

CHAPITRE - VI

CRITIQUES et PROPOSITIONS pour PROMOUVOIR la QUALITE en TUNISIE

6.0- Introduction

Comme on l'a expliqué dans les paragraphes précédents, si on veut assurer des résultats à la hauteur des attentes et des défis, il est impératif et non pas un choix, de mettre en place une organisation scientifique, participative et formalisée. Que ce soit pour une entreprise économique qui cherche la satisfaction de ses clients ou pour un gouvernement et ses institutions publiques qui doivent chercher la satisfaction des citoyens, des opérateurs économiques et de toutes les parties concernées.

Malgré les différents programmes élaborés par l'Administration Tunisienne pour promouvoir la Qualité et la Compétitivité et malgré quelques réussites à court terme dans certains secteurs, la marginalisation des compétences, l'irrationalité, la bureaucratie et la gestion non participative, ont fait par la suite que ces programmes n'ont pas pu atteindre les objectifs impartis, et ce que ce soit pour le bon fonctionnement de l'Administration en tant que telle ou encore pour les entreprises et les opérateurs économiques en général. C'est le moment pour la Tunisie Post Révolution d'analyser en profondeur les causes de ces contres performances et d'élaborer un programme ambitieux et durable et ce en collaboration effective entre tous les concernés : organismes publics, entreprises privées, associations civiles, représentants et syndicats professionnels.

Tous les autres pays qui nous ont dépassés ne possèdent pas des atouts meilleurs, au contraire une dizaine d'années auparavant, la Tunisie était dans une position meilleure. Mais pour des raisons extra-économiques et principalement politiques, on a touché le fond et on y est encore malheureusement !

271 CHAPITRE VI : CRITIQUES ET PROPOSITIONS POUR PROMOUVOIR LA QUALITE EN TUNISIE**273 6.1 : Analyse Critique des Programmes Nationaux relatifs à la Qualité**

275 6.1.1 : Situation Economique Alarmante

277 6.1.2 : Bilan Quantitatif des Programmes de Promotion de la Qualité

279 6.1.3 : Multiplicité et Inflation des Programmes Nationaux

280 6.1.4 : Aides et Subventions Etrangères non Optimisées

282 6.1.5 : Destruction Systématique du Secteur de la Consultance

284 6.2 : Propositions pour Promouvoir la Qualité et la Compétitivité

285 6.2.1 : Partage des Rôles et Renforcement du Partenariat Public Privé

288 6.2.2 : Reforme URGENTE la Formation Continue

290 6.2.3 : Qualité de l'Enseignement et Enseignement de la Qualité

6.1 : Analyse Critique des Programmes Nationaux relatifs à la Qualité

Les problèmes de Non-Qualité sont inévitables et pour cela il faut savoir s'organiser et savoir les prévenir pour limiter leurs effets dangereux. Pour les entreprises privées, tôt ou tard elles seront obligées de réagir si non de disparaître. Pour les entreprises publiques les choses sont plus compliquées et on peut rester inefficace pour longtemps que la marginalisation politique soit imposée. Il n'est pas possible dans ce qui reste de cet ouvrage de proposer un programme général pour promouvoir les démarches Qualité dans la fonction publique ou dans l'Administration tunisienne, mais on va essayer d'exposer les principaux aspects de la stratégie et de la politique incohérentes et maintenues à ce jour et qui causent de la Non Qualité dans les organismes publics en tant que tels, mais surtout et aussi leurs graves retombées sur les entreprises privés et les activités économiques en général. Comme résultats attendus d'une politique économique rationnelle, une économie nationale compétitive doit subvenir à ses propres besoins et par la suite pouvoir concurrencer les meilleurs à l'échelle régionale ou internationale. Il n'est pas permis pour la Tunisie qui était classée quelques années auparavant, parmi les pays compétitifs de la région MENA et Afrique, de se retrouver actuellement dans les dernières positions.

