



**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)

21958

**ETUDE STRATEGIQUE SUR LA PROMOTION ET LE DEVELOPPEMENT****DE LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE****EN TUNISIE**

Etude réalisée pour le Gouvernement tunisien et les Entités qui  
font partie de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat Industriel de Tunisie  
(BSTPT)

par

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

(ONUDI)

par

*Consultant :* Agustín M. Balañá Salvador  
Expert en Promotion Industriel

et

*Rechtsop. Eff. :* André de Crombrugghe  
Coordinateur du Programme de la  
Sous-Traitance et du Partenariat Industriels  
Service des Petites et Moyennes Industries

## SOMMAIRE

	Pages
I. Antécédents . . . . .	3
II. L'environnement à court et moyen terme . . . . .	3
III. Conclusions . . . . .	5
IV. Programme National de Promotion et de Développement de la Sous-Traitance Industrielle . . . . .	9
IV. 1. D'abord, les opérateurs concernés . . . . .	10
2. Ensuite, le Marché . . . . .	10
A. Le marché intérieur . . . . .	10
B. Le marché des entreprises "off-shore" . . . . .	11
C. Le marché des pays voisins . . . . .	11
D. Le grand marché européen . . . . .	11
3. Et, l'offre des capacités industrielles de Sous-Traitance . . . . .	13
4. Enfin, n'oublions pas l'outil: la Bourse (BSTPT) . . . . .	14
* Première action: l'autonomie . . . . .	14
* Deuxième action: les hommes . . . . .	15
* Troisième action: la base de données . . . . .	18
* Quatrième action: le programme promotionnel . . . . .	21
* Cinquième action: les ressources financières . . . . .	23
* Sixième action: le financement du budget . . . . .	24
* Septième action: la durée du Programme . . . . .	27
* Huitième action: les points critiques . . . . .	28
* Neuvième action: seuls ou accompagnés . . . . .	28
* Dixième action: les relations Bourse/Partenaires institutionnels . . . . .	29
V. ANNEXES . . . . .	32

## **I. ANTECEDENTS**

L'intérêt institutionnel pour développer la sous-traitance en Tunisie d'une manière organisée, date des années 80. Les contacts des cadres de l'API avec leurs homologues des pays européens, l'arrivée en Tunisie d'investisseurs étrangers motivés par le nouveau climat d'ouverture à l'extérieure et la nécessité de développer l'industrie locale, furent les causes principales de cette décision.

Avec le concours de l'ONUDI, une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat fut créée à Tunis. Elle bénéficiait de l'assistance internationale offerte dans le cadre de trois Projets gérés par l'ONUDI:

- \* Projet National Tunisien (DP/TUN/86/008)
- \* Projet Régional Arabe (DP/RAB/86/013 et DP/RAB/89/013)et
- \* Projet Franco-Arabe (US/RAB/90/018)

D'après les rapports des missions des experts dans le cadre des projets mentionnés ci-dessus, la BSTPT fut considérée comme le modèle à suivre par les autres pays de la région.

Aujourd'hui, néanmoins, la BSTPT a accumulé un très grand retard. Elle a perdu une grande partie de son dynamisme initial et elle n'arrive pas à bien savoir qui est son vrai chef de file.

Ce processus de ralentissement, et même de marche arrière, s'est produit surtout par le manque de clarté en ce qui concerne la situation légale et de gestion de la BSTPT.

En effet, en 1991, les entités qui donnent leur appui à la Bourse décidèrent de la transformer en une Association autonome. Toutefois, aujourd'hui elle n'a toujours pas reçu l'agrément de la part du Ministère de l'Intérieur.

Cette situation provisoire et précaire et la fuite permanente de cadres qui sont chargés d'autres projets sont, suivant l'opinion de l'expert, les causes de la perte de vitalité de la BSTPT.

## **II. L'ENVIRONNEMENT A COURT ET A MOYEN TERME**

Les conséquences de la forte croissance économique et industrielle des années 60 et celles de la crise pétrolière des années 70 démontrèrent aux entrepreneurs des pays industrialisés que, parmi les fonctions fondamentales de toute entreprise, il y en a trois qui sont stratégiques:

- \* L'innovation et le développement technologique.
- \* La rationalisation des investissements en équipements
- \* Le contrôle des canaux de distribution sur les marchés.

La technologie améliorée et les innovations sont la pointe de lance qui garantie aux entreprises la permanence sur les marchés et même la conquête de nouveaux marchés. La technologie et les innovations sont l'âme des entreprises. Elles ne peuvent et ne doivent pas transférer à d'autres cette fonction essentielle, sans courir le grand risque de perdre le contrôle et la position privilégié acquise. La technologie améliorée et les innovations, en somme, garantissent aux entreprises que les produits qu'elles fabriquent seront acceptés par le marché.

L'acceptation par le marché, c'est bien, mais, le circuit n'est bouclé que lorsque le client ou le consommateur trouve le produit au point de vente au moment où il décide de l'acheter. De l'atelier de production jusqu'au point de vente il y a un long circuit. En langage de marketing, ce circuit qui devient parfois un vrai labyrinthe, on l'appel: canal de distribution. Le contrôle des canaux de distribution assure aux entreprises que les produits qu'elles fabriquent seront présents aux points de vente au moment où les consommateurs ou les clients décident de les acheter. Il est évident que le manque de contrôle des canaux de distribution constitue un grand risque pour les entreprises.

Amélioration de la technologie, innovation et contrôle des canaux de distribution sont des fonctions stratégiques pour les entreprises les mieux gérées et les plus performantes. Mais, l'innovation, la technologie et le contrôle des canaux de commercialisation demandent des ressources financières énormes et, comme disent les économistes, les ressources sont toujours limitées. Il faut donc choisir!

La troisième fonction stratégique est la rationalisation des investissements en biens de production. Ce chapitre exige des montants énormes de ressources financières et leurs amortissements - dans les cas les plus favorables - ne sont jamais inférieures à cinq ans. En général, cinq à dix ans sont nécessaires. Parfois, l'investissement ne se récupère jamais.

La stratégie des entreprises les plus performantes dans les pays les plus développés, est celle d'investir en technologie, en innovations et dans le contrôle des canaux de distribution.

Les investissements en biens de production se limitent à ceux qui sont nécessaires pour fabriquer les composantes ou les parties les plus essentielles, les plus performantes ou celles qui ont une valeur stratégique dans l'équipement ou le produit final à fabriquer. Tous les autres éléments, parties ou composantes...**sont fabriqués en régime de sous-traitance!**

Pour les raisons exposées ci-dessus, il paraît logique de conclure que le marché de la sous-traitance est en expansion constante et qu'il le sera à court et à moyen terme.

La Tunisie est tout près de l'Europe. Elle a signé un accord de libre échange avec l'Union Européen. D'autre part, il est bien connu que les industriels européens font appel en permanence aux relations de sous-traitance, afin de pouvoir faire face à la concurrence des pays asiatiques (ou émergents). Il n'est pas moins connu que la valeur économique du marché européen de fabrication de pièces, d'ensembles de produits et de prestations de services industriels génère des chiffres énormes. Une estimation, plutôt prudente, permet d'évaluer ce marché à E.U.\$ 700 milliards. 35 fois la valeur totale de la production de la Tunisie! En Asie et sur le Continent Américain ce chiffre n'est pas moins considérable.

**La tendance de l'industrie mondiale est donc celle de sous-traiter de plus en plus**, c'est-à-dire, d'entamer des relations permanentes de partenariat dans le domaine de la production afin d'assurer: la meilleure technologie, la plus grande spécialisation, les coûts les plus bas, la plus grande flexibilité, etc...

Voilà les tendances de l'environnement dans lequel les industries tunisiennes devront se "débrouiller" dans les années qui viennent!

### III. CONCLUSIONS

Comme il a déjà été dit, il existe en Tunisie une prédisposition en faveur de la sous-traitance industrielle. Il y a même un group d'entreprises tunisiennes qui font de la sous-traitance leur métier à part entière et qui ont des relations directes et étroites avec des donneurs d'ordres européens, créant toute une série d'opérations d'exportation de services de sous-traitance. Il existe une prise de conscience claire - au niveau des institutions publiques et privées chargées du développement de l'industrie - du fait que l'avenir industriel du pays passe nécessairement par la phase de création et de développement d'industries de sous-traitance.

Une deuxième phase devrait encourager ces industries à se muter, en se transformant en entreprises qui concentrent la plupart de leurs efforts dans la conception et le développement d'innovations de produits ou de procédées de fabrication et dans la création ou le contrôle des canaux de distribution sur le marché national et international. En plus, ces industries devraient sous-traiter au maximum, en permettant la naissance et le développement d'autres PMI qui à leur tour, devront aussi se muter, etc... C'est la dynamique du vrai développement industriel!

Le cercle vertueux d'un véritable développement industriel est donc:

Marché (donneurs d'ordres) - sous-traitance - bénéfices - spécialisation - bénéfices majeurs-innovation/produits propres/contrôle des canaux de distribution - mutation en donneur d'ordres - sous-traitance à d'autres PMI qui naissent ou qui se développent - fermeture du cercle.

