierie italiens bien expérimentés.

### **1.3 CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS DE LA MISSION INDEPENDANTE D'EVALUATION**

#### **1.3.1 Généralités**

Le projet (la mission d'évaluation considère les trois projets comme un seul projet partagé en trois secteurs) a été financé par l'Italie à travers des sources de financement différentes quant aux montants et aux origines des fonds mobilisés. L'agence d'exécution du projet est l'ONUDI.

L'assistance aux secteurs Textile & Habillement et Cuir & Chaussures a été financée à travers des fonds offerts spécialement à cette fin, par la coopération bilatérale italienne, tandis que l'assistance pour le secteur de l'agroalimentaire (un montant inférieur et concernant



seulement dix entreprises) a été financée à travers les fonds octroyés par l'Italie pour une destination spécifique au Fonds Industriel pour le Développement - IDF- de l'ONUDI.

Les secteurs couverts par le projet sont très importants pour l'économie tunisienne et la coopération sont stratégiquement importants pour le développement des relations Italie-Tunisie.

La durée prévue pour l'exécution des trois projets a été estimée à 24 mois.

**Trois phases sont à distinguer au niveau du projet :**

1. La première comprend les diagnostics de mise à niveau et la formation des formateurs des centres techniques.
2. La deuxième phase concerne la réalisation des programmes de mise à niveau et devra démarrer après l'accord du Comité du Pilotage du projet (Italie, ONUDI et le Centre Technique Tunisien du secteur concerné).
3. La troisième phase (la plus courte) est programmée sur le dernier mois prévoit la diffusion des résultats à la fin du projet à travers des séminaires spécifiques.

Entre la première et la deuxième phase, un délai de six mois est prévu dans le document du projet, pour permettre à la structure tunisienne (COPIL) d'approuver les plans de mise à niveau pour chaque entreprise.

La mission tripartite indépendante d'évaluation était prévue à mi-parcours, mais actuellement le projet souffre de certains retards par rapport au plan d'actions établi.

**La contribution italienne a permis de financer :**

- les coûts de diagnostic pour chaque entreprise, avec une participation financière forfaitaire des entreprises concernées, de l'ordre de 2000 dinars tunisiens (environ \$E.U 1550) pour les entreprises des secteurs Textile et Cuir et de 2500 dinars tunisiens pour les entreprises du secteur agroalimentaire.
- l'assistance technique requise pour la mise en œuvre du programme (amélioration des laboratoires des Centres, équipement, etc.)
- l'assistance technique immatérielle requise pour renforcer les capacités de centres.  
Le démarrage du projet était prévu pour Janvier 2001 et, selon le calendrier des activités, la date d'achèvement prévue était pour la fin de 2002.

**Toutefois la mission d'évaluation a constaté des retards dans toutes les phases des trois projets:**

- La sélection des bureaux d'études italiens

- Les procédures d'appel d'offres\*
- L'exécution des diagnostics et des plans d'action et de mise à niveau.

A cette date, le retard global pour les trois projets peut être estimé entre 10 et 16 mois, considérant les temps d'approbation du COPIL et le temps pour démarrer les activités pour la réalisation de plans de mise à niveau, avec l'assistance des Bureaux d'études italiens.

**Déjà dans le premier comité de pilotage d'avril 2001, il avait été porté à l'attention des participants la nécessité de :**

- respecter le calendrier prévu pour la présentation des documents ;
- faire une pré-sélection des bureaux d'études plus précise et plus représentative.

Pour garantir un meilleur suivi et un contrôle plus étroit du projet dans les trois secteurs, déjà le premier comité de pilotage en 2001, avait décidé de constituer un comité de gestion, se réunissant à Tunis périodiquement entre les réunions du Comité de Pilotage et composé du représentant de l'ONUDI à Tunis et des partenaires locaux tunisiens et italiens (Ambassade d'Italie et Centres techniques)

Ce comité doit assurer la continuité du monitoring du projet entre les réunions semestrielles du Comité de Pilotage.

Après quelques visites à une dizaine d'entreprises sélectionnées et des entretiens avec des responsables des Centres Techniques, de l'Ambassade d'Italie à Tunis de l'Administration tunisienne et des Fédérations patronales, la mission d'évaluation a pu constater ce qui suit :

- Composition des listes de cabinets italiens

Les listes utilisées pour la sélection des cabinets italiens ne sont pas correctement actualisées. Il a été constaté qu'une entreprise figurant sur la liste avait cessé ses activités depuis plusieurs années, de même que deux bureaux spécialisés dans les

---

\* A ce retard a contribué, en partie, aussi un problème juridique dû à la sélection des contractants, suite à une lettre envoyée le 6 avril 2001 à l'ONUDI par le chargé d'affaires de la Représentation de l'Italie auprès des Nations Unies à Vienne. Dans cette lettre, il était indiqué de lancer l'appel d'offre aux bureaux conseils italiens et / ou tunisiens. Cette lettre ne correspondait pas à l'esprit du projet, qui visait aussi de réaliser un transfert technologique à travers l'association de bureaux italiens avec les bureaux tunisiens. Le Comité du Pilotage du projet du 19 avril 2001 décida de sélectionner des contractants italiens en leur laissant la liberté de choix de bureau tunisien et des actions à sous-traiter.

La Représentation de l'Italie à Vienne, après consultation avec le Secrétariat de l'ONUDI, finalement en décembre 2001 informa officiellement qu'il n'y avait pas d'objections à ce que l'appel d'offre soit limité seulement aux sociétés italiennes, avec la seule obligation de s'associer à des bureaux tunisiens, pour répondre ainsi au but du projet visant au transfert du savoir faire à travers la formation.

Le temps mis pour la résolution du problème a engendré un retard de plusieurs mois dans le lancement des appels d'offres.

études économiques et statistiques avaient été retenus sur la liste des cabinets d'experts techniques.

- Rapports entre les cabinets italiens et les cabinets tunisiens

Les cabinets italiens sont tenus de sous-traiter à des cabinets tunisiens, une partie des actions relatives au diagnostic et à la préparation du plan de mise à niveau. En l'absence d'un cadre contraignant pour les parties, l'étendue des actions de sous-traitance a été variable et parfois réduite à une contribution marginale.

La plupart des cabinets tunisiens n'ont pas cru utile d'associer un technicien tunisien à l'équipe chargée du diagnostic technique et qui était composée d'un ou plusieurs techniciens italiens et d'un cadre du centre technique.

Les visites préliminaires ou de collecte des données au sein des entreprises concernées par le diagnostic, ont été faites par les consultants italiens et tunisiens de façon séparée excluant, ce faisant, tout transfert de connaissances et de savoir-faire et tout effet de synergie entre les cabinets engagés.

- Durée de l'intervention au sein des entreprises

La durée de l'intervention des experts au sein des entreprises, pour la collecte des informations et l'évaluation de l'outil de production, a été très variable selon les entreprises diagnostiquées et les cabinets d'études, allant de plusieurs visites de quelques jours à une visite unique de seulement 3 heures. Quelques responsables d'entreprises ont jugé cette intervention trop courte et insuffisante pour pouvoir apprécier de façon appropriée les forces et les faiblesses de l'entreprise.

- Qualité des interventions

La qualité des intervenants a été perçue de façon très diverse par les responsables d'entreprise. Ainsi, certains experts ont été jugés comme n'ayant pas l'expérience et les connaissances particulières dans la branche dans laquelle évolue l'entreprise, pour pouvoir mener à bien un diagnostic approfondi.

Une analyse sommaire de l'un des rapports de diagnostic, présenté à une entreprise pour avis, montre que le diagnostic technique souffre de plusieurs insuffisances : conclusions hâtives, affirmations non étayées, outil de production non décrit, capacité logistique non quantifiée,... De même le diagnostic commercial se limite à une analyse du marché d'approvisionnement, sans décrire le marché de l'entreprise diagnostiquée en volume, en intervenants et en potentiel.

- La production et la validation des rapports

Les rapports produits par les divers cabinets impliqués dans le diagnostic et dans la préparation d'un plan de mise à niveau, ne répondent pas aux mêmes normes de contenu, de séquentialité, ni même de nombre de rapports produits.

La circulation des rapports provisoires diffère d'un secteur à un autre et d'un cabinet d'étude à un autre. Le suivi de l'état d'avancement des rapports s'en trouve affecté dans la mesure où la circulation des documents n'est pas décrite de façon précise.

La procédure de validation des rapports n'est pas comprise de la même façon par les différentes parties prenantes dans le projet. Ainsi, deux centres techniques sur trois pensent qu'ils ont une obligation de validation avant d'envoyer les rapports à l'entreprise, de même la responsabilité technique des rapports n'est pas perçue de la même manière par ONUDI Vienne et par la partie italienne.

Les délais impartis à l'opération de validation des rapports par les organes qui ont en la charge ne sont pas définis de façon précise, ce qui est de nature à déresponsabiliser les intervenants et à ne pas les pousser à faire montre de diligence.

L'acte de validation des rapports n'est pas formalisé de façon claire et uniforme pour chacun des intervenants. Ainsi, certains chefs d'entreprise attendaient la convocation par les centres techniques concernés à une réunion à l'effet de présenter les remarques et observations relatives aux rapports de diagnostic.

- Méconnaissance des intervenants dans le projet

Parmi les responsables des entreprises visitées, certains ne savent pas ce qu'est l'ONUDI et d'autres n'ont aucune connaissance des lignes de financement italiennes.

- Méconnaissance des particularités du projet

Le projet présente plusieurs avantages par rapport à la plupart des projets inscrits dans le cadre du projet national de mise à niveau. Ces avantages ne semblent pas avoir été compris par de nombreux chefs d'entreprise. Ainsi, le contenu exact du projet n'est pas toujours compris de façon claire et exhaustive. Enfin, la justification de la contribution des entreprises est ignorée par la plupart des entreprises visitées et n'est pas rapprochée avec les spécificités du projet et avec les retombées nombreuses et diverses pour l'entreprise dans le diagnostic, dans le financement des investissements, dans l'assistance à la mise en œuvre et dans le partenariat.

- Formation des formateurs

La mission a constaté que les actions de formation des formateurs au profit des Centres Techniques, se déroulaient de façon globalement satisfaisante, aussi bien au niveau de la qualité que du calendrier.

- Portée de l'intervention dans le programme HACCP

Les rapports fournis par le cabinet italien, dans le cadre du programme HACCP, ne semblent correspondre aux attentes du secteur. En effet, les rapports n'ont pas présenté les procédures à mettre en place par les entreprises pour accéder à la certification. Des actions similaires engagées dans le même secteur dans le cadre du programme d'assistance de l'Union Européenne ont été considérées de qualité nettement meilleure.

## **1.4 RECOMMANDATIONS**

### **1.4.1 COMMUNES POUR LES TROIS PROJETS**

- La mission d'évaluation recommande qu'un coordinateur soit recruté pour assurer la coordination et le suivi continu des trois projets. La personne qui devra occuper ce poste doit avoir plusieurs années d'expérience dans le management des projets d'assistance technique, avoir un bon niveau en français, en anglais et en italien. Le coordinateur devra être basé à Tunis, affecté à plein temps aux projets et investi de pouvoirs de décision étendus. La candidature devra être approuvée par la partie italienne. Le coordinateur pourra garantir la fourniture et le suivi du flux nécessaire d'informations entre Vienne, Tunis et Rome, sur l'état d'avancement et sur les besoins des projets, pour assurer l'achèvement du projet dans les meilleurs délais.
- La composition des listes des bureaux d'études italiens doit être mise à jour, par spécialisation et en prenant en considération la compétence des intervenants. Pour mettre à jour cette liste, l'ONUDI pourrait recourir notamment aux Centres Techniques spécialisés existant en Italie, à la Confindustria (Confédération des Industriels), aux associations professionnelles, aux «Associazioni di Categoria» et aux Chambres de Commerce. Le Ministère des Affaires Etrangères, département de la Coopération, à Rome pourrait contribuer, de son côté, à travers ses relations dans le pays, à la mise à jour de cette liste.
- Les relations de travail entre les bureaux d'études italiens et tunisiens devraient être bien spécifiées dans les appels d'offre. La mission a constaté qu'il n'y a pas d'harmonisation dans le contenu et dans les procédures de travail concernant les activités respectives exécutées par les différents bureaux. Pour contribuer à l'objectif du transfert du savoir-faire entre les cabinets conseil, il est souhaitable, lors de l'exécution du diagnostic technique, que le cabinet tunisien affecte un ingénieur à l'équipe formée par l'expert italien et le technicien du Centre technique. Cela assurerait plus de synergie entre l'activité du cabinet tunisien et italien et permettrait au Cabinet tunisien de mieux maîtriser les spécificités techniques d'un diagnostic industriel.
- La mission recommande que les Comités de Pilotage soient organisés régulièrement et ponctuellement. Les Comités de Pilotage ont une importance fondamentale pour le suivi et la direction du projet et, pourtant, ils doivent être ponctuellement réalisés tous les six mois, comme prévu dans les documents de projets. Jusqu'au présent les Comités de Pilotage se sont réunis environ tous les neuf mois. Le premier en avril 2001, le

deuxième en janvier 2002 (neuf mois après le précédent) et le troisième est prévu pour septembre 2002. Afin de réunir les membres du Comité dans le délai prévu et considérant que les retards étaient attribuables aux difficultés des membres du Comité (provenant de Rome ou de Vienne) à être disponibles aux dates prévues, la mission suggère de déléguer les pouvoirs pour le Comité de Pilotage aussi aux représentants de la coopération italienne à Tunis, à la représentante de l'ONUDI et/ou à l'éventuel coordinateur du projet.

Une telle solution permettrait que les Comités se déroulent selon les temps prévus et sans retarder les déroulement des activités.

- Il est recommandé, pour des projets similaires, d'organiser une demi-journée d'information, à l'intention des entreprises bénéficiaires du projet, à l'effet de leur présenter :
  - les organismes associés au projet
  - les contributions de chaque organisme
  - le bénéfice escompté par les entreprises
  - le niveau et la justification de la contribution demandée aux entreprises
- La mission recommande d'harmoniser les critères de choix pour l'acceptation des entreprises dans le programme pour les trois secteurs : entrée en activité, potentiel de l'entreprise, potentiel dans le secteur, nombre d'emplois, situation financière... Le centre technique peut à cet effet se renseigner auprès du Bureau d'assistance aux entreprises en difficulté, relevant du Ministère de l'Industrie.
- Afin d'éviter des retards ultérieurs dans le développement des activités du projet, la mission recommande que le financement soit mis à la disposition du projet au moment opportun, pour démarrer immédiatement avec la phase d'accompagnement des entreprises à la mise niveau, après l'approbation du COPIL.
- Une fois que les rapports de mise à niveau ont été acceptés par toutes les parties, il y a lieu de procéder à une synthèse de besoins des entreprises dans les actions relevant de l'immatériel, pour identifier les besoins en expertise et quantifier l'intervention des experts, en particulier au sein des entreprises. Les éléments ainsi dégagés, serviront de base à l'établissement des termes de référence pour le choix des experts, en nombre, en qualifications et en temps d'intervention.
- La mission d'évaluation recommande que les parties concernées, prennent toutes les mesures et initiatives afin d'assurer à l'exécution du projet, une diligence normale, dans le but d'éviter désintérêt et désistement des entreprises engagées.
- Suite à la requête spécifique du bailleur de fonds, la mission d'évaluation recommande que pour chaque Comité de Pilotage, le Secrétariat de l'ONUDI, présente une situation budgétaire du projet indiquant l'affectation des dépenses effectuées par activité et par ligne budgétaire, suivant le cadre logique du projet.
- Pour chaque réunion du Comité de Pilotage du projet, un plan de travail actualisé et portant sur les activités déjà exécutées et sur celles programmées, doit être discuté et approuvé.

- La mission estime qu'il est nécessaire que les professionnels des cabinets et du Secrétariat de l'ONUDI, chargés de ce projet possèdent une bonne connaissance de la langue française. L'objectif est de faciliter les communications entre les parties prenantes et mieux comprendre le but et les nécessités du projet.
- La mission recommande d'éliminer à l'avenir les bureaux qui n'ont pas rempli leurs obligations contractuelles dans des projets engagés précédemment dans le pays. La mission a été, en effet, informée par toutes les parties prenantes, de la sélection d'un bureau d'étude italien qui a été défaillant dans une action inscrite dans le cadre d'un projet bilatéral tuniso-italien. Ce même cabinet continue de poser des problèmes similaires dans la phase de diagnostic du projet objet de la présente évaluation.
- La mission suggère que le responsable du département technique concernée au sein du Ministère de l'Industrie tunisien, participe comme observateur aux réunions du comité de Pilotage du projet. Cela permettra la liaison entre le projet et le Ministère.
- Il est suggéré d'organiser à l'intention des bénéficiaires du projet, une demi-journée d'information pour expliquer, au démarrage de la deuxième phase, le rôle, les obligations (paiement d'un montant pour le diagnostic) et les attentes respectives des différentes parties. Dans cette opération, le coordinateur pourrait jouer un rôle important.
- L'appel d'offre devrait préciser la durée des interventions sur le terrain. Dans cette façon, l'on évitera les diagnostics de quelques heures par certains cabinets, alors que d'autres consacrent deux ou trois jours au diagnostic au sein de l'entreprise. En même temps les appels d'offre devraient aussi indiquer le montant prévu pour l'exécution.
- La mission recommande que le projet travaille en synergie avec d'autres actions similaires dans le pays, pour exemple les interventions de l'Union Européenne, dont le bureau est dans le même bâtiment que celui de l'ONUDI.
- Pour une prochaine évaluation, il est recommandé que le responsable du projet prépare à l'intention des évaluateurs, quelques semaines à l'avance, trois jeux des documents relatifs aux projets, avec une liste récapitulative des documents préparés. Ceci évitera que la mission chargée de l'évaluation ne soit contrainte de chercher par elle-même les documents nécessaires pour son travail.

#### **1.4.2 SUR LES DIAGNOSTICS D'ENTREPRISES**

- Les consultants chargés du diagnostic technique doivent posséder une connaissance spécifique des différents domaines dans lesquels ils sont appelés à intervenir, car dans un secteur et dans une même branche d'activité industrielle, les métiers peuvent être très différents et exigent de ce fait un niveau élevé de spécialisation. Cette recommandation est à suivre particulièrement dans la phase d'accompagnement de la mise à niveau des entreprises.

- La mission d'évaluation recommande aussi que soit harmonisé, le nombre de rapports à produire (préliminaire, intermédiaire, prévisionnel, définitif,.. etc.), leur contenu et la procédure de présentation et de validation des rapports qui n'est pas spécifié dans les termes de référence des appels d'offre, en tenant compte des commentaires de toutes les parties prenantes.
- L'un des Centres Techniques s'est plaint de l'insuffisance du budget alloué aux opérations inscrites dans les termes de référence des appels d'offre, ce qui a fait que les meilleurs cabinets n'ont pas pu être retenus. La mission recommande de rechercher le meilleur rapport entre l'enveloppe financière allouée aux diagnostics et les taches demandées aux cabinets.
- Il est recommandé d'exiger préalablement à la sélection définitive des entreprises au titre du programme, la présentation des états financiers dans les formes exigées.
- Quand les bureaux d'études ou les Centres techniques transmettent aux entreprises un rapport de diagnostic, un délai pour les commentaires doit être fixé, pour éviter de perdre un temps précieux dans l'attente de se réunir avec les bureaux et les Centres.
- Afin d'éviter les retards dans les opérations de diagnostic et de préparation des plans de mise à niveau, la mission recommande d'introduire à l'avenir, dans les contrats avec les cabinets d'étude, une clause de pénalisation en cas de retard et d'envisager pour les cas limites une résiliation du contrat.
- Pour le programme HACCP dans le secteur agroalimentaire, la mission recommande que les rapports soient plus conformes aux termes de référence et aux attentes des entreprises et qu'ils contiennent les procédures de mise en place du système afin que le programme débouche sur la certification de l'entreprise.

## **2. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA MISSION D'EVALUATION**

### **2.1 Organisation de la mission**

Le document du projet pour le secteur textile et le secteur cuir prévoyait spécifiquement une évaluation conjointe et indépendante approfondie du projet, douze mois après le démarrage. Il était prévu que cette évaluation serait effectuée conjointement par les représentants du pays donateur, du pays bénéficiaire et de l'ONUDI.

Le projet pilote d'assistance et d'appui pour la mise à niveau et introduction du HACCP aux entreprises agroalimentaires, prévoyait une évaluation conformément aux procédures établies en ce sens par l'ONUDI.



Cette différence par rapport aux deux autres projets est due au fait que le projet sur l'agroalimentaire a un budget de moins d'un million de dollars des Etats-Unis et une source de financement différente.

Suite à une requête du Gouvernement d'Italie, et en considération du fait qu'aussi ce projet concernait la mise à niveau, il a été décidé d'inclure pareillement ce projet dans les termes de référence de la mission d'évaluation.