Malgré les bons résultats constatés auparavant, les problèmes et les dysfonctionnements actuels dans les établissements publics sont très nombreux et très préoccupants qui causent, à part le fait de ne pas satisfaire les ayants droit, un manque à gagner et un gaspillage très lourd pour l'Administration en tant que telle ainsi que pour l'ensemble du pays (voir § 5.3). Déjà épuisés par l'irrationalité et les mauvaises décisions politiques, principalement les organismes traditionnels des prestations de services publics comme les municipalités, les hôpitaux, les caisses sociales, le transport, l'éducation, l'enseignement et autres encore, avec une approche Qualité minimale on aurait pu résoudre les défaillances majeures. De cette façon deux coups une pierre, d'un côté on améliore l'image de l'Administration en améliorant les prestations aux citoyens et d'un autre côté on motive encore plus les fonctionnaires par une meilleure organisation. Les files d'attente innombrables, les prestations médiocres, le manque d'informations, la lourdeur et les contradictions bureaucratiques peuvent faire, pour chaque secteur ou pour chaque institution publique à part, l'objet d'un ouvrage en tant que tel. Ce n'est pas non plus avec des programmes sous-dimensionnés comme le Label Marhaba ou le Prix National de la Qualité, qu'on peut renforcer ou améliorer la Qualité dans l'Administration ou dans les entreprises privées. Malgré leur importance, ces programmes et autres encore nécessitent tous déjà une évaluation et une amélioration plus consistante pour qu'ils puissent atteindre des objectifs plus pertinents et plus ambitieux. Risques de Non-Qualité obligent, toutes ces contre performances sont comptabilisées systématiquement et annuellement comme un manque à gagner pour l'Administration en question et pour toute l'économie nationale, d'où inefficience, décroissance, chômage, problèmes économiques et enfin de compte instabilité sociale. En attendant la stabilité politique dans le pays et donc une stratégie claire à long terme, les responsables de chaque service public à part, peuvent déjà s'inspirer des concepts du Management Qualité et installer des postes et des fonctions durables relatifs à cette importante discipline, et ce avec ou sans recrutement de nouveaux diplômés universitaires.

Quatre ans après la révolution, malgré les forums et les débats multiples, locaux et internationaux, on attend toujours des programmes et des décisions pertinentes pour reformer et relancer l'économie en général et promouvoir la compétitivité en particulier par l'encouragement à la maîtrise de la Qualité, de la Productivité et de l'Innovation, tous indispensables pour la stabilité sociale et économique du pays. Même au niveau de l'ANC (Assemblée Nationale Constituante) les contradictions ont pris demeure. On peut expliquer et tolérer ces pratiques par le manque

d'expérience des nouveaux membres et les longues années de marginalisation politique. Mais après plus de trois ans, le processus en tant que tel pour élaborer les textes réglementaires et les lois doit être corrigé et amélioré, au moins en ce qui concerne le volet économique en souffrance. Il nous n'est pas possible à ce rythme d'attendre encore des dizaines d'années, pour uniquement corriger les défaillances apparentes et dangereuses. Que dire si on veut passer à une vitesse supérieure et rattraper les temps perdus. Il suffit de revoir les processus et les démarches avec lesquels on produit et on établit les lois et la réglementation, et ce pour les optimiser comme on optimise n'importe quelle prestation de services. D'ailleurs sous d'autres cieux on évoque déjà et à un très haut niveau (constitutionnel) le principe de la Sécurité Juridique ou encore de la Qualité dans l'établissement des Lois !

Quatre ans après la Révolution, ceux qui ont été marginalisés par la bureaucratie et l'irrationalité politique et économique le restent encore. Ils souffrent de plus en plus, car la période transitoire a trop duré et à ce rythme elle durera encore plus longtemps. Une nouvelle classe politique inexpérimentée n'a pas pu trouver des solutions efficaces et elle n'a pas pu planifier des décisions pertinentes et ce en toute transparence ou en ayant le courage de faire participer directement tous les concernés. Comme il a été expliqué dans certains journaux et certains débats télévisés, ce sont surtout les tenants de l'ancien système irrationnel et de l'administration profonde qui soufflent les conseils non appropriés pour qu'on ne perde pas facilement le contrôle et les avantages acquis. Durant ces dernières années transitoires, des décisions plus importantes et plus efficaces auraient pu être prises en toute urgence, au moins pour éliminer les décisions et la réglementation contradictoires encore en application et qui causent un manque à gagner très important pour l'économie et le pays entièrement. Ces exemples sont donnés à titre indicatif et ils ne représentent que le sommet d'un Iceberg. On doit le plutôt possible arrêter une liste urgente des pratiques, des procédures, des programmes et des textes irrationnels et incohérents. Le fait uniquement de corriger ces irrégularités pourrait nous aider à récupérer quelques points précieux en croissance du PIB. Comme exemple des pratiques irrationnelles et destructives particulièrement pour les PME/TPE et qui sont encore applicables par négligence, comme si on aime bien que ça dure le plus longtemps possible, on cite :