A partir d'un schéma semblable, la Tunisie peut devenir un pays industriel à l'horizon de quelques décades. L'histoire de l'industrialisation des pays émergents ou au développement intermédiaire et l'analyse des origines de leurs tissus d'entreprises et d'industries, présents aujourd'hui dans tous les Continents, manifestent un schéma de base semblable au cercle vertueux décrit.

Une vision claire des cadres des institutions publiques et privées chargées de la promotion de l'industrie tunisienne est une condition nécessaire mais insuffisante. Il faut passer à l'action! Passer à l'action, signifie:

- \* Connaître les obstacles qui s'opposent ou qui ne stimulent pas le développement de la sous-traitance.
- \* Préparer un programme pour surmonter les obstacles et les résistances, ainsi que pour créer un état d'esprit réel et complet en faveur de la sous-traitance.

- \* Mener à bien ce programme, en créant ou en renforçant les outils ou les instruments nécessaires.
- \* Suivre et contrôler le processus, pour corriger les déviations ou pour répondre aux imprévus.

L'industrie tunisienne est une industrie jeune. Elle date de la période de forte protection douanière et de l'application du modèle de substitution aux importations. On sait bien que ce modèle a des effets secondaires pervers. A titre d'exemples on peut mentionner:

- \* L'attitude laxiste face aux prix, à la qualité, aux délais et au service à la clientèle. En fin de compte, c'est le consommateur qui paie parce que la concurrence n'existe pas ou est neutralisée par le protectionnisme.
- \* L'accès à la profession industrielle de personnes provenant d'autres secteurs de l'activité économique. Chaque activité et chaque profession a ses règles, ses principes, son savoir-faire. On ne peut pas passer d'une profession à une autre sans adopter la culture de la nouvelle. Si on ne le fait pas, on crée des effets secondaires dommageable à la profession.
- \* L'intérêt peu significatif pour tout ce qui concerne le marketing et la gestion d'entreprises. Il va de soi que le marketing et la gestion intégrale sont absolument nécessaires dans un environnement de forte concurrence. Si le marché est protégé, le marketing et la gestion deviennent moins nécessaires et parfois même ils sont considérés comme des frais superflus.
- \* L'absence d'accords de partenariat avec d'autres entreprises ou industries. On fait tout par soi-même. L'inefficacité ou les coûts supplémentaires importent peu. C'est le marché qui paie. La concurrence ne peut pas s'y opposer. Cette situation crée une attitude d'indifférence et de méfiance envers les autres, et même d'autosuffisance.
- \* Nul besoin de faire un contrôle affiné des investissements en biens de production et d'éviter l'intégration verticale. On a la nécessité; on a l'argent; on achète donc la machine ou l'installation. Conséquence: on ne fait pas recours à la sous-traitance. Celle-ci oblige à dépendre des autres et à partager avec les autres.

Toute une série de ces effets secondaires -dérivés de la politique de développement industriel par la substitution aux importations- sont encore présents aujourd'hui en Tunisie.

L'industrie tunisienne la plus récente date de l'époque de l'ouverture commercial à l'extérieur et de l'encouragement des investissements étrangers. En général, il s'agit d'opérations de délocalisation industrielle d'entreprises européennes ou bien des investissements industriels réalisés pour profiter des bénéfices de la législation qui encourage la création d'entreprises "off-shore". La présence de technologies et de capitaux étrangers dans ce noyau industriel, présentent un climat plus propice au développement de la sous-traitance.

Les réflexions faites ci-dessus et les contacts établis pendant sa mission en Tunisie permettent à l'expert d'attirer les conclusions suivantes:

## **Premièrement**

Malgré les efforts réalisés par les institutions publiques et privées chargées du développement de l'industrie ainsi que par la BSTPT, il n'existe guère en Tunisie une **culture de la sous-traitance**. Il est sûr qu'il faut vulgariser le concept, mais cela ne suffit pas. Il faut que les vrais opérateurs connaissent bien et en profondeur les avantages et les inconvénients; les risques et les opportunités; les éléments essentiels qui constituent le processus (délais, prix, qualité, service, marchés...) et la manière d'optimiser ces facteurs.

## **Deuxièmement**

La capacité de production d'une grand partie des industries tunisiennes de transformation **n'est utilisée qu'à 50%**. Le prix de revient des produits industriels qu'elles fabriquent, doivent donc supporter une charge, dérivée des amortissements des biens de production, qui est le double de la charge normale. La perte de compétitivité est presque assurée.

Voilà donc la manière dont on paie aujourd'hui les effets secondaires du modèle de développement industriel basé sur la substitution aux importations et la protection douanière; et voilà la manière dont on paie aujourd'hui le manque d'attitude positive à l'égard de la sous-traitance et de l'intégration horizontale.

## **Troisièmement**

Il est vrai qu'une partie importante des exportations tunisiennes de produits industriels manufacturés touchent de près la sous-traitance mais, il n'est pas moins vrai qu'une majorité des entreprises qui les produisent sont des **industries européennes délocalisées** ou celles qui travaillent avec un **partenaire étranger**.

Bienvenue aux industries délocalisées et aux investisseurs étrangers, parce qu'ils doivent servir à faire l'effet de démonstration auprès des industriels tunisiens qui n'ont pas encore incorporé en totalité et en profondeur, les concepts du marketing et de la gestion d'entreprise!

## **Quatrièmement**

Les hommes d'affaires tunisiens ont eu, depuis toujours, une réputation méritée de bons commerçants. Le métier industriel, néanmoins, est bien différent et beaucoup plus compliqué que celui de commerçant.

**Les relations industrielles sont de longue durée.** Elles entraînent des engagements importants avec des autres industries qui leur fournissent ou qui leur achètent des biens, des composants ou des produits semi-finis. Elles doivent se fonder sur la confiance mutuelle, ce qui ne signifie pas l'absence de mécanismes de contrôle. En définitive, les relations entre industries doivent être stables et permanentes.

Stimuler et développer la sous-traitance industrielle, signifie aussi instaurer ce style de relations dans la vie quotidienne de la plupart des industries du pays.

## **Cinquièmement**

**Le tissu industriel tunisien** n'est que partiellement ou légèrement tissé. Il n'y a pas de vrai interdépendance entre les grandes, les petites et les moyennes industries.

L'interdépendance sectorielle et par tailles des industries d'un pays est le facteur qui donne une stabilité et qui permet de mieux résister aux périodes de crises. L'existence d'un tissu industriel dense est un des éléments caractéristique des pays industrialisés.

Plusieurs éléments en Tunisie, ne favorisent pas la composition d'un tissu industriel. Entre autres, le manque de développement en profondeur de la sous-traitance tuniso/tunisienne; le système d'appels d'offres appliqué par les entreprises et les industries de l'Etat pour ses approvisionnements; le non respect des délais accordés pour les paiements; etc... ne contribuent pas à la consolidation de la maille industrielle tunisienne.

## **Sixièmement**

La Tunisie est proche du grand marché de sous-traitance qu'est l'Europe. Son infrastructure de transport et de services (énergie, télécommunications, banques, etc..) est bon. Le niveau culturel moyen est élevé et il est en croissance continue: pleine scolarisation, effort économique important en éducation,... La disponibilité des cadres techniques et d'ouvriers qualifiés est presque assuré: 15.000 diplômés du cycle supérieur/an, 140 centres de formation professionnelle repartis dans tout le pays,... Un taux de croissance annuel entre 4 et 5% donne une idée du dynamisme de l'économie du pays. Près de 2.000 entreprises étrangères installées et opérant sous la forme de "joint-venture". Une législation qui encourage les investissements.

Il paraît raisonnable de conclure que **la sous-traitance peut et doit se développer** en Tunisie.

## **Septièmement**

Dès 1995, la Tunisie s'est engagée dans un processus qui la placera en 2007 dans une **zone de libre échange avec l'Union Européenne**.

Les produits industriels fabriqués localement et relativement susceptibles de faire face à la concurrence européenne ont déjà commencé à faire sentir leurs effets. Ceci nécessite une restructuration préalable des industries qui les fabriquent, qui fera sentir ses effets à partir de l'année 2000, c'est-à-dire, dans deux an.

Les règles sont déjà fixées. Dès maintenant, et pendant les dix prochaines années, la concurrence va devenir de plus en plus dure.

En définitive, à la fin de la période d'adaptation, qu'on le veuille ou non, qu'on ait été actif ou non, la force du marché imposera aux industries tunisiennes des relations de sous-traitance; forcera leur orientation vers la spécialisation; les obligera à collaborer entre elles; à faire de la qualité, du respect des délais, du marketing et de la gestion une vraie doctrine. Comme c'est le cas en Europe aujourd'hui.

En somme, ceux qui auront su **s'adapter à l'environnement changeant** seront les vainqueurs et, ainsi donc les constructeurs de la nouvelle industrie tunisienne. Les autres seront les témoins d'une page de l'histoire industrielle du pays.

### **Huitièmement et dernier**

Cet ensemble de réflexions, parfois positives et stimulantes, parfois restrictives et révélatrices de lacunes et d'attitudes à changer, permettent à l'expert d'en tirer une conclusion finale: la sous-traitance industrielle va se développer en Tunisie avec ou sans l'appui des institutions; avec ou sans l'appui d'une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat Industriels.