L'examen conjoint en profondeur des ces projets a eu lieu fin mai-début juin 2002. Le calendrier de la mission pendant sa visite en Tunisie est indiqué dans l'Annexe I.

La date prévue pour le démarrage des activités des trois projets a été janvier 2001.

La mission d'évaluation, en accord avec ses termes de référence (Annexe II) a :

- En général :
  - Examiné les résultats des projets par rapport aux objectifs fixés ;
  - Examiné les activités et la bonne utilisation des ressources ;
  - Analysé les facteurs qui ont facilité ou empêché la réalisation des objectifs ;
  - Evalué le degré du transfert de compétence et savoir-faire aux bénéficiaires cibles des projets ;
  - Formulé sur la base de ses conclusions, des recommandations sur le déroulement de l'activité future des projets et la continuation dans la deuxième phase, pour essayer d'obtenir les meilleurs résultats et une meilleure coordination entre les parties prenantes ;
- En particulier,  
pour ce qui concerne la conception du projet, a :
  - Vérifié si l'approche était appropriée et si le projet est encore aujourd'hui pertinent ;
  - Evalué si les bénéficiaires et les utilisateurs des résultats des projets étaient bien identifiés ;
  - Analysé si les objectifs étaient réalisables et si les liens entre objectifs, résultats et activités étaient claires et logiques ;
  - Evalué si le plan du travail a été suivi pendant l'exécution des projets ;
  - Analysé si les projets s'insèrent de façon pertinente dans le Programme Intègre pour la Tunisie (synergies avec d'autres projets), s'ils sont cohérents avec la politique industrielle du pays et avec les stratégies de développement des autres bailleurs de fonds.
- Pour ce qui concerne l'exécution des projets, a :
  - Evalué la qualité des activités et si elles ont été exécutées dans les délais prévus ;
  - Analysé la qualité et l'efficacité du suivi et du contrôle des activités des projets, de la part de toutes les parties concernées;
- Pour ce qui concerne les résultats achevés, la mission a :
  - Evalué si les objectifs ont été atteints dans les délais indiqués ;

- Evalué si les résultats ont été produits de manière effective et efficace
  - Analysé si les résultats obtenus permettaient aux Centres Techniques de continuer les actions initiées, une fois que le projet est arrivé à son terme ;
  - Analysé l'impact et les effets des activités sur les groupes et les institutions ciblées ;
  - Evalué l'efficacité de la coordination avec d'autres projets de la même nature dans le pays ;
  - Apprécié l'impact et la pertinence des projets aux trois niveaux de bénéficiaires : Centres techniques, entreprises participantes au programme de mise à niveau et bureaux d'études tunisiens.
- La mission d'évaluation était composée de :
    - M. Alessandro TACCHINI, ingénieur consultant de la Società Italiana di Monitoraggio SIM, Roma, nommé pour le Gouvernement d'Italie par le Ministère des Affaires Etrangères.
    - M. Mehdi SBAA, professeur universitaire à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, nommé pour le Gouvernement tunisien par le Ministère de l'Industrie.
    - M. Mario MARCHICH, administrateur chargé de l'évaluation des projets d'assistance technique, des Services d'évaluation de l'ONUDI.

Les personnes nommées pour cette évaluation n'ont pas été impliquées dans la formulation et l'exécution des projets en objet et leurs observations sont le résultat d'une évaluation indépendante dans leur propre capacité.

Les opinions émises et les suggestions proposées ont été exprimées à titre personnel et elles n'engagent pas les institutions et organes représentés.

La mission d'évaluation saisit cette opportunité pour remercier toutes les parties prenantes aux projets, pour leur esprit de coopération et la confiance démontrée pendant le déroulement du travail d'évaluation, donnant ainsi un appui précieux à la mission pour tout ce qui concerne l'analyse des aspects techniques et de gestion des projets.

Particulièrement, on remercie les Centres Techniques, les Bureaux d'études rencontrés, les entreprises visitées, l'Unité pour la Promotion des Investissements à Tunis et la Représentante de l'ONUDI en Tunisie, Mme Helena Van Oyen

## **2.2 Les objectifs des projets**

### **2.2.1 Secteur Textile**

L'objectif global du projet est la modernisation de l'industrie manufacturière tunisienne à travers le Programme National de Mise à Niveau, qui a pour objectif de soutenir la dynamique de compétitivité et de croissance des entreprises dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie tunisienne à l'Union Européenne.

Les objectifs spécifiques sont:

- Le renforcement des capacités d'intervention du CETTEX (Centre Technique Tunisien du textile), notamment en matière de méthodologie, de diagnostics d'entreprises, d'élaboration de plans de mise à niveau, de gestion de la qualité et de formation de cadres.
- La formation de l'équipe d'intervenants du CETTEX dans les domaines indiqués ci-dessus.
- La formation spécifique de 10 futurs formateurs dans la confection, la bonneterie, la filature et le tissage.
- Le renforcement des capacités des Bureaux d'études tunisiens associés aux Bureaux d'études italiens dans la phase de diagnostics d'entreprise.
- La sélection de 30 entreprises pour l'élaboration des diagnostics et la formulation des plans de mise à niveau à soumettre au COPIL.
- Le renforcement des données disponibles auprès du Bureau tunisien de Mise à Niveau, pour la finalisation et la transmission des diagnostics des entreprises à l'examen du COPIL, qui est l'entité du Ministère de l'Industrie chargée du Programme de la Mise à Niveau.
- La mise en place de plans de mise à niveau, à travers l'assistance technique directe d'experts internationaux (marketing, qualité, gestion de la production, promotion du partenariat) et nationaux (management et finance), avec la coopération des ingénieurs du Centre Technique.

### **2.2.2 Secteur Cuir et produits en cuir**

L'objectif général est le même que pour le projet textile, c'est à dire la modernisation de l'industrie du secteur pour faire face au processus de libéralisation de l'industrie dans le pays.

Les objectifs spécifiques sont :

- Le renforcement des capacités d'intervention du CNCC (Centre National du Cuir et de la Chaussure) dans le cadre de la mise à niveau des petites et moyennes entreprises, en matière de méthodologie de diagnostics, d'élaboration et exécution des plans de mise à niveau, de gestion de la qualité, de la formation.
- Le renforcement des capacités du CNCC dans de domaines spécifiques, comme la tannerie, la chaussure, la maroquinerie et les vêtements en cuir.
- La formation de 8 futurs formateurs du CNCC
- Le renforcement des Bureaux d'études tunisiens associés aux diagnostics d'entreprise dans le secteur cuir, en partenariat avec les cabinets conseil italiens.

- La sélection des 28 entreprises pour l'élaboration des diagnostics et la formulation des plans de mise à niveau à soumettre au COPIL.
- Le renforcement des données disponibles auprès du Bureau de la mise à niveau.
- La mise en place de plans de mise à niveau, à travers l'assistance technique directe d'experts internationaux (marketing, qualité, gestion de la production, promotion du partenariat) et nationaux (management et finance), avec la coopération des ingénieurs du Centre Technique.

Enfin, le but du projet vise à favoriser toutes les activités concernant le partenariat et le transfert de technologie et savoir-faire entre les entreprises italiennes et tunisiennes.

### **2.2.3 Secteur Agroalimentaire**

L'objectif général est également le même pour ce secteur. Seulement qu'à part le renforcement des capacités du CTAA ( Centre Technique de l'Agroalimentaire) dans le diagnostic stratégique et la mise à niveau des entreprises sélectionnées, le projet assistera également les entreprises à améliorer leur système de gestion de la qualité et à introduire la démarche HACCP.

Par rapport aux autres Centres techniques, le Centre de l'agroalimentaire est plus récent et a été créé par le Ministère de l'Industrie en 1996.

Avec l'entrée en vigueur de la zone de libre échange entre Tunisie et Union Européenne, les entreprises du secteur agroalimentaire pourraient rencontrer de difficultés à se positionner dans cet espace, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et l'introduction de la démarche HACCP sont indispensables pour être compétitifs dans ce marché.

Pour l'achèvement des objectifs spécifiques, deux phases sont à distinguer dans le projet :

Une première, qui comprend le renforcement des capacités du CTAA à travers sept thèmes de formation et la réalisation des diagnostics de mise à niveau pour un échantillon de 10 entreprises sélectionnées.

La procédure sera la même que pour les autres secteurs.

Une deuxième, consacrée à la mise en place des plans de mise à niveau et à l'introduction du HACCP.

### **2.3 Les objectifs de la mission d'évaluation**

L'évaluation indépendante, conjointe et approfondie était prévue dans les documents des projets, Normalement une évaluation à mi-parcours donne des indications pour améliorer l'avancement du projet.

Toutefois, il s'agit de recommandations, dont l'application dépend totalement de la volonté des parties concernées du projet.

Conformément aux dispositions d'évaluation en vigueur à l'ONUDI, l'objectif fondamental d'une mission d'évaluation est :

- i. d'évaluer les résultats du projet en fonction des objectifs fixés.
- ii. d'identifier et d'apprécier à la fois les facteurs qui ont facilité la réalisation des objectifs et ceux qui l'ont entravé.
- iii. d'examiner dans quelle mesure les activités du projet ont contribué à renforcer les capacités des bénéficiaires cible.
- iv. de formuler des recommandations et suggestions concernant le développement du projet, pour en améliorer la performance, l'impact et l'efficacité.

La mission a pour objectif aussi d'examiner si les démarches utilisées ont conduit aux résultats optimaux ou si d'autres démarches avaient pu conduire à de meilleurs résultats. Les opinions des membres de la mission ne reflètent pas nécessairement les opinions du Gouvernement d'Italie, du Gouvernement de la Tunisie ou de l'ONUDI.

La mission a présenté à Tunis le 3 juin 2002, à la fin des ses travaux sur le terrain, ses conclusions et recommandations provisoires aux responsables des projets y compris les responsables du Ministère de l'Industrie, une représentante de l'Ambassade d'Italie et la représentante de l'ONUDI en Tunisie.

La liste des personnes rencontrées et contactées pendant la mission figure à l'Annexe III du rapport.

Le 5 juin 2002, les mêmes conclusions et recommandations provisoires ont été présentées à Rome à la responsable du projet auprès du Ministère des Affaires Etrangères, Direction Générale pour la Coopération et le Développement.

### **2.4 Méthodologie de l'évaluation**

Le rapport est basé sur :

- Les documents des projets, les rapports sur l'état d'avancement des projets et toute la documentation fournie par les autorités des projets, les Bureaux Conseil et les entreprises visitées.
- Entretiens avec les responsables du projet à Vienne, ainsi qu'avec les directeurs et le personnel des Centres Techniques.
- Entretiens avec le personnel du Ministère de l'Industrie

- Visites chez les entreprises bénéficiaires des projets.
- Analyse des questionnaires envoyés aux entreprises participantes ( une copie du questionnaire envoyé figure à l'Annexe IV de ce rapport).
- Entretiens avec tous les bureaux d'études tunisiens associés au projet et quelques bureaux italiens.

Pour établir son rapport, la mission d'évaluation a suivi les instructions de l'ONUDI pour la préparation de rapports indépendants d'évaluation.

Les évaluateurs ont essayé de donner une image globale de tous les projets et de discuter les sujets dans une manière visant à aider les responsables et les parties prenantes des projets à améliorer ultérieurement leur performance.

Les sujets ont été discutés ouvertement et les évaluateurs et les autorités des projets étaient d'accord sur la plupart des conclusions.

Au début de l'évaluation sur le terrain un questionnaire sur l'appréciation des entreprises du travail fait par les parties impliquées au projet, a été envoyé à 31 entreprises, qui ont été sélectionnées pour participer au programme de mise à niveau.

Il s'agissait pour les évaluateurs d'apprécier l'étendue et la qualité des intervenants italiens et tunisiens sur les aspects suivants :

Le contact humain

Le professionnalisme des intervenants

La compétence

L'implication de l'entreprise

Le temps imparti à l'opération

Le nombre de réunions

Le délai de remise des rapports de diagnostic

La contribution financière de l'entreprise

Aspects affectés par le diagnostic

Attentes du chef d'entreprise

Sur les 31 questionnaires envoyés par fax seulement, 5 entreprises ont répondu.

Le nombre réduit de réponses a empêché les évaluateurs de procéder à une analyse quantitative des réponses.

La conclusion générale qui se dégage du dépouillement des 5 réponses (parmi lesquelles il y a aussi des entreprises qui ont été visitées par les évaluateurs), est que globalement les ingénieurs qui ont fait le diagnostic ont été bien appréciés sur le plan professionnel, mais un peu moins sur le plan du contact humain.

Ce qui revient de façon systématique dans les réponses, et qui mérite une attention particulière, c'est que le temps consacré au diagnostic a été jugé insuffisant, ainsi que le délai de remise du rapport qui a été jugé trop long.

Ces données, les questionnaires, les entretiens et les observations des évaluateurs ont permis à la mission d'évaluation d'obtenir une bonne vision des résultats achevés par les projets.

### **3. Descriptif et but du projet**

#### **3.1 Informations générales**

##### **3.1.1 Situation du pays**

Depuis son indépendance en 1956, l'économie de la Tunisie est passée par plusieurs expériences.

Après une période de mise en place des institutions économiques, politiques et sociales, le pays s'est lancé dans un programme de développement économique basé sur le collectivisme. Après l'échec de cette expérience, un tournant résolument libéral a été pris dès le début des années 70, privilégiant la libre entreprise et l'encouragement de l'investissement privé.

Un cadre législatif et réglementaire a été institué en 1972, offrant aux investisseurs tunisiens et étrangers un ensemble d'incitations fiscales et financières particulièrement attrayantes.

Le véritable développement de l'industrie tunisienne a commencé précisément à partir de cette date dans la mesure où le tissu industriel composé pour l'essentiel de PME a connu son envol aidé par un mouvement de délocalisation de l'industrie européenne.

L'industrie tunisienne a été, en outre, stimulée par l'ouverture du marché européen aux produits tunisiens en vertu de l'accord signé en 1976 avec « l'Europe des six » dans le cadre des accords préférentiels.

Sur le plan intérieur et compte tenu de la fragilité relative du tissu industriel tunisien, le marché domestique a été fortement protégé. Au milieu des années 80, le pays a connu quelques difficultés économiques nécessitant la mise en place d'un Programme d'Ajustement Structurel et l'engagement dans un processus d'ouverture sur l'extérieur.

La situation s'est nettement améliorée sur le plan de la production, des exportations, de l'investissement et de l'endettement. De même, les situations sociale et politique du pays ont connu une grande stabilité.

##### **3.1.2 La stratégie du pays**

La Tunisie est un pays faiblement doté sur le plan des ressources naturelles. Aussi la structure du PIB de 2001, est-elle dominée par les services à hauteur de 53,1 %, suivie par les industries manufacturières avec une contribution de 21,1 %. Le reste est assuré par l'agriculture et la pêche pour 13,5 % et les industries non manufacturières pour 12,2 %.

Les marges de développement les plus importantes se trouvent dans la branche des services, avec une place de choix pour le tourisme et dans les industries manufacturières. Le problème de l'emploi constitue un défi majeur pour la Tunisie compte tenu de la jeunesse de sa population.

De nombreuses institutions de soutien et d'assistance pour l'industrie ont été créées de même que de très nombreuses incitations ont été mises en place pour encourager l'investissement industriel, les Petites et Moyennes entreprises, les exportations, l'innovation technologique et la décentralisation régionale.

Ainsi la Tunisie a opté pour une économie libérale, largement orientée sur les marchés des pays de l'Union Européenne qui représentent ses principaux clients et fournisseurs.

### **3.1.3 Les PME en Tunisie**

La Tunisie compte plus de 5 000 entreprises industrielles ayant un effectif supérieur ou égal à 10, employant près de 420 000 personnes et dont près de 2200 entreprises sont totalement exportatrices, offrant 240 000 emplois.

La place des industries manufacturières n'a cessé de progresser au cours des dernières décennies. Ainsi, la part de ces industries dans les exportations de biens dépasse aujourd'hui les 90 %, alors qu'elle n'était que de 41 % il y a vingt ans.

De même ce secteur est très dynamique en matière d'investissement, de production et de valeur ajoutée. Ainsi, les investissements ont évolué de 515 millions de dinars tunisiens en 1992 à 928 millions de dinars en 2000. La valeur de la production a connu pour la même période un taux de croissance annuel moyen de 10%. La valeur ajoutée dégagée par ces industries a représenté en 2000 presque 28 % de la production.

Les principaux secteurs composant les industries manufacturières, sont le secteur Textile et Habillement, le secteur Agroalimentaire, le secteur du Cuir et Chaussures et le secteur mécanique et Electrique.

### **3.1.4 Le programme de mise a niveau**

Le Programme de Mise à Niveau – PMN - a été lancé en mars 1996 en vue de préparer les entreprises tunisiennes à l'échéance de l'ouverture du marché tunisien aux entreprises des pays de l'Union Européenne.

En effet, l'accord de 1976 entre les pays de la CEE et la Tunisie, avait été conclu pour une durée de 20 ans. Cet accord ne pouvait plus être reconduit dans sa forme originelle, à cause des accords découlant du cycle de négociations de l'Uruguay Round, qui conditionnaient la création de zones de libre échange à l'obligation de symétrie dans les avantages accordés. En effet, l'accord de 1976, donnait des avantages asymétriques en faveur de la Tunisie, à l'instar des autres accords préférentiels que la CEE a conclu avec un grand nombre de pays méditerranéens ou avec les pays ACP- Afrique, Caraïbes, Pacifique - en vertu de l'accord de Lomé.

Devant la caducité des accords de 1976, et dans le but de conserver les avantages de l'accès des produits industriels au marché européen, sans contingentement et en exonération des droits de douanes, la Tunisie a signé à Bruxelles en juillet 1995, un nouvel accord d'association avec les pays de l'Union Européenne garantissant une symétrie des avantages c'est à dire une ouverture du marché tunisien aux produits originaires des pays de l'UE.

N'étant pas suffisamment préparée à affronter immédiatement une concurrence sur ses marchés, la Tunisie a obtenu un délai de 12 années pour achever le démantèlement tarifaire vis à vis des produits industriels de l'UE.

Le démantèlement a été arrêté selon les produits et sur des périodes variables, en rapport avec la compétitivité des entreprises locales.

Pour permettre aux entreprises implantées en Tunisie de devenir compétitives, le gouvernement tunisien, a lancé un vaste programme de modernisation des entreprises appelé Programme de Mise à Niveau.

En fait, la mise à niveau a été articulée autour de deux axes celui des entreprises et celui de l'environnement. A côté du programme de mise à niveau des entreprises, le gouvernement s'est lancé dans une œuvre de modernisation de toutes les composantes de l'environnement économique, en particulier, l'éducation, l'administration, les institutions d'appui et



d'assistance, la formation, l'innovation technologique, la législation, les transports, les communications, les institutions financières etc.

Concernant les entreprises industrielles, la philosophie du PMN repose sur l'idée d'une action volontaire de l'entreprise pour accroître sa compétitivité par le biais d'un diagnostic des principales fonctions de l'entreprise débouchant sur un plan d'action comprenant des investissements matériels et immatériels. L'Etat, intervient en contribuant au financement de l'opération de diagnostic et des investissements qui auront été identifiés.

Pour la réalisation du PMN, l'Etat a mis en place des structures de suivi et d'encadrement ainsi qu'une procédure devant être suivie pour pouvoir prétendre aux avantages. Ainsi, un Bureau de Mise à Niveau, relevant du Ministère de l'Industrie, a été créé à l'effet d'une part d'encadrer les entrepreneurs et d'autre part d'instruire et d'évaluer les dossiers devant recevoir l'approbation pour le bénéfice des primes puisées sur « le fonds de développement de la compétitivité- FODEC- »

L'octroi des primes est décidé par le Ministre de l'Industrie après avis du Comité de Pilotage- COPIL –composé de 5 représentants de l'Administration, de 5 représentants de l'organisation patronale -UTICA- de 5 représentants des institutions bancaires et d'un représentant du syndicat - UGTT – Le comité est présidé par le Ministre de l'Industrie.

Pour des niveaux d'investissements peu élevés, un comité restreint siège préalablement aux réunions du COPIL.

La procédure de mise à niveau est initiée par l'entreprise, qui prend contact avec un bureau d'étude ou le centre technique sectoriel, après s'être assuré qu'elle est éligible au programme. Le bureau ou centre technique chargé de l'étude procède au diagnostic technique, commercial, financier et humain. Un plan de mise à niveau est alors établi, présentant les actions à entreprendre et un chiffrage de leurs coûts.

L'entreprise prend contact avec son banquier en vue d'obtenir l'approbation du schéma de financement des actions proposées. Le dossier est ensuite remis au Bureau de Mise à Niveau pour évaluation avant transmission au COPIL pour approbation des actions et décision d'octroi des primes, qui seront débloquées au fur et à mesure de la réalisation des actions.

