



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

17987

SEMINAIRE NATIONAL SUR LA POLITIQUE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

TUNIS - 24 - 26 Octobre 1989

**TRANSFERT ET MAITRISE DE TECHNOLOGIE
LIES AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL EN TUNISIE**

par Afif CHELBI

Directeur de la Maitrise de Technologie et
des Mutations Industrielles au Ministère de
l'Economie Nationale .

SOMMAIRE

PAGE

<u>INTRODUCTION</u> : L'IMPERATIF TECHNOLOGIQUE	1
<u>I - BREFS RAPPELS SUR L'INDUSTRIALISATION TUNISIENNE</u> :	4
<u>II - LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE</u> :	6
<u>II-1- PROBLEMATIQUE GENERALE</u> :	
<u>II-2- LES IMPORTATIONS DE TECHNOLOGIE EN TUNISIE</u>	8
<u>II-2-1- Définitions</u> :	
<u>II-2-2 - Balance de paiements technologiques</u> :	
<u>II-3- L'EVALUATION DES CONTRATS DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE</u> :.....	11
<u>II-3-1- Cadre institutionnel</u>	
<u>II-3-2- Critères d'évaluation et jurisprudence Tunisienne</u>	
<u>III - LA MAITRISE DE LA TECHNOLOGIE DANS L'ENTREPRISE</u> :	
<u>PREALABLE , CONTRAINTES et CONDITIONS</u>	12
<u>III-1- PREAMBULE</u>	
<u>III-2- LES MESURES DE SAUVEGARDE : Préalable indispensable</u> ..	13
<u>III-3- CONTRAINTES nécessaires</u>	14
<u>III-3-1 - L'exportation</u>	
<u>III-3-2 - La normalisation et le controle qualité</u>	
<u>III-4- CONDITIONS favorables</u>	15
<u>III-4-1- La formation , la recherche - développement et les relations Université - Industrie</u> .	
<u>III-4-2- Les structures d'encadrement des entreprises : Centres techniques , INNORPI , Laboratoires</u>	
<u>III-4-3- La maintenance</u>	

SOMMAIRE (Suite)

IV - PROPOSITIONS POUR LA PROMOTION DE LA MAITRISE DE TECHNOLOGIE EN TUNISIE :..... 18

IV-1- L'INSTAURATION DE MECANISMES D'AIDE A LA MAITRISE DE TECHNOLOGIE :

IV-2- LES CONVENTIONS ADMINISTRATION - ENTREPRISE

IV-3- LA PROMOTION DE PROJETS STRUCTURANTS :

IV-4- LA CREATION D'UN RESEAU D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION INDUSTRIELLE :.....20

Annexe 1 : *Guide pour la rédaction des contrats.*

Annexe 2 : *Convention Administration- entreprise.*

INTRODUCTION : L'IMPERATIF TECHNOLOGIQUE

La Tunisie comme les pays en voie de développement comparables doit aujourd'hui faire face aux nouveaux impératifs de son industrialisation * à savoir :

- assurer aux projets classiques ou de première génération, saturés pour le marché local, une compétitivité aux niveaux qualité et prix qui leur permette d'exporter durablement,

- accéder aux projets de deuxième génération (biens d'équipements et demi-produits).

Ces impératifs impliquent des conditions particulières en matière d'intégration et de modernisation de l'appareil de production qui deviennent des préalables pour la maîtrise des facteurs qualité / prix indicateurs principaux de la maîtrise de technologie .

La condition / préalable d'intégration :

En effet, les industries intégrées étaient souvent des industries d'import-substitution limitées au marché local alors que l'exportation concernait essentiellement des créneaux à haute intensité de main d'oeuvre liés à des opérations de bout de chaîne (assemblage , confection) .

Cependant, avec l'intensification de la concurrence internationale les facteurs qualité et prix deviennent prédominants.

Or la maîtrise de ces facteurs qualité-prix est intimement liée à la notion de métier.

Par conséquent posséder un métier est incompatible avec une approche superficielle qui ne toucherait qu'une part marginale d'une activité . Cette possession implique au contraire la maîtrise des technologies liées à cette activité à ses différents niveaux : conception , production , commercialisation...

Pour cela, un effort d'intégration est nécessaire . D'où la corrélation entre maîtrise de la qualité et des prix et intégration.

** nous ne traiterons pas dans cette note des autres secteurs dont notamment l'agriculture.*

Il faut donc en particulier réaliser des projets " difficiles ", d'intégration à fort contenu technique pour que les projets " classiques " soient compétitifs au plan international et que soit également dépassée la saturation de ces projets sur le marché local.

La condition / préalable de modernisation :

Un colloque sur les machines à commande numériques (MOCN) dans les PVD récemment organisé par l'ONUDI a fait ressortir en particulier que la productique et l'informatique constituent une menace réelle à la compétitivité des industries des pays en développement .

il y est constaté notamment que :

" La profonde mutation des processus industriels constatée au niveau international est de nos jours caractérisée par un bouleversement des techniques de conception et de fabrication :

- Les machines-outils à commande numérique (MOCN), les cellules flexibles, envahissent les ateliers de production.
- Les logiciels ne se comptent plus dans les bureaux d'études, aidés en cela par la percée des applications assistées par ordinateur " .

Certes, les technologies ont toujours connu des évolutions, mais la rapidité avec laquelle elles s'imposent et se succèdent en fait aujourd'hui des révolutions.

Où sommes-nous dans les PVD et en Tunisie en particulier par rapport à ce monde de la productique ? Il y a lieu de se poser cette question malgré les performances actuelles de l'industrie Tunisienne .

Notre industrie mécanique par exemple avec son parc de machines à commande numérique négligeable (23 exactement) réparties sur 9 entreprises parmi les 150 du secteur, ne peut pas prendre part à la compétition internationale, les armes des concurrents étant de loin plus puissantes.

Quant à notre industrie textile, la vétusté de son parc machine est reconnue (les métiers à navettes par exemple, de plus en plus abandonnés , à l'échelle internationale - 8 % du parc communautaire - constituent pour la Tunisie autour de 80 % du matériel de production) .