- 1-** On veut encourager les petites et les moyennes entreprises à être plus compétitives, alors que le Programme National de Mise à Niveau ne peut plus répondre avec les procédures actuelles, aux besoins croissants, complexes et délicats de ces PME/PMI.
- 2-** On veut encourager les petites et les moyennes entreprises à exporter, à recruter et améliorer les compétences de leurs ressources humaines, alors qu'on les prive de récupérer ou de mutualiser efficacement la taxe sur la formation continue qu'elles paient à l'Etat.
- 3-** On veut encourager les entreprises privées à appliquer le Management Qualité, alors que la majorité des Organismes Publics et Administratifs ne l'appliquent pas dans leurs activités et ne l'exigent même pas formellement dans la réglementation qui organise la passation des marchés publics.
- 4-** On veut encourager la création des entreprises et l'investissement alors que les instruments et les outils de financement de l'économie sont archaïques et dépassés par les événements. En fait, ça ne suffit pas aux PME/TPE de souffrir actuellement de l'irrationalité politique et administrative, elles sont en plus exclues des circuits traditionnels de financement et qui se limitent aux crédits bancaires contraignants ou à des introductions boursières compliquées.

Comme on l'a expliqué dans les chapitres précédents, la Qualité et la Productivité sont deux facteurs essentiels pour une meilleure compétitivité des entreprises et de l'économie d'un pays en général.

Particulièrement la Qualité ou le Management Qualité, en tant qu'une approche scientifique et universelle, elle doit être aussi appliquée au plus haut niveau et pour les organismes publics en tant que tels. Les organismes et l'Administration publics dans leur globalité, en tant que prestataires de services d'une importance vitale, doivent adopter eux mêmes la démarche Qualité et ce pour assurer l'atteinte des objectifs fixés et impartis. Ce ne sont pas les appellations qui comptent le plus, comme on l'a évoqué plusieurs fois, le plus important est de se concentrer sur les finalités essentielles et de retenir les idées de base en connaissance de causes. Pour les institutions publiques ou pour les privées, qu'on l'appelle Mise à Niveau, Programme National de la Qualité, Programme National d'innovation, Programme National de la compétitivité, le plus important est de fixer des finalités et des objectifs clairs et précis, de faire participer tous les concernés, d'éviter les risques d'incohérence, de mettre en place une organisation transparente et formalisée et surtout de prévoir en parallèle un mécanisme indépendant de contrôle et de supervision, même pour la promotion de la qualité en tant que telle.

En tant que professionnel en exercice depuis plusieurs années, l'auteur a constaté des aspects positifs mais beaucoup d'autres négatifs. Contrairement aux politiciens qui ne soulignent que ce qui a bien fonctionné (c'est leur métier), en tant que technicien, l'auteur ne peut évoquer que ce qui n'a pas bien fonctionné. Il va surtout essayer d'expliquer et d'analyser les problèmes et les causes principales de la Non Qualité relative aux activités économiques dans notre pays et celles particulièrement au choix politiques et stratégique en relation avec les PME/PMI, et ce en tant que participation modeste pour trouver des solutions et des idées pertinentes à la situation socioéconomique préoccupante.