### **3.1.5 Les secteurs concernés par le projet**

Le projet concerne trois secteurs-clés de l'industrie tunisienne, à savoir le secteur textile et habillement, le secteur cuir et chaussures et le secteur agroalimentaire. Chacun des secteurs possède des potentialités importantes de développement et présente des particularités spécifiques, comme montré ci-après :

#### **3.1.5.1 Le secteur textile et habillement**

Le secteur Textile et Habillement, est aujourd'hui le secteur des industries manufacturières le plus important au regard de la plupart des indicateurs économiques.

Le secteur compte près de 2100 entreprises dont plus de 1700 sont totalement exportatrices employant plus de 200 000 personnes. La production a connu une évolution annuelle moyenne de 11 % entre 1992 et 2000 avec une amélioration régulière de la valeur ajoutée. Le niveau des exportations du secteur constitue une performance remarquable avec un volume exporté en 2001 de 4 020 millions de dinars et un taux de progression par rapport à 2000 de 23.4 %. Le taux de couverture des importations par les exportations s'est maintenu à 136 %. Les exportations du secteur sont réalisées sur les marchés de l'UE à hauteur de 96 %, faisant de la Tunisie le 4<sup>ème</sup> exportateur de produits d'habillement sur l'UE. Le secteur se caractérise

par un développement remarquable de la branche de l'habillement, largement dominé par les produits en chaîne et trame avec cependant une progression notable des produits en maille. En plus des risques découlant du démantèlement tarifaire vis à vis de l'UE, le secteur est menacé sur ses marchés traditionnels à l'exportation, du fait du démantèlement des Accords Multi-Fibres -AMF - qui a été décidé lors des négociations de l'Uruguay Round. L'Accord sur le Textile et vêtements - ATV – conclu dans le cadre de l'OMC, prévoit une suppression progressive des contingentements quantitatifs sur l'ensemble des marchés. Le démantèlement complet devant avoir lieu à la fin de l'année 2004. Ceci veut dire que tous les concurrents potentiels de la Tunisie dont l'accès au marché de l'UE était limité, vont pouvoir exporter sur ce marché sans restrictions quantitatives et avec un faible niveau de droits de douanes ( de l'ordre de 8 %.) Parmi les menaces sérieuses, figure la Chine qui a rejoint dernièrement l'OMC.

La mise à niveau du secteur du textile, est particulièrement importante, à cause des enjeux mais aussi de l'imminence de changements majeurs tant sur le marché local que sur les marchés traditionnels à l'exportation.

### **3.1.5.2 Le secteur du cuir et chaussures**

Le secteur du cuir et chaussures compte près de 300 entreprises employant plus de 10 personnes et occupant près de 25 000 personnes. Le secteur a connu au cours de la dernière décennie une évolution remarquable réalisant un triplement de la production.

Les exportations dont le volume dépasse les 500 millions de dinars, sont destinées à hauteur de 85 %, aux marchés italien, français et allemand.

Le secteur du cuir et chaussures est particulièrement important pour l'économie tunisienne, dans la mesure où les potentialités de développement sont loin d'avoir été épuisées et que les opportunités de croissance sont très importantes en particulier sur les marchés à l'exportation.

### **3.1.5.3 Le secteur agroalimentaire**

Le secteur agroalimentaire compte aujourd'hui 827 entreprises de plus de 10 emplois, occupant plus de 55 000 personnes. Entre 1992 et 2001, les exportations du secteur ont plus que triplé, mais restent fortement concentrées sur l'huile d'olive dont sa part dépasse les 2/5<sup>ème</sup> des exportations totales du secteur.

Selon les années, le secteur agroalimentaire occupe la 1<sup>ère</sup> ou la 2<sup>ème</sup> position en matière d'investissements dans les industries manufacturières.

Au regard du niveau et de la diversité de la production agricole, le secteur agroalimentaire demeure sous-exploité. L'un des handicaps au développement du secteur est constitué par le caractère capitalistique des investissements.

Les études sur le développement du secteur, montrent que plusieurs créneaux sont encore insuffisamment exploités, comme le conditionnement de l'huile d'olive, les industries fruitières et légumières, la conservation et la surgélation des produits de la mer, les industries liées aux céréales etc.

En plus de la mise à niveau traditionnelle, le secteur agroalimentaire, est très engagé par l'élimination des risques de dangers chimique, bactériologique et autres. Pour ce faire, il s'est lancé dans un vaste programme de mise en place dans les entreprises du HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point.) Ce système constitue un argument de taille dans la conquête de marchés à l'exportation.

### **3.2 Cadre du projet**

Pour faire face aux divers défis découlant de l'ouverture du marché tunisien sur les produits industriels de l'UE, la Tunisie a lancé un vaste programme de modernisation des entreprises industrielles et d'amélioration de l'environnement. Cependant, les capacités de financement et les moyens humains dont dispose le pays, sont en deçà des besoins réels exigés par l'ampleur des enjeux. De nombreux pays ont contribué directement ou par le biais d'agences spécialisées aux efforts de la Tunisie. Le concours de ces pays a pris deux formes, une forme financière et un apport sous la forme d'un transfert technique de savoir-faire.

L'Italie, qui est l'un des principaux partenaires financiers, technique et commercial de la Tunisie, a accepté de contribuer aux efforts de mise à niveau entrepris par la Tunisie.

Dans ce projet trois secteurs clés ont été retenus : le textile, le cuir et l'agroalimentaire.

D'une façon globale le projet visait à :

- Contribuer à l'accréditation de laboratoires
- Contribuer à la réalisation de dossiers pour la Mise à Niveau
- Former des capacités locales en matière de mise à niveau
- Former de futurs formateurs
- Renforcer la capacité des bureaux tunisiens en matière de diagnostic
- Assister les entreprises dans la mise en place des plans d'action
- Renforcement des capacités en matière de gestion de la qualité
- Diffusion d'informations et de savoir-faire

### **3.3 Méthodologie utilisée pour préparer le projet**

L'Italie et la Tunisie, sont convenus de confier à l'ONUDI, l'exécution du projet compte tenu de l'expérience de cet organisme dans les opérations de ce type.

L'ONUDI s'est vu confier les missions de supervision générale du projet ainsi que le choix et la supervision, des bureaux d'études.

La coordination générale du projet a été confiée à un « team leader » basé au siège de l'ONUDI à Vienne. Un Comité de Pilotage composé de la partie italienne, de la partie tunisienne et de l'ONUDI, devant se réunir semestriellement pour évaluer l'état d'avancement des différents projets inscrits au programme. Un rapport annuel sur l'état d'avancement doit être préparé à l'intention des parties concernées par le programme et avant la réunion du Comité de Pilotage des projets.

## **4. EXECUTION DU PROJET**

### **4.1 Pertinence du projet**

Les projets couvrent trois secteurs, qui sont très importants pour l'économie du pays. Ils sont très pertinents pour la situation actuelle en Tunisie et leur objectif est d'aider et accompagner dans la mise à niveau les entreprises sélectionnées, pour leur permettre de mieux faire face à la compétitivité des marchés.

La « propriété » des projets est partagée avec les Centres Techniques, qui sont aussi un de bénéficiaires.

Les projets englobent en même temps les politiques nationales de la Tunisie, visant à améliorer la compétitivité des entreprises.

Tout cela trouve sa réponse dans le concept des projets, qui a pour but principal de s'adresser aux problèmes des industries tunisiennes en tout ce qui concerne qualité et compétitivité.

Dans les différents documents de projet sont prévues les activités nécessaires pour développer ce concept, bien quelques modifications sont suggérées par la mission d'évaluation. Le but des projets est de transférer aux entreprises et aux institutions privées et étatiques, la promotion des idées et techniques modernes pour appuyer la compétitivité.

Le concept et la méthodologie des projets ont inspiré et orienté autres projets similaires en Tunisie et dans la région.

### **4.2 Objectifs et résultats du projet**

Pour ce qui concerne la réalisation des objectifs généraux et spécifiques du projet, la mission d'évaluation estime qu'une autre évaluation indépendante en profondeur devrait être faite une fois que toutes les activités prévues auront été terminées ou seront dans la phase finale de leur réalisation.

Etant donné que le projet n'a pas encore atteint le demi-parcours, les évaluateurs considèrent qu'à ce moment, on est en mesure de faire seulement des prévisions.

Concernant les activités réalisées jusqu'à maintenant, la mission d'évaluation estime que probablement tous les objectifs du projet seront atteints, mais avec du retard, par rapport au temps prévu dans le plan de travail du projet.

Seulement un objectif ne sera sûrement pas atteint : « la capacité des bureaux d'études tunisiens renforcée », car la portée des contrats de sous-traitance avec les bureaux d'études italiens ne donne pas la possibilité de transfert de connaissances et de savoir-faire, pour ce qui concerne le coté technique du diagnostic d'entreprise.

En effet, les diagnostics techniques jusqu'à maintenant ont été toujours faits directement et exclusivement par les bureaux d'études italiens, sans la participation des bureaux d'études tunisiens, mais avec la participation d'un ingénieur des différents Centres Techniques.

### 4.3 La qualité et l'opportunité des activités

Comme nous l'avons vu, les trois projets sont très importants pour l'économie du pays. Les activités ont été bien programmées, aussi pour s'intégrer avec les actions de mise à niveau prévues par le plan national.

Malheureusement les retards intervenus ont été causés par le fait que c'était la première fois que l'ONUDI et l'Italie géraient en Tunisie un projet d'assistance technique s'occupant de la mise à niveau et beaucoup de problèmes à résoudre étaient nouveaux.

Parmi les choses à considérer avec plus d'attention dans la continuation des projets, il y a :

- Les critères pour la sélection des entreprises participantes
- La durée des interventions au sein des entreprises.
- Une meilleure définition, dans les appels d'offre, des responsabilités respectives des cabinets italiens et tunisiens
- Un diagnostic commercial plus approfondi, prenant en considération les intervenants et le potentiel
- La procédure de présentation et validation des rapports, qui doit être la même et être comprise et acceptée par toutes les parties prenantes des trois projets.

Etant donné qu'au moment de l'évaluation il n'y avait encore aucun rapport de diagnostic complété et habilité à être présenté au COPIL du Ministère de l'Industrie pour bénéficier des mesures nationales pour le plan d'accompagnement, la mission d'évaluation n'est pas en mesure de faire d'autres commentaires.

Selon le plan d'action pour les trois secteurs, les diagnostics auraient dû être terminés en août 2001 et la phase d'accompagnement pour la réalisation et mise en place des programmes de la mise à niveau des entreprises, après l'approbation du COPIL, aurait dû démarrer en janvier 2002.

### 4.4 La qualité du suivi et du contrôle du projet

La direction et le contrôle des projets sont assurés pour chaque projet par un comité de pilotage composé normalement par :

- Un représentant du Ministère des Affaires Etrangères provenant de la Direction Générale pour la Coopération et le Développement.
- Le team leader du projet.
- Un représentant du Centre Technique.
- Un représentant de l'Unité technique locale de l'Ambassade d'Italie à Tunis.

- Le représentant de l'ONUDI à Tunis
- Un représentant du Ministère tunisien de l'Industrie.

Le Comité de pilotage devait se réunir tous les six mois et à ses réunions ont participé plus d'une personne pour chaque partie prenante.

La base de l'agenda de la réunion du Comité de Pilotage est le rapport d'avancement du projet, qui doit être préparé par le Centre Technique en association avec le responsable du projet à l'ONUDI.

A ce jour le Comité s'est réuni deux fois (avril 2001 et janvier 2002) et la prochaine réunion est prévue pour septembre 2002.

Les rapports sur l'état d'avancement des projets n'ont pas été préparés et c'est seulement lors de la visite aux Centres pour l'évaluation à mi-parcours, que le Centre du Textile et le Centre du Cuir l'ont préparé et présenté à la mission d'évaluation.

La mission d'évaluation a constaté que la date des réunions n'a pas été régulière surtout à cause de quelques facteurs impondérables, comme problèmes de santé des quelques représentants, qui ont obligé à remettre la réunion du Comité.

C'est dans le but d'avoir un suivi des trois projets plus continu et plus efficace, que la mission d'évaluation recommande de recruter un coordinateur basé à Tunis, avec une bonne expérience dans le management des projets d'assistance technique et avec une excellente connaissance de la langue italienne.

Enfin, la mission recommande que les rapports sur l'état d'avancement des projets soient préparés soigneusement, bien à l'avance de la réunion, afin de donner aux membres participants, un cadre précis de la situation des projets.

## **5. Résultats du projet**

### **5.1 Analyse de l'avancement des produits prévus**

Au cours de la mission d'évaluation en Tunisie les évaluateurs ont essayé, pendant les rencontres avec toutes les parties prenantes - Représentants du Gouvernement d'Italie, ONUDI, Centres Techniques tunisiens, Bureaux d'études italiens et tunisiens, représentants du Ministère de l'Industrie tunisien et Entrepreneurs tunisiens - de rassembler toutes les informations nécessaires pour estimer l'avancement des trois projets, aussi bien du point de vue qualitatif que quantitatif.

Les informations reçues ont été classées dans les tableaux suivants par secteur : Textile, Cuir et Agroalimentaire, par résultats et par activités, selon le cadre logique indiqué dans les documents de projet. A côté de chaque activité on a indiqué :

- l'état d'avancement, à la date de la mission d'évaluation,
- le montant prévu dans le budget de projet
- le montant engagé jusqu'à la date de la mission
- les observations des évaluateurs sur la qualité des interventions
- le calendrier de réalisation des différentes activités.





### 5.1.1 Projet textile

#### Résultats et activités pour le secteur TEXTILE/HABILLEMENT

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i>     | <i>Activités exécutées<br/>(31.05.2002)</i>   | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|---|---------------------|---|-------------------------|--|
| <b>Résultat 1</b>             | Laboratoire du CETTEX préparé pour l'accréditation  |                     |   |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Audit d'analyses et d'essais et Préparation d'un programme d'action pour la préparation du laboratoire à l'accréditation    | 11.500 EU \$        | Mission de préparation à l'accréditation du laboratoire effectuée en début du projet par Tessile di Como. | 3.519 EU \$             | Suite à l'attente du résultat en début de projet, une demande de redéploiement de l'enveloppe « laboratoire » pour la préparation au label ECOTEX a été demandée à l'ONUDI. (jusqu'à maintenant sans réponse). |
| <b>Activité 2</b>             | Finalisation et lancement des termes de référence pour l'assistance au laboratoire pour la préparation à l'accréditation    | 2.875 EU \$         |   |                         |  |
| <b>Activité 3</b>             | Dépouillement des offres et sélection d'un laboratoire spécialisé   |                     |   |                         |  |
| <b>Activité 4</b>             | Assistance pour la mise en œuvre du plan d'action en vue de l'accréditation au laboratoire d'analyses et d'essais du CETTEX | 67.500 EU \$        |   |                         |  |
|                               | <b>Total</b>  | <b>81.875 EU \$</b> |   | <b>3.519 EU \$</b>      |  |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i>             | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|--|
| <b>Résultat 2</b>             | 30 dossiers d'entreprises établis selon les critères du Programme National de Mise à Niveau                                     |                 |   |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des 30 entreprises de textile/habillement pour le projet  | 2.875 EU \$     | 30 entreprises de textile/habillement sélectionnées |                         | <p><i>Lot 1 Confection :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Création Faten</li> <li>2. GIL</li> <li>3. MCS</li> <li>4. Olatex</li> <li>5. Siwartex</li> <li>6. Gamma confection</li> <li>7. GMC</li> <li>8. Chakroun Samira</li> <li>9. Le Cavalier 2000</li> <li>10. Sonarco</li> </ol> <p>La GIL a été refusée étant en phase de faillite.</p> <p><i>Lot 2 Confection :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Natexi</li> <li>2. Sofag</li> <li>3. Cofinex</li> <li>4. Icotex</li> <li>5. Dede Sam</li> <li>6. Sopah</li> <li>7. Soco</li> <li>8. Narcisse</li> <li>9. Z Silva</li> </ol> <p><i>Lot 3 Habillement :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CGFC</li> <li>2. MMT</li> <li>3. Matric</li> <li>4. Somobas</li> <li>5. Filtex</li> <li>6. Sofa</li> <li>7. Textile City</li> <li>8. Maille Fil</li> </ol> <p><i>Lot 4 Textile:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Met</li> <li>2. Persovet</li> <li>3. ISI</li> </ol> |
| <b>Activité 2</b>             | Finalisation et lancement des termes de référence pour l'élaboration du diagnostic et la formulation des plans de mise à niveau | 2.875 EU \$     | finalisée   |                         | Les activités auraient pu être réalisées plus rapidement si le temps requis pour les procédures (appels d'offres) avait été plus court. Les listes utilisées pour la sélection des bureaux italiens ne sont pas correctement actualisées.  |