Ainsi, faute de modernisation, nos importantes exportations textiles (614 millions de dollars en 1988) sont menacées à terme par le retour vers les pays avancés d'activités délocalisés dans les P.V.D.

Renforcer nos capacités d'exportation pour que notre industrie crée d'avantage de richesses et par conséquent d'emplois, l'enjeu consiste donc à livrer des produits de qualité et au moindre cout .

Pour y parvenir, il faut disposer notamment des techniques up to date . D'ou la nécessité d'une MODERNISATION DES EQUIPEMENTS, DES METHODES DE GESTION ET DE COMMERCIALISATION .

L'émergence de la préoccupation technologique :

Ces impératifs, qui impliquent un effort particulier des pouvoirs publics en matière de technologie, ont été à l'origine d'un train de mesures prises durant les dernières années traduisant l'émergence de la préoccupation technologique au niveau national.

Parmi ces mesures nous pouvons citer notamment :

- La création de trois centres techniques spécialisés à savoir le Centre Technique des Industries Mécaniques et Électriques (CETIME), le Centre Technique des Matériaux de Construction (CTMCCV) et le Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC) .

- la création de l'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) .

- la création de l'Institut National de Recherche Scientifique et Technique (INRST) .

- l'instauration du fonds pour la recherche scientifique et la maîtrise de la technologie (FORESMAT) , devenu ensuite une ligne budgétaire intitulée ERESMAT (encouragement à la recherche scientifique et la maîtrise de technologie) pour la recherche appliquée.

- la mise en place de la Commission Nationale pour la maîtrise de la Technologie.

- Enfin la création en 1987 de la Direction de la Maîtrise de la Technologie et des Mutations Industrielles (DMT) au sein du Ministère de l'Economie Nationale .

L'ensemble de ces mesures traduit le double souci d'une meilleure sélectivité et assimilation des transferts de technologie et d'une plus grande maîtrise des technologies par les entreprises .

I- BREF APERCU SUR L'INDUSTRIALISATION TUNISIENNE :

Rappelons pour nous situer que pour la Tunisie dont la population active est de l'ordre de 2 millions de personnes , les industries manufacturières occupent d'après le dernier recensement de 1984 , 345.000 personnes soit près de 18% de la population active .

Par ailleurs la part de la valeur ajoutée industrielle dans le P.I.B. passerait de 16,5% en 1986 à 18,4% en 1991.

Cette situation est le resultat de trois décennies d'industrialisation .

I-1- L'industrialisation au cours de la première décennie de développement 1962 - 1971 :

La première décennie de développement a tout d'abord permis la construction de l'infrastructure de base, le développement socio-éducatif et la consolidation des acquis de l'indépendance, autant de facteurs considérés comme des préalables nécessaires au développement industriel et technologique .

Mais il y a lieu de souligner que cette décennie a été également celle du lancement de l'industrie notamment grace à l'émergence des compétences humaines et la réalisation des projets structurants.

La part des investissements en matière d'industries manufacturières au cours de cette décennie a toujours oscillé entre 11 et 12 % de l'ensemble des investissements.

Ces investissements ont permis au secteur industriel de réaliser un taux de croissance durant la première décennie de 6,3 %. A prix courants la valeur ajoutée du secteur qui ne dépassait guère 25 millions de dinars (MD) et 7,8 % du PIB au cout des facteurs a progressé régulièrement pour atteindre 33 MD et 8,6 % du PIB en 1964, 50 MD et 9,1 % du PIB en 1968 , 99 MD et 10,5 % du PIB en 1972 .

L'examen de la répartition de ces investissements par agent fait ressortir le role prépondérant du secteur public dont la part est de 84,7 % pour le premier plan (1962-64) , 86,8 % pour le deuxième plan (1965-1968) et 61 % pour le troisième plan (1969-1972) .

A la fin de la décennie 1960 l'emploi industriel manufacturier était de l'ordre de 100.000 personnes contre moins de 30.000 à l'indépendance en 1956

I-2- L'industrialisation au cours de la deuxième decennie de développement (1972 - 1981) :

La part des investissements consacrés au secteur des industries manufacturières a atteint 17,2 % au cours du IV^{ème} plan 1973-1976 et sera de l'ordre de 22,6 % pour le V^{ème} plan 1977-1981.

Ces investissements ont permis de réaliser un taux de croissance industrielle de 11,5 % durant la période 1970-79, de sorte que la part du secteur dans le PIB a été de 11,8 % en 1979 contre 8,3 % en 1961. L'emploi manufacturier était alors de plus de 250.000 en 1979.

En outre les exportations des produits manufacturiers Tunisiens sont passées de 90 MD en 1972 à 147 MD en 1976 et 322 MD en 1981.

Au cours de cette phase, l'accent a été particulièrement mis sur la stimulation de l'initiative privée, le développement des industries exportatrices, et l'incitation à la décentralisation industrielle avec cependant une deterioration de l'integration.

I-3- Les réalisations du VI^{ème} plan (1981-86) et les prévisions du VII^{ème} Plan (1987- 91) pour les industries manufacturières :

A l'exception des réalisations en matière d'investissement qui se situent globalement au même niveau que les prévisions, les résultats du VI^{ème} plan sont dans l'ensemble en retrait par rapport aux objectifs arrêtés.

Quant aux prévisions du VII^{ème} Plan, elles concernent notamment une forte progression des exportations (7000 MD pour la période du VII^{ème} Plan contre 3444 MD durant le VI^{ème} Plan), une réduction de 25 % des investissements en termes constants ,et une légère baisse des créations d'emplois par rapport au VI^{ème} Plan.

La part des investissements publics étant prévue à 35 % contre 57 % enregistrée au cours du VI^{ème} Plan.

	VI ^{ème} Plan		VII ^{ème} Plan
	Prévu	Réalisé	Prévu
- Investissements	1.600 MD	1.543 MD	1700 MD
- Croissance de la valeur ajoutée	10,5 %	5,4 %	6,3 %
- Part des exportations industrielles dans les exportations totales de biens et services:			
. moyenne du plan :	32,9 %	33,5 %	45 %
. 1986	37,2 %	40 %	
- Emplois	109.000	69.000	67.000

II - LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE :

II-1- LA PROBLEMATIQUE GENERALE:

L'accès à la technologie moderne apparait comme une condition primordiale du développement.