6.1.1 : Situation Economique Alarmante

Les Petites et les Moyennes Entreprises (PME) mais aussi les Très Petites (TPE), qu'elles soient commerciales, de services, artisanales ou industrielles, employant cinq personnes ou plus dont on compte environ cent milles entités tout secteur confondu, traversent actuellement une situation très grave et très critique. En fait c'est le résultat naturel d'une politique de marginalisation systématique qui a duré plusieurs années, tantôt involontaire mais irrationnelle et tantôt volontaire mais pour des profits illicites. Une anarchie presque totale est aujourd'hui constatée dans la majorité des secteurs. Personne ne peut nier par exemple le poids du commerce parallèle, de l'économie noire, du chevauchement et de l'irrationalité des programmes et des projets économiques et ce tout secteur confondu. On ne peut pas non plus reprocher aux citoyens et aux chefs d'entreprises qui composent avec ce système, leurs agissements irréguliers. Comme on va essayer de l'expliquer, certains programmes incohérents pour l'emploi d'un côté et pour l'encouragement à la Qualité, à la compétitivité et à la formation continue de l'autre, font perdre systématiquement des points précieux en croissance de PIB.

Comme on l'a vu dans l'approche processus, un système irrationnel et mal conçu, même partiellement, abouti à des résultats défailants. C'est la même chose, que se soit pour un projet dans une entreprise privée ou pour tout un gouvernement et ses institutions. Principalement, le fait de ne pas faire participer concrètement et sérieusement tous les concernés (administrations publiques, privés, associations, syndicats,...), plusieurs programmes ont été des actions précipitées sans une vision cohérente et stratégique. Après un bon démarrage quelques années auparavant et durant toutes les années suivantes des programmes récurrents et sous dimensionnés pour la promotion de la Qualité, de la compétitivité et de la Formation Continue, ont été préparés et élaborés dans des bureaux fermés. Ces programmes se basent le plus souvent sur des chiffres

imprécis ou non significatifs, essaient de définir des objectifs et des actions déconnectées de la réalité. En fin de compte et malheureusement le bilan global est lourdement négatif, car tout simplement, tout ce qu'on a pu construire positivement durant quelques années auparavant, a été rapidement déconstruit durant les années suivantes.

Le problème est surtout au niveau du système implicite et vicieux qui a été imposé pour faire fonctionner l'Administration tunisienne. Dirigée et pilotée par des pratiques politiques absurdes et irrationnelles, l'Administration en tant qu'institution n'est pas l'origine du problème. Au contraire chaque pays organisé ou développé possède sûrement un système administratif efficace et rationnel. Mais un système informel et irrationnel une fois implanté, il se développe tout seul et on en perd le contrôle jusqu'à son effondrement. Ce n'est pas non plus une question de personnel ou de fonctionnaires en tant que tels. Cependant on ne peut pas changer du jour au lendemain un système comme on change des personnes. Comme résultat naturel d'un système vicieux, l'indifférence et la passivité une fois implantées, deviennent une forme de «culture locale» et il faut un investissement très lourd en temps et en argent pour les changer. Bien sûr, on ne doit pas généraliser, parmi les politiciens et le personnel administratif (anciens et nouveaux), il ya plusieurs personnes sincères et compétentes qui ont voulu changer les choses et les améliorer, mais elles ont été marginalisées et leurs avis ne sont pas pris en considération. Ajouter à tout ceci des conditions de travail non motivantes et des salaires médiocres qu'il faut les revoir tous à la fois.

D'un autre côté on ne peut pas dire que les opérateurs privés sont uniquement les victimes du système. Un opérateur privé quelconque est obligé de payer ses factures, de respecter ses engagements et sous la pression du quotidien et de l'irrationalité flagrante des décisions politiques et administratives, essaie aussi et à sa manière, de s'adapter selon le système informel, vicieux et implicite mis en place. D'où aussi irrationalité, gestion inadéquate, stratégies impertinentes et décisions inefficaces qui seront entreprises à son niveau. Un mauvais système induit en erreur toutes les parties y compris celles qui l'ont conçu et élaboré. Pour cela on doit essayer tous et chacun de son côté, de collaborer positivement pour identifier et prévenir les risques et les mauvaises habitudes. Mais dans un écosystème comportant le microéconomique (institutions ou entreprises privées) et le macroéconomique (Administration et pouvoir politique), les macro-défaillances doivent être expliquées par les hauts responsables et les décideurs politiques qui ont le pouvoir, les moyens et les outils, et autant on est responsable autant on doit en assumer les conséquences.