Il est évident qu'avec un appui institutionnel puissant et avec une **Bourse professionnelle**, dotée des moyens et des instruments, les résultats seront infiniment supérieurs. Mais il n'est moins évident que la pression de la concurrence européenne sur le marché de produits industriels tunisiens augmente chaque année et ce processus est implacable, irréversible et impossible à arrêter.

Cela dit, l'expert se permet de faire deux réflexions:

- A) Il paraît absolument nécessaire de développer en Tunisie un Programme National de Promotion et Développement de la Sous-Traitance Industrielle.
- B) Le démarrage de ce Programme devrait se faire dans un délai le plus court possible, étant donné les engagements pris avec l'Union Européenne.

Pour qu'on ait un schéma du contenu, des actions à entreprendre, des règles à respecter, des moyens (humaines, matériels et financiers) nécessaires et des acteurs principaux, l'expert se permet d'indiquer ci-dessous une proposition de Programme.

## **IV. PROGRAMME NATIONAL DE PROMOTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE**

Le Programme de Promotion et Développement de la Sous-Traitance Industrielle en Tunisie (dorénavant mentionné: le programme) devrait être:

- \* Avant tout, un instrument de création d'un nouvel état d'esprit au sein des industries tunisiennes et, surtout, au sein des PMI.
- \* Un point de rencontre mis au service des donneurs et des preneurs d'ouvrages pour les aider à se mettre en relations, à être complémentaires, à être plus compétitifs, à trouver des solutions aux problèmes de qualité, prix, délais,...
- \* Un mécanisme de promotion des exportations industrielles.

- \* Un ensemble d'outils nécessaires pour bien développer la gestion du Programme: banque de données, nomenclatures au champs d'application étendu, logiciel, répertoire des foires et salons de promotion de la sous-traitance etc...
- \* Une antenne pour l'identification des problèmes et des limitations du tissu industriel du pays.
- \* Une plate-forme et un berceau pour la naissance de nouvelles industries.
- \* En définitive, un élément de valeur incontestable pour l'attraction d'investissements industriels étrangers.

Un programme de cette nature doit envisager les éléments suivants:

#### **IV. 1. D'ABORD, LES OPERATEURS CONCERNES**

D'une manière directe, la promotion de la sous-traitance industrielle concerne:

- \* Le Ministère de l'Industrie.
- \* L'UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l' Artisanat)
- \* L'API (Agence de Promotion de l'Industrie)
- \* Les Centres Techniques des secteurs industriels où la sous-traitance a une valeur significative.
- \* La FIPA (Agence de Promotion des Investissements Extérieurs)
- \* Le CEPEX (Centre de Promotion des Exportations)

#### **IV. 2. ENSUITE, LES MARCHES**

Les marchés auxquels le programme doit adresser les efforts promotionnels sont, parmi d'autres, les suivants:

##### **A. Le Marché intérieur.**

Le marché intérieur comprend toutes les entreprises et industries tunisiennes (publiques et privées) de tous les secteurs d'activité, qui fabriquent des produits, des outils, des ensembles etc... composés de plusieurs pièces et composantes faites en matériaux divers et par différentes opérations industrielles ou qui ont besoin de certains services fournis par l'industrie. En définitive, le marché intérieur est composé par tous les donneurs d'ordres, potentiels ou réels, qui opèrent sur le marché tunisien.

Le programme devra identifier ces entreprises et industries; les stimuler et les motiver et, enfin, les convaincre de ne pas s'intégrer verticalement et donc, de sous-traiter.

Les résultats attendus sont nombreux:

- \* Une épargne d'investissements en biens de production
- \* Un chiffre d'affaire pour les industries sous-traitantes
- \* Une amélioration de la compétitivité industrielle
- \* Un encouragement pour accroître la spécialisation
- \* Etc.

Le fait que ce marché ait été mentionné le premier, n'est pas par hasard. La sous-traitance doit d'abord s'expérimenter sur le marché intérieur et, après, doit s'élargir vers les marchés des pays voisins, puis vers d'autres plus éloignés et plus complexes.

### **B. Le marché des entreprises "off-shore".**

Les industries "off-shore" produisent pour les marchés extérieures. Néanmoins, rien n'empêche de leur fournir des pièces, des travaux ou des services industriels en régime de sous-traitance. Tout au contraire, ce marché doit être prospecté en deuxième lieu. D'une certaine manière, travailler en sous-traitance pour des industries "off-shore" est équivalent à travailler pour les marchés extérieures, mais sans quitter le pays et sans changer ni de langue ni d'environnement.

Le programme devrait donc identifier les industries "off-shore", donneurs d'ouvrages potentiels ou réels et les motiver et les stimuler pour qu'elles sous-traitent aux preneurs d'ouvrages tunisiens. Ce type de travail, comme celui indiqué au point A. précédent, exige un professionnalisme très performant de la part des cadres locaux chargés des programmes de prospection/promotion des marchés. On traitera de l'aspect "ressources humaines" plus bas.

### **C. Les marchés des pays voisins.**

Il est vrai que la structure industrielle des pays voisins est assez semblable à celle de la Tunisie. Il est vrai aussi que les avantages et les inconvénients sont plus ou moins les mêmes. Néanmoins, dans le marché de la sous-traitance -comme dans les autres marchés- il y a toujours des créneaux que les industries sous-traitantes doivent rechercher et le programme doit les aider et les faciliter dans leurs travaux de recherche.

### **D. Le grand marché européen.**

Comme il a déjà été dit au point II. le marché européen de la sous-traitance est énorme et il ne cesse d'augmenter.

Les opportunités pour les sous-traitants se trouvent dans tous les secteurs qui se prêtent à

ce type de relations industrielles. La fonderie, le travail des métaux, les dérivés du cuir, la transformation des plastiques, les assemblages, les confections textiles, etc. sont, parmi d'autres, les grands secteurs de ce grand marché européen de la sous-traitance.

Parler de secteurs de pointe, de secteurs d'avenir, ou de secteurs privilégiés n'est qu'une manière de faire miroiter des mots magiques. En réalité les européens d'aujourd'hui - comme ceux de demain - ont besoin de machines, d'outils, d'appareils, qui sont et qui seront composés de pièces et de sous-ensembles, en matériaux différents, fabriqués à partir de procédés différents et de qualités et de prix différents. Chaque segment de ce marché a ses besoins, ses goûts, son pouvoir d'achat et enfin sa demande. En définitive, au sein de cette jungle compliquée que constitue le marché européen, chaque sous-traitant doit rechercher les donneurs d'ordres auxquels il peut donner une réponse positive en ce qui concerne la qualité requise, des prix acceptables, des délais compatibles et les services demandés.

Il est vrai que le marché européen de la sous-traitance est compliqué. Il est vrai qu'en Europe il y a plusieurs millions d'entreprises qui sont des donneurs d'ordres potentiels ou réels. Mais, il n'est pas moins vrai que le tissu d'entités publiques ou privées que représentent ces entreprises est énorme et se trouve dans tous les pays. Par leur intermédiaire on peut identifier le partenaire souhaité. La condition est de bien cibler le marché.

Le programme National de Promotion et de Développement de la Sous-Traitance en Tunisie doit mener à bien, parmi d'autres, les actions suivantes:

- \* Transférer une méthodologie d'identification et d'approche des sous-traitants tunisiens des sous-marchés et des donneurs d'ordres qui, potentiellement, pourraient être leurs partenaires en sous-traitance. En définitive, aider à préparer et développer l'action commerciale des industries sous-traitantes.
- \* Identifier les plates-formes d'accès à ces donneurs d'ordres - parfois inconnus pour les sous-traitants tunisiens et même pour la Bourse -, soit de manière individuelle, soit par groupes de sous-traitants de la même spécialité.
- \* Transmettre la manière de préparer les dossiers de présentation et l'argumentaire en soulignant les points forts.
- \* Aider à tisser une maille de relations institutionnelles et personnelles entre la Bourse et ses cadres d'un côté et les entités européennes représentant les industries de l'autre côté.
- \* Préparer un éventail d'actions promotionnelles pour faciliter l'accès aux marchés européens: participations aux foires et salons; organisation de missions de sous-traitants en Europe; rencontres de donneurs d'ordres européens et sous-traitants tunisiens; visites de sous-traitants tunisiens (encadrés par la Bourse) auprès d'autres marchés; etc...

#### **IV. 3. ET, L'OFFRE DES CAPACITES INDUSTRIELLES DE SOUS-TRAITANCE**

Une guerre de cette nature commence par le recensement des troupes et du matériel dont on dispose. En d'autres termes, on ne peut parler sérieusement de promotion de la sous-traitance, qu'à partir d'une connaissance fiable et approfondie des industries de sous-traitance du pays. Agir autrement serait un vrai gaspillage d'efforts et de ressources.

La première action à entreprendre devrait donc être celle de connaître les industries sous-traitantes en Tunisie. Connaître signifie: avoir des coordonnées générales; connaître les moyens de production; disposer d'informations concernant les travaux de sous-traitance qu'elles font aujourd'hui et ceux qu'elles souhaiteraient faire à l'avenir; avoir une idée de l'effort fait en matière de qualité, d'exportation, d'utilisation de normes techniques; etc....

Connaître signifie aussi: avoir une idée générale de son plan de marketing, c'est-à-dire des marchés/secteurs pour lesquels elles travaillent aujourd'hui et ceux pour lesquelles elles souhaiteraient travailler dans l'avenir; etc...