Pour les pays en développement et même pour beaucoup de pays industrialisés, surtout à leur premier stade d'industrialisation, le développement industriel a été basé essentiellement sur l'importation de technologie étrangère.

Notre pays n'échappe évidemment pas à cette règle.

En conséquence une politique attractive pour favoriser les investissements étrangers et les achats de technologie a été mise en oeuvre en Tunisie.

Cependant, cette politique attractive n'est pas une politique "laisser faire", "laisser passer" technique .

Elle s'accompagne en effet d'une action de **sélection des technologies importées** pour limiter ces importations aux strictes besoins nationaux, assurer une adéquation maximale de ces technologies avec notre environnement socio-économique, et favoriser la **recherche et l'innovation locale**.

Le problème essentiel, est donc de définir une politique évolutive d'importation sélective, d'adaptation, de reproduction et d'innovation des technologies.

Ces quatre étapes interdépendantes nous semblent indispensables pour éviter une dépendance structurelle tout en tirant profit des expériences étrangères qui peuvent faire gagner des dizaines d'années cruciales pour dominer les défis de la croissance et de l'emploi.

Dans ce cadre, il y a lieu de souligner que le **choix de technologie** est conditionné par les enjeux de l'étape actuelle de l'industrialisation en Tunisie qui impliquent la nécessité de maîtriser des technologies susceptibles de fournir des produits internationalement compétitifs aux niveaux qualité et prix.

Cela implique le choix de technologies performantes, donc en général automatisées, peu utilisatrices de main d'oeuvre.

Nous rencontrons là le dilemme technologie/ emploi qui est à résoudre par la recherche parmi les technologies avancées, de celles qui sont les moins capitalistiques, les mieux adaptées.

Ce dilemme pourra être également dépassé par une approche au second degré du problème de l'emploi.

Ainsi une technologie avancée peut permettre une meilleure création d'emploi par la conquête d'un marché plus large que celui atteint par une technologie moins capitalistique, mais moins compétitive.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que l'objectif de création d'emplois peut être assigné à des secteurs orientés en priorité vers le marché local(Industries "domestiques" , BTP, Services...) : par contre cet objectif ne peut à notre avis être assigné, du moins au premier degré, aux industries manufacturières potentiellement exportatrices.

II- 2 - LES IMPORTATIONS DE TECHNOLOGIE :

II-2-1- Définitions :

Nous entendons par importations de technologies celles qui concernent les technologies immatérielles , l'achat de connaissances nécessaires pour la fabrication d'un produit, pour l'application d'un procédé ou la prestation d'un service à l'exclusion des achats (ou louage) des biens . Ces achats de technologies portent sur l'une des opérations suivantes :

- Cession, vente ou concession sous licence de toute forme de propriété industrielle (brevets, marques...).
- Cession de savoir faire sous forme d'ingéneering (études sous toutes leurs formes).
- Communication de renseignements technologiques nécessaires pour acquérir, installer et utiliser des machines, des usines, des matières premières, dont l'acquisition se fait par achat, louage ou autres moyens.
- Le contenu technologique d'accords de coopération industrielle et technique.

L'évaluation des coûts des importations de technologies immatérielles pose de grandes difficultés théoriques du fait de l'opacité qui entoure ces opérations.

En effet, les échanges fondés sur le troc ou incorporés aux biens sont sans doute plus importants que les accords donnant lieu à des transactions financières spécifiques. Le " transfert" de technologies vers la Tunisie se ferait beaucoup plus par les interventions étrangères directes ou les accords de sous-traitance que par la vente de licences.

Ces échanges donnent lieu à des coûts indirects non comptabilisés dans la balance des paiements technologiques.

Ces couts indirects comprennent donc en particulier :

- Les coûts entraînés par une majoration des prix des importations de produits intermédiaires et de matériaux résultant du contrat d'importation de technologie
- Le versement de bénéfices aux concédants dans le cas où la fourniture de savoir faire a pris la forme d'un apport d'actif (participation au capital) .
- Les coûts liés à l'importation de biens d'équipements dont le prix peut être majoré du coût des techniques évalué par le fournisseur.

II-2-2 - Balance de paiements technologiques :

En plus des difficultés de définition signalées ci-dessus, l'évaluation des dépenses en matière d'achats de technologie se heurte en Tunisie à d'autres difficultés d'ordre pratique. Ainsi, le pays ne dispose pas de balance de paiements technologiques (compte établissant une comparaison entre les dépenses et les recettes relatives aux achats de technologie).

Nous n'avons pas non plus, dans nos statistiques, de postes qui individualisent les dépenses en importations de technologies.

Celles-ci sont concernées à priori par les divers postes suivants de la balance des opérations courantes :

CODE		NATURE
05 - 30		Etudes et stages
07 - 11		Services techniques non facteurs
07 - 12	!	Services techniques de facteurs
08 - 50	!	Grands travaux
08 - 60		Services techniques liés aux
	!	Grands travaux
08 - 80	!	Revenus de la propriété intellectuelle

Sur la base de cette nomenclature nous présentons dans le tableau ci-après un projet de balance des paiements technologiques .

L'élaboration d'une balance de paiement technologique plus détaillée qui permettrait de ventiler d'avantage les dépenses en matières d'achats de technologies passe donc par une révision de la nomenclature de la balance des paiements.

Dans une première approche et sous réserve d'un examen plus approfondi notre projet sommaire indique donc que , nous pouvons situer ces dépenses aux environs de 60MD pour l'année 1987 (voir tableau ci-après) soit près de 1/7 des importations de biens d'équipement. Ce qui correspond au ratio moyen en la matière durant la période 1977-1987 . Au cours de cette période les importations de technologie ont varié de 37 MD en 1978 à 110 MD en 1982.

II-3- EVALUATION DES CONTRATS D'IMPORTATION DE TECHNOLOGIE :

II-3-1- Cadre institutionnel :

La COMMISSION NATIONALE D'AGREMENT DES CONTRATS D'IMPORTATION DE TECHNOLOGIE siège à la Direction Générale de l'Industrie regroupe la Direction de la maîtrise de la technologie , la Banque Centrale de Tunisie , l'Agence de Promotion de l'Industrie (API), les centres techniques , et l'INNORPI .