|                   |  |               |                      |               |   |
|-------------------|--|---------------|----------------------|---------------|---|
| <b>Activité 3</b> | Dépouillement des offres et sélection des bureaux d'études                       | 2.875 EU \$   | finalisée            |               | <p><i>Lot 1</i> : TDF &amp; ACC<br/>61.890 US \$</p> <p><i>Lot 2</i>: CITER &amp; PRIME<br/>62.056 US \$</p> <p><i>Lot 3</i>: Tessile Como &amp; MTC<br/>59.670 US \$</p> <p><i>Lot 4</i>: Tecnotessile &amp; MTC<br/>29.780 US \$</p> <p>Les contrats entre ONUDI et les Bureaux italiens ont été signés entre octobre et novembre 2001, avec beaucoup de retard sur le chronogramme de projet.</p>  |
| <b>Activité 4</b> | Elaboration des diagnostics et formulation des plans de mise à niveau            | 222.000 EU \$ | Pas encore finalisée | 219.171 EU \$ | <p><i>Lot 1</i> :</p> <p>Les rapports de diagnostic doivent être discutés avec les entreprises et les plans de mise à niveau élaborés. Les rapports finaux sont prévus pour juillet 2002.</p> <p><i>Lot 2</i> :</p> <p><b>Les rapports finaux ont été remis à CETTEX et ONUDI le 31 de mai 2002.</b></p> <p><i>Lot 3</i> :</p> <p>Le rapport final sera fait pour 7 entreprises : 3 rapports finalisés et envoyés à CETTEX et ONUDI, 4 rapports doivent être discutés avec les entreprises. Pour 3 entreprises ne faisant plus partie du lot on fera un rapport unique.</p> <p><i>Lot 4</i> :</p> <p>1 rapport accepté par l'entreprise, 1 rapport accepté par le CETTEX mais pas encore discuté avec l'entreprise,</p> |
| <b>Activité 5</b> | Examen et finalisation des rapports de diagnostics et des plans de mise à niveau | 27.250 EU \$  |                      |               | Aucun rapport final n'a été approuvé par l'ONUDI  |
| <b>Total</b>      |  | 257.875 EU \$ |                      | 219.171 EU \$ |   |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i>                         | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i>  | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|---|---|--|-------------------------|--|
| <b>Résultat 3</b>             | Formation de 10 futur formateurs du CETTEX  |   |  |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des modules de formation et des formateurs  | -                                       | Finalisée  |                         |  |
| <b>Activité 2</b>             | Sélection des consultants internationaux  | -                                       | Finalisée :<br>Contrat avec Centro Tessile di Como signé en octobre 2001 pour 95.158 EU \$ sous prêt remboursable.<br>Sous-traitance avec MTC signé le 18.02.2002 pour 20.000 US \$  |                         |  |
| <b>Activité 3</b>             | Préparation des supports de formation   | 71.000 EU \$                            | Supports de formation pour 10 sessions de formation en cours.  | 72.658 EU \$            | Le document pédagogique pour les séminaires sera finalisé à fin septembre 2002 par MTC |
| <b>Activité 4</b>             | Organisation des séminaires/ateliers  | 23.000 EU \$                            | Formation des formateurs du CETTEX sur 3 thèmes :<br>1. Formation en modélisme pour la confection : prêt-à-porter (23-24 avril 2002)<br>2. Formation en modélisme pour la confection : gradation des tailles (25-26 avril 2002)<br>3. Formation en bonneterie sur la maille circulaire et rectiligne destinée pour la confection (24-26 avril 2002)  | 22.500 EU \$            | Deuxième phase de Formation au CETTEX (7 sessions) prévue au début de juillet 2002.    |
| <b>Activité 5</b>             | Fourniture de petits équipement et de documentation<br>• Support de formation<br>• Petit outillage<br>• Logiciels, films de démonstration | 2.000 EU \$<br>500 EU \$<br>5.000 EU \$ | Le matériel prévu a été acquis :<br>• Appareil photo numérique<br>• Scanner<br>• Logiciels de formation<br>• Matériel sono   | 7.170 EU \$             |  |
| <b>Activité 6</b>             | Voyages d'études en Italie  | 40.000 US \$                            | <b>Formation en Italie effectuée (10 formateurs)</b><br>1. Formation en méthodes dans l'industrie de l'habillement (M. Derbel 11-22 février 2002).<br>2. Formation en modélisme pour la confection (Mme Aissa 28 janvier-8 février 2002).<br>3. Organisation scientifique du travail dans une usine de confection (M. Hammi 28 janvier-8 février 2002)<br>4. Formation en bonneterie sur la maille circulaire et rectiligne destinée pour la confection (Mme Chahed et M. Beltaief 11-22 février 2002)<br>5. Analyse et organisation des entreprises de confection (M. Kheder et M. Ayed 4-15 février 2002)<br>6. Formation en veille technologique et commerciale (Mme Ben Rohdhane et Mr.Ounissi 18-22 février 2002)<br>7. Formation en mécanique sur matériel de confection –machines Rimoldi ( M. Hellal 25 février-8 mars 2002) | 32.858 EU \$            |  |
|                               | Total   | 141.500 US \$                           |  | 135.186 EU \$           |  |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>   | <i>Montants</i>                            | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|-------------------------------|--|--|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 4</b>             | Près de 30 entreprises mises à niveau  |  |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>             | <p>Assistance technique directe d'experts internationaux (en marketing, qualité, gestion de la production, production propre, promotion de partenariat), nationaux (en management et finance) et d'expertes du CETTEX (ingénieurs) pour la mise en place du programme de mise à niveau. L'assistance sera ponctuelle et déterminée pour chaque entreprise.</p> <p>La possibilités de promotion de partenariat avec des entreprises italiennes seront étudiées et développées.</p>  | 442.500 US \$<br>(pour les 30 entreprises) | Activité non réalisée                   |                         | L'assistance technique directe des experts internationaux et l'assistance ponctuelle des experts locaux pour la mise en œuvre des plans de mise à niveau peut commencer une fois que les plans de mise à niveau seront approuvés par le COPIL. Etant donné que les plans de mise à niveau seront probablement finalisés pour la fin de juin 2002 et qu'on a prévu 4 mois pour l'approbation de COPIL et pour l'appel d'offre des experts internationaux, l'activité ne pourra pas commencer avant novembre 2002. Car on a estimé à 12 mois la durée de cette activité, le projet ne pourra pas se terminer avant novembre 2003. |
| <b>Activité 2</b>             | <p>Organisation de 4 séminaires de formation intra-entreprises de trois jours chacun dans un domaine commun :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positionnement stratégique et marketing international de produits de textile et d'habillement dans le pays de l'Union Européenne, UE ;</li> <li>2. Circuits de distribution des produits textile dans le pays de l'UE ;</li> <li>3. Qualité des produits de textile</li> <li>4. Opérations industrielles et production propre ;</li> <li>5. Partenariat et alliance avec des entreprises européennes.</li> </ol> | -  | Activité pas encore réalisée            |                         |   |
| <b>Activité 3</b>             | Séminaires spécifiques de présentation des résultats des actions de mise à niveau et ceux par sous-secteur à raison de séminaires d'une journée  | -  | Activité non réalisée                   |                         | Activité à développer à la conclusion du projet (date prévue novembre 2003)   |
|                               | Total  | 442.500 EU \$                              |   |                         |   |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 5</b>             | Capacité de 5 bureaux d'études renforcée  |                 |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>             | Réalisation des diagnostics de mise à niveau des entreprises du secteur concernée | -               | Activité en cours                       |                         | <p>Bureaux d'étude tunisiens :</p> <p>Lot 1: ACC<br/>Lot 2: PRIME<br/>Lot 3: MTC<br/>Lot 4: MTC</p> <p>La participation d'au moins 4 bureaux d'étude tunisiens partenaires, pour être en conformité avec les objectifs du document de projet, n'a pas été assurée.</p> <p>En l'absence d'un cadre contraignant pour les parties, l'étendue des actions de sous-traitance a été variable et parfois réduite à une contribution marginale. La plupart des bureaux d'étude tunisiens n'ont pas cru utile d'associer un technicien tunisien à l'équipe chargée du diagnostic technique et composée d'un ou plusieurs techniciens italiens et d'un cadre du centre technique.</p> <p>Les bureaux italiens se sont chargés des diagnostics techniques, les bureaux tunisiens se sont limités aux diagnostics financiers et, parfois, aux diagnostics commerciaux. Les visites préliminaires ou de collecte des données au sein des entreprises concernées par le diagnostic, ont été faites par les consultants italiens et tunisiens de façon séparée excluant, de cette façon, tout transfert de connaissance et de savoir faire et tout effet de synergie entre les bureaux engagés.</p> |
| <b>Activité 2</b>             | Assistance ponctuelle pour la mise en œuvre des programmes de mise à niveau       | -               | Activité non réalisée                   |                         |   |
| <b>Activité 3</b>             | Participation à la diffusion des résultats lors des séminaires spécifiques        | -               | Activité non réalisée                   |                         | Activité à développer à la conclusion du projet (date prévue novembre 2003)   |
|                               | Total   | -               |   |                         |   |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|--|
| <b>Résultat 6</b>             | Formation des futurs intervenants CETTEX en matière de mise à niveau.               |                 |   |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des intervenants et des futurs formateurs CETTEX dans le cadre du projet. | -               | Activité réalisée                       |                         |  |
| <b>Activité 2</b>             | Réalisation des diagnostics de mise à niveau avec les consultants internationaux    | -               | Activité en cours                       |                         | La mission a constaté que les actions de formation des intervenants CETTEX se déroulent de façon globalement satisfaisante puisque, à chaque visite chez les entreprises des bureaux italiens et tunisiens, participent un ou plus intervenants du CETTEX. |
| <b>Activité 3</b>             | Assistance à la mise en œuvre des programmes de mise à niveau                       | -               | Activité non réalisée                   |                         |  |
| <b>Activité 4</b>             | Participation à la diffusion des résultats lors des séminaires spécifiques.         |                 | Activité non réalisée                   |                         | Activité à développer à la conclusion du projet (date prévue novembre 2003)  |
|                               | Total   | -               |   |                         |  |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i> |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|---------------------|
| <b>Résultat 7</b>             | Renforcement des données disponibles près du Bureau de mise à niveau            |                 |   |                         |                     |
| <b>Activité 1</b>             | Finalisation et transmission des diagnostics de mise à niveau pour examen COPIL | -               | Activité non réalisée                   |                         |                     |
| <b>Activité 2</b>             | Examen des diagnostics de mise à niveau par le COPIL                            | -               | Activité non réalisée                   |                         |                     |
| <b>Activité 3</b>             | Participation à la diffusion des résultats lors des séminaires spécifiques      | -               | Activité non réalisée                   |                         |                     |
|                               | Total   | -               |   |                         |                     |

### Coût total du projet TEXTILE:

|   |       | Budget du<br>Projet | Budget<br>engagé |
|---|-------|---------------------|------------------|
| Résultat 1  | EU \$ | 81.875              | 3.519            |
| Résultat 2  | EU \$ | 257.875             | 219.171          |
| Résultat 3  | EU \$ | 141.500             | 135.186          |
| Résultat 4  | EU \$ | 442.500             |                  |
| Résultat 5  | EU \$ | -                   |                  |
| Résultat 6  | EU \$ | -                   |                  |
| Résultat 7  | EU \$ | -                   |                  |
| Mission des fonctionnaires ONUDI                  | EU \$ | 18.000              | <b>2.510</b>     |
| Voyages des experts internationaux                | EU \$ | 31.500              | <b>7.788</b>     |
| Dépenses diverses                                 | EU \$ | 12.500              | 8.000            |
| Services techniques de coordination globale       | EU \$ | 40.250              | 11.400           |
| <b>TOTAL</b>                                      | EU \$ | <b>1.26.000</b>     | <b>387.574</b>   |
| <b>ONUDI remboursement frais d'execution (9%)</b> | EU \$ | <b>92.340</b>       | <b>34.882</b>    |
| <b>Grand TOTAL</b>                                | EU \$ | <b>1.118.340</b>    | <b>422.455</b>   |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Début du projet :</b>  | <b>1° de janvier 2001</b>  |
| <b>Achèvement du projet :</b>   | <b>31 de décembre 2002</b> |
| <b>Durée prévue pour l'exécution du projet :</b>  | <b>24 mois</b>             |
| <b>Avancement financier du projet au 31 mai 2002 :</b><br>(l'avancement financier effectif est inférieur, car on a considéré le montant engagé et pas les dépenses) | <b>37,7 %</b>              |
| <b>Durée prévue pour l'exécution du projet par la Mission d'évaluation:</b><br>(dans l'hypothèse où il n'y aura plus de retard dans les activités futures)          | <b>35 mois</b>             |
| <b>Nouvelle date prévue pour l'achèvement du projet :</b>   | <b>novembre 2003</b>       |



## 5.1.2 Projet cuir

### Résultats et activités pour le secteur CUIR

| Résultats et Activités | Interventions  | Montants      | Activités exécutées (31.05.2002) | Montants engagés | Observations  |
|------------------------|--|---------------|----------------------------------|------------------|---|
| <b>Résultat 1</b>      | Laboratoire du CNCC préparé pour l'accréditation   |               |                                  |                  |   |
| <b>Activité 1</b>      | Audit d'analyses et d'essais et Préparation d'une programme de action pour la préparation du laboratoire à l'accréditation | 11.500 EU \$  |                                  |                  | <p>Suite à l'attente du résultat en début de projet, une demande de redéploiement de l'enveloppe « laboratoire » pour l'assistance technique (modélisme et besoin de formation pour le secteur cuir) a été transmis à l'ONUDI.</p> <p><i>Modélisme</i> : les termes de référence pour la recherche d'un expert dans les secteur Chaussures (hommes, femmes, garçons) ont été envoyés à ONUDI à la moitié de mai. On attend de l'ONUDI pour juillet les différentes offres pour les évaluer. On a prévu un expert italien pour 10 semaines en Tunisie ( 1 semaine au CNCC, 8 semaines chez les entreprises qui ont participé à la mise a niveau, 1 semaine pour la diffusion des résultats).</p> <p><i>Besoin de Formation</i> : en mars 2002 ONUDI a présenté un projet préliminaire (prévus 1 expert italien et 1 expert tunisien) sur lequel CNCC a donné ses remarques (avril 2002) On attend la réponse de l'ONUDI.</p> |
| <b>Activité 2</b>      | Finalisation et lancement des termes de référence pour l'assistance au laboratoire pour la préparation à l'accréditation   | 2.875 EU \$   |                                  |                  |   |
| <b>Activité 3</b>      | Dépouillement des offres et sélection d'un laboratoire spécialisé  |               |                                  |                  |   |
| <b>Activité 4</b>      | Assistance pour la mise en œuvre du plan d'action en vue de l'accréditation au laboratoire d'analyses et d'essais du CETEX | 56.000 EU \$  |                                  |                  |   |
| <b>Activité 5</b>      | Acquisition des équipements pour le laboratoire du CNCC  | 282.000 EU \$ | Activité en cours                | 166.920 EU \$    | <p>L'approvisionnement de l'équipement pour le laboratoire et la didactique a été subdivisé en 3 lots:</p> <p>1° lot : laboratoire. La liste des équipements a été préparée par CNCC et envoyée a Vienne. Appel d'offre lancé en mars 2002. Contrat avec ITALPROGETTI et TECNOPROGETTI pour 166.920 EU \$ signé. On attend le matériel pour juin 2002.</p> <p>2° lot : Laboratoire. La liste des équipements a été préparée par CNCC et envoyée a Vienne. Appel d'offre lancé. CNCC a envoyé a Vienne l'évaluation des différentes offres (montant prévu pour le contrat EU \$ 190.000).</p> <p>3° lot : Didactique. CNCC a déjà conclu l'accord pour l'achète du matériel en Tunisie mais le contrat doit être signé par l'ONUDI (EU \$ 10.000).</p>   |
|                        | Voyages des experts internationaux (5)   | 3.500 EU \$   |                                  |                  |   |
|                        | Total  | 352.375 US \$ |                                  | 166.920 EU \$    |   |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 2</b>             | 28 dossiers d'entreprises établis selon les critères du Programme National de Mise à Niveau |                 |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des 28 entreprises du secteur du cuir et des produits en cuir pour le projet      | 2.875 EU \$     | 30 entreprises du cuir sélectionnées    |                         | <p><i>Lot 1 Chaussures :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mafamec</li> <li>2. Sté. Look</li> <li>3. Best Shoes</li> <li>4. Tunisie Formes</li> <li>5. Tomaificio KMM</li> <li>6. MWM Cuir</li> <li>7. Newscific</li> <li>8. Et. Mezghani Chokri</li> <li>9. Africa Production</li> <li>10. Tesoro</li> <li>11. Beverly</li> <li>12. New Shoes</li> <li>13. Ste. Rabil</li> <li>14. El Medina</li> <li>15. EREM</li> </ol> <p><i>Lot 2 Maroquinerie :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carthago Maroquinerie</li> <li>2. Tresor Cuir</li> <li>3. Hayet Leather</li> <li>4. Simap</li> <li>5. Maroquinerie Tlich</li> <li>6. Mustapha Abdelhedi</li> <li>7. Driss Cuir</li> </ol> <p><i>Lot 3 Confection :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NCH</li> <li>2. Socitex</li> <li>3. Zilatex</li> </ol> <p>On a eu l'impression que les entreprises de l'habillement en cuir n'ont pas été bien choisies : Zilatex était fermée et les autres trop faibles pour participer au programme de mise à niveau.</p> <p><i>Lot 4 Tanneries:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les Tanneries tunisiennes</li> <li>2. Sotucham</li> <li>3. Tannerie Africa Production</li> <li>4. Megex</li> <li>5. Sosa Cuir</li> </ol> |
| <b>Activité 2</b>             | Finalisation et lancement des termes de référence pour l'élaboration du diagnostic et la    | 2.875 EU \$     | finalisée                               |                         | Les activités auraient pu être réalisées plus rapidement si le temps requis pour les procédures (appels d'offres) avait été plus court. A ce retard a contribué aussi un  |

|                   |   |               |           |  |
|-------------------|---|---------------|-----------|--|
|                   | formulation des plans de mise à niveau                                |               |           | <p>problème juridique, dû à la sélection des contractants, qui a trouvé solution en octobre 2002.</p> <p>Les listes utilisées pour la sélection des bureaux italiens ne sont pas correctement actualisées.</p>   |
| <b>Activité 3</b> | Dépouillement des offres et sélection des bureaux d'études            | 2.875 EU \$   | finalisée | <p><i>Lot 1 : CUOA &amp; ACC</i><br/>115.000 EU \$</p> <p>Le Comité de Pilotage du 10 de Janvier 2002, en constatant qu'uniquelement 3 bureaux tunisiens avaient participé, convenait de lancer pour la branche chaussures un autre appel d'offre pour faire participer d'autres bureaux tunisiens. Le contrat avec CUOA a été signé finalement en avril 2002.</p> <p><i>Lot 2: CUOA &amp; Badis</i><br/>62.056 EU \$</p> <p><i>Lot 3: PISIE &amp; ICS</i><br/>37.500 EU \$</p> <p><i>Lot 4: ASSOMAC &amp; BICF</i><br/>70.000 EU \$</p> <p>Les contrats entre ONUDI et les Bureaux Italiens ont été signés entre octobre/ novembre 2001 et avril 2002, avec beaucoup de retard sur le chronogramme de projet.</p> |
| <b>Activité 4</b> | Elaboration des diagnostics et formulation des plans de mise à niveau | 189.000 EU \$ | En cours  | <p><i>Lot 1 :</i><br/>Les diagnostics sont commencés à la fin de mai 2002. Le bureau italien est chargé du rapport technique seulement, tandis que ACC s'occupe des rapports financiers et commerciaux.<br/>On prévoit d'avoir les rapports finaux terminés à la fin de décembre 2002.</p> <p><i>Lot 2 :</i><br/>Les diagnostics sont commencés à la fin de mai. Le bureau italien est chargé du rapport technique seulement, tandis que Badis s'occupe des rapports financiers et commerciaux. On prévoit d'avoir les rapports finaux terminés à la fin de septembre 2002.</p> <p><i>Lot 3 :</i><br/>Les diagnostics sont commencés en</p>  |

|                   |  |                     |  |   |
|-------------------|--|---------------------|--|---|
|                   |  |                     |  | <p>novembre 2001. Le bureau italien est chargé du rapport technique, commercial et final tandis que ICS s'occupe du rapport financier. On attend que PISIE envoie les rapports finaux, avec les plans de mise a</p> <p>niveau, étant donné que le rapport technique a été discuté avec les entreprises en Mars 2002. Le rapport financier a été envoyé à PISIE en février 2002. Personne n'a été en mesure de justifier ce retard. Les visites aux entreprises ont été faites séparément par PISIE et ICS.</p> <p><i>Lot 4 :</i><br/>Les diagnostics ont commencé en janvier 2002. Le bureau italien est chargé du</p> <p>rapport technique, commercial et final tandis que BICF s'occupe du rapport financier. On attend que ASSOMAC envoie les rapports finaux, avec les plans de mise a niveau, étant donné que le rapport technique a été discuté avec les entreprises en March 2002 et le rapport financier a été envoyé à PISIE en avril 2002. Il est prévu de recevoir les rapports finaux a la moitié de juin 2002.</p> <p>Le montant engagé est supérieur au budget de projet. L'ONUDI n'a pas expliqué les raisons et d'où on récupérera le montant excédent.</p> |
| <b>Activité 5</b> | Examen et finalisation des rapports de diagnostics et des plans de mise à niveau | 27.250 EU \$        |  |   |
|                   | Voyages des experts internationaux (15)  | 10.500 EU \$        |  |   |
|                   | <b>Total</b>   | <b>235.375EU \$</b> |  | <b>253.536 EU \$</b>  |