Le plus urgent serait déjà de se fixer une fois pour toute le modèle économique et social du pays Post Révolution et de reconcevoir une nouvelle architecture générale et cohérente Polico-Socio-Economique. Tout d'abord notre modèle économique actuel sans aucun repère spécifique, encourage ces pratiques et par conséquent il serait à l'origine de cette confusion globale. On ne sait pas si on est dans une économie libérale, sociale, social-libérale, hybride, ...bref aucune cohérence dans les finalités ou dans le choix de la stratégie économique et de ce fait les politiques et les décisions tordues et irrationnelles sont imposées. Chaque service ou chaque organisme administratif, fait ce qui lui semble utile, et ce sans contrôle ni comptes à remettre. Sans qu'on le sache, on a tous tombé dans un cercle vicieux et infernal, et ce par notre entière volonté. S'en sortir serait un casse tête. Décisions irrationnelles et unilatérales, politique de marginalisation, pratiques et résultats défaillants, épuisement d'énergie, recettes non équilibrées, ressources de plus en plus rares, crise de fonctionnement, démotivation, méfiance, défiance et rebelote à nouveau une Politique et des décisions irrationnelles.

6.1.2 : Bilan Quantitatif des Programmes Nationaux pour la Promotion de la Qualité

Depuis plus de vingt ans, plusieurs programmes de financement et de prise en charge ont été arrêtés en Tunisie et ce comme pour n'importe quel autre pays développé ou en voie de développement. Ces programmes et ces projets, financés par les contribuables eux mêmes à travers les fonds et la mutualisation des impôts, sont nécessaires pour relancer ou améliorer la compétitivité des entreprises économiques, surtout des PME/PMI les plus vulnérables. Dans ce paragraphe, on va évoquer uniquement les programmes en relation avec la promotion de la Qualité (pour ceux relatifs à la Formation Continue voir § 6.2.2). On rappelle tout d'abord et comme on l'a expliqué dans les chapitres précédents, la Certification Qualité ISO9001 ou selon d'autres normes en tant que telle, n'est pas une fin en soi. Le plus important est de connaître en connaissance de causes les démarches fondamentales et leurs objectifs. Mais pour analyser les résultats des programmes nationaux relatifs à la Qualité, à la Mise à niveau, à l'innovation ou à n'importe quel autre aspect et suite à l'accès difficile aux informations, on n'a pas un autre choix. D'autant plus que ces programmes eux mêmes se posent comme toujours des objectifs chiffrés pour atteindre tel ou tel nombre d'entreprises certifiées ou Mises à Niveau. En fait ce n'est pas une question de concevoir des projets et des programmes multiples et sous dimensionnés par rapport aux problèmes réels. Le plus important, ne sont pas aussi les appellations ou le nombre des entreprises adhérentes aux différents programmes, mais surtout les finalités, la pertinence, la consistance et les résultats palpables et réels qu'on veut ou qu'on peut les atteindre.

En moyenne dans un pays développé comme la France, l'Italie ou l'Espagne, on peut facilement recenser entre 50 à 70% d'entreprises certifiées (ISO9001 ou selon d'autres référentiels spécifiques). En Tunisie et pour un potentiel d'environ 20 à 30 mille entreprises concernées, on est encore très loin de cette moyenne et on recense moins de 10% d'entreprises certifiées, et ce en attendant de réaliser une enquête plus fiable et indépendante pour s'assurer de ce taux. D'après le site officiel de l'unité qui pilote le Programme National de la Qualité (UGPQ et www.pnq.industrie.gov.tn), on a recensé (chiffres disponibles uniquement de 2009), 1627 entreprises certifiées. Cette unité, malgré qu'elle est officiellement créée par la réglementation, est probablement mise en veilleuse pour des raisons inexpliquées. D'un autre côté, les services des autres programmes parallèles et financés par les instances étrangères (voir § 6.1.4) comme celui du PCAM, on indique environ :