Cette commission statue sur les dossiers / contrats d'importation de technologie (assistance technique, licence...) après leur évaluation par la DMT en fonction d'une méthodologie adoptée à cet effet , que nous présentons ci-après , dans le but de favoriser une meilleure maîtrise de la technologie importée par l'entreprise .

II-3-2- Critères d'évaluation et jurisprudence Tunisienne :

Concernant l'évaluation des contrats d'importation de technologie , il est à noter que la Tunisie ne dispose pas de loi spécifique en la matière . Le code des investissements industriels traitant des projets de création / modification / extension d'entreprises , statuent sur les importations de technologies matérielles (importation d'équipements) et prévoient l'approbation des projets sous réserve de l'accord de la commission précitée sur les importations de technologies immatérielles (licence , know how , ...).

L'évaluation de ces contrats est donc effectuée par cette commission en fonction de critères dont la présentation revient à une analyse de la **jurisprudence de la commission** .

Cette jurisprudence a été synthétisée dans un **Guide pour la rédaction des contrats d'assistance technique** , (Annexe 1 ci-joint) dont le but est de présenter des critères d'évaluation des contrats d'achat de technologie et par la même d'aider l'entreprise dans ses négociations avec ses partenaires et permettre le traitement de son dossier par l'Administration avec célérité .

Elle se caractérise par un souci de souplesse laissant une grande liberté à l'entreprise dans le cadre de critères / recommandations explicitées dans le guide précité .

Parmi ces recommandations adressées à l'entreprise figure en particulier celles concernant **l'affectation , le recrutement et la formation du personnel capable d'assimiler / adapter la technologie qu'il a été jugé utile d'importer** .

III - LA MAITRISE DE LA TECHNOLOGIE DANS L'ENTREPRISE PREALABLES, CONTRAINTES ET CONDITIONS :

III-I - PREAMBULE :

Il est reconnu que l'un des problèmes majeur du développement a toujours été de peser sur la variable explicative principale du sous développement à savoir la préférence pour les activités commerciales liées généralement à l'importation par rapport aux activités de production et de création .

En Tunisie pendant les dernières décennies de développement la contrainte a été exercée par le contingentement des importations. Cette politique a certes permis de développer une production locale significative mais avec des effets pervers de mauvaise qualité et de non compétitivité nés de la surprotection d'ou la révision de nos orientations vers une plus grande libéralisation.

Cette dernière incitera sans doute l'entreprise a une plus grande recherche de compétitivité , elle peut aussi conduire cependant, si de nouvelles mesures ne sont pas prises, à un retour aux préférences pour les activités de circulation au détriment de la création, l'innovation et de la production au sens large du terme.

En effet une libéralisation brutale de nos importations risque de détruire les acquis de près de trois décennies d'industrialisation.

Le préalable essentiel à la maîtrise de la technologie est donc un cadre de développement industriel répondant à une double exigence :

- Assurer à l'industrie Tunisienne un **niveau de protection minimum** à défaut de quoi il ne saurait être question de maîtrise de la technologie ni même de production industrielle .

- **Imposer à cette industrie les contraintes nécessaires pour sa mise à niveau au plan International qui feront de la maîtrise de la technologie un impératif fondamental pour l'entreprise** . Ces contraintes proviendront d'une part de la suppression des protections excessives, d'ou une certaine pression concurrentielle externe et d'autre part de l'exigence de normes de qualité et de taux d'exportation à respecter en contrepartie des protections et autres avantages consentis par l'Etat en faveur des entreprises .

III - 2 - LES MESURES DE SAUVEGARDE :

Préalable indispensable à la maîtrise de technologie

C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics mettent en oeuvre **des mesures de sauvegarde** indispensables pour la préservation des acquis réels, certaines activités " artificielles " étant irrémédiablement condamnées.

Ces mesures de sauvegarde permettraient une restructuration de nos méthodes de protection qui assurerait une transition mesurée étalée dans le temps du stade de la protection contingente à celui d'une protection tarifaire sélective favorisant une plus grande compétitivité internationale .

L'élément de concurrence étant malgré tout introduit par le fait que le taux de protection effective ne devra pas dépasser 25 % et par la quasi-suppression des contingentements.

Cette restructuration de la protection impliquera la définition pour chaque produit fabriqué en Tunisie des mesures de sauvegarde suivantes :

- des droits de douanes minimums nécessaires à imposer aux produits similaires importés pour permettre une marge de protection raisonnable et assurer une certaine pression concurrentielle.

- une définition adéquate des droits et taxes sur les intrants .

- des prix de référence pour les produits pour lesquels des prix de dumping sont constatés ou pour des produits jugés stratégiques.

De telles mesures de sauvegarde , judicieusement définies (évitant protections excessives et concurrences trop brutales) , constituent un instrument très précieux , un préalable , incitant l'entreprise à une plus grande maîtrise de technologie pour avoir les meilleurs facteurs qualité - prix .

III-3- CONTRAINTES nécessaires à la maîtrise de la technologie:

III-3-1 - L'exportation :

Répondant au préalable de sauvegarde défini ci-dessus les politiques industrielles appliquées dans les pays du sud-est asiatique par exemple assurent la protection de leurs marchés intérieurs .

Néanmoins ces politiques se distinguent des politiques protectionnistes classiques en ce qu'elles se combinent avec de fortes pressions pour le développement des exportations .

La protection du marché intérieur étant conçue en vue d'assurer une base solide pour l'exportation . Elle était une incitation à la production et devient une incitation à l'exportation .

Un élément de notre stratégie industrielle doit donc consister à renforcer les avantages et les pressions pour inciter l'entreprise à exporter et se trouver confrontée aux exigences du marché international qui font de la maîtrise de technologie un impératif .

III-3-2 - La normalisation et le contrôle qualité :

➤ D'autre part ce n'est pas seulement la concurrence extérieure qui favorise la compétitivité des entreprises ; mais également le respect des normes de qualité qui doit être imposé par l'Etat .