Connaître signifie: disposer d'informations concernant ses points forts et ses point faibles dans le but de promouvoir les premiers et de corriger ou renforcer les deuxièmes; etc....

Le promoteur de la sous-traitance, comme le médecin, a besoin de disposer de certaines informations qui doivent être complètes et fiables. Quand on va chez le médecin, on doit être disposé à être ausculté, interrogé, analysé, etc. Ce sont des préalables pour faire un bon diagnostic et une prescription appropriée. Il va de soi que la déontologie de la profession médicale assure la confidentialité.

De la même manière, si l'on désire compter sur l'appui du programme de Promotion de la Sous-Traitance, on doit être disposé à ouvrir les portes de l'entreprise et à fournir les données qui sont demandées. De la même manière que dans la profession médicale, la Bourse doit assurer l'impartialité, la neutralité et la confidentialité des données que lui ont été confiées.

La connaissance approfondie de l'offre de sous-traitance permet la préparation d'un programme de marketing par groupe de sous-traitants, par segments de marché; par spécialités; etc. Quand le cheval est attelé devant le chariot, le mouvement est plus facile et la vitesse supérieure.

En résumé donc, pour pouvoir développer la sous-traitance d'une manière professionnelle et approfondie, il est absolument indispensable de créer une base de données qui contienne l'information nécessaire, complète, actuelle et fiable, des industries de sous-traitance de la Tunisie.

Le programme devrait apporter, entre autres, les éléments suivants:

- \* L'assistance technique pour la formation et l'accompagnement des enquêteurs au cours de leurs premières visites aux industries. En Annexe A..1) on trouvera la description de poste et le profil professionnel et personnel des enquêteurs.

- \* Les formulaires et les nomenclatures nécessaires pour la collecte et la codification des informations des industries sous-traitantes.
- \* L'installation du logiciel UNIDOSS pour gérer la base de données et l'assistance technique nécessaire pour former le personnel de la Bourse à l'utilisation du logiciel.

#### **IV. 4. ENFIN, N'OUBLIONS PAS L'OUTIL: LA BOURSE (BSTPT)**

Un programme de la nature de ce qui nous concerne, exige que certaines actions soient entreprises, afin de pouvoir assurer la mise à niveau de la BSTPT.

La Bourse doit être le noyau du programme; le lien entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres; le point de rencontre des entités publiques et privés sur le sujet de la sous-traitance. En somme, la Bourse, doit correspondre à l'exécution du programme et, en général, au développement de toutes les actions adressées à la promotion de la sous-traitance.

Les autres entités devront être respectueuses du domaine d'activité de la BSTPT et interviendront sur le terrain de la sous-traitance que si l'action est faite de manière coordonnée avec la Bourse. D'ailleurs, elle devrait être une sorte d'antenne placée au sein des industries donneurs ou preneurs d'ordres et capable d'identifier les demandes de services à fournir par ses partenaires: les Centres Techniques, l'API, l'UTICA, la FIPA, etc.... Afin d'assurer une étroite collaboration entre la Bourse et les entités présentes dans son Conseil d'Administration, il est conseillé de toujours rechercher les relations mutuellement bénéfiques.

Pour assurer la mise à niveau de la BSTPT il est absolument nécessaire de mener à bien toute une série d'actions:

##### **Première action: l'autonomie.**

Etant donné des attentes créées et des attitudes existantes à l'égard de l'autonomie de la Bourse, il paraît absolument nécessaire de lui donner cette autonomie. Elle doit assurer:

- \* La pleine reconnaissance d'une personnalité juridique.
- \* La participation de toutes les entités concernées, à travers des représentants au Conseil d'Administration. Voir **IV.1.**
- \* La liberté complète de la Bourse pour recruter ses cadres techniques.
- \* L'indépendance totale en matière de gestion quotidienne.
- \* La garantie de financement, au moins, pour les cinq premières années d'opération.

## **Deuxième action: les hommes.**

La matière grise est l'élément essentiel pour assurer le succès dans n'importe quel type de projet ou d'activité.

Il est connu par tous ceux qui sont concernés que, depuis quelques années, la BSTPT a été le réservoir qui a fourni des cadres à d'autres projets ou missions.

Aujourd'hui, la Bourse au sens stricte, ne compte qu'un cadre à plein temps et le Directeur, en somme d'une Unité d'appui à l'entreprise, qui distribue son temps entre la sous-traitance et toute une série de programmes et réseaux communautaires (BC-NET; BRE; Euro-Info Centre, etc..) ou d'autres natures, que touchent de très loin le vrai développement de la sous-traitance.

L'absence d'ingénieurs connaissant l'essentiel des procédés de fabrication des secteurs concernés (plastiques et caoutchouc, constructions électrique, électronique, métallurgie, métal-mécanique, confections textiles, cuir, etc..) ajoute un deuxième point de réflexion sur la nécessité d'aborder en profondeur le sujet: le personnel de la Bourse.

En matière de personnel, le développement du programme, exige: quantité, qualité, motivation et stabilité.

### *a) Quantité*

Quatre cadres seraient le minimum pour assurer de bons résultats:

- \* Un Gérant de la Bourse
- \* Un Responsable de Promotion
- \* Un Ingénieur-Opérateur Sectoriel pour les secteurs métal-mécanique, métallurgique, électrique, électronique et des cuirs et chaussures
- \* Un Ingénieur-Opérateur sectoriel pour les secteurs des confections, textiles, des plastiques et caoutchouc et des services industriels.

Il va de soi que cet équipe de cadres a besoin de deux secrétaires pour l'appui administratif et de secrétariat.

Si les ressources financières le permettent, on pourrait envisager un cinquième cadre, qui serait aussi chargé du secteur des confections textiles, étant donné de l'importance de cette activité en Tunisie.

### *b) Qualité*

La promotion de la sous-traitance ne se réduit pas à un ordinateur, ni à une base de données, ni des statistiques, ni la connexion à des réseaux nationaux ou internationaux, ni, ni,.....

Tout ce qui est mentionné ci-dessus n'est qu'un ensemble d'outils qui aident à mieux faire les choses. Parfois, ils peuvent même les compliquer inutilement. Ne l'oublions pas et

sachons nous en protéger!

L'essentiel est contenu dans ces deux questions:

- \* Que faire?
- \* Comment le faire pour assurer les résultats attendus?

Voilà le professionnalisme!

Le personnel chargé du développement du programme doit répondre de la manière la plus fidèle possible à la description et aux exigences de chaque poste de travail.

La promotion de la sous-traitance est, avant tout, un métier qui exige de ceux qui y travaillent, aussi bien la formation et l'information essentielles sur les moyens et les procédés de fabrication (aspects techniques), que des aptitudes nécessaires et la connaissance des matières qui traitent de la promotion (aspects de gestion: marketing, facilités de relation, psychologie, etc...)

D'autre part, les cadres de la Bourse doivent se mettre en relation de manière permanente avec les chefs d'entreprises, les ingénieurs ou les gestionnaires. S'ils ne sont pas sur la même longueur d'onde, la Bourse va attraper une mauvaise image de marque. Elle va se discréditer et être considérée comme quelque chose d'académique, plus ou moins bureaucratique et , en fin de compte, qui ne sert à rien.

Voilà le risque que le programme ne peut pas se permettre de prendre!

En annexe, on trouvera les documents suivants:

- \* Annexe 1:        Enquêteur de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de la Tunisie
- \* Annexe 2:        Description de poste et profil académique, professionnel et personnel du gérant de la BSTP
- \* Annexe 3:        Description de poste et profil académique, professionnel et personnel du responsable de la promotion
- \* Annexe 4:        Description de poste et profil académique, professionnel et personnel des ingénieurs-opérateurs sectoriels

### *c) Motivation*

La motivation est la force intérieure qui fait que certaines personnes travaillent d'une manière infatigable et enthousiastes. Les personnes motivés trouvent toujours une solution aux problèmes: Celles qui ne le sont pas posent toujours des problèmes aux solutions trouvées.

Le programme doit envisager toute une série d'actions pour motiver le personnel de la Bourse. Parmi d'autres, les suivantes:

- \* Formation en profondeur et sur le tas en Tunisie, sur toutes les matières qui concernent la sous-traitance et sa promotion; la Bourse et son rôle; la banque de données et la façon de s'en servir; l'approche des industries et la manière de parler leur langage.
- \* Accompagnement initial pour assurer le succès de toutes les actions nouvelles à entreprendre.
- \* Participation à des rencontres avec des cadres d'autres Bourses de la région ou d'ailleurs, le but étant de partager les expériences et de faire la connaissance de collègues d'autres pays.
- \* Possibilités d'améliorer son niveau de formation, moyennant la participation à des cours, des conférences, des séminaires, etc... (en Tunisie ou ailleurs), sur des thèmes en relation avec le travail quotidien: qualité, marketing, foires et salons, gestion, etc...
- \* Assistance ponctuelle prêtée à la Bourse et à ses cadres par des experts internationaux, leur permettant de connaître les tendances mondiales des relations de sous-traitance ainsi que celles relatives au développement des industries ou des entreprises en général: innovation, alliances, stratégiques, développement technologique, etc...