Nombre Total des Entreprises Certifiées				
Secteur	Industrie	NTIC	Services	Total
Nombre	1242	71	666	1979

Source : Journée PNQ-PCAM juin 2013

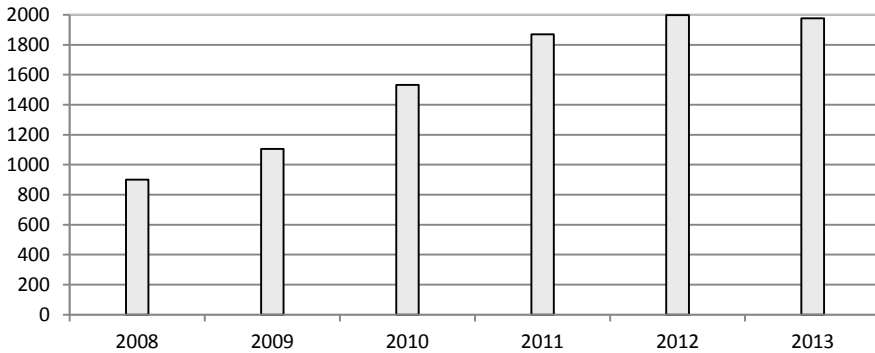
Nombre Total des Entreprises Certifiées par Référentiel Horizontal					
Référentiel	ISO9001	ISO14001	OHSAS18001 & SA8000	Autres	Total
Nombre	1448	200	118	80	1846

Source : Journée PNQ-PCAM juin 2013

Evolution Annuelle des entreprises certifiées						
Année	2008	2009	2010	2011	2012	Mai-2013
Evolution	---	253	426	338	127	0
Total	900	1106	1532	1870	1997	1977

Source : Journée PNQ-PCAM juin 2013

Fig-6.1.2.1.a : Evolution des Entreprises Certifiées en Tunisie



Source : Journée PNQ-PCAM juin 2013

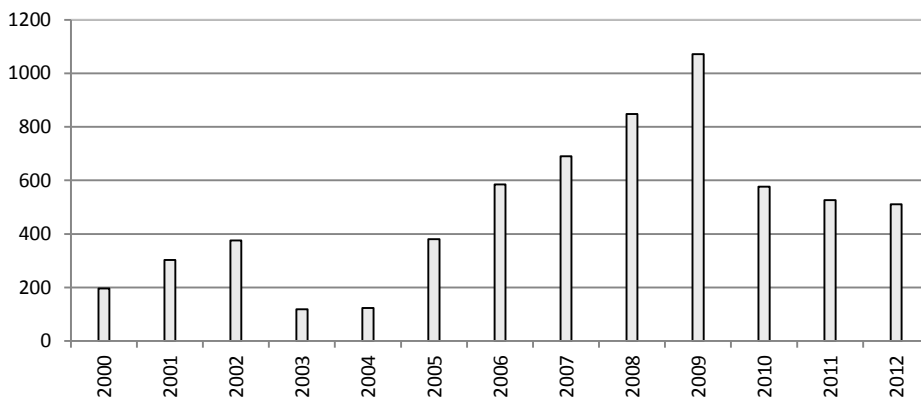
Cependant et malgré un bon démarrage il ya une quinzaine d'années, depuis plus de sept ans la tendance s'est malheureusement décélérée, et ce comme conséquence des programmes inefficaces proposés. Car en contradiction avec les statistiques locales, le site web de l'ISO affiche des données différentes relatives aux entreprises certifiées en Tunisie. En attendant de vérifier et d'authentifier toutes les informations et les données relatives à ce volet, on recense selon l'ISO uniquement 511 certifications ISO9001 en 2012, c'est-à-dire une chute préoccupante et régulière depuis 2010. La révolution tunisienne n'est pas une cause directe, et ce comme on veut le prétendre, mais au contraire, elle est parmi les conséquences de la marginalisation politique et des programmes nationaux incohérents et entrepris depuis plusieurs années et surtout supportés et financés en partie par les agences étrangères et internationales.