Dans ce cadre il y a lieu de noter qu'à notre avis les normes à adopter en Tunisie doivent être les normes en vigueur dans notre principal marché à l'exportation à savoir les **normes Européennes** .

En effet pour un pays de la taille de la Tunisie il ne serait pas judicieux d'adopter des normes spécifiques qui seraient en particulier un outil de protection ; car si une telle approche est justifiée pour des marchés de taille importante , elle n'aurait pour résultat en Tunisie que d'éloigner nos entreprises des standards Européens et donc d'handicaper nos capacités d'exportation .

Un PLAN NATIONAL CONTROLE QUALITE a été établi en 1985 en vue de tracer des objectifs et d'assurer un suivi régulier du contrôle qualité dans les entreprises .

III-4 - CONDITIONS favorables à la maîtrise de la technologie :

Bénéficiant du préalable nécessaire d'un minimum de protection , et soumise aux contraintes de l'exportation et de la normalisation , l'entreprise se trouve dans un contexte où le besoin de maîtrise de technologie se manifeste en son sein de manière impérative . Elle doit alors trouver dans son environnement les conditions favorables .

Cela concerne :

- la formation , la recherche - développement et les relations Université - Industrie .
- les structures d'encadrement des entreprises ,
- la maintenance .

III-4-1- La formation , la recherche - développement et les relations Université - Industrie .

Les mutations technologiques accélérées que connaît le secteur industriel, font du volet formation et de la recherche développement un des axes les plus importants de toute stratégie de développement.

Malgré cela nous constatons un taux d'encadrement moyen de nos industries très inférieur aux normes et un faible nombre d'entreprises qui disposent de bureaux d'études voir de structures de recherche -développement .

➤ D'où la proposition de financement partiel par l'Etat des frais d'études ... liés à la maîtrise de technologie (voir IV ci-après) .

Par ailleurs il est reconnu que le renforcement de ce taux d'encadrement , et de manière générale une amélioration des qualifications et des structures d'étude et de recherche-développement à tous les niveaux passe en particulier par la multiplication des **relations université-industrie** .

Plusieurs actions sont engagées dans ce domaine en liaison avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Il s'agit notamment :

- de l'exigence d'une équipe mixte université-entreprise pour les projets financés au titre de la recherche appliquée .
- de l'octroi aux équipes de recherche, par les entreprises, de crédits pour des achats urgents.
- de la représentation d'universitaires dans les conseils d'administration d'entreprises et d'industriels dans les conseils de facultés ou d'écoles d'ingénieurs .

III-4-2- Les structures d'encadrement des entreprises :
Centres techniques , INNORPI , Laboratoires

a) Les Centres techniques :

Les centres techniques sectoriels sont chargés de concourir à la promotion des secteurs concernés et d'assister les entreprises industrielles dans le sens d'une meilleure maîtrise des techniques de production, de l'amélioration de la qualité et de la compétitivité des produits.

Les centres techniques contribuent en outre, à l'élaboration de normes de fabrication, à la sous traitance, à la formation , ainsi qu'à la mise en oeuvre des programmes de recherche appliquée dans les disciplines intéressant leur sphère d'intervention.

Ils sont également appelés à évoluer vers des centres de compétence attirant autour d'eux les cadres et chercheurs de haut niveau et constituant des observatoires des mutations technologiques à travers le monde.

Il est prévu de compléter les trois centres existant actuellement (le CETIME , le CTMCCV et le CNCC) par la création d'autres centres techniques pour l'encadrement d'autres secteurs tels que le textile, l'emballage...en veillant cependant à préserver le caractère de prestataire de services dévolu à ces centres .

b) L'Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI):

La mission de l'INNORPI consiste à entreprendre toutes les actions concernant la normalisation, la qualité des produits et services, la métrologie et la propriété industrielle.

Dans ce cadre, il est important de rappeler l'adoption en 1985 d'un Plan National de Promotion de la Qualité dans l'Industrie Tunisienne étant donné que la composante qualité constitue désormais une condition préalable à la maîtrise de technologie et au développement des exportations et du secteur industriel dans sa totalité.

c) Le Laboratoire Central :

Les capacités analytiques et d'essais du laboratoire central peuvent se résumer comme suit :

- Analyses alimentaires
- Analyses minérales et organiques
- Pollution industrielle
- Essais physiques, mécaniques et électriques.

Le renforcement d'une telle structure et la **constitution d'un véritable réseau national d'analyse , d'essai et de mesures** est en effet impératif pour la maîtrise de la technologie dans le contexte d'une libéralisation de l'Economie qui exige des moyens de contrôle d'essai et de mesure accrus .

De grandes insuffisances sont en effet constatées dans le pays dans ce domaine .

L'ensemble de ces structures d'encadrement des entreprises ne pourrait avoir les résultats escomptés que si l'administration et ces structures disposaient des moyens financiers pour aider les entreprises à réaliser les opérations de modernisation, de maîtrise de technologie et d'innovation.

A cet effet la création d'un Fonds de Promotion et Maîtrise de Technologie est proposée ci-après .

III-4-3- La maintenance

La maintenance des équipements est l'une des conditions essentielles et le meilleur moyen d'assurer une réelle maîtrise de la technologie .

C'est par elle que se réalise la première des quatre étapes de la chaîne de maîtrise de technologie à savoir l'étape d'acquisition .

Des actions précises sont engagées par les pouvoirs publics pour assister les entreprises dans ce domaine telles que la création de la société spécialisée de maintenance TECEM (Tunisie Engeneering et Construction Electromécanique) logée auprès du CETIME qu'il y a lieu d'appuyer et de développer .

IV - PROPOSITIONS POUR LA PROMOTION DE LA MAITRISE DE TECHNOLOGIE EN TUNISIE :

IV-1- L'INSTAURATION DE MECANISMES D'AIDE A LA MAITRISE DE TECHNOLOGIE :

Outre les évolutions nécessaires du système bancaire , il est proposé de faire bénéficier les "investissements technologiques" dans le secteur industriel des mêmes conditions de financement privilégiées accordées aux secteurs agricoles et touristiques.

De plus dans tous les pays développés et bon nombre de P.M.D s'est imposée la nécessité d'apporter **une aide directe** pour favoriser l'évolution technologique des entreprises.