#### *d) Stabilité*

La stabilité du personnel de la Bourse pendant une période de trois à cinq années, est une condition "sine qua non". Comme il a déjà été dit, la structure de personnel proposée pour la BSTPT est plutôt légère. Les postes de travail ne sont pas dédoublés. Si quelqu'un part, il n'est pas évident que son travail puisse être absorbé par ceux qui restent. D'un point de vue fonctionnel: la garantie d'une certaine stabilité du personnel est absolument nécessaire!

Le vrai coût du personnel a trois composantes:

- a) Le coût associé à la formation nécessaire pour que le personnel devienne vraiment opérationnel.
- b) Le salaire intégral payé.
- c) Le coût associé au financement de l'étape non-productive qui suit le départ du personnel et à la formation du personnel de remplacement.

La non-stabilité coûte vraiment chère!

Le programme devrait s'occuper soigneusement des aspects suivants, afin d'assurer une stabilité raisonnable du personnel de la Bourse:

- \* Développer en profondeur les actions de motivation

- \* Etablir les rémunérations sur la base de barèmes en vigueur sur le marché pour les entreprises privées.
- \* Créer des opportunités pour que le personnel de la Bourse puisse envisager une carrière professionnelle.

Voilà l'essentielle en ce qui concerne la matière grise (ou le facteur humain)!

### **Troisième action: la base de données.**

L'autonomie de la Bourse et les hommes ne suffisent pas pour se lancer dans le développement de la sous-traitance. Il manque la matière première: la base de données.

On a déjà traité de cet aspect, au point **IV.3.**. Néanmoins, toute une série de réflexions doivent être faites avant d'entreprendre les travaux de sa mise à jour:

#### *a) Confidentialité*

La base de données doit être considérée comme un bien ou un actif des industries, mis à la disposition de la Bourse. La propriété de l'information appartient donc entièrement à l'entreprise. Elle a un caractère confidentiel et ne peut être diffusée ou divulguée que si l'entreprise l'autorise.

Souvent, on risque même d'entrer dans un cercle vicieux bien connu: on ne donne pas l'information parce qu'on est méfiant et on se méfie parce qu'on n'assure pas la confidentialité. On n'assure pas la confidentialité absolue parce que, ou bien on ne s'est pas aperçu qu'il fallait le faire; ou bien on ne sait pas comment le faire; ou bien on ne veut pas le faire, ou.... En conclusion, si on n'assure pas la confidentialité on risque de travailler avec une information imprécise, partielle, non stratégique, incomplète, etc. On ne peut pas aller bien loin avec cette information!

La proposition est de procéder à l'inverse: la Bourse doit assurer la confidentialité (même les membres du Conseil d'Administration n'auront pas accès à l'information! D'ailleurs ils n'ont pas besoin de l'avoir); alors les industriels seront prêts à donner l'information et ainsi la Bourse aura la bonne matière première pour travailler.

#### *b) Secteurs à couvrir*

Il est bien connu que la sous-traitance se pratique d'une manière importante dans les secteurs suivants:

- \* Métallurgique et métal-mécanique
- \* Electrique et électronique
- \* Plastiques et caoutchouc
- \* Confections textiles
- \* Dérivés du cuir
- \* Services industriels.

Le programme devra disposer des ressources financières et humaines pour créer la base de données dans tous ces secteurs.

*c) Type d'entreprises sous-traitantes à couvrir*

Pendant la phase initiale, la Bourse doit concentrer ses efforts sur un groupe d'entreprises sous-traitantes capables d'assurer une réponse appropriée et positive aux demandes des donneurs d'ordres nationaux ou internationaux.

En résumé, il faut commencer l'enquête par les industries les plus performantes, et ensuite, descendre vers celles de deuxième niveau. Celles qui sont en dessous d'une taille minimale ne doivent pas faire partie de la banque de données au cours de cette première étape.

Il va de soi que la base de données de la Bourse doit être gérable, c'est-à-dire, que les industries qui la composent soient prédisposées mentalement et techniquement à la réussite.

*d) Dimension de la base données*

Emportés par l'importance des bénéfices liés à la sous-traitance ou par l'idée d'associer les très petites industries à n'importe quel type de projet, on prend souvent des décisions peu appropriées. La sous-traitance au niveau local exige une certaine taille d'industrie. Celle de niveau national exige une taille supérieure. Sur le plan international, les exigences sont beaucoup plus strictes encore.

En plus, ces conditions sont différentes d'un secteur à l'autre.

Sans la moindre intention d'être inflexible, le programme devrait prendre en considération les réflexions suivantes:

- \* Les industries dont on est convaincu que, en raison de leur taille et de leurs équipements disponibles, la Bourse ne pourra jamais ou presque jamais leur offrir une opportunité d'affaires, ne devront pas faire partie de sa base de données, au moins pendant la période initiale. Cela ne ferait que créer des frustrations et discréditer la Bourse et la sous-traitance.
- \* Les chiffres de 500 industries sous-traitantes pour la période initiale et de 1.000 en fin de programme, paraissent raisonnables.
- \* La distribution rationnelle entre tous les secteurs concernés est absolument indispensable. Par exemple, une forte concentration dans la confection et la quasi absence dans les plastiques, n'aurait aucun sens.
- \* Pour chaque secteur, il doit y avoir une répartition logique entre les différents procédés de fabrication. Enregistrer une cinquantaine d'entreprises d'usinage et aucune de forge, dans la mesure où la forge existe en Tunisie, ne serait pas une bonne manière de démarrer la création de la base de données.

### *e) Procédure*

Pour que l'information soit aussi complète et fiable que possible, et pour que les industries enregistrées soient en même temps informées et motivées par le sujet de la sous-traitance et sur les actions à entreprendre par la Bourse, le programme devrait prendre en considération les réflexions suivantes:

- \* Les travaux d'enquête doivent se faire par visites directes.
- \* Les enquêteurs doivent être ingénieurs (ou étudiants en dernière année) et ils doivent connaître l'essentiel des divers procédés de chaque secteur concerné.
- \* Après la sélection et l'engagement des enquêteurs, leur formation en sous-traitance; sur les mécanismes de la Bourse; dans la compréhension de tous les aspects du questionnaire, etc.... sont des préalables nécessaires avant de commencer les travaux sur le terrain.
- \* Les visites des industries par les enquêteurs doivent être précédées d'une action informative de la Bourse, relative à la sous-traitance et ses bénéfices; à la base de données et à son importance; aux programmes de promotion et à ses opportunités; etc...
- \* Les enquêteurs peuvent être payés au moyen d'une somme forfaitaire par enquête terminée et acceptée.
- \* Une moyenne de deux enquêtes par jour et par enquêteur et trois jours par semaine de travail sur le terrain, semble normal.
- \* Le nombre de dix enquêteurs paraît souhaitable, si faisable.
- \* Une période de quatre à six mois pour identifier, sélectionner et former les enquêteurs, ainsi que pour recenser les 500 industries au départ et pour les introduire dans la base de données, paraît être un minimum.
- \* Quatre à six mois additionnels pour arriver jusqu'à 1.000 industries, recensées et recherchées d'une manière plus sélective, semble faisable.

#### **Quatrième action: le programme promotionnel.**

Une Bourse sans programme promotionnel est comme un train sans locomotive. Il est donc absolument nécessaire de bien planifier et préparer ce programme.

Comme il a déjà été dit au point **IV.2.**, il y a plusieurs marchés pour la sous-traitance:

- \* Celui des entreprises tunisiennes, qu'elles soient publiques ou privées, pour les pièces de premier montage.
- \* Celui des pièces de rechange pour la maintenance industrielle ou les réparations.
- \* Celui des entreprises "off-shore".
- \* Celui de l'exportation.

Chaque marché a ses particularités; ses niveaux de décisions; ses arguments pour convaincre; ses canaux d'accès; etc... Le programme doit établir un plan d'action pour avoir accès à chaque marché.

Les actions à entreprendre pour accéder aux **marchés nationaux** devront être, parmi d'autres, les suivants:

- \* Identifier les donneurs d'ordres (potentiels ou réels) de chaque marché ou, encore mieux, de chaque segment de marché.
- \* Identifier les personnes ou les U.P.D. (unités de prise de décisions) responsables du choix de sous-traiter ou non.
- \* Faire une analyse des problèmes ou des difficultés qui s'opposent à la décision de sous-traiter. Utiliser les avantages de la sous-traitance et les risques de l'intégration verticale. Donner des exemples, si possible d'entreprises tunisiennes. L'exemple d'un cas tunisien est, sans doute, beaucoup plus efficace que tous les discours des experts les plus renommés.
- \* Préparer les arguments et le répertoire d'actions à entreprendre pour éliminer les obstacles ou les difficultés.
- \* Contacter ceux qui décident (personnes ou U.P.D.) en vue de changer leur état d'esprit.

Les actions à entreprendre pour accéder au **marché des entreprises "off-shore"** sont très semblables à celles indiquées ci-dessus. On pourrait y ajouter le suivante:

- \* Faire un inventaire des risques et des opportunités de s'approvisionner de l'extérieur et souligner en quoi la sous-traitance locale en Tunisie comporte des avantages.
- \* Insister sur la flexibilité, les délais, la proximité des sources d'approvisionnement, etc.