Evolution Annuelle des entreprises certifiées ISO9001

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	196	302	376	119	123	380	585	690	848	1072	577	526	511

Source : www.iso.com

Fig-6.1.2.1.b : Nb Entreprises Certifiées ISO9001 en Tunisie (3w.iso.ch)



Source : www.iso.com

6.1.3 : Multiplicité et Inflation des Programmes Nationaux

Malgré les problèmes socio-économiques de la Tunisie, il ya plus de dix ans auparavant on a pu réaliser une certaine performance dans certains secteurs. On était ainsi bien placé dans les secteurs comme celui du Tourisme et du Textile. Il faut le dire et grâce au démarrage du programme national de Mise à Niveau en 1995, on a pu se repositionner surtout dans le secteur industriel. Durant cette période le nombre d'entreprises certifiées et compétitives dans ce secteur n'a cessé de s'accroître et de progresser, grâce entre autre à la sous-traitance et à la main d'œuvre bon marché. La politique de recours à la sous-traitance malgré son importance pour une période bien déterminée n'est pas une solution à long terme. Ainsi dans un marché international à forte concurrence, ceux qui ne progressent pas, systématiquement seront dégradés. Si on regarde par exemple certains pays asiatiques, on peut constater le pas franchi et comment ils ont pu passer de la sous-traitance à la création d'une forte Valeur Ajoutée. L'exemple de ces pays pourrait être une bonne expérience à méditer. La Tunisie n'est pas encore à ce niveau, mais malheureusement on a beaucoup de potentialités non exploitées, et il suffit de prévoir une nouvelle politique et surtout un nouveau Modèle Economique pour lesquels tous les concernés doivent participer à sa conception et ce dans le cadre d'une collaboration et d'un partenariat Public-Privé ouverts et transparents.

Malgré les efforts entrepris il ya maintenant plusieurs années, en Tunisie et comme toujours, on commence bien, puis sans consolidation des acquis, on ne passe pas au palier supérieur et ce pour plusieurs raisons dont on peut citer quelques unes :

- 1-** Après un démarrage ambitieux et sérieux, comme toujours sans suivi ni engagement des hauts responsables surtout au niveau politique, les choses se fléchissent et on en perd plus qu'on en gagne. Le relâchement cause souvent un désintéressement total de toutes les parties concernées, et il faut un double ou un triple effort pour remettre les pendules à l'heure, voir risque d'un arrêt total et se retrouver par la suite devant une impasse, et c'est ce qui c'est passé malheureusement !
- 2-** On ne peut pas planifier et entreprendre une mise à niveau de l'économie nationale, si les planificateurs eux même et donc l'administration en question, ne s'investisse pas à son tour dans sa propre mise à niveau. C'est tout à fait logique et qui a été dit et évoqué plusieurs fois auparavant.
- 3-** Absence flagrant d'un organe ou d'une partie impartiale et indépendante, pour la vérification, le contrôle et l'amélioration, que se soit des programmes en tant que tels ou des montants financiers qui ont été programmés et dépensés que se soit sur le budget de l'Etat ou à travers les programmes d'aides extérieures.

Dans plusieurs domaines et dans plusieurs ministères, plusieurs programmes et plusieurs projets supplémentaires sont proposés pour aider les entreprises privées à se restructurer, alors que les programmes nationaux institutionnels déjà existants, sont en veilleuse ou ne fonctionnent pas efficacement. Bien sûr, à travers ces programmes incohérents, on fait profiter des intermédiaires locaux et étrangers en concurrence déloyale ou qui n'ont rien à voir avec le secteur des services Intellectuels ou d'assistance en question qu'on veut toujours le marginaliser. Tout cela au détriment surtout des ayants droit qui sont les entreprises tunisiennes en souffrance. Ainsi et en fin de compte, qu'est ce qu'on a pu atteindre à travers ces programmes multiples et inefficaces :

- 1-** Encourager l'hésitation des PME/PMI (qui souffrent déjà de la situation socioéconomique instable) à solliciter leur droit et à respecter leur devoir pour une organisation saine et rationnelle de leurs activités.
- 2-** Plusieurs entreprises éligibles non servies et non assistées avec un goulot d'étranglement centré sur et causé par des programmes parallèles, sélectifs et lourds à gérer. Tout simplement, car on n'a

pas confiance et on n'a pas fait participer dès le début et à une large échelle, les experts et les professionnels privés qui connaissent très bien le terrain accidenté des PME/PMI.