Des structures spécifiques existent dans ces pays et gèrent une large panoplie de mécanismes d'aide à l'innovation et à la modernisation .

C'est qu'il est reconnu que l'INJECTION DU MAXIMUM DE MATIERE GRISE DANS LES ENTREPRISES implique une prise en charge partielle des frais par les pouvoirs publics.

Aussi, est-il à notre avis opportun et urgent d'instaurer en Tunisie une telle structure et de tels mécanismes qui porteraient notamment sur le financement partiel par un **FONDS DE PROMOTION ET DE MAITRISE DE LA TECHNOLOGIE**, des études préalables aux investissements technologiques et à l'acquisition d'équipements à technologie avancée .

IV-2- LES CONVENTIONS ADMINISTRATION - ENTREPRISE :

En plus des améliorations qu'il est nécessaire d'apporter pour éviter tout obstacle bureaucratique à la maîtrise de la technologie, il est suggéré l'établissement de conventions pour la maîtrise de technologie et l'intégration (voir Annexe 2 ci-joint un modèle de convention) entre le Ministère de l'Economie Nationale et les entreprises intéressées sur la base d'engagements réciproques, véritable contrat programme définissant les droits et les obligations de chaque partie, où les performances de l'entreprise en matière d'exportation, d'intégration, de qualité, de prix, de taux d'encadrement et de maîtrise / développements technologiques seront en particulier pris en considération .

Pour ce qui concerne les engagements de l'Administration, ils sont liés à l'octroi d'un certain nombre d'avantages tels que les aides directes ; les tarifs douaniers favorables (protection) etc...

IV-3- LA PROMOTION DE PROJETS STRUCTURANTS :

Il y a une notion qui mérite à notre avis d'être précisée en Tunisie c'est la notion de petite et moyenne entreprise (P.M.E.)

En effet il est à noter que le rôle d'une P.M.E. est intimement lié à son insertion à un tissu industriel et en particulier à des entreprises donneuses d'ordre de taille plus importantes ; Il est donc illusoire de concevoir un développement industriel et technologique basé uniquement sur les P.M.E. De même que des pôles de développement isolés ne forment pas un tissu industriel . Ce tissu n'existe véritablement que par ses deux composantes essentielles : les PME et les grandes entreprises .

C'est que la maîtrise de technologie nécessite en particulier une taille critique dans certaines entreprises qui peuvent alors disposer de bureaux d'études, d'équipes d'ingénieurs et techniciens , de centres d'information et de veille technologiques...

Ces entreprises motrices , véritables pôles de développement dans leurs secteurs respectifs , apporteront alors leur assistance à des entreprises plus petites qui ne peuvent disposer de ces structures en leur sein .

Compte tenu de notre expérience industrielle d'une part et de la nécessité de rationalisation des investissements d'autre part , Il est à noter que ces pôles de développement seront de moins en moins des créations ex-nihilo mais plutôt des extensions / diversifications / consolidations d'entreprises existantes .

Le problème porte donc sur l'identification de promoteurs / entreprises Tunisiens d'une part et de partenaires étrangers d'autre part avec lesquels l'Etat établira des relations privilégiées en contrepartie de leur action motrice dans le développement technologique d'un secteur .

Les exemples d'une telle stratégie sont nombreux dans les pays développés et dans les P.V.D. les plus avancés .

Dans ce cadre, a été créé un comité de promotion des projets structurants est proposée qui a pour tâches de sélectionner les projets technologiques prioritaires, les promoteurs / entreprises et partenaires correspondants et de proposer des mesures qui assureraient leur réalisation .

IV-4- LA CREATION D'UN RESEAU D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION INDUSTRIELLE :

L'information industrielle est entendue dans son sens le plus large et regroupe plusieurs aspects : statistique, documentaire, technologique etc...

La connaissance de tous ces aspects revêt un caractère essentiel pour l'orientation des investissements, l'instauration de mesures promotionnelles, la connaissance des tendances des marchés, le choix de technologie et le suivi du progrès technologique . La rapidité de mobilisation de l'information est alors primordiale .

Malheureusement en Tunisie, contrairement à beaucoup d'autres pays même en voie de développement tels que le Maroc, la Corée du Sud,... l'information industrielle n'a pas évolué au même rythme que le secteur industriel.

Pour remédier à ces différents problèmes et permettre à l'information industrielle de jouer pleinement son rôle, il est opportun de redéfinir les instruments de base, les moyens à mettre en oeuvre, les objectifs à atteindre pour une communication objective, crédible et efficace .

Cela pourrait se faire en particulier à travers la constitution d'une banque de données industrielles fiable et d'un **réseau d'information et de documentation industrielle** performant .

La mise en place d'un système fiable de collecte et de traitement de l'information est à cet égard une des fonctions essentielles des pouvoirs publics pour favoriser un réel transfert / maîtrise de technologie .

**GUIDE POUR LA REDACTION DES CONTRATS
D'ASSISTANCE TECHNIQUE STRATEGIQUE**

Le présent guide est destiné à présenter des critères permettant d'évaluer les contrats généraux de technologie et par la même, aider l'entreprise dans ses négociations avec ses partenaires et permettre le traitement de son dossier par l'Administration Tunisienne avec le maximum de célérité.

Les critères constituent autant des recommandations pour la rédaction des contrats.

SOMMAIRE :

**A- PREAMBULE : LA GESTION DES IMPORATIONS DE
TECHNOLOGIES au service de l'investissement**

**B- PROCEDURE D'EXAMEN ET D'APPROBATION DES CONTRATS
D'IMPORTATION DE TECHNOLOGIES**

**C- RECOMMANDATIONS - CRITERES POUR LA REDACTION -
EVALUATION DES CONTRATS**

~~~~~

**PAGE JOINTE : FICHE DE RENSEIGNEMENT / EVALUATION QUE  
L'ENTREPRISE EST INVITEE A REMPLIR LORS DU DEPUT DE  
SON DOSSIER SIMULTANEMENT à la DGI et à la BCT.**

~~~~~

A/ PREAMBULE : La gestion des importations de technologie au service du développement

L'accès à la technologie moderne est considéré comme une condition essentielle au développement.