| Résultats et Activités | Interventions  | Montants                                | Activités exécutées (31.05.2002)   | Montants engagés    | Observations   |
|------------------------|--|---|--|---------------------|--|
| <b>Résultat 3</b>      | Formation de 8 futur formateurs du CNCC  |   |  |                     |  |
| <b>Activité 1</b>      | Sélection des modules de formation et des formateurs   | -                                       | En cours à Vienne (voir Activité 6)  |                     |  |
| <b>Activité 2</b>      | Sélection des consultants internationaux   | -                                       | En cours à Vienne (voir Activité 6)  |                     |  |
| <b>Activité 3</b>      | Préparation des supports de formation  | 86.000 EU \$                            | En cours   | EU \$               |  |
| <b>Activité 4</b>      | Organisation des séminaires/ateliers   | 23.000 EU \$                            | pas encore initiée   | EU \$               |  |
| <b>Activité 5</b>      | Fourniture de petits équipement et de documentation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de formation</li> <li>• Petit outillage</li> <li>• Logiciels, films de démonstration</li> </ul> | 2.000 EU \$<br>500 EU \$<br>5.000 EU \$ | <b>En cours</b><br>On a fait la commande mais le matériel n'a pas été encore reçu.   | EU \$               |  |
| <b>Activité 6</b>      | Formation avancée en Italie<br><br>Voyages des expertes internationales (12)   | 32.500 US \$<br><br>8.400 EU \$         | en cours<br><br>3 thèmes de formation ont été retenus pour la formation de 8 cadres sur 13 prévu par le projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Stylisme Modélisme ARS SITORIA novembre 2001 (1 mois)<br/>1.M. Hajer MAHJOUR</li> <li>☐ Organisation industrielle CESECA avril/mai 2002 (10 jours)<br/>2. M. N. HAMDOUN,<br/>3.M. T. BEN Dhaou,<br/>4.M. Med MELKI,<br/>5.M. Med H. M'HAMFDI,<br/>6.M. S. KHERIK</li> <li>☐ Injection thermoplastique ASSOMAC avril 2002 (10 jours)<br/>7.M. A. THOUMI,<br/>8.M. E. KORTAS</li> </ul> Les actions de formation des formateurs se sont déroulées jusqu'à moment de façon satisfaisante. | EU \$               | On a décidé de former 13 formateurs à la place des 8 prévus par le projet.<br><br>On a prévu en septembre la formation de 5 formateurs dans les thèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Modélisme</li> <li>☐ Environnement</li> <li>☐ management</li> </ul> On n'a pas encore choisi les entreprises chez lesquelles on fera la formation des formateurs pour les 3 thèmes.<br><br>On n'a pas fait un appel d'offre pour la choix des entreprises chargées de la formation des formateurs. |
|                        | <b>Total</b>   | <b>156.900 EU \$</b>                    |  | <b>62.204 EU \$</b> |  |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>   | <i>Montants</i>                           | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|-------------------------------|--|---|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 4</b>             | Près de 30 entreprises mises à niveau  |   |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>             | Assistance technique directe d'experts internationaux (italiens) (en marketing, qualité, gestion de la production, production propre, promotion de partenariat), nationaux (en management et finance) et d'expertes du CNCC (ingénieurs) pour la mise en place du programme de mise a niveau. L'assistance sera ponctuelle et déterminée pour chaque entreprise. La possibilités de promotion de partenariat avec des entreprises italiennes seront étudiées et développées.                       | 413.000 EU \$<br>(pour le 30 entreprises) | Activité non réalisée                   |                         | L'assistance technique directe des experts internationaux et l'assistance ponctuelle des experts locaux pour la mise en œuvre des plans de mise à niveau peut commencer une fois que le plans de mise a niveau seront approuvés par le COPIL. Etant donné que le plans de mise à niveau seront probablement finalisés pour la fin de décembre 2002 et que on a prévu 4 mois pour l'approbation de COPIL et pour l'appel d'offre pour les experts internationaux, l'activité peut commencer au plus tôt en mai 2003. Comme on a établi en 12 mois la durée de cette activité, le projet pourra terminer au plutôt en avril 2004. |
| <b>Activité 2</b>             | Organisation de 4 séminaires de formation intra-entreprises de trois jours chacun dans un domaine commun :<br>1. Positionnement stratégique et marketing international du cuir et des produits en cuir dans le pays de l'Union Européenne, UE ;<br>2. Circuits de distribution du cuir et des produits en cuire dans le pays de l'UE ;<br>3. Qualité des produits de textile<br>4. Opérations industrielles et production propre ;<br>5. Partenariat et alliance avec des entreprises européennes. | -   | Activité non réalisée                   |                         |   |
| <b>Activité 3</b>             | Séminaires spécifiques de présentation des résultats d'actions de mise à niveau et ce par sous-secteur à raison de séminaires d'une journée  | -   | Activité non réalisée                   |                         | Activité à développer à la conclusion du projet (date prévue avril 2004.  |
|                               | Voyages des experts internationaux (13)  | 9.100 EU \$                               |   |                         |   |
|                               | <b>Total</b>   | 422.100 EU \$                             |   | EU \$                   |   |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i>   | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|--|
| <b>Résultat 5</b>             | Capacité de 5 bureaux d'études renforcée  |                 |   |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Réalisation des diagnostics de mise à niveau des entreprises du secteur concernée | -               | Activité en cours pour les lots 3 et 4. Tout juste commencée pour les lots 1 et 2 |                         | <p>Bureaux d'étude tunisiens :<br/> <i>Lot 1:</i> ACC<br/> <i>Lot 2:</i> BADIS<br/> <i>Lot 3:</i> ICF<br/> <i>Lot 4:</i> BICF</p> <p>La participation d'au moins 4 bureaux d'étude tunisiens partenaires, pour être en conformité avec les objectifs du document de projet, a été assurée.</p> <p>En l'absence d'un cadre contraignant pour les parties l'étendue des actions de sous-traitance a été variable et parfois réduite à une contribution marginale. La plupart des bureaux d'étude tunisiens n'ont pas cru utile d'associer un technicien tunisien à l'équipe chargée du diagnostic technique et composée d'un ou plusieurs techniciens italiens et d'un cadre du centre technique. Les bureaux italiens se sont chargés des diagnostics techniques, les bureaux tunisiens se sont limités aux diagnostics financiers et, parfois, aux diagnostics commerciaux.</p> <p>Les visites préliminaires ou de collecte des données au sein des entreprises concernées par le diagnostic, ont été faites par les consultants italiens et tunisiens de façon séparée excluant, ce faisant, tout transfert de connaissance et de savoir faire et tout effet de synergie entre les bureaux engagés.</p> |
| <b>Activité 2</b>             | Assistance ponctuelle pour la mise en œuvre des programmes de mise à niveau       | -               | Activité non réalisée   |                         |  |
| <b>Activité 3</b>             | Participation à la diffusion des résultats lors des séminaires spécifiques        | -               | Activité non réalisée   |                         | Activité à développer à la conclusion du projet (date prévue avril 2004).  |
|                               | Total   | -               |   |                         |  |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|---|-----------------|---|-------------------------|--|
| <b>Résultat 6</b>             | Formation des futurs intervenants CNCC en matière de mise à niveau.               |                 |   |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des intervenants et des futurs formateurs CNCC dans le cadre du projet. | -               | Activité réalisée                       |                         | <p>Liste des intervenants du CNCC dans le diagnostic de mise à niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Habillement en cuir<br/>M..T. Ben Dhaoui</li> <li>❑ Tannerie<br/>M. M. ATOUANI</li> <li>❑ Maroquinerie<br/>M. Ben DHAOUI<br/>M. MAHJOUB</li> <li>❑ Chaussures<br/>M. S. TRABELSI<br/>M. N. HAMDOUN<br/>M. S. FERIK</li> </ul> |
| <b>Activité 2</b>             | Réalisation de diagnostics de mise à niveau avec les consultants internationaux   | -               | Activité en cours                       |                         | La mission a constaté que les actions de formation des intervenants CNCC se déroulent de façon globalement satisfaisante puisque, à chaque visite chez les entreprises des bureaux italiens et tunisiens, participent un ou plusieurs intervenants du CNCC   |
| <b>Activité 3</b>             | Assistance à la mise en œuvre des programmes de mise à niveau                     | -               | Activité non réalisée                   |                         |  |
| <b>Activité 4</b>             | Participation à la diffusion des résultats lors des séminaires spécifiques.       |                 | Activité non réalisée                   |                         | Activité à développer à la conclusion du projet (date prévue avril 2004).  |
|                               | <b>Total</b>  | -               |   |                         |  |



| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>   | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i> |
|-------------------------------|--|-----------------|---|-------------------------|---------------------|
| <b>Résultat 7</b>             | Renforcement des données disponibles auprès du Bureau de mise à niveau             |                 |   |                         |                     |
| <b>Activité 1</b>             | Finalisation et transmission des diagnostics de mise à niveau pour examen au COPIL | -               | Activité non réalisée                   |                         |                     |
| <b>Activité 2</b>             | Examen des diagnostics de mise à niveau du COPIL                                   | -               | Activité non réalisée                   |                         |                     |
| <b>Activité 3</b>             | Participation à la diffusion des résultats lors des séminaires spécifiques         | -               | Activité non réalisée                   |                         |                     |
|                               | <b>Total</b>   | -               |   |                         |                     |

## Coût total du projet CUIR:

|   | espèce | Budget du<br>Projet | Budget<br>engagé |
|---|--------|---------------------|------------------|
| Résultat 1  | EU \$  | 355.875             | 253.536          |
| Résultat 2  | EU \$  | 235.375             |                  |
| Résultat 3  | EU \$  | 156.900             | 238.048          |
| Résultat 4  | EU \$  | 422.100             |                  |
| Résultat 5  | EU \$  | -                   |                  |
| Résultat 6  | EU \$  | -                   |                  |
| Résultat 7  | EU \$  | -                   |                  |
| Mission des fonctionnaires ONUDI                    | EU \$  | 18.000              | 7.250            |
| Voyages des experts internationaux                  | EU \$  |                     |                  |
| Dépenses diverses                                   | EU \$  |                     | 5.924            |
| Services techniques de coordination globale         | EU \$  | 40.250              |                  |
| <b>TOTAL</b>  | EU \$  | 1.228.500           | 499.104          |
| <b>ONUSDI remboursement frais d'exécution ( 9%)</b> | EU \$  | 110.564             | 44.919           |
| <b>Grand TOTAL</b>                                  | EU \$  | 1.339.064           | 544.023          |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Début du projet :</b>  | <b>1° de janvier 2001</b>  |
| <b>Achèvement du projet :</b>   | <b>31 de décembre 2002</b> |
| <b>Durée prévue pour l'exécution du projet :</b>  | <b>24 mois</b>             |
| <b>Avancement financier du projet au 31 mai 2002 :</b>  | <b>40,6 %</b>              |
| (l'avancement financier effectif est inférieur, car on a considéré le montant engagé et pas le montant dépensé)   |                            |
| <b>Durée prévue pour l'exécution du projet par la Mission d'évaluation : ( dans l'hypothèse où il n'y aura plus de retard dans les activités futures)</b> | <b>40 mois</b>             |
| <b>Nouvelle date prévue pour l'achèvement du projet :</b>   | <b>avril 2004</b>          |

### 5.1.3 Projet agro-alimentaire

#### Résultats et activités pour le secteur AGRO-ALIMENTAIRE

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>   | <i>Montants</i>     | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>  |
|-------------------------------|--|---------------------|---|-------------------------|--|
| <b>Résultat 1</b>             | Capacités renforcées du CTAA et ingénieurs conseil en matière de mise à niveau des PME, gestion de la qualité et démarche HACCP (20 cadres et ingénieurs formés)   |                     |   |                         |  |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des modules de formation et des formateurs   |                     | Finalisée.                              |                         | Le projet prévoit 20 cadres et ingénieurs formés. Jusqu'à présent 10 cadres et ingénieurs ont participé aux séminaires et ateliers   |
| <b>Activité 2</b>             | Sélection des consultants internationaux   |                     | finalisée                               |                         | Le bureau d'études italien FITA a été présenté à l'ONUDI par ACC.  |
| <b>Activité 3</b>             | Préparation des supports de formation pour 4 thèmes :<br>1. Positionnement stratégique et marketing international<br>2. Système et audit qualité<br>3. Opérations industrielles et production propre<br>4. HACCP | 35.000 EU \$        | finalisée                               | 34.600 EU \$            | FITA a été retenue pour un montant de 37.000 EU \$. Le bureau tunisien ACC a signé le contrat avec ONUDI en février 2002 pour un montant de 12.500 EU \$. Dans ce cas les deux bureaux ont été contractés directement par l'ONUDI.<br><br>On a préparé les supports de formation pour 7 thèmes   |
| <b>Activité 4</b>             | Organisation des séminaires et ateliers de 3 jours par thème   | 45.000 EU \$        | En cours                                | 22.363 EU \$            | Les suivants séminaires et ateliers ont déjà démarré :<br>1. Diagnostic et plan de mise à niveau – outils et méthodologie (23-24 avril 2002)<br>2. Positionnement stratégique et marketing international (4-7 juin 2002)<br>3. Veille technologique, commerciale et réglementaire (méthodes)<br>4. Opérations industrielles et production propre -gestion de déchets (7-10 mai 2002)<br>5. HACCP – méthodologie, système, analyse des risques (2-5 avril 2002)<br><br>Les suivants séminaires et ateliers seront effectués en septembre 2002 :<br>6. Systèmes intégrés de management de la qualité (ISO 9000, HACCP, ISO 14000)<br>7. Audit de système de la qualité<br>6 différents experts italiens et 2 experts tunisiens ont développé les 7 thèmes. 10 formateurs du CTAA ont participé aux séminaires.<br><br>La mission a constaté que les actions de formation des formateurs au profit du CTAA se déroulent de façon satisfaisante. |
| <b>Activité 5</b>             | Voyages d'étude en Italie de 4 futurs formateurs du CTAA   | 17.000 EU \$        | Pas encore effectué                     | 8.704 EU \$             |  |
|                               | <b>Total</b>   | <b>97.000 EU \$</b> |   | <b>68.117 EU \$</b>     |  |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>  | <i>Montants</i>      | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i>                 | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|-------------------------------|---|----------------------|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 2</b>             | Diagnostic de mise à niveau élaboré pour 10 entreprises agroalimentaires  |                      |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>             | Sélection des 10 entreprises agroalimentaires   |                      | 10 entreprises du secteur agroalimentaire sélectionnées |                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conserves MAJOL</li> <li>2. LAABIDI Viandes</li> <li>3. UNPA Céréales</li> <li>4. Pâtisseries Leila ABDELKRIM</li> <li>5. S.M.I.D. Céréales</li> <li>6. Société IL PASTAIO</li> <li>7. SATUCO Huile d'olive</li> <li>8. AGROMED Lait et dérivés</li> <li>9. VITALAIT Lait et dérivés</li> <li>10. Fromagerie SCANDI</li> </ol> <p>Une première liste avait déjà été fixée lors du premier Comité de Pilotage (avril 2001). La liste définitive a été définitivement fixée en octobre 2001.</p>  |
| <b>Activité 2</b>             | Finalisation, lancement des termes de référence et sélection de bureaux d'études pour diagnostic et plans de mise à niveau. | 10.000 EU \$         | Finalisée   | 10.000 EU \$            | <p>La liste des bureaux d'études présélectionnés par l'ONUDI a été soumise à CTAA qui a donné son accord sur la liste proposée. La mission d'évaluation considère que la liste utilisée pour la sélection des bureaux italiens a été approximative et pas correctement actualisée.</p> <p>Les appels d'offre, avec les modifications proposées par CTAA, ont été soumis le 22 mai 2001 à 9 bureaux d'études, mais seulement un, SICPLANT, associée au bureau tunisien BADIS, a soumis une offre.</p> <p>Dû au retard causé par le problème juridique pour la sélection des contractants, le contrat avec SICPLANT a été signé le 3 octobre 2001 pour un montant de 101.050 EU \$.</p> |
| <b>Activité 3</b>             | Elaboration des diagnostics et formulation de plans de mise à niveau  | 80.000 EU \$         | En cours  | 80.000 EU \$            | <p>La mission des experts techniques a eu lieu en décembre 2001. Les rapports finals de la mise à niveau ont été remis à la fin de mars 2002 au CTAA et envoyés aux entreprises.</p> <p>On attend les commentaires des entreprises pour organiser des réunions avec les bureaux d'études.</p> <p>Les rapports sont le résultat d'une visite très rapide, très faible et sans les plans d'action.</p> <p>L'insuffisance des ressources financières pour cette enveloppe semble ne pas avoir permis de sélectionner les meilleurs bureaux d'étude du secteur.</p>   |
| <b>Activité 4</b>             | Examen et finalisation des rapports de diagnostics et des plans de mise à niveau  | 10.372 EU \$         | En cours  | 6.374 EU \$             | Aucun rapport final n'a été approuvé par l'ONUDI  |
|                               | <b>Total</b>  | <b>100.372 EU \$</b> |   | <b>96.374 EU \$</b>     |   |

| <i>Résultats et Activités</i> | <i>Interventions</i>   | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|-------------------------------|--|-----------------|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 3</b>             | Action de mise à niveau pour 10 entreprises sélectionnées  |                 |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>             | Assistance technique directe d'experts internationaux (1 h/m) et nationaux (4 h/m) pour la mise en place du Programme de mise à niveau.  | 134.000 EU \$   | Activité non réalisée                   |                         | L'assistance technique directe des experts internationaux et l'assistance ponctuelle des experts locaux pour la mise en œuvre des plans de mise à niveau peut commencer une fois que le plans de mise à niveau seront approuvés par le COPIL. Etant donné que les plans de mise à niveau seront probablement finalisés pour la fin de juin 2002 et qu'on a prévu 4 mois pour l'approbation de COPIL et pour l'appel d'offre pour les experts internationaux, l'activité ne pourra pas commencer avant novembre 2002. Etant donné qu'on a établi en 12 mois la durée de cette activité, le projet probablement ne pourra pas terminer avant novembre 2003. |
| <b>Activité 2</b>             | Organisation de 2 séminaires de formation par groupes d'entreprises de 3 jours dans les domaines suivants :<br>1. Intelligence économique<br>2. Positionnement stratégique<br>3. Stratégie d'entreprises, diagnostic et plans de mise à niveau<br>4. Opérations industrielles, production propre et gestion des déchets<br>5. Démarche HACCP | -               | Activité non réalisée                   |                         |   |
| <b>Activité 3</b>             | Séminaire de présentation des résultats de la mise à niveau.   | 5.000 EU \$     | Activité non réalisée                   |                         |   |
|                               | Total  | 141.500 US \$   |   |                         |   |

| <i>Résultat et Activités</i> | <i>Interventions</i>   | <i>Montants</i> | <i>Activités exécutées (31.05.2002)</i> | <i>Montants engagés</i> | <i>Observations</i>   |
|------------------------------|--|-----------------|---|-------------------------|---|
| <b>Résultat 4</b>            | Programme de HACCP mis en place dans 10 entreprises agroalimentaires   |                 |   |                         |   |
| <b>Activité 1</b>            | Evaluation de la situation en termes d'hygiène et de salubrité (BPF et HACCP) dans les entreprises sélectionnées | 21.000 EU \$    | finalisée                               | 20.831 EU \$            | L'assistance technique directe des experts internationaux et l'assistance ponctuelle des experts locaux pour la mise en œuvre des plans de mise à niveau peut commencer une fois que les plans de mise à niveau seront approuvés par le COPIL. Etant donné que les plans de mise à niveau seront probablement finalisés pour la fin de juin et qu'on a prévu 4 mois pour l'approbation de COPIL et pour l'appel d'offre pour les experts internationaux, l'activité peut commencer au plus tôt en novembre 2002. Comme on a établi en 12 mois la durée de cette activité, le projet ne pourra pas terminer avant novembre 2003. |
| <b>Activité 2</b>            | Audit HACCP des 10 entreprises   | 64.628 EU \$    | Activité en cours                       | 21.050 EU \$            | La mission des experts techniques a eu lieu en décembre 2001. Les rapports d'audit HACCP ont été remis à la fin de février 2002 au CTAA qui les a retenu parce que les rapports sont le résultat d'une visite très rapide, très faible et manquant des plans d'action (procédures à mettre en place par les entreprises pour accéder à la certification)..  |
| <b>Activité 3</b>            | Mise en place de programmes assurance de la salubrité des produits selon la démarche HACCP                       | 9.000 EU \$     | Activité non réalisée                   |                         |   |
| <b>Activité 4</b>            | Mise en place des actions correctives  | 10.000 EU \$    | Activité non réalisée                   |                         |   |
| <b>Activité 5</b>            | Séminaire de dissémination de l'HACCP y compris documentation nécessaire   |                 | Activité non réalisée                   |                         | Cette activité probablement ne pourra pas terminer avant novembre 2003.   |
|                              | Total  | 105.628 EU \$   |   | 41.881 EU \$            |   |

## Coût total du projet AGROALIMENTAIRE:

|                                    |       | Budget du<br>Projet | Budget<br>engagé |
|------------------------------------|-------|---------------------|------------------|
| Résultat 1                         | EU \$ | 48.000              | 65.667           |
| Résultat 2                         | EU \$ | 100.000             | 96.374           |
| Résultat 3                         | EU \$ | 200.000             | -                |
| Résultat 4                         | EU \$ | 120.000             | 41.881           |
| Voyages des experts internationaux | EU \$ | -                   | 2.450            |
| <b>TOTAL</b>                       | EU \$ | 468.000             | 206.372          |
| <b>ONUFI Frais d'Agence (13%)</b>  | EU \$ | 61.000              | 26.828           |
| <b>Grand TOTAL</b>                 | EU \$ | 529.000             | 233.200          |

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Début du projet :</b>   | <b>1° de janvier 2001</b>  |
| <b>Achèvement du projet :</b>  | <b>31 de décembre 2002</b> |
| <b>Durée prévue pour l'exécution du projet :</b>   | <b>24 mois</b>             |
| <b>Avancement financier du projet au 31 mai 2002 :</b><br>( l'avancement financier effectif est inférieur, car on a considéré le montant engagé et pas le montant dépensé) | <b>44, 4 %</b>             |
| <b>Durée prévue pour l'exécution du projet par la Mission d'évaluation :</b><br>(dans l'hypothèse où il n'y aura plus de retard dans les activités futures)                | <b>35 mois</b>             |
| <b>Nouvelle date prévue pour l'achèvement du projet :</b>  | <b>novembre 2003</b>       |

## 5.2 Degré de réalisation de l'objectif de développement

### 5.2.1 Assistance aux Centres Techniques

L'assistance prévue aux centres techniques a concerné divers volets :

- Assistance dans l'accréditation de laboratoires pour le CETTEX et le CNCC
- Formation de futurs formateurs pour le CETTEX, le CNCC et le CTAA
- Formation de futurs intervenants en matière de mise à niveau pour le CETTEX, le CNCC et le CTAA

Concernant les accréditations de laboratoires, le projet n'a pas réussi à assister les centres techniques, pour une raison de délais. L'expression des besoins des centres avait été faite lors de la phase de programmation des activités à réaliser dans le cadre du projet. Entre-temps les centres ont dû engager la mise en œuvre en dehors du projet.

Le CETTEX, après une mission de préparation à l'accréditation du laboratoire d'analyses et d'essais, réalisée par Tessile di Como, a demandé une ré affectation de l'enveloppe « laboratoire » pour la création du label Ecotex. L'accord formel n'a pas encore été donné.

Le CNCC, n'a pas initié l'activité laboratoire dans le cadre du projet. Le centre a demandé une

ré affectation de l'enveloppe à l'assistance technique dans le modélisme.

Concernant la formation des formateurs, les trois centres ont commencé à bénéficier des retombées prévues, avec cependant une différence dans le degré de réalisation. Globalement, la formation des formateurs se déroule de façon satisfaisante.