La stratégie pour accéder aux **marchés extérieurs** est très différente. Les aspects à considérer doivent être les suivants:

- \* Analyser par secteurs (et dans certains cas par lignes de produits) quels sont les sous-traitants de la base de données qui ont déjà une expérience de travail avec l'étranger.
- \* Etudier les points forts et faibles de ces industries et le profil de leurs donneurs d'ordres.
- \* Tâcher de découvrir à travers quel moyen ils se sont mis en rapport: par une foire? une mission? une rencontre organisée par.....? un recherche directe entreprise par l'industrie? ....
- \* Identifier d'autres industries de la base de données qui sont dans une situation semblable mais qui n'ont pas encore travailler pour l'international
- \* Préparer l'argumentaire pour les encourager.
- \* Faire le bilan des actions promotionnelles organisées par d'autres entités étrangères: Chambres de Commerce et d'Industrie, Gouvernements Régionaux, Organisations Professionnelles, etc..., ayant comme champs d'action la Tunisie. Les Chambres binationales et les Attachés Commerciaux des Ambassades sont d'excellents canaux pour obtenir ce type d'information.
- \* Faire la synthèse de toutes ces informations et définir:
  - les actions à entreprendre: Visites ou participations à des foires et salons; missions, rencontres; actions individuelles pour entreprises; etc..
  - les industries à motiver
  - les pays cibles
  - les institutions locales d'appui
  - les secteurs ou les lignes de produits à encourager
  - les dates approximatives ou réelles de chaque action
  - le programme provisoire de travail
  - le coût de l'action
  - la manière de la financer.

### **Cinquième action: les ressources financières**

La mise à niveau de la Bourse demande des ressources financières: la mise à jour de la base de données; la structure du personnel; la réalisation du programme promotionnel, etc. demandent des ressources financières.

A titre purement indicatif, et pour avoir un ordre de grandeur, on pourrait évaluer le budget de la première année d'opération de la Bourse, de la manière suivante:

#### *Personnel:*

- Un gérant, trois cadres et deux secrétaires: 85,000 US\$

#### *Création de la base de données:*

- Période de formation des dix enquêteurs: 6,000 US\$
- Enquête sur 1.000 industries avec visites directes et encodage des questionnaires sur l'ordinateur: 30,000 US\$
- Matériel imprimé et informatique: 9,000 US\$

#### *Programme promotionnel:*

- Participation à un Salon de Sous-Traitance: 40,000 US\$
- Organisation de deux missions à l'Etranger: 20,000 US\$
- Promotion adressée aux donneurs d'ordres tunisiens: 10,000 US\$

#### *Frais opérationnels:*

- Téléphone, fac-similé, mailings, etc. 10,000 US\$
- Frais de voyage et déplacements 15,000 US\$

#### *Imprévus:*

- Imprévus 5,000 US\$

**Total: 230,000 US\$**

Pour les années suivantes, le budget de la Bourse pourrait être de l'ordre des 200,000 US\$ étant donné que la base de données sera terminée et, par ailleurs, on peut envisager la réalisation d'actions promotionnelles additionnelles.

## **Sixième action: le financement du budget**

La Sous-Traitance est, avant tout, un mécanisme de promotion et de développement industriel. Il appartient donc au Gouvernement de prendre en charge le financement de cette action. Lorsque le contribuable se demande pourquoi il doit payer des impôts, une des réponses est: "pour entreprendre des actions de promotion auprès de.... !" Voilà donc le premier contribuable au budget!

La Sous-Traitance est aussi un service que les Associations, les Fédérations ou les Unions d'entreprises ou d'industries rendent à leurs membres associés. Quand les membres se demandent pourquoi ils payent ses cotisations à l'Association, une des réponses est: "pour prester des services qui aident l'entreprise à mieux se développer". Voilà donc la deuxième source de financement!

La Sous-Traitance bénéficie aux industries. La Bourse est un prestataire de services. Les bénéficiaires des services de la Bourse sont les industries. Voilà la troisième source de financement!

Dans le cas où il y a de grands donneurs d'ordres ou de grands investisseurs internationaux ou des sous-traitants qui bénéficient de services particuliers de la Bourse, ceux-ci devraient aussi contribuer à titre spécial ou honorifique. Mais, soyons clairs, les ressources provenant de ce chapitre n'auront qu'un caractère résiduel.

L'expert conseille de ne jamais prendre de commissions (ni de faire payer une cotisation spéciale).

Pour le cas de la Tunisie, les sources de financement devraient donc être les suivantes:

- \* Ministère de l'Industrie (Direction Générale de l'Industrie)
- \* UTICA
- \* Centres Techniques.
- \* Services générateurs de revenus, rendus par la Bourse
- \* Contributions spéciales des entreprises bénéficiaires de services spéciaux de mis en rapport.

A titre purement indicatif, le tableau suivant donne une idée de la manière dont on pourrait financer la Bourse et son Programme promotionnel pendant les sept premières années.

Il va de soi que le financement définitif de la Bourse fera l'objet d'une négociation entre les institutions concernées afin de trouver un équilibre entre les besoins, les principes exposés ci-dessus, et les possibilités budgétaires de chacun. Ce dernier point est tout à fait inconnu pour l'expert.

*Proposition de financement.*

<b>Entité</b>	<b>Années</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Secteur publique	90%	90%	80%	70%	60%	50%	40%
Institutions privées	10%	10%	15%	20%	20%	20%	20%
Prestation de services	-	-	3%	7%	15%	25%	35%
Contribution des industries	-	-	2%	3%	5%	5%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les principes suivants ont été pris en considération:

*a) Premier Principe*

La première année est celle du recrutement du personnel; de la mise à jour de la banque de données et du démarrage des opérations. On ne peut attendre de recevoir des revenus des prestations de services ni des contributions des industriels.

La deuxième année est celle d'une promotion intense et de l'apparition d'opportunités en nombre significatif. On ne doit pas encore demander de contributions aux industriels. Il faut d'abord qu'ils soient bien convaincus de l'utilité de la Bourse et de la sous-traitance en générale.

La troisième année devrait être celle de l'expérimentation, c'est-à-dire, de la programmation progressive des services ou des actions qui produisent des revenus pour un montant de US\$ 6,000 (3% du budget). De la même manière, on essaie de faire contribuer les entreprises bénéficiaires pour un montant de US\$ 4,000 (2% d budget). Partons de l'hypothèse que les objectifs sont atteints.

La quatrième et la cinquième année devraient être celles de la consolidation de la génération de revenus à partir de la prestation de services. Les entrées devraient doubler d'un année à l'autre. Les contributions directes des industries devraient croître timidement, si elles arrivent à se matérialiser.

La sixième et la septième année c'est la consolidation des résultats atteints. L'augmentation des revenus provenant de la prestation de services continue, mais sa croissance est moins intense. Chaque année, elle sera plus difficile.

*b) Deuxième principe*

*b) Deuxième principe*

Le financement public est décroissant tout au long des sept années. La somme initiale se réduit à moins de la moitié.

Le financement privé est croissant tout au long de la période envisagée de telle manière que la somme initiale est doublée la septième année.

Les recettes des prestations de services connaissent une période initiale de grâce de deux ans. Ensuite, elles sont en croissance permanente.

Les apports escomptés des industries à titre individuel, comme on l'a indiqué plus haut, sont considérés comme valeur symbolique.

*c) Troisième principe*

Les troisième et sixième années sont des années clés pour estimer la capacité des industries à accepter des services payant fournis par la Bourse.

La troisième année il faut lancer certains services et faire l'évaluation des résultats atteints. La sixième année il faut faire le bilan du chapitre "services générateurs de bénéfices" et analyser les possibilités de les développer.

*d) Quatrième principe*

Le concept de "Secteur public" comprends toutes les entités publiques concernées: Ministère de l'Industrie, API, FIPA, etc... C'est au Ministère, en tant que chef de file du secteur public pour cette action, de négocier l'effort financier à faire par chacun.

Le concept de "Secteur institutionnel privé" comprends: l'UTICA, les Centres Techniques et toute autre entité privée concernée par la sous-traitance et représentée au Conseil d'Administration de la Bourse.

*e) Cinquième principe*

Les services générateurs de revenus à être prestés par la Bourse pourraient être les suivants, parmi d'autres:

- \* Organisation ou co-organisation de Foires et Salons de Sous-Traitance à caractère général ou spécialisés.
- \* Organisation de missions de sous-traitants auprès de marchés extérieurs.
- \* Organisation d'expositions ou de journées pour faire connaître la demande de certains donneurs d'ordres.

- \* Recherche de partenaires étrangers en matière de sous-traitance.
- \* Edition de bulletins ou de revues sur des thèmes d'intérêt pour les industries liées à la sous-traitance.
- \* Course de formation adressé aux chefs d'entreprises ou aux cadres des industries sous-traitantes ou donneuses d'ordres.
- \* Autres service à déterminer au fur et à mesure.

*f) Sixième principe*

Tant le secteur public que le secteur privé doivent être disposés à apporter la part manquante du budget, au cas où la Bourse n'arrive pas à s'autofinancer, malgré tous les efforts faits.