Pour les P.M.U. et même pour beaucoup de pays industrialisés, surtout à leur premier stade d'industrialisation, le développement industriel a été lié étroitement à l'importation des technologies étrangères. Ces pays ont donc ainsi pu bénéficier des résultats des recherches effectuées à l'étranger, avant de pouvoir développer progressivement leurs propres capacités technologiques nationales.

La Tunisie s'est engagée solennellement avec cette règle.

En conséquence, une politique attractive favorisant les investissements étrangers et les achats de technologies est mise en oeuvre en Tunisie.

Cependant, cette politique attractive n'est pas une politique de "laissez faire", "laissez aller" technique. Elle s'accompagne en effet d'une action de sélection des technologies importées pour limiter ces importations aux strictes besoins nationaux et favoriser la recherche et l'innovation locale.

LE PRINCIPE GENERAL adopté comporte donc deux volets :

1- D'une part un esprit favorable pour l'acquisition par les entreprises de technologies importées : notamment les stages à l'étranger et les expertises abroad, l'acquisition d'informations technologiques bien définies, (...) qui peuvent ainsi permettre aux entreprises de rester en contact avec les évolutions technologiques internationales.

En outre, cet esprit favorable est conforté par le fait qu'une entreprise qui déclare explicitement ses dépenses d'assistance technique étrangère doivent être encouragées pour favoriser la transparence de ce type de dépenses.

2- D'autre part un souci d'aider l'entreprise :

A effectuer le choix de technologie le plus approprié ;

A payer le " juste prix " ;

A assurer le taux d'encadrement nécessaire, par le recrutement et/ ou la formation/ recyclage d'ingénieurs et de techniciens capables d'assimiler la technologie importée, de l'adapter, et d'acquérir les compétences nécessaires pour développer progressivement des **capacités technologiques propres** en harmonie avec les évolutions techniques internationales.

B PROCEDURE D'EXAMEN ET D'APPROBATION DES CONTRATS D'IMPORTATION DE TECHNOLOGIES

B-1- LA COMMISSION D'EXAMEN

Pour favoriser la mise en application d'un tel principe, et en vue de raccourcir les délais impartis à l'approbation des contrats d'assistance technique étrangère, il a été créé une **commission chargée de l'examen technique et financier des contrats**.

Cette Commission présidée par le Directeur Général de l'Industrie (DGI) regroupe en outre la Direction de la Maîtrise de la Technologie et des Mutations Industrielles (DMT) de la DGI qui assure le secrétariat, la Banque Centrale de Tunisie, les Centres Techniques, l'API et l'UNMOGII.

La commission fait également appel aux autres départements techniques concernés par un dossier particulier (Agriculture, Mines et Energie, Santé Publique)

Elle invite également au besoin les chefs d'entreprise concernés à venir débattre de leurs dossiers.

Les délais de réponse de la commission sont de 30 jours à compter de la date de dépôt du dossier complet

B-2- CHAMP D'APPLICATION DE LA COMMISSION

Il est à noter que le champ d'intervention de cette commission se limite aux importations de technologie portant sur le transfert **intellectuel** et non pas matériel c'est à dire sur :

- la formation du personnel ;
- les expertises et autres assistance technique ;
- le savoir faire ;
- les licences et brevets ;
- les marques

B-3- DEPOT DES DOSSIERS

Les entreprises désireuses de réaliser des importations de technologie sont invitées à adresser **simultanément** à la **Banque Centrale de Tunisie et au Ministère de l'Economie Nationale (DGI/DMT)** leurs projets de contrats pour approbation.

Afin d'en faciliter l'examen ces demandes doivent être formulées selon la **FICHE DE RENSEIGNEMENT / EVALUATION** ci-jointe et tenir compte des recommandations formulées ci-après pour la rédaction des projets de contrats

C/ RECOMMANDATIONS/CRITERES POUR LA REDACTION/ EVALUATION DES CONTRATS

D'une manière générale, la commission d'agrément des dossiers d'assistance technique étrangère, procède à l'examen des projets de contrats au cas par cas.

Les éléments essentiels dont elle tient compte sont les suivants :

C-I- IMPACT DU CONTRAT SUR LA SITUATION GLOBALE DE L'ENTREPRISE :

- * Type et niveau de la technologie concernée ;
- * Opportunité de la technologie à acquérir ;
- * Possibilité de développement de la technologie sollicitée ;
- * Degré de la technologie, savoir de matières premières et compensation - balance des services de l'opération ;
- * Taux d'intégration technique et valeur ajoutée ;
- * Taux d'encadrement technique : Une attention particulière est accordée aux besoins d'ingénieurs et techniciens tunisiens de l'entreprise capable d'acquérir et de développer la technologie

C-II - MODES DE PaiEMENT ET LA FACILITE DE DEMONSTRATION DU DU Bénéfice de la Technologie :

Les modes de paiement encouragés sont ceux qui portent explicitement sur les frais de stage de Tunisiens à l'étranger ou les frais d'expertise étrangères en Tunisie dûment justifiées et définies, prioritairement, en nombre d'années/mois.

Lorsqu'il est ou un système de recouvrement est adopté, il est recommandé de fixer le taux de paiement par rapport à la valeur ajoutée et non pas par rapport au chiffre d'affaires.

- Les taux usuels sont :
- 1-2 % pour l'utilisation de la marque pour les produits à importer
 - 1-3 % pour le savoir faire, licence...

C-III - Durée du Contrat :

Elle doit être supérieure à une année et il est préférable qu'elle ne dépasse pas 3 ans avec possibilités de reconduction.

C-IV QUELQUES DISPOSITIONS ESSENTIELLES DONT IL FAUT TENIR COMPTE LORS DE LA FORMULATION DES CONTRATS :

CLAUSES CONCERNANT LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPEMENT :

- * Clauses fixent le planning général de l'opération d'acquisition de la technologie ;
- * Clauses de garantie de fonctionnement et de respect des normes de qualité et de production ;
- * Clauses imposent des compensations notamment par le achat de produits objet du contrat ;
- * Clauses détaillent le planning et le contenu de la formation contracté dans le cadre de l'assistance sollicitée.