La formation et le perfectionnement des futurs intervenants en matière de mise à niveau, se déroule aussi de façon satisfaisante, dans la mesure où les experts italiens sont accompagnés par des techniciens de niveau supérieur, lors de leurs interventions en entreprise. Il ne s'agit pas à proprement parler de formation, car le technicien italien n'a aucune obligation contractuelle de transmission de savoir, ni un objectif pédagogique précis. Il n'en demeure pas moins, que pour les techniciens tunisiens des centres respectifs, l'occasion leur est offerte de tirer profit du contact avec leurs homologues italiens et de gagner en expérience et en méthodologie d'intervention.

Au sujet des interventions en HACCP, les bénéficiaires tirés, sur le plan pratique et en complément de la partie théorique dispensée dans la formation des formateurs, pourraient être au-delà des objectifs visés, dans la mesure où l'opération de mise en place du système HACCP dans les entreprises, n'est pas limitée à un simple diagnostic.

En conclusion, les centres techniques ont jusqu'ici, bénéficié du projet de façon satisfaisante et devraient tirer davantage de profit avec le lancement de la phase d'assistance dans la mise en place des actions de mise à niveau.



### **5.2.2 Coordination avec d'autres projets dans le pays**

Le projet, objet de la présente évaluation, a été réalisé sans coordination avec d'autres projets similaires dans le pays. Les besoins en mise à niveau sont tels, que chaque projet vise à contribuer à la modernisation de l'industrie tunisienne de façon indépendante. Ainsi, les projets exécutés par la Task-Force de l'Agence de Promotion de l'Industrie -API- avec l'appui de l'Union européenne ou le projet KFW soutenu par l'Allemagne.

Il n'en demeure pas moins vrai, que le présent projet aura indirectement des incidences positives sur tous les projets qui associent les centres techniques dans leurs opérations de mise à niveau, à travers l'expertise acquise ou améliorée des techniciens des centres.

### **5.3 Appréciation globale des progrès réalisés**

L'opération de mise à niveau, lancée par le gouvernement tunisien, est confrontée à un problème de diligence, dans la mesure où toute l'opération est construite autour d'un démantèlement tarifaire dont les échéances sont connues d'avance. Plus le nombre d'entreprises adhérent de façon précoce au programme de mise à niveau, plus leurs chances d'être compétitives à l'ouverture du marché intérieur, s'en trouvent renforcées.

Aussi, une appréciation globale des progrès réalisés, passe-t-elle par deux indicateurs de performance, à savoir : les délais et la qualité.

Concernant les délais, le projet a pris un certain retard, variable selon les secteurs. Ce retard, dû à des facteurs aussi nombreux que divers, n'est pas de nature à hypothéquer les objectifs du projet. Il serait tout de même prudent de ne plus accuser de retards supplémentaires dans les phases à venir et de tenir compte de l'analyse des causes de ce retard pour que des projets similaires puissent être réalisés dans des délais plus courts.

La qualité des interventions, peut être considérée globalement comme satisfaisante. Il est cependant important de noter que certaines interventions, ont été jugées, aussi bien par les entreprises que par les centres techniques comme étant en deçà du minimum requis.

Il serait utile à l'avenir d'être plus exigeant en matière de qualification des cabinets retenus ainsi que du profil et de l'expérience des experts affectés au projet. Enfin, il y a lieu de définir des délais minima d'intervention des experts sur le terrain, sans quoi les diagnostics seront incomplets ou superficiels.

### **5.4 Perspectives pour la deuxième phase**

L'évaluation de l'état d'avancement des projets, a montré que dans la perspective d'un déroulement sans retards supplémentaires dans la deuxième phase, le projet accuserait, selon les secteurs, un retard entre 10 et 16 mois :

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Secteur textile         | : 10 mois |
| Secteur cuir            | : 16 mois |
| Secteur agroalimentaire | : 10 mois |

Or, la deuxième phase est particulièrement délicate, dans la mesure où l'assistance est tributaire des délais d'examen et d'approbation des dossiers par COPIL, mais aussi de la réalisation préalable ou concomitante des investissements matériels. En effet, certaines

actions de mise en place ne peuvent être initiées qu'une fois l'équipement prévu dans les plans d'actions, est installé dans les unités industrielles.

La responsabilité des chefs d'entreprises dans la deuxième phase est éminemment importante pour raccourcir les délais et éviter d'éventuels retards. De même, il serait utile, pour l'efficacité de tout le projet, que les procédures administratives de gestion du projet, ne puissent plus constituer, à l'avenir, une entrave de nature à retarder le déroulement du projet.

Ceci est particulièrement vrai pour la première phase, où le risque de défection des entreprises est important, comme cela a été observé au niveau de tous les secteurs.

Enfin, il serait utile pour la partie italienne et pour l'ONUDI, de faire bénéficier les entreprises intéressées par les avantages des lignes de crédit italiennes, au cas où des fonds sont disponibles.

A cet effet, une coordination entre le projet, l'unité de l'ONUDI chargée de la gestion de ces lignes et les représentants de l'Italie, est souhaitable pour permettre aux entreprises tunisiennes d'acheter leurs équipements à des conditions avantageuses de crédit.

## **6. CONCLUSIONS**

### **6.1 Constatations et conclusions de la mission indépendante d'évaluation**

#### **6.1.1 Généralités**

Le projet (la mission d'évaluation considère les trois projets comme un seul projet partagé en trois secteurs) a été financé par l'Italie à travers des sources de financement différentes quant aux montants et aux origines des fonds mobilisés. L'agence d'exécution du projet est l'ONUDI.

L'assistance aux secteurs Textile & Habillement et Cuir & Chaussures a été financée à travers des fonds offerts spécialement à cette fin, par la coopération bilatérale italienne, tandis que l'assistance pour le secteur de l'agroalimentaire (un montant inférieur et concernant seulement dix entreprises) a été financée à travers les fonds octroyés par l'Italie pour une destination spécifique au Fonds Industriel pour le Développement - IDF- de l'ONUDI.

Les secteurs couverts par le projet sont très importants pour l'économie tunisienne et la coopération sont stratégiquement importants pour le développement des relations Italie-Tunisie.

La durée prévue pour l'exécution des trois projets a été estimée à 24 mois.

Trois phases sont à distinguer au niveau du projet :

- 1) La première comprend les diagnostics de mise à niveau et la formation des formateurs des centres techniques.

2) La deuxième phase concerne la réalisation des programmes de mise à niveau et devra démarrer après l'accord du Comité du Pilotage du projet (Italie, ONUDI et le Centre Technique Tunisien du secteur concerné).

3) La troisième phase (la plus courte) est programmée sur le dernier mois prévoit la diffusion des résultats à la fin du projet à travers des séminaires spécifiques.

Entre la première et la deuxième phase, un délai de six mois est prévu dans le document du projet, pour permettre à la structure tunisienne (COPIL) d'approuver les plans de mise à niveau pour chaque entreprise.

La mission tripartite indépendante d'évaluation était prévue à mi-parcours, mais actuellement le projet souffre de certains retards par rapport au plan d'actions établi.

La contribution italienne a permis de financer :

- les coûts de diagnostic pour chaque entreprise, avec une participation financière forfaitaire des entreprises concernées, de l'ordre de 2000 dinars tunisiens (environ \$E.U 1550) pour les entreprises des secteurs Textile et Cuir et de 2500 dinars tunisiens pour les entreprises du secteur agroalimentaire.
- l'assistance technique requise pour la mise en œuvre du programme (amélioration des laboratoires des Centres, équipement, etc.)
- l'assistance technique immatérielle requise pour renforcer les capacités de centres.

Le démarrage du projet était prévu pour Janvier 2001 et, selon le calendrier des activités, la date d'achèvement prévue était pour la fin de 2002.

Toutefois la mission d'évaluation a constaté des retards dans toutes les phases des trois projets:

- La sélection des bureaux d'études italiens
- Les procédures d'appel d'offres\*
- L'exécution des diagnostics et des plans d'action et de mise à niveau.

---

\* A ce retard a contribué, en partie, aussi un problème juridique dû à la sélection des contractants, suite à une lettre envoyée le 6 avril 2001 à l'ONUDI par le chargé d'affaires de la Représentation de l'Italie auprès des Nations Unies à Vienne. Dans cette lettre, il était indiqué de lancer l'appel d'offre aux bureaux conseils italiens et / ou tunisiens. Cette lettre ne correspondait pas à l'esprit du projet, qui visait aussi de réaliser un transfert technologique à travers l'association de bureaux italiens avec les bureaux tunisiens. Le Comité du Pilotage du projet du 19 avril 2001 décida de sélectionner des contractants italiens en leur laissant la liberté de choix de bureau tunisien et des actions à sous-traiter.

La Représentation de l'Italie à Vienne, après consultation avec le Secrétariat de l'ONUDI, finalement en décembre 2001 informa officiellement qu'il n'y avait pas d'objections à ce que l'appel d'offre soit limité seulement aux sociétés italiennes, avec la seule obligation de s'associer à des bureaux tunisiens, pour répondre ainsi au but du projet visant au transfert du savoir faire à travers la formation.

Le temps mis pour la résolution du problème a engendré un retard de plusieurs mois dans le lancement des appels d'offres.

A cette date, le retard global pour les trois projets peut être estimé entre 10 et 16 mois, considérant les temps d'approbation du COPIL et le temps pour démarrer les activités pour la réalisation de plans de mise à niveau, avec l'assistance des Bureaux d'études italiens.

Déjà dans le premier comité de pilotage d'avril 2001, il avait été porté à l'attention des participants la nécessité de :

- respecter le calendrier prévu pour la présentation des documents ;
- faire une pré-sélection des bureaux d'études plus précise et plus représentative.

Pour garantir un meilleur suivi et un contrôle plus étroit du projet dans les trois secteurs, déjà le premier comité de pilotage en 2001, avait décidé de constituer un comité de gestion, se réunissant à Tunis périodiquement entre les réunions du Comité de Pilotage et composé du représentant de l'ONUDI à Tunis et des partenaires locaux tunisiens et italiens (Ambassade d'Italie et Centres techniques)

Ce comité doit assurer la continuité du monitoring du projet entre les réunions semestrielles du Comité de Pilotage.

Après quelques visites à une dizaine d'entreprises sélectionnées et des entretiens avec des responsables des Centres Techniques, de l'Ambassade d'Italie à Tunis de l'Administration tunisienne et des Fédérations patronales, la mission d'évaluation a pu constater ce qui suit :

### **6.1.2 Composition des listes de cabinets italiens**

Les listes utilisées pour la sélection des cabinets italiens ne sont pas correctement actualisées. Il a été constaté qu'une entreprise figurant sur la liste avait cessé ses activités depuis plusieurs années, de même que deux bureaux spécialisés dans les études économiques et statistiques avaient été retenus sur la liste des cabinets d'experts techniques.

### **6.1.3 Rapports entre les cabinets italiens et les cabinets tunisiens**

Les cabinets italiens sont tenus de sous-traiter à des cabinets tunisiens, une partie des actions relatives au diagnostic et à la préparation du plan de mise à niveau. En l'absence d'un cadre contraignant pour les parties, l'étendue des actions de sous-traitance a été variable et parfois réduite à une contribution marginale.

La plupart des cabinets tunisiens n'ont pas cru utile d'associer un technicien tunisien à l'équipe chargée du diagnostic technique et qui était composée d'un ou plusieurs techniciens italiens et d'un cadre du centre technique.

Les visites préliminaires ou de collecte des données au sein des entreprises concernées par le diagnostic, ont été faites par les consultants italiens et tunisiens de façon séparée

excluant, ce faisant, tout transfert de connaissances et de savoir-faire et tout effet de synergie entre les cabinets engagés.

#### **6.1.4 Durée de l'intervention au sein des entreprises**

La durée de l'intervention des experts au sein des entreprises, pour la collecte des informations et l'évaluation de l'outil de production, a été très variable selon les entreprises diagnostiquées et les cabinets d'études, allant de plusieurs visites de quelques jours à une visite unique de seulement 3 heures. Quelques responsables d'entreprises ont jugé cette intervention trop courte et insuffisante pour pouvoir apprécier de façon appropriée les forces et les faiblesses de l'entreprise.

#### **6.1.5 Qualité des interventions**

La qualité des intervenants a été perçue de façon très diverse par les responsables d'entreprise. Ainsi, certains experts ont été jugés comme n'ayant pas l'expérience et les connaissances particulières dans la branche dans laquelle évolue l'entreprise, pour pouvoir mener à bien un diagnostic approfondi.

Une analyse sommaire de l'un des rapports de diagnostic, présenté à une entreprise pour avis, montre que le diagnostic technique souffre de plusieurs insuffisances : conclusions hâtives, affirmations non étayées, outil de production non décrit, capacité logistique non quantifiée,... De même le diagnostic commercial se limite à une analyse du marché d'approvisionnement, sans décrire le marché de l'entreprise diagnostiquée en volume, en intervenants et en potentiel.

#### **6.1.6 La production et la validation des rapports**

Les rapports produits par les divers cabinets impliqués dans le diagnostic et dans la préparation d'un plan de mise à niveau, ne répondent pas aux mêmes normes de contenu, de séquentialité, ni même de nombre de rapports produits.

La circulation des rapports provisoires diffère d'un secteur à un autre et d'un cabinet d'étude à un autre. Le suivi de l'état d'avancement des rapports s'en trouve affecté dans la mesure où la circulation des documents n'est pas décrite de façon précise.

La procédure de validation des rapports n'est pas comprise de la même façon par les différentes parties prenantes dans le projet. Ainsi, deux centres techniques sur trois pensent qu'ils ont une obligation de validation avant d'envoyer les rapports à l'entreprise, de même la responsabilité technique des rapports n'est pas perçue de la même manière par ONUDI Vienne et par la partie italienne.

Les délais impartis à l'opération de validation des rapports par les organes qui ont en la charge ne sont pas définis de façon précise, ce qui est de nature à déresponsabiliser les intervenants et à ne pas les pousser à faire montre de diligence.

L'acte de validation des rapports n'est pas formalisé de façon claire et uniforme pour chacun des intervenants. Ainsi, certains chefs d'entreprise attendaient la convocation par les centres techniques concernés à une réunion à l'effet de présenter les remarques et observations relatives aux rapports de diagnostic.

#### **6.1.7 Méconnaissance des intervenants dans le projet**

Parmi les responsables des entreprises visitées, certains ne savent pas ce qu'est l'ONUDI et d'autres n'ont aucune connaissance des lignes de financement italiennes.

#### **6.1.8 Méconnaissance des particularités du projet**

Le projet présente plusieurs avantages par rapport à la plupart des projets inscrits dans le cadre du projet national de mise à niveau. Ces avantages ne semblent pas avoir été compris par de nombreux chefs d'entreprise. Ainsi, le contenu exact du projet n'est pas toujours compris de façon claire et exhaustive. Enfin, la justification de la contribution des entreprises est ignorée par la plupart des entreprises visitées et n'est pas rapprochée avec les spécificités du projet et avec les retombées nombreuses et diverses pour l'entreprise dans le diagnostic, dans le financement des investissements, dans l'assistance à la mise en œuvre et dans le partenariat.

#### **6.1.9 Formation des formateurs**

La mission a constaté que les actions de formation des formateurs au profit des Centres Techniques, se déroulaient de façon globalement satisfaisante, aussi bien au niveau de la qualité que du calendrier.

#### **6.1.10 Portée de l'intervention dans le programme HACCP**

Les rapports fournis par le cabinet italien, dans le cadre du programme HACCP, ne semblent correspondre aux attentes du secteur. En effet, les rapports n'ont pas présenté les procédures à mettre en place par les entreprises pour accéder à la certification. Des actions similaires engagées dans le même secteur dans le cadre du programme d'assistance de l'Union Européenne ont été considérées de qualité nettement meilleure.

Suite aux constatations sus-mentionnées nous pouvons récapituler comme suit les suivants points positifs et points à renforcer des projets :

## 6.2 Points positifs

- 1) Les projets sont très importants et pertinents pour l'économie de la Tunisie et son processus de modernisation des entreprises
- 2) Les trois secteurs assistés par le projet représentent une large portion de l'industrie manufacturière en Tunisie. Le seul secteur textile a représenté dans l'année 2000 le 41% des exportations totales du pays et comprend comme force de travail, presque la moitié de tous les employés de l'industrie manufacturière du pays.
- 3) Au niveau sectoriel l'industrie du textile et de l'habillement comprend 1/3 de la totalité des industries qui ont adhéré au programme national de la Mise a Niveau. Le secteur agroalimentaire occupe la troisième place.
- 4) Le projet constitue pour les petites et moyennes entreprises un facteur déterminant pour la croissance de l'activité, l'amélioration de la qualité et de la production, l'augmentation des exportations et l'amélioration de l'encadrement.
- 5) L'innovation de l'objectif du programme est de convaincre les entreprises à raisonner en termes d'amélioration de la qualité, compétitivité et gestion, en donnant en premier lieu la préférence aux investissements immatériels.
- 6) Le projet renforce la coopération entre l'Italie et la Tunisie, à travers le système multilatéral des Nations Unies, assurant l'impartialité et le multilatéralisme de l'intervention.
- 7) Le projet permet le transfert du savoir-faire, au niveau des diagnostics techniques, des cabinets d'études italiens aux cabinets tunisiens, associant à cette formation aussi les Centres Techniques tunisiens.
- 8) L'image multilatérale des Nations Unies et de la coopération italienne portée par le projet est bien perçue par une partie des industriels assistés, qui à travers les Centres ont appris à connaître l'ONUDI, à apprécier le « made in Italy » et à réfléchir sur l'importance de la formation pour tous les cadres de leur entreprise, en remarquant le bénéfice et l'impact apporté ainsi à toutes les phases de la production (qualité, compétitivité et gestion).
- 9) Les résultats déjà achevés dans la formation par l'intermédiaire des institutions italiennes ont favorisé la possibilité du partenariat entre entreprises italiennes et tunisiennes, avec l'utilisation des lignes de crédit mises à disposition par le Gouvernement italien.
- 10) La coopération entre entreprises, Centres Techniques et Bureaux conseils des deux pays, donne une forte orientation pour le développement industriel commun à l'avenir, jetant les bases entre Italie et Tunisie, pour une coopération technique à vocation économique.
- 11) Le projet a contribué à tisser un réseau efficace et préférentiel entre les respectifs secteurs italiens et tunisiens.

- 12) La formation technique des formateurs au niveau des Centres Techniques se déroule bien, avec la pleine satisfaction des toutes les parties prenantes.

### **6.3 Points à renforcer**

- 1) La composition de la liste des cabinets italiens utilisée pour la sélection des cabinets auxquels adresser les appels d'offre doit être actualisée, en faisant plus d'attention aux caractéristiques d'expérience technique des Bureaux d'études considérés dans le domaine concerné. La liste pourrait être périodiquement actualisée en annonçant, les mois précédents le démarrage d'un projet, à travers le bulletin mensuel de CONFINDUSTRIA (Confédération Générale des Industries et des Associations industrielles Italiennes) ou à travers le site Internet de l'ONUDI, que l'organisation a en programme de lancer les mois suivants un appel d'offre pour diagnostics industriels de mise à niveau dans certains secteurs, invitant les sociétés intéressées à manifester directement à l'ONUDI leur intérêt et disponibilité.
- 2) Les rapports entre les cabinets italiens et tunisiens devraient être mieux spécifiés dans les appels d'offre. Pour réaliser le but du transfert du savoir-faire, les cabinets tunisiens devraient associer à l'équipe chargée du diagnostic technique un ingénieur du bureau, pour lui donner la possibilité d'apprendre surtout la méthodologie technique de la façon de conduire un diagnostic au niveau des entreprises.
- 3) La mission d'évaluation a constaté que beaucoup de documents concernant les projets n'ont pas de date. Il est recommandable d'écrire toujours la date sur les documents, évitant ainsi la possibilité d'utiliser documents qui ont déjà été révisés par une édition successive. Exactement cela est arrivé pendant le déroulement de la mission.
- 4) La durée de l'intervention technique au sein des entreprises pour effectuer le diagnostic, est très variable. Il serait nécessaire d'établir de normes et de méthodes pour avoir les mêmes normes de contenu et une appréciation plus appropriée des forces et faiblesses de l'entreprise.
- 5) La rédaction des rapports de diagnostic devrait être standardisée dans toutes les phases de l'analyse, pour éviter rapports moins complets par rapport à d'autres.
- 6) La présentation et la validation des diagnostics d'entreprise ne sont pas homogènes et ils ne répondent pas aux même normes. La procédure devrait être la même pour tous les diagnostics et tous les secteurs. Après la visite à l'entreprise, le diagnostic devrait être soumis par le cabinet italien, directement à l'entreprise avec copie au Centre Technique tunisien, donnant à l'entreprise un délai pour les commentaires. Après l'expiration de ce délai, le cabinet italien doit le présenter officiellement à l'ONUDI pour la validation finale. Il faut noter que l'ONUDI est l'Agence d'exécution désignée par le pays donateur et, en même temps, le mandant du bureau d'études charge du diagnostic, auquel l'ONUDI a donné un contrat.