**Septième action: la durée du Programme.**

La durée estimée du programme pourrait être de quatre ans et composée de deux phases:

*Première phase.*

D'une durée de deux ans, elle comprendrait les actions suivantes:

- \* Sélection, recrutement et formation du personnel nécessaire: cadres et enquêteurs.
- \* Reconstruction et développement de la base de données
- \* Campagne d'information, de sensibilisation et de promotion de la sous-traitance, de ses avantages et de la manière d'opérer la Bourse nouvelle vague.
- \* Développement d'un programme promotionnel adressé aux entreprises tunisiennes et "off-shore", avec l'objectif de stimuler l'apparition d'un flux d'interventions.
- \* Préparation d'un éventail de services à fournir par la Bourse, capables d'assurer un autofinancement.
- \* En définitive, le rodage du mécanisme au niveau tuniso/tunisien.

*Deuxième phase*

D'une durée de trois ans (avec un an de décalage par rapport à la phase antérieure), elle comprendrait les actions suivantes:

- \* Analyse, par secteur, des sous-traitants à stimuler pour la sous-traitance internationale.

- \* Création d'un réseau inter-institutionnel et inter-personnel avec les opérateurs européens et des pays voisins.
- \* Définition des actions promotionnelles à entreprendre, par secteurs d'activités et par pays cibles.
- \* Formation du personnel de la Bourse en matière de sous-traitance internationale et de sa promotion.
- \* Identification d'obstacles ou de difficultés qui s'opposent au succès des opérations de sous-traitance internationale.
- \* Proposition d'actions à entreprendre pour éliminer les obstacles

### **Huitième action: les points critiques**

Le programme décrit ci-dessus, comme tout projet ou action à entreprendre, comprends certains points critiques qui doivent être parfaitement établis et résolus. Selon l'expert , ces points sont les suivants:

- \* La garantie d'avoir les ressources financières nécessaires.
- \* La faculté de choisir les hommes selon les fonctions associées à chaque poste et le profil professionnel et personnel exigé par ces fonctions. En plus, une certaine garantie de les retenir à la Bourse.
- \* La nécessité de parler toujours le langage de gestionnaire et de marketing que les chefs d'entreprise aiment entendre.
- \* La précision et la clarté de l'information essentielle à collecter au moyen de l'enquête, et la sécurité de la collecte.
- \* La préparation, l'exécution et le contrôle du programme promotionnel.
- \* L'établissement de relations mutuellement bénéfiques avec les entités partenaires au Conseil d'Administration.

### **Neuvième action: seuls ou accompagnés?**

Il paraît évident de penser que le programme pourrait être développé conjointement avec le concours et **l'assistance technique de l'ONUDI.**

Une première évaluation des actions à mener et des coûts associés a déjà été faite par le Coordinateur du Programme de Promotion de la Sous-Traitance de l'ONUDI. Celle-ci est jointe en Annexe 5.

## **Dixième action: les relations Bourse/Partenaires Institutionnels**

Ainsi que déjà mentionné il est absolument nécessaire que la Bourse soit la seule entité chargée de la promotion de la sous-traitance industrielle et de la prestation de services y relatifs.

Il a aussi été dit que les entités qui font partie de son Conseil d'Administration doivent même apporter à la Bourse des ressources financières. La question est donc: "Que va apporter la Bourse à ses partenaires?"

La Bourse doit être une antenne placée au sein du tissu industriel du pays. Elle doit donc être le lieu d'identification des problèmes, des limitations, des besoins, des demandes d'assistance, etc. de l'industrie tunisienne. Il paraît donc évident que la Bourse peut et doit établir ces points de convergence avec ses partenaires, et cela de la manière suivante:

### *Avec les Centres Techniques*

Un suivi attentif des interventions conduites par la Bourse et adressées aux sous-traitants permet l'identification de carences ou difficultés techniques de toute nature. Parmi d'autres, les suivantes:

- \* Besoin de certains développements technologiques ou d'assistance technique en matière de procédés de fabrication
- \* Nécessité de formation du personnel technique
- \* Problèmes d'outillages.
- \* Demande d'analyses de matières premières ou de contrôle de matériaux.
- \* Travaux de laboratoire: recherche, métrologie, etc....

Voilà donc un échantillon des contributions que la Bourse peut apporter aux Centres Techniques.

Si l'on préfère on peut utiliser le langage du marketing ou des hommes d'affaires; la Bourse devient un excellent canal de commercialisation des services que les Centres Techniques peuvent offrir aux industries, sans coûts additionnels. Avec un peu plus d'imagination on trouvera encore d'autres bénéfices pour le partenariat Bourse-Centres Techniques. C'est donc une relation où chacun est gagnant.

## *Avec l'API*

Comme on l'a déjà mentionné, la Bourse est une excellente antenne ou thermomètre placé au sein de l'industrie. Surtout, elle est en contact permanent avec les PMI.

Or, la PMI est un des axes prioritaires d'action de l'API. L'expert ne connaissait pas l'industrie tunisienne. Mais par son expérience du sujet, il se permet de conclure que l'action quotidienne de la Bourse devrait identifier pas mal de besoins d'assistance en matière d'innovation (innovation de produits ou de procédés). Le développement technologique et la nécessité d'assistance dans ce domaine vont souvent se présenter.

On a déjà parlé du manque de marketing de l'industrie tunisienne. Il s'agit du vrai marketing qui va au-delà de la pure et simple commercialisation.

Pourquoi ne parle-t-on pas des actions dites collectives? Par exemple, s'il y a un problème du coût de l'acier importé, pourquoi ne pas encourager la constitution d'une Centrale d'Achats constituée de plusieurs industries consommatrices de ces types d'acier?

S'il-y-a un problème de garanties pour accéder aux sources de financement, pourquoi ne pas encourager la création de Sociétés à Caution mutuelle? Si la Bourse identifie certaines pratiques restrictives du développement de la sous-traitance, pourquoi ne pas prendre le drapeau et proposer des solutions, même si elles exigent l'intervention des pouvoirs publics?

A titre d'exemples, donc, voilà une liste de domaines d'actions de l'API. La clientèle serait ainsi apportée par la Bourse, sans coûts additionnels. Faisons le résumé:

- \* Innovation industrielle. Qu'est-ce que c'est, et comment faire pour améliorer les produits et les procédés au sein de l'industrie?
- \* Le développement technologique. Comment générer la technologie en question pour être un leader? Comment, où, et à travers quels canaux l'acquérir?
- \* Les cours de formation adressés aux chefs d'entreprises et à leurs collaborateurs les plus directs: gestion intégrale de l'industrie; marketing; préparations des participations aux foires et salons; prix de revient; etc.
- \* Les actions face aux pouvoirs publics.
- \* Stimulation et animation d'actions collectives: centrales d'achats; consortiums d'exportation; aménagement du territoire industriel; création de zones industrielles; etc...
- \* En résumé, pourquoi ne pas piloter une campagne de mise à niveau des facteurs irréductibles de l'industrie? La mise à jour de la structure du personnel; des biens de production; etc... est bien nécessaire. La mise à jour des facteurs incontournables (technologie, qualité, organisation, formation du personnel de production et des cadres jusqu'au chef d'entreprise, culture industrielle, marketing,...) est la seule garantie du

succès de la mise à niveau industrielle dans laquelle la Tunisie s'est engagée.

\* Et encore un millier d'autres domaines.

Voilà la relation mutuellement bénéfique entre la Bourse et l'API. La Bourse identifie les problèmes ou les opportunités et l'API prépare les programmes d'action.

En résumé, identification de créneaux et la liste des clients potentiels, à coût marginal zéro, constitue un vrai cadeau!

*Avec la FIPA*

La promotion des investisseurs étrangères est un métier. A la FIPA on sait comment s'y prendre. Les résultats atteints en témoignent.

Toutefois, lorsqu'il s'agit d'opérations industrielles qui exigent des grands investissements en biens de production, un appui du côté d'une Bourse de Sous-Traitance "nouvelle génération", prends une valeur incalculable. L'expérience vécue est pleine de cas d'investissements industriels qui se sont orientés vers un pays plutôt qu'un autre, grâce à la minimisation du risque de l'investisseur, assurée par une Bourse de Sous-Traitance et du Partenariat, ayant une bonne connaissance du réseau national de sous-traitants.

Voilà la relation mutuellement bénéfique avec la FIPA: a coût marginal zéro, elle peut mettre à sa disposition l'énorme bagage de connaissances que la Bourse doit avoir sur les capacités et capabilités du tissu de sous-traitance industrielle du pays.

*Avec le Ministère de l'Industrie et l'UTICA*

La Bourse doit être un instrument de développement industriel et de promotion de l'industrie. La Bourse doit être une antenne sensible aux problèmes et aux opportunités du secteur industriel lié à la sous-traitance, et susceptible de proposer des solutions ou des lignes d'action.

La Bourse et la sous-traitance doivent être des catalyseurs qui favorisent la naissance de PMI.

La bourse et la sous-traitance doivent être des mécanismes de croissance et de mutation des industries sous-traitantes jusqu'au point de les transformer même en donneurs d'ordres.

La Bourse doit être une plate-forme de connexions des industries tunisiennes donneurs ou preneurs d'ordres avec les marchés internationaux.

Voilà les relations de coopération avec ces deux partenaires.