CLAUSES CONCERNANT LA "ACQUISITION DE TECHNOLOGIE" :

- * Clauses limitent ou interdisent les exportations ;
- * Clauses imposent des restrictions territoriales ou quantitatives au niveau des ventes ; ou imposant des prix planchers ;
- * Clauses imposent des achats liés ;
- * Clauses interdisent l'emploi d'une technologie concurrente ;
- * Clauses interdisent de contester la validité des contrats ;
- * Clauses interdisent l'amélioration et le développement technique ;
- * Clauses non précises ;
- * Clauses imposent des restrictions au niveau de la publicité

Par ailleurs sont jugés inopportuns les projets pour lesquels :

- * L'objet principal est limité à l'exploitation d'un droit de vente relevant d'un monopole ;
- * L'objet principal est limité à la vente de matières premières, pièces détachées ou accessoires ;
- * Les contrats faisant appel à une technologie dont le niveau est jugé dépassé et non adapté à la Tunisie ;
- * Les contrats dans lesquels sont incluses des clauses particulièrement défavorables au technicien

FICHE DE RENSEIGNEMENT / EVALUATION

ENTREPRISE :

SECTEUR :

DATE D'ENTREE EN PRODUCTION :

CAPITAL : Dt % étrangers (Partenaire)

EMPLOIS : nbre total déclaré (1)

dont cadres techniques (2) T1: taux d'encadrement (2)/(1)

ACTIVITE PRINCIPALE :

ACTIVITE OBJET DU CONTRAT :

CARACTERISTIQUES DU CONTRAT : Nouveau : Reconduction
Licence: Assistance technique
Savoir-faire Cession de marque
Formation Assistance à la gestion

DUREE : PARTENAIRE :

REDEVANCE : Somme forfaitaire

Royalties

CRITERES D'EVALUATION :

Taux d'encadrement T1 =

Taux d'exportation T2 =

Taux d'intégration technique T3 =

Taux d'intégration économique T4 =

Liste des documents à fournir :

agrement API, Anciens contrats d'assistance tech. Etrangère, Bilan et Comptes .

PRODUCTION / VENTE - ANNEE 198.....

		PRODUITS		QUANTITE	VALEUR
		DESIGNATION	N G P		
PRODUCTION/ VENTE	OBJET DU CONTRAT				
MARCHE LOCAL	AUTRES				
EXPORTATIONS	OBJET DU CONTRAT				(3)
	AUTRES				(3)'
TOTAL					(4)

Taux d'exportation : $T 2 = \frac{(3) + (3)'}{(4)}$

(4)

INTEGRATION DE L'ACTIVITE OBJET DU CONTRAT

COMPOSANTS OU INTRANTS LOCAUX					COMPOSANTS OU INTRANTS IMPORTEES				
	Désignation	NGP	Qte	Valeur	N G P	Désignation	N G P	Qte	Valeur
OBJET DE CONTRAT									
AUTRES									
TOTAL				a					b

T 3 : Taux d'intégration technique $\frac{a}{a+b}$

T 4 : Taux d'intégration Economique (ou Valeur Ajoutée) :

$$1 - \frac{\text{Importations}}{\text{Chiffre d'Affaires (hors taxes)}}$$

ANNEXE 2

**CONVENTION
ADMINISTRATION - ENTREPRISE
EN MATIERE D'IMPORTATION DE TECHNOLOGIE**

Convention entre les deux parties co-contractantes :

Le Ministère de l'Economie Nationale ci-après désigné " MEN " représenté aux fins de la présente convention par le Directeur de la Maîtrise de Technologie et des Mutations Industrielles .
d'une part,

Et la Société X désigné ci-après par "" représentée aux fins de la présente convention par son Président Directeur Monsieur.....

d'autre part,

IL a été convenu ce qui suit :

ARTICLE I : Objet de la convention

La présente convention est basée sur un engagement réciproque du MEN et de l'entreprise intéressé. Elle rentre dans le cadre des perspectives du VIIème Plan de développement économique et social (1987-1991) et vise l'amélioration des conditions d'acquisitions des nouvelles technologies et de la maîtrise de technologie.

Elle est élaborée dans le but d'une meilleure collaboration administration-entreprise afin d'orienter les efforts entreprise par la Société X pour améliorer ses performances techniques .

ARTICLE II : Engagements de l'entreprise

La société X s'engage à améliorer ses performances techniques en améliorant les ratios suivants (définis dans le guide pour la rédaction des contrats) dans des proportions à fixer :

a) Taux d'intégration technique et économique :

En matière d'intégration industrielle, la société X s'engage à réaliser les taux d'intégration techniques et économiques des produits qu'elle fabrique tels qu'indiqués dans le documents annexé à cette convention.

b) Taux d'encadrement technique et formation :

A cet effet, la société X s'engage à renforcer son potentiel technique en matière de recherche et de développement de manière à atteindre d'ici l'an 1991 un nombre n d'ingénieurs et techniciens affectés à cette activité selon les qualifications et le planning de formation en annexe .

c) Taux d'exportation :

Dans le domaine de l'exportation la Société X s'engage à exporter annuellement d'ici l'an 1991 $x\%$ de son chiffre d'affaires .

d) Taux de Qualité :

A définir au cas par cas par un taux de rébus, un taux de conformité à une norme.... et autres engagements spécifiques à définir .

ARTICLES III : Engagements du Ministère de l'Economie Nationale .

Après examen du contrat d'assistance technique de la Société X par les membres de la commission d'étude des dossiers d'assistance technique étrangère et en contre partie des engagements de l'entreprise définis ci-après, le MEN accorde un avis favorable pour la réalisation de ce contrat d'assistance technique et des avantages spécifiques définis en annexe .

ARTICLE IV : Contrôle et suivi de la présente convention.

Le MEN est chargé du contrôle et du suivi du présent programme d'actions dans ses différentes phases par des représentants de la Direction de la Maîtrise de la Technologie et des Mutations industrielles conjointement avec les cadres du bénéficiaire .

ARTICLE V : Entrée en Vigueur

Cette convention entre en vigueur une fois signée par les deux parties et elle est valable jusqu'au

Fait à Tunis le.....

Pour le Ministère de l'Economie Nationale

Pour la Société X