- 7) Au niveau entreprises assistées il y a une certaine méconnaissance des particularités du projet et du rôle des intervenants. Un programme d'information mieux structuré pour toutes les parties prenantes devrait être préparé et lancé.
- 8) La qualité des rapports fournis par les cabinets italiens pour le secteur agroalimentaire dans le cadre du programme HACCP ne répond pas aux attentes.
- 9) Il n'y a pas de synergie avec d'autres actions similaires dans le pays, pour exemple celles de l'Union Européenne. Les relations avec le bureau de l'Union Européenne sont presque inexistantes.
- 10) L'absence d'un coordinateur du projet a probablement influencé le retard que le projet a maintenant par rapport au plan de travail.
- 11) Les appels d'offre dans quelques cas n'indiquent pas le montant prévu pour l'exécution. Pour les appels d'offre d'autres institutions, parmi lesquelles aussi la U.E., le montant prévu est indiqué et donne une idée du genre et de la magnitude des prestations qui sont requises. L'enveloppe financière allouée doit être proportionnelle aux tâches demandées.
- 12) Quand les retards des Bureaux d'études dans les opérations de diagnostics et préparations de plans de mise à niveau, ne sont pas justifiés, une clause de pénalisation ou de résiliation du contrat devrait être prévue.
- 13) La responsabilité des chefs d'entreprises dans la deuxième phase est éminemment importante pour raccourcir les délais et éviter d'éventuels retards. De même, il serait utile, pour l'efficacité de tout le projet, que les procédures administratives de gestion du projet, ne puissent plus constituer, à l'avenir, une entrave de nature à retarder le déroulement du projet.  
Ceci est particulièrement vrai pour la première phase, où le risque de défection des entreprises est important, comme cela a été observé au niveau de tous les secteurs.

## **7. Recommandations**

### **7.1 Communes pour les trois projets**

#### **7.1.1 Pour L'ONUDI**

- 1) La mission d'évaluation recommande qu'un coordinateur soit recruté pour assurer la coordination et le suivi continu des trois projets. La personne qui devra occuper ce poste doit avoir plusieurs années d'expérience dans le management des projets d'assistance technique, avoir un bon niveau en français, en anglais et en italien. Le coordinateur devra être basé à Tunis, affecté à plein temps aux projets et investi de pouvoirs de décision étendus. La candidature devra être approuvée par la partie italienne. Le coordinateur pourra garantir la

fourniture et le suivi du flux nécessaire d'informations entre Vienne, Tunis et Rome, sur l'état d'avancement et sur les besoins des projets, pour assurer l'achèvement du projet dans les meilleurs délais.

2) La composition des listes des bureaux d'études italiens doit être mise à jour, par spécialisation et en prenant en considération la compétence des intervenants. Pour mettre à jour cette liste, l'ONUDI pourrait recourir notamment aux Centres Techniques spécialisés existant en Italie, à la Confindustria (Confédération des Industriels), aux associations professionnelles, aux «Associazioni di Categoria» et aux Chambres de Commerce. Le Ministère des Affaires Etrangères, département de la Coopération, à Rome pourrait contribuer, de son côté, à travers ses relations dans le pays, à la mise à jour de cette liste.

3) Les relations de travail entre les bureaux d'études italiens et tunisiens devraient être bien spécifiées dans les appels d'offre. La mission a constaté qu'il n'y a pas d'harmonisation dans le contenu et dans les procédures de travail concernant les activités respectives exécutées par les différents bureaux. Pour contribuer à l'objectif du transfert du savoir-faire entre les cabinets conseil, il est souhaitable, lors de l'exécution du diagnostic technique, que le cabinet tunisien affecte un ingénieur à l'équipe formée par l'expert italien et le technicien du Centre technique. Cela assurerait plus de synergie entre l'activité du cabinet tunisien et italien et permettrait au Cabinet tunisien de mieux maîtriser les spécificités techniques d'un diagnostic industriel.

4) Une fois que les rapports de mise à niveau ont été acceptés par toutes les parties, il y a lieu de procéder à une synthèse de besoins des entreprises dans les actions relevant de l'immatériel, pour identifier les besoins en expertise et quantifier l'intervention des experts, en particulier au sein des entreprises. Les éléments ainsi dégagés, serviront de base à l'établissement des termes de référence pour le choix des experts, en nombre, en qualifications et en temps d'intervention.

5) Suite à la requête spécifique du bailleur de fonds, la mission d'évaluation recommande que pour chaque Comité de Pilotage, le Secrétariat de l'ONUDI, présente une situation budgétaire du projet indiquant l'affectation des dépenses effectuées par activité et par ligne budgétaire, suivant le cadre logique du projet.

6) La mission estime qu'il est nécessaire que les professionnels des cabinets et du Secrétariat de l'ONUDI, chargés de ce projet possèdent une bonne connaissance de la langue française. L'objectif est de faciliter les communications entre les parties prenantes et mieux comprendre le but et les nécessités du projet.

7) La mission recommande d'éliminer à l'avenir les bureaux qui n'ont pas rempli leurs obligations contractuelles dans des projets engagés précédemment dans le pays. La mission a été, en effet, informée par toutes les parties prenantes, de la sélection d'un bureau d'étude italien qui a été défaillant dans une action inscrite dans le cadre d'un projet bilatéral tuniso-italien. Ce même cabinet continue de poser des problèmes similaires dans la phase de diagnostic du projet objet de la présente évaluation.

8) Il est suggéré d'organiser à l'intention des bénéficiaires du projet, une demi-journée d'information pour expliquer, au démarrage de la deuxième phase, le rôle, les obligations (paiement d'un montant pour le diagnostic) et les attentes respectives des différentes parties. Dans cette opération, le coordinateur pourrait jouer un rôle important.

9) L'appel d'offre devrait préciser la durée des interventions sur le terrain. Dans cette façon, l'on évitera les diagnostics de quelques heures par certains cabinets, alors que d'autres consacrent deux ou trois jours au diagnostic au sein de l'entreprise. En même temps les appels d'offre devraient aussi indiquer le montant prévu pour l'exécution.

10) La mission recommande que le projet travaille en synergie avec d'autres actions similaires dans le pays, pour exemple les interventions de l'Union Européenne, dont le bureau est dans le même bâtiment que celui de l'ONUDI.

11) Pour une prochaine évaluation, il est recommandé que le responsable du projet prépare à l'intention des évaluateurs, quelques semaines à l'avance, trois jeux des documents relatifs aux projets, avec une liste récapitulative des documents préparés. Ceci évitera que la mission chargée de l'évaluation ne soit contrainte de chercher par elle-même les documents nécessaires pour son travail.

### **7.1.2 Pour L'ONUDI et les Centres Techniques**

12) Il est recommandé, pour des projets similaires, d'organiser une demi-journée d'information, à l'intention des entreprises bénéficiaires du projet, à l'effet de leur présenter :

- les organismes associés au projet
- les contributions de chaque organisme
- le bénéfice escompté par les entreprises
- le niveau et la justification de la contribution demandée aux entreprises

13) La mission recommande d'harmoniser les critères de choix pour l'acceptation des entreprises dans le programme pour les trois secteurs : entrée en activité, potentiel de l'entreprise, potentiel dans le secteur, nombre d'emplois, situation financière... Le centre technique peut à cet effet se renseigner auprès du Bureau d'assistance aux entreprises en difficulté, relevant du Ministère de l'Industrie.

### **7.1.3 Pour L'ONUDI, les Centres Techniques et le Donateur**

14) La mission d'évaluation recommande que les parties concernées, prennent toutes les mesures et initiatives afin d'assurer à l'exécution du projet, une diligence normale, dans le but d'éviter désintérêt et désistement des entreprises engagées.

15) Pour chaque réunion du Comité de Pilotage du projet, un plan de travail actualisé et portant sur les activités déjà exécutées et sur celles programmées, doit être discuté et approuvé.

16) La mission suggère que le responsable du département technique concerné au sein du Ministère de l'Industrie tunisien, participe comme observateur aux réunions du comité de Pilotage du projet. Cela permettra la liaison entre le projet et le Ministère.

17) Il serait utile pour la partie italienne et pour l'ONUDI, de faire bénéficier les entreprises intéressées par les avantages des lignes de crédit italiennes, au cas où des fonds seraient disponibles.

A cet effet, une coordination entre le projet, l'unité de l'ONUDI chargée de la gestion de ces lignes et les représentants de l'Italie, est souhaitable pour permettre aux entreprises tunisiennes d'acheter leurs équipements à des conditions avantageuses de crédit.

18) La mission recommande que les Comités de Pilotage soient organisés régulièrement et ponctuellement. Les Comités de Pilotage ont une importance fondamentale pour le suivi et la direction du projet et, pourtant, ils doivent être ponctuellement réalisés tous les six mois, comme prévu dans les documents de projets. Jusqu'au présent les Comités de Pilotage se sont réunis environ tous les neuf mois. Le premier en avril 2001, le deuxième en janvier 2002 (neuf mois après le précédent) et le troisième est prévu pour septembre 2002. Afin de réunir les membres du Comité dans le délai prévu et considérant que les retards étaient attribuables aux difficultés des membres du Comité (provenant de Rome ou de Vienne) à être disponibles aux dates prévues, la mission suggère de déléguer les pouvoirs pour le Comité de Pilotage aussi aux représentants de la coopération italienne à Tunis, à la représentante de l'ONUDI et/ou à l'éventuel coordinateur du projet.

Une telle solution permettrait que les Comités se déroulent selon les temps prévus et sans retarder les déroulement des activités.

### **7.1.4 Pour le Donateur**

19) Afin d'éviter des retards ultérieurs dans le développement des activités du projet, la mission recommande que le financement soit mis à la disposition du projet au moment opportun, pour démarrer immédiatement avec la phase d'accompagnement des entreprises à la mise niveau, après l'approbation du COPIL.

## **7.2 Sur les diagnostics d'entreprises**

### **7.2.1 Pour L'ONUDI**

1) Les consultants chargés du diagnostic technique doivent posséder une connaissance spécifique des différents domaines dans lesquels ils sont appelés à intervenir, car dans un secteur et dans une même branche d'activité industrielle, les métiers peuvent être très différents et exigent de ce fait un niveau élevé de spécialisation. Cette recommandation est à suivre particulièrement dans la phase d'accompagnement de la mise à niveau des entreprises.

2) L'un de Centre Technique s'est plaint de l'insuffisance du budget alloué aux opérations inscrites dans les termes de référence des appels d'offre, ce qui a fait que les meilleurs cabinets n'ont pas pu être retenus. La mission recommande de rechercher le meilleur rapport entre l'enveloppe financière allouée aux diagnostics et les tâches demandées aux cabinets.

3) Afin d'éviter les retards dans les opérations de diagnostic et de préparation des plans de mise à niveau, la mission recommande d'introduire à l'avenir, dans les contrats avec les cabinets d'étude, une clause de pénalisation en cas de retard et d'envisager pour les cas limites une résiliation du contrat.

4) Pour le programme HACCP dans le secteur agroalimentaire, la mission recommande que les rapports soient plus conformes aux termes de référence et aux attentes des entreprises et qu'ils contiennent les procédures de mise en place du système afin que le programme débouche sur la certification de l'entreprise.

### **7.2.2 Pour L'ONUDI et les Centres Techniques**

5) La mission d'évaluation recommande aussi que soit harmonisé, le nombre de rapports à produire (préliminaire, intermédiaire, prévisionnel, définitif, ..etc.), leur contenu et la procédure de présentation et de validation des rapports, qui n'est pas spécifié dans les termes de référence des appels d'offre, en tenant compte des commentaires de toutes les parties prenantes.

6) Il est recommandé d'exiger préalablement à la sélection définitive des entreprises au titre du programme, la présentation des états financiers dans les formes exigées.

7) Quand les bureaux d'études ou les Centres techniques transmettent aux entreprises un rapport de diagnostic, un délai pour les commentaires doit être fixé, pour éviter de perdre un temps précieux dans l'attente de se réunir avec les bureaux et les Centres.

## 8. Leçons à tirer

( Les leçons à tirer sont de généralisations, positives ou négatives, basées sur de circonstances spécifiques qui peuvent être dérivées de l'évaluation et qui peuvent être retenues pour améliorer la qualité des projets dans le futur. Fréquemment ces leçons mettent en évidence les points forts ou points faibles dans la formulation, le dessin ou l'exécution, qui pourraient affecter la performance et les résultats du projet.)

- Quand les projets sont complexes, avec plusieurs activités, la présence localement d'un coordinateur est nécessaire pour garantir le bon déroulement, le suivi et l'harmonisation de l'exécution du projet dans le délai prévu.  
La coordination des projets similaires, avec la nécessité de contacts presque quotidiens entre l'Agence d'exécution, les autorités du pays récipiendaire et le donateur, demande une présence permanente sur le terrain, une bonne connaissance de l'organisation et de ses règlements, une connaissance de la langue du pays et une bonne expérience de gestion des projets d'assistance technique.
- Avant de démarrer une mission indépendante et tripartite d'évaluation, le responsable du projet doit préparer à l'intention des évaluateurs trois jeux des documents relatifs au projet, avec une liste récapitulative. Ceci évitera que la mission d'évaluation soit contrainte à chercher, dans une période déjà très limitée, les documents nécessaires pour son travail.
- Les résultats achevés dans la formation des cadres et même des entrepreneurs, par l'intermédiaire des institutions du pays donateur, favorisent la possibilité de développer accords de partenariat entre les entreprises du pays donateur et celles du pays récipiendaire, jetant les bases pour une meilleure coopération entre les deux pays.
- Tous les documents de projet et les suivantes révisions, doivent indiquer toujours la date. Ceci évitera à la mission d'évaluation le risque de considérer documents qui ne sont plus actuels.
- Quand un projet prévoit diagnostics d'entreprise faits par différents bureaux d'ingénierie, il est nécessaire que les phases de l'analyse et de la rédaction des rapports soient standardisées, pour avoir des rapports uniformes et comparables.
- Pour avoir une situation précise et actualisée de l'état du projet, il est nécessaire que les rapports sur l'état d'avancement de l'exécution du projet soient préparés périodiquement et soient utilisés comme base de discussion pendant la réunion des parties prenantes, appelées à assurer la direction du projet.
- La liste des bureaux d'ingénierie dans le fichier de l'ONUDI doit être périodiquement mise à jour, pour éviter d'inclure sociétés qui ont cessé l'activité ou ne répondent pas aux besoins techniques recherchés.  
Pour réaliser ce but, l'organisation pourrait faire appel aux Chambres de Commerce, aux associations de catégorie ou utilisant son propre site Internet, annonçant à l'avance les projets spécifiques, pour les quels il y aura besoin de sociétés avec une expérience technique bien déterminée.

## CALENDRIER DES RENCONTRES EN TUNISIE

### LUNDI 20 MAI

- 12h 00 Arrivée de M. Marchich et de M. Tacchini  
13h 00 Déjeuner de toute l'équipe avec Mme. Van Oyen  
14h 30 **Ambassade d'Italie** Rencontres avec :  
SE M. Armando Sanguini ambassadeur d'Italie  
M. Bruno Gentile Unité technique locale de coopération  
Melle Véronica Giardina Unité Technique locale  
17h 00 **Bureau de l'ONUDI**  
Séance de travail des membres de l'équipe avec Mme Van Oyen

### MARDI 21 MAI

- 8h 30 **Centre Technique du Textile CETTEX** Rencontre avec :  
M.Néjib Karafi, Directeur de le Formation et des Relations Extérieures  
Mme. Dalila Ben Yahia, Sous-Directeur à la Formation et Aux Relations Extérieures  
Melle.Raja Lounissi, Gestionnaire à la Direction de le Formation et des Rel. Ext.  
15h 00 **SOPAH**, entreprise de Confection à Ksar Hélal  
M.Kamel Zarrad, Directeur Général  
16h 30 **SOMOBAS**, entreprise de bonneterie à Tébourba  
M. Moncef El Ghali, Gérant

### MERCREDI 22 MAI

- 9h 30 **M T M**, Entreprise de bonneterie à Menzel Bourguiba  
Le gérant, M , était absent  
11h 00 **ICOTEX**, entreprise de cofection à Ras-Jébal  
M.Mohamed Salah Attaoui, Gérant  
16h 00 **Ministère de l'Industrie**  
M.Brahim Bel Hadj , Directeur général de l'Industrie du Textile et Habillement

17h 30 **Bureau de l'ONUDI**  
Réunion de travail de l'équipe d'évaluation

JEUDI 23 MAI

9h 00 **Ministère de l'Industrie**

Mme. Neila Nouira Gongi, Directeur du Bureau de la Coopération et des Relations Extérieures

M.Chiheb Meghirbi, Chef de service au Bureau de la Coopération et des Relations Extérieures

10h 30 **M T C**, Bureau d'étude

M.Tahar Ben Amor, Directeur Général

12h 30 **Prime**, Bureau d'étude

M.Badreddine Hafsia, consultant et associé

M.Wissem Krifa, consultant et associé

14h 30 **Centre National du cuir et de la chaussure CNCC**

M. Mohamed Ben Abdallah, Directeur Général

17h 00 **Bureau de l'ONUDI**

Réunion de travail de l'équipe d'évaluation

19h 00 **A C C**, Bureau d'étude

M.Ali Chelbi, Directeur Général

VENDREDI 24 MAI

9h 00 **TANNERIE TUNISIENNE**, entreprise du secteur du cuir

M. Riadh Chérif, Administrateur

9h 00 **TESORO**, entreprise de chaussures

M.Riadh Chérif, Administrateur

16h 00 **NBH CUIRSCO**, entreprise de production de vêtements en cuir

M.Slim Meddeb, Directeur Général

17h 30 **Bureau de l'ONUDI**

Réunion de l'équipe d'évaluation avec Mme Van Oyen

SAMEDI 25 MAI ( jour férié )

9h 00 **Bureau de l'ONUDI**

Réunion de l'équipe d'évaluation

15h 00 **Bureau de l'ONUDI**

Réunion de l'équipe d'évaluation

LUNDI 27 MAI



9h 00 **Centre National du Cuir et Chaussures, CNCC**  
M.Malek Khélil, Directeur technique  
M.Noureddine Hamdoun, Chef du département Chaussures  
Mustapha Atouani, Chef du Département Tannerie

15h 00 **Fédération Nationale du Cuir et Chaussures ( Rencontre au CNCC)**  
M.Hachemi Chérif, Vice- Président de la Fédération

17h 30 **Ingénierie Conseil et Services I C S**  
Sadok Ben Ammar, Gérant

#### MARDI 28 MAI

7h 30 **BADIS**, cabinet d'étude  
Brahim Anane, Gérant  
Taoufik Ben Salah, Consultant  
Mme Dorra Damak, consultante

9h 00 **Centre Technique de l' Agro-Alimentaire CTAA**

M.Bouali Saadia, Directeur Général

Sami Ayachi, Ingénieur Agro-économiste

14h 30 **SIMAP, entreprise de maroquinerie**

M.Imed Ben Hadj Yahia , Gérant

16h 00 **Fédération Nationale du Textile, FENATEX**

M.Ahmed Sellami, Président et membre du Bureau Exécutif de l'UTICA

M. Ali Nakai, Secrétaire Général de la fédération

#### MERCREDI 29 MAI

9h 30 **BICF** Bureau d'étude  
M.Badia Lazreg, Président

14h 00 **Laabidi Viandes**, entreprise du secteur Agroalimentaire

M.Noureddine Laabidi, Président Directeur Général

M.Faiçal Hamani, Vétérinaire

17h 30 **Saudi Tunisian Co. for edible Oils SATUCO**

M.Lutof Farouk Qaddoumi, Directeur Général

#### JEUDI 30 MAI

8h 00 **Bureau de l'ONUDI**

Réunion de l'équipe d'évaluateurs

10h 00 **Ministère de l'Industrie, Bureau de Mise à Niveau**

M. Ridha Ben Mosbah, Directeur Général, Bureau de Mise à Niveau

12h 00 Bureau de l'ONUDI  
Réunion de l'équipe d'évaluateurs

16h 00 Bureau de l'ONUDI  
M. Lamine Dhaoui  
Mme. Agrippina Alessandroni  
Mme. Leny Van Oyen

#### VENDREDI 31 MAI

9h 00 **Centre technique Textile CETTEX**  
M. Mongi Jélaïel, Directeur Général du CETTEX  
M.Néjib Karafi, Directeur de le Formation et des Relations Extérieures  
Mme. Dalila Ben Yahia, Sous-Directeur à la Formation et Aux Relations Extérieures  
Melle.Raja Lounissi, Gestionnaire à la Direction de le Formation et des Rel. Ext.

11h 00 **Euro-Tunisie-Entreprise E T E**  
M.Raffaele Boldracchi, Directeur de l'assistance Technique , programme de développement  
Du secteur privé. Union Européenne.