## **ANNEXES**

**DESCRIPTION DE POSTE.**

**Désignation du Poste:** Enquêteur de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de la Tunisie

**Durée de la mission:**

**Date d'entrée en fonctions:**

**Lieu d'affectation:**

**But du projet:**

- Attributions:**
- Recenser les industries potentielles ou réellement sous-traitantes de la ville, du Département ou du Gouvernorat qui lui sont assignées.
  - Fonction similaire pour les donneurs d'ordres
  - Mises en rapport directe avec les chefs d'entreprises sous-traitantes déjà recensées, afin d'arranger les visites pour l'enquête
  - Réaliser les visites aux industries, afin d'obtenir les informations nécessaires pour créer la base de données
  - Faire un évaluation personnelle de certains aspects non-quantifiables compris dans le questionnaire.
  - Faire une première action informative et promotionnelle des avantages de la sous-traitance et des services prestés par la Bourse
  - Codifier les informations des questionnaires remplis et les envoyer à la Bourse.

**Formation et expérience**

- requisites:**
- Ingénieur généraliste ou spécialiste dans l'industrie métal-mécanique, métallurgique, du plastique et caoutchouc ou textile. Les étudiants en dernière année d'ingénieur peuvent aussi être candidats.

- Connaissance des machines et des procédés de fabrication utilisés dans les secteurs métal-mécanique, métallurgique, plastique-caoutchouc, cuir et confections textiles; ou moins, être prêt à les étudier et à se former pour les connaître
- Formation en: gestion de la qualité; organisation de la production; fixation des prix de revient, ou en d'autres matières relatives à la gestion d'entreprises, serait souhaitable.
- Agé de moins de 30 ans
- Facilité de communications humaines
- Esprit analytique et méthodique
- Bien disposé à argumenter pour convaincre

**DESCRIPTION DE POSTE.**

**Désignation du Poste:** Gérant(e) de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de la Tunisie (BSTPT)

**Durée de la mission:**

**Date d'entrée en fonctions:**

**Lieu d'affectation:**

**But du projet:**

**Attributions:**

- Etablir les programmes d'action de la Bourse, afin d'assurer la réalisation des objectifs fixés par son Conseil d'Administration
- Orienter les activités des cadres de la Bourse et les animer, pour en assurer la coordination.
- S'occuper personnellement des relations stratégiques entre la Bourse et ses partenaires institutionnels.
- Etre le responsable principal du développement de chacune des nouvelles actions entreprises. Il/elle peut et doit déléguer les actions suivantes:
  - \* Piloter le programme promotionnel adressé aux donneurs d'ordres nationaux et internationaux, jusqu'à sa pleine consolidation. Il/elle se réservera cette fonction pour les donneurs d'ordres les plus significatifs/importants.
  - \* Se charger personnellement d'accomplir les engagements financiers et, d'une manière spéciale, ceux relatifs à l'auto-financement.
  - \* Etablir un réseau de liens inter-institutionnels et inter-personnels avec des institutions européennes ou internationales.
  - \* Veiller, de manière permanente, à garantir les principes de neutralité, de confidentialité, d'efficacité, et d'esprit de service aux industries, qui sont les seuls valeurs qui garantissent la pérennité d'une Bourse.

\* En outre, d'une manière générale, toutes les fonctions inhérentes au poste de gérant.

### **Formation et expérience**

#### **requisites:**

- Ingénieur, multidisciplinaire si possible, et/ou disposé à se former en permanence dans l'essentiel de tous les procédés de production utilisés dans les secteurs industriels concernés par la sous-traitance.
- Formation en gestion intégrale d'entreprises ou, au moins, dans ses aspects les plus significatifs: marketing, comptabilité analytique, finances, gestion du personnel, planification stratégique; ou au moins disposé à se former dans ces domaines.
- Bon niveau de français et d'anglais, et de l'arabe, au moins, lu, écrit et parlé. La connaissance d'autres langues (italien, allemand ou espagnol est bienvenue).
- Agé de 30 à 40 ans
- Facilité de relations à tous les niveaux et à caractère optimiste et positif.
- Capable d'animer un groupe de personnes d'une formation et d'un niveau professionnel et académique semblable au sien.
- Analytique et, en même temps, capable de faire la synthèse des aspects les plus stratégiques.
- Esprit plutôt pratique qu'académique
- Bon orateur et sens de la communication
- Méthodique et aimant le travail bien fait
- Expérience professionnel en entreprise privée ou, au moins, avoir été exposé au langage et critères qui sont utilisés par les entrepreneurs ou leurs homologues du secteur privé.
- Capable de respecter et faire respecter les fonctions de responsabilité et d'autorité. Il ne s'agit pas d'avoir un caractère autoritaire
- Habitué au travail par objectifs et à faire travailler les autres suivant la même méthode
- Expérience de la fonction de direction

## DESCRIPTION DE POSTE.

**Désignation du Poste:** Responsable de Promotion de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de la Tunisie (BSTPT)

**Durée de la mission:**

**Date d'entrée en fonctions:**

**Lieu d'affectation:**

**But du projet:**

**Attributions:**

- Collaborer avec le gérant, dans la préparation du programme promotionnel, s'adressant aussi bien aux donneurs d'ordres nationaux qu'internationaux.
- S'occuper de la suite des actions promotionnelles adressés aux marchés internationaux qui lui furent confiés par le gérant. Parmi d'autres: les missions; les participations aux foires et salons; l'organisation de rencontres; etc.
- Se charger des actions de promotion adressées aux donneurs d'ordres nationaux qui lui furent confiés.
- Analyser les obstacles s'opposant au développement des relations de sous-traitance et, en collaboration avec les opérateurs sectoriels, proposer des solutions.
- Proposer des solutions pour mener à bien les opportunités identifiées et non résolues.
- Remplacer le gérant en cas d'absence.
- Se substituer ou compléter les opérateurs sectoriels, en cas de besoin.

**Formation et expérience**

**requis:**

- Diplôme en gestion d'entreprises et/ou ingénieur, avec une bonne connaissances des principes du marketing.
- Bon niveau de français et d'anglais, lu, écrit et parlé. La connaissance d'autres langues (italien, allemand ou espagnol) serait apprécié.

- Connaissances élémentaires en matière informatique (utilisation de programmes standards)

Agé de 25 à 35 ans

Ayant des facilités de communication à tous les niveaux

Ayant un caractère ouvert et optimiste

Relations publiques, facilité de parole

Aptitude au travail en équipe.

Esprit très analytique

Capable de travailler sur plusieurs fronts simultanément

Expérience professionnelle en entreprise privée et habitué à sa culture

Avoir pratiqué le travail par délégation

Connaître ou être pré-disposé au travail par objectifs

Avoir déjà exercé la fonction de direction

## DESCRIPTION DE POSTE.

**Désignation du Poste:** Ingénieur-opérateur sectoriel de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de la Tunisie (BSTPT)

**Durée de la mission:**

**Date d'entrée en fonctions:**

**Lieu d'affectation:**

**But du projet:**

- Attributions:**
- Réviser les questionnaires envoyés par les enquêteurs et les introduire dans la base de données informatisée
  - S'occuper des travaux d'enquête, après la phase initiale de création de la base de données
  - Etre responsable de la mise à jour de la base de données, au fur et à mesure des contacts avec les sous-traitants
  - Maintenir des contactes permanents avec les sous-traitants, soit à l'occasion d'une intervention, soit pour démontrer que le Bourse s'occupe d'eux.
  - Diffuser les interventions ou opportunités d'affaires de sous-traitance, à partir de la méthodologie sur laquelle ils seront formés.
  - Développer la partie des campagnes de promotion adressées aux sous-traitants qui leur fût déléguée par le gérant
  - Identifier les obstacles, les difficultés ou les limitations qui s'opposent au développement de la sous-traitance ou à l'aboutissement des opportunités identifiées.
  - Proposer des solutions, en étroite coordination avec le responsable de la promotion
  - Faire la suivi des interventions, ainsi qu'une évaluation de leur valeur économique.

- Ingénieur spécialisé (1) avec une bonne connaissance des processus associés à la sous-traitance industrielle (2) (ou prêt à les acquérir). Bon niveau de formation en ce qui concerne les machines, les outils et les équipements nécessaires pour chacun des processus de fabrication utilisés dans les secteurs sous sa responsabilité.
- Connaissances de propriétés et des caractéristiques techniques des matières premières à transformer
- Formation en gestion de la qualité; organisation de la production, méthodes d'innovation (analyse de la valeur, etc.) serait apprécié.
- Bon niveau de connaissance du français et de l'anglais, lu et écrit
- Connaissances élémentaires en matière informatique (les programmes existants)
- Agé de 25 à 35 ans
- Méthodique et aimant le travail bien fait
- Discret et sérieux. Doit gagner la confiance tant des sous-traitants que des donneurs d'ordres.
- Imaginatif et réaliste en même temps. Capable de trouver des solutions aux problèmes techniques et d'autres natures
- Expérience professionnelle dans une ou à plusieurs industries d'activités et de secteurs différents
- Expérience en production industrielle et en organisation ainsi qu'en gestion de la qualité, serait apprécié
- Habitué au travail en équipe

(1) en métal-mécanique et métallurgie pour le poste 1) et en plastiques et caoutchouc pour le poste 2)

(2) dans les secteurs électrique, électronique et cuirs pour le poste 1), en confections et services industriels pour le poste 2)