14h 00 **ONUDI Unité de Promotion des Investissements**

M.Maurizio Bonavia, Chef de l'Unité de Promotion des Investissements  
M.Nizar Chénior, Consultant, Unité de promotion des Investissements

16h 00 **Bureau de l'ONUDI**  
Réunion de l'équipe d'évaluateurs

#### SAMEDI 1<sup>er</sup> JUIN

9h 00 Bureau de l'ONUDI  
Réunion de l'équipe d'évaluateurs

#### DIMANCHE 2 JUIN

9h 00 Bureau de l'ONUDI  
Réunion de l'équipe d'évaluateurs

14h 00 Bureau de l'ONUDI  
Réunion de l'équipe d'évaluateurs

#### LUNDI 3 JUIN

9h00 **Ministère de l' Industrie**  
Présentation des conclusions aux représentants des 3 centres techniques et du Ministère de l'Industrie

15h 00 **Bureau de l'ONUDI**  
Réunion de synthèse de l'équipe d'évaluation

## TERMES DE REFERENCE

### MISSION D'EVALUATION CONJOINTE A MI PARCOURS DE LA TUNISIE, DE L'ITALIE ET DE L'ONUDI

#### PROJETS :

TF/TUN/97/002 – MISE A NIVEAU DE 30 ENTREPRISES INDUSTRIELLES DE TEXTILE

TF/TUN/97/001 – ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA MISE A NIVEAU ET L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DU SECTEUR DU CUIR ET DES PRODUITS EN CUIR.

US/TUN/00/143 – PROJET PILOTE D'ASSISTANCE ET D'APPUI POUR LA MISE A NIVEAU ET L'INTRODUCTION DU HACCP EN TUNISIE

#### 1. HISTORIQUE

**La Tunisie s'est engagée, au cours des dernières années, dans un programme orienté vers la libéralisation de son économie et son intégration progressive dans l'économie mondiale. La Tunisie est en effet au commencement d'un processus qui la place en 2007 dans une zone de libre-échange avec l'Union Européenne.**

**Pour préparer et adapter l'industrie aux défis du nouveau contexte et compléter la stratégie de libéralisation de l'économie, le gouvernement tunisien a développé un programme national de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement. A la demande de la Tunisie, l'ONUDI a formulé un programme cadre pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de l'industrie. Ce programme comporte quatre composantes. L'Italie a accepté de financer la totalité du programme.**

**Les présents termes de référence portent sur l'évaluation à mi parcours de trois projets faisant partie du programme cadre. Les résumés des trois projets sont présentés ci-après :**

##### **1) TF/TUN/97/002 – Mise à niveau de 30 entreprises industrielles de textile**

**Le présent projet pilote rentre dans le cadre de la contribution de l'Italie au programme national tunisien de mise à niveau. Ce projet, qui a démarré effectivement au mois de**

janvier 2001, d'un montant de US\$ 1.118.340, financé par un don de l'Italie à la Tunisie, a pour objectif global d'assister la Tunisie dans la modernisation de son industrie manufacturière en général à travers :

- la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 30 entreprises de textile/habillement ;
- le renforcement des capacités du Centre Technique de Textile Tunisien (CETTEX) à travers les activités d'accréditation de laboratoire, de formation de futurs formateurs, de la conduite des diagnostics de mise à niveau et la mise en place des programmes de mise à niveau au sein des entreprises.

Trois phases sont à distinguer au sein du projet : la première phase qui a démarré comprend les actions suivantes :

- le processus d'accréditation du laboratoire ;
- les diagnostics de mise à niveau
- la formation des formateurs.

La deuxième phase, qui n'a pas encore démarré est consacrée à la mise en place des programmes de mise à niveau et la troisième phase aura trait à la diffusion des résultats du projet par le biais de séminaires spécifiques, cette diffusion intervenant à la fin du projet.

## **2) TF/TUN/97/001 – Assistance technique pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises industrielles du secteur du cuir et des produits en cuir.**

Le présent projet pilote rentre dans le cadre de la contribution de l'Italie au programme national tunisien de mise à niveau. Ce projet, qui a démarré effectivement au mois de janvier 2001, d'un montant de US\$ 1.339.064 financé par un don de l'Italie à la Tunisie, a pour objectif global d'assister la Tunisie dans la modernisation de son industrie manufacturière en général à travers :

- la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 28 entreprises industrielles du secteur du cuir et des produits en cuir ;
- le renforcement des capacités du Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC) à travers les activités d'accréditation de laboratoire, de formation de futurs formateurs, de la conduite des diagnostics de mise à niveau et la mise en place des programmes de mise à niveau au sein des entreprises.

Trois phases sont à distinguer au sein du projet : la première phase qui a déjà démarré comprend les actions suivantes :

- le processus d'accréditation du laboratoire du CNCC ;
- les diagnostics de mise à niveau ;
- la formation de formateurs.

La deuxième phase, qui n'a pas encore démarré, est consacrée à la mise en place des programmes de mise à niveau et la troisième phase aura trait à la diffusion des résultats du projet par le biais de séminaires spécifiques, cette diffusion intervenant à la fin du projet.

## **3) US/TUN/00/143 – Projet pilote d'assistance et d'appui pour la mise à niveau et l'introduction du HACCP en Tunisie**

**Le présent projet pilote rentre dans le cadre de la contribution de l'Italie au programme national tunisien de mise à niveau. Ce projet, qui a démarré effectivement au mois de janvier 2001, d'un montant de US\$ 529.000, financé par l'Italie à travers sa contribution à l'ONUDI au fonds de développement industriel, vise à assister les autorités tunisiennes à améliorer la productivité et la compétitivité industrielles, à faciliter l'intégration, à créer des emplois et à développer les exportations. Le projet tient compte des efforts de la Tunisie en matière d'intégration à l'économie mondiale, tout particulièrement de ses efforts d'intégration à l'organisation Mondiale du Commerce (OMC) et à l'Union Européenne (EU). Compte tenu du fait que les industries en Tunisie sont confrontées à des problèmes de gestion, technologiques et de qualité rendant l'accès difficile aux marchés et aux investissements, le projet permettra le renforcement des capacités des structures d'appui notamment le Centre Technique de l'Agro-alimentaires CTAA et la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité d'un échantillon de 10 PME industrielles appartenant au secteur agro-alimentaire. Ce projet rentre dans le cadre du programme intégré développé en 1999 par l'ONUDI.**

**Ce projet comporte deux phases : la première phase qui a démarré comprend les actions suivantes :**

- le renforcement des capacités du CTAA ;
- les diagnostics de mise à niveau pour les PME ;

**La deuxième phase est consacrée à l'assistance pour la mise en place des programmes de mise à niveau et l'introduction du HACCP.**

## **2. TERMES DE REFERENCE**

**A. La mission d'évaluation devra examiner si :**

### **a) Conception et formulation du projet :**

- le(s) problème(s) à résoudre était (aient) clair(s), si l'approche était appropriée, si le projet était pertinent au moment de sa conception et si il l'est encore aujourd'hui ;
- les bénéficiaires et les utilisateurs des résultats du projet étaient bien identifiés ; si le projet était pertinent au moment de sa conception si il l'est encore aujourd'hui ;
- les objectifs et les résultats du projet étaient définis de manière explicite, quantifiable et précise ;
- les objectifs immédiats étaient réalisables et si les liens entre les objectifs, les résultats, les activités et les apports étaient clairs, logiques et équilibrés (en proportion) ;
- un plan de travail était inclus dans le document de projet et si il a été suivi ou adapté pendant l'exécution du projet ;
- les projets s'insèrent de façon pertinente dans le Programme Intégré pour la Tunisie (existence de synergies avec d'autres projets), s'ils sont cohérents avec la politique industrielle du pays et avec les stratégies de développement des autres bailleurs de fonds.

### **b) Exécution du projet :**

**La mission aura à se prononcer sur l'efficacité du projet et en particulier sur :**

- la qualité et l'opportunité des apports (intrants) et si ces apports étaient fournis dans les délais requis ;
- la qualité et l'opportunité des activités et si elles ont été exécutées dans les délais requis ;
- la qualité et l'opportunité du suivi et du contrôle de la part de la direction du projet en fonction des changements qui sont intervenus dans l'environnement du projet ;
- la qualité et l'opportunité du suivi et du contrôle de la part de toutes les parties concernées.

**c) Résultats du projet :**

**La mission devra se prononcer sur l'efficacité, l'impact et la pérennisation de chaque projet :**

- i) **si le projet :**
  - a produit et/ou produira à terme les résultats escomptés ; dans l'affirmative, elle devra apprécier si ces résultats ont été ou seront produits de manière effective et efficace ; leur qualité et la manière dont ils ont été ou seront utilisés ;
  - a atteint ses objectifs immédiats ou s'ils seront atteints dans les délais indiqués ;
  - a jeté les bases qui permettront au CETTEX, au CNCC et au CTAA de poursuivre les actions initiées une fois le projet arrivé à terme.
- ii) **sur l'impact et les effets (économiques, sociaux et environnementaux) du projet sur les groupes et/ou institutions(s) ciblés ; la mission est également invitée à identifier les impacts/effets inattendus.**
- iii) **a été conduit en coordination avec d'autres projets de même nature dans le pays.**

**B. Méthodes**

**L'évaluation sera effectuée à travers les activités suivantes :**

- étude documentaire au siège de l'ONUDI (documents de projets, rapports d'exécution, etc.) ;
- Entrevues avec les responsables des projets et de leurs collaborateurs ;
- Entrevues sur le terrain avec les bénéficiaires et les contreparties des projets ;
- Consultations sur le terrain avec les autres parties prenantes (ministère, entreprises, autres institutions pertinentes) ;
- Visites aux sites des activités.

**3. COMPOSITION DE LA MISSION**

**La mission sera composée d'un représentant du Gouvernement tunisien nommé par les centres : CETTEX, CNCC et CTAA, d'un représentant de l'Italie nommé par le Ministère des Affaires Etrangères et d'un représentant de l'ONUDI.**

**Le consultant désigné par l'Italie doit être économiste ou ingénieur maîtrisant les aspects organisationnels des projets.**

**Ces représentants ne doivent pas avoir participé à la conception, à l'examen préalable ou à l'exécution du projet.**

#### **4. CALENDRIER DE LA MISSION**

**La durée de la mission est d'environ 1 mois et devra commencer en avril 2002. La mission sur le terrain est prévue pour trois semaines dont 2 jours de « briefing » et 2 jours de « debriefing » à Vienne et un jour à Rome au Ministère des Affaires Etrangères.**

**Les responsables techniques des trois projets organiseront un « briefing » des membres de la mission. Les parties concernées faciliteront aux membres de la mission l'accès à la documentation dont elle aura besoin et qu'elle jugera indispensable pour ses travaux. Les membres de la mission établiront un calendrier de travail détaillé après le « briefing ». Le bureau local de l'ONUDI à Tunis finalisera le calendrier et facilitera aux membres de la mission la prise de contacts en Tunisie avec la contrepartie et les bénéficiaires des trois projets.**

#### **5. RAPPORTS**

**Les membres de la mission prépareront trois rapports (un par projet) suivant le format ONUDI. Il est demandé à ses membres de faire des recommandations quant :**

- **à la continuation des activités prévues dans les trois documents de projet ;**
- **à la faisabilité de toutes autres activités futures de même nature dans d'autres zones ;**
- **aux actions qui s'avéreront nécessaires pour pérenniser les activités par les efforts propres des centres CETTEX/CNCC/CTAA une fois que les activités prévues par les projets viendront à terme.**

**Chaque rapport fera l'objet d'un examen par toutes les parties concernées avant la fin de la mission. La mission présentera un sommaire avec les principales conclusions et recommandations à la partie tunisienne et à la mission italienne à Tunis et au Ministère des Affaires Etrangères à Rome. Un « draft » doit être remis à l'ONUDI au plus tard trois semaines après le déroulement de la mission. Les rapports finals (5 copies originales et une copie électronique) seront transmis, au service Evaluation de l'ONUDI, au plus tard six semaines après le déroulement de la mission.**

**La mission maintiendra un contact étroit avec les institutions gouvernementales concernées, le représentant de l'ONUDI et le représentant de l'Italie. La mission est libre de discuter toutes questions qu'elle jugera nécessaire et qui pourront l'aider à s'acquitter des mandats qui lui sont confiés. Bien que la mission ait toute liberté pour discuter avec les autorités concernées toute question liée à ses tâches, elle n'est autorisée à prendre aucun engagement au nom de l'Italie, de la Tunisie ou de l'ONUDI.**

## 6. LIEU

**La mission doit se dérouler au mois d'avril 2002 à Tunis et sur les différents sites à déterminer d'un commun accord avec les responsables des trois projets. Elle maintiendra également des contacts avec les services du Ministère de l'Industrie et des centres techniques CETTEX , CNCC et CTA.**

ANNEX III : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

### Liste des personnes rencontrées

#### Tunisie

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Mme Leny Van Oyen        | Représentante ONUDI  |
| M. Armando Sanguini      | Ambassadeur d' Italie  |
| M. Mariano Foti          | Responsable en Tunisie de la coopération technique italienne   |
| M. Bruno Gentile         | Ambassade d' Italie – Unité technique locale de coopération  |
| M.lle Veronica Giardina  | Ambassade d' Italie – Unité technique locale   |
| M. Mongi Jlaiel          | CETTEX Directeur Général   |
| M. Nejib Karafi          | CETTEX Directeur de Formation et Relations Extérieures   |
| Mme Dalila Ben Yahia     | CETTEX Sous-directeur « «  |
| Mme Raja Lounissi        | CETTEX Gestionnaire « «  |
| M. Kamel Zarrad          | SOPAH – Sousse, Confection habillement, Directeur Général  |
| M. Moncef El Ghali       | SOMOBAS – Teboulba, fabrication collant, Gérant  |
| M. Attaoui Mohamed Salah | ICOTEX- Ras-Jebal, confection & textile, Gérant  |
| M. Ahmed Sellami         | Président FENATEX (Fédération Nationale du Textile) et membre Bureau Exécutif UTICA (Union Tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat) |
| M. Ali Nakai             | Secrétaire General FENATEX   |
| M. Brahim Bel Hadj       | Ministère Industrie, Dir.Gen. du Textile et Habillement  |
| Mme Neila Noura Gongi    | Ministère Industrie, Directeur Coopération & Rel.Exterieur   |
| M. Chiheb Meghirbi       | Ministere Industrie, Chef Service “ “  |
| M. Ridha Ben Mosbah      | Ministère Industrie, Dir. Gen. Bureau mise à niveau  |
| M.Tahar Ben Amor         | Bureau d'Etudes MTC, Directeur Général   |
| M. Badreddine Hafsia     | “ “ PRIME, Consultant associé  |
| M. Wissem Krifa          | “ “ PRIME, “ “   |
| M. Ali Chelbi            | „ „ ACC (Ali Chelbi Consulting), Dir. Gen.   |
| M. Sadok Ben Ammar       | “ “ I.C.S. (Ingenierie Conseil & Service), Gérant  |
| M. Brahim Anane          | “ “ BADIS, Consultant  |
| M. Taoufik Ben Salah     | « « BADIS, Consultant  |
| Mme Dorra Damak          | « « BADIS, Consultante   |
| M. Badia Lazrag          | « “ BICF (Management & Training), Président  |
| M. Mohamed Ben Abdallah  | CNCC, Directeur Général  |
| M. Malek Khelil          | CNCC, Directeur technique  |
| M. Noureddine Hamdoun    | CNCC, chef dept. Chaussures  |
| M. Mustapha Atouani      | CNCC, chef dept. Tannerie  |
| M. Riadh Cherif          | Tannerie Tunisienne, Administrateur  |
| M. Cherif Hachmi         | Directeur Gérant manufacture chaussures TESORO et  |



|                        |   |
|------------------------|---|
| M. Meddeb Slim         | Vice-Président Fédération Cuir et Chaussures            |
| M. Imed Ben Hadj Yahia | NBH, Confection vêtements en cuir, Dir. Gen.            |
| M. Bouali Saaidia      | SIMAP, maroquinerie, Gérant                             |
| M. Sami Ayachi         | CTAA , Directeur Général                                |
| M. Noureddine Laabidi  | CTAA , Ingénieur Agro-Economiste                        |
| M. Faical Hamani       | LABIDI VIANDES, Président Directeur Général             |
| M. Lutof Qaddoumi      | LABIDI VIANDES, Vétérinaire                             |
| M. Raffaele Boldracchi | SATUCO (Saudi Tunisian Co. for edible oils), Dir. Gen.  |
| M. Maurizio Bonavia    | Union Européenne , Directeur de l'Assistance Technique, |
| M. Nizar Cheniour      | Programme de développement du secteur privé             |
|                        | ONUDI, chef Unité promotion investissements Tunis       |
|                        | ONUDI, Consultant Unité promotion investissements Tunis |

### **Italie**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Mme Agrippina Alessandroni         | Ministère des Affaires Etrangères, Rome, responsable Unité Technique pour la Tunisie |
| M. Paolo Bellamoli                 | CUOA, Altavilla Vicentina, Division Internationale, Responsable projets à l'étranger |
| M. Enrico Venturini degli Espositi | Assistant Gérant TECNOTESSILE, Prato   |
| Mme Ingrid Ciabatti                | Division Technologie TECNOTESSILE, Prato   |
| M. Carlo Belliti                   | Consultant, expert textile, TECNOTESSILE, Prato                                      |
| M. Marco Rondina                   | CONFINDUSTRIA, Roma  |
| M. Enrico Rovida                   | Président TEAM, Engineering services, Genova   |

### ONUDI - Vienne

|                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| M.Mohamed Lamine Dhaoui | Responsable du projet et Team leader |
| M.Ferenc Schmel         | Responsable du projet, secteur cuir  |
| M.Alain Villard         | Administrateur, section contrats     |
| Mme Mounira Latrech     | Administratrice, section contrats    |

ANNEX IV : QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREPRISES

---

Cher(e) monsieur (madame),

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel - ONUDI- et les gouvernements italien et tunisien se proposent de réaliser une mission d'évaluation des actions entreprises par les centres techniques et des cabinets d'assistance.

Votre entreprise ayant bénéficié du programme objet de l'évaluation, nous vous demandons de bien vouloir remplir le questionnaire ci-après et de le retourner, soit par mail, soit par fax à la représentation de l'ONUDI à tunis.

*Le présent questionnaire a été élaboré par M.Marchich de l' ONUDI , M. Tacchini représentant le gouvernement italien et M.Sbaa représentant le gouvernement tunisien.*

E-mail :office.tunisia@unido.org

Fax : 71 782 229

Tel : 71 794 037

Adresse : ONUDI s/c API, Bureau 611

63, rue de Syrie 1002 Tunis- Belvédère Tunisie

raison sociale :

date de création :

activités principales :

Nombre d'employés:

**Questionnaire**  
**Diagnostic général de l'entreprise :**

Quel a été l'étendue de l'action d'assistance **des bureaux italiens ?**

.....

Le bureau d'étude a-t-il, selon vous, pris en charge vos préoccupations ?

.....  
Etes –vous globalement satisfait de cette assistance ? oui.....non

pourquoi ?.....

Comment jugez-vous les aspects suivants, ( notez de 1 à 5 )  
*1 très insuffisant/2 insuffisant/ 3 moyen/ 4 satisfaisant/5 très satisfaisant*

Observations

|   |       |
|---|-------|
| Le contact humain avec les intervenants.....      | ..... |
| Le professionnalisme des intervenants.....        | ..... |
| La compétence des intervenants.....               | ..... |
| L'implication de votre entreprise.....            | ..... |
| Le temps imparti à l'opération.....               | ..... |
| Le nombre de réunions avec les intervenants ..... | ..... |
| Le délai de remise du rapport.....                | ..... |

---

Quel a été l'étendue de l'action d'assistance **des bureaux tunisiens?**

.....  
Le bureau d'étude a-t-il, selon vous, pris en charge vos préoccupations ?

.....  
Etes –vous globalement satisfait de cette assistance ? oui.....non  
pourquoi ?.....

Comment jugez-vous les aspects suivants, ( notez de 1 à 5 )  
*1 très insuffisant/2 insuffisant/ 3 moyen/ 4 satisfaisant/5 très satisfaisant*

Observations

|  |       |
|--|-------|
| Le contact humain avec les intervenants..... | ..... |
| Le professionnalisme des intervenants.....   | ..... |
| La compétence des intervenants.....          | ..... |
| L'implication de votre entreprise.....       | ..... |
| Le temps imparti à l'opération.....          | ..... |

Le nombre de réunions avec les intervenants .....

---

Avez-vous contribué financièrement à cette assistance      oui.....non

Si oui combien ?.....

Quels sont les aspects de votre entreprise, qui seraient affectés par le diagnostic ?  
.....

Qu'est ce que vous attendez du diagnostic de votre entreprise ?  
.....

Merci de votre collaboration