3- Encourager les pratiques et la concurrence déloyales, en invitant implicitement les agences locales et étrangères à entreprendre le courtage et l'assistanat. Ainsi tout le monde se permet d'en profiter et de tenter ces pratiques éligibles, d'où la destruction systématique du secteur et du marché de la consultance et par ricochet celui de la formation continue comme activités à forte valeur ajoutée.

Les raisons spécifiques de cette incohérence sont nombreuses, mais surtout elle se résume à l'absence de transparence et de confiance entre le secteur Public et Privé en Tunisie. De ce fait la majorité des PME/PMI ont boudé ces programmes officiels et ceux supplémentaires, pour la lourdeur administrative que ce soit au niveau de dépôt des dossiers ou surtout au niveau de déblocage des primes d'investissement. Il est toutefois légitime, que les pouvoirs publics rationalisent les fonds des contribuables ou encore, réorientent les dépenses selon les priorités du budget de l'Etat, mais ça devrait être avec transparence, efficacité et rationalité. On n'a aucune idée sur les chiffres précis des fonds collectés, leur répartition et leur redistribution par secteur, par région ou par catégorie de prestations. D'autant plus que ces fonds n'ont jamais fait l'objet d'un débat ouvert à la chambre des députés (anciens et nouveaux) ou à l'occasion de l'établissement annuel du budget de l'Etat ou de la Loi de Finance. Pour les nouveaux politiciens c'est encore une preuve qu'ils n'ont pas eu ni le courage ni les compétences nécessaires pour changer au moins les procédures actuelles et irrationnelles au niveau de la réglementation, que dire au niveau du suivi et de la réalisation ! (Voir article de Mr M. EL Hattab sur la finance des Fonds en Tunisie – Webmanagementcenter).

D'un autre côté et au lieu que les organismes étrangers et internationaux assistent et conseillent l'administration tunisienne pour améliorer la supervision et la promotion des secteurs à fortes valeur ajoutée ou encore la gestion et la transparence de ses propres fonds, au contraire ils proposent ou ils acceptent d'autres programmes, en partie aussi impertinents et aussi lourds que ceux déjà existants. Au lieu que tout le monde se concentre sur les instruments institutionnels existants en essayant de proposer et de trouver des idées meilleures pour optimiser leur gestion et leur bonne gouvernance, au contraire on propose d'autres démarches à travers d'autres programmes supplémentaires et parallèles en grande parties sans efficacité tangible. Au lieu aussi de mieux réfléchir pour réglementer et renforcer le secteur et le marché local du Conseil et de l'Expertise, afin de consolider le savoir faire et pour que surtout l'entreprise et le contribuable tunisiens profitent correctement de ces fonds, à travers ces pratiques incorrectes, on invite indirectement les intrus et les courtiers (locaux et étrangers) pour qu'ils profitent comme il se doit de cette faille. Par conséquent, il faut par la suite et à nouveau rechercher de nouvelles aides et comme d'habitude, pour rester dans la continuité, les institutions étrangères et internationales se porteront volontiers pour aider et à nouveau proposer de (re)nouveaux programmes complémentaires et parallèles pour corriger les anciens.

6.1.4 : Aides et Subventions Etrangères non Optimisées

On ne peut pas négliger ou sous estimer les besoins de l'économie nationale en expertises, en savoir faire et aux diverses sources de financement. On a sûrement besoin des aides et de la contribution de tous les pays frères et amis. On ne peut pas non plus exiger la fermeture des frontières économiques. Mais non pas au détriment de la rationalité, de l'efficacité à moyen et à long terme, ou encore d'une concurrence saine et loyale. Les médiocrités et les inefficacités seront ainsi un alibi gratuit et incontestable pour certains politiciens jouant le rôle d'une opposition systématique pour

exiger un arrêt total ou global des aides ou d'une coopération qui auraient pu être plus fructueuses et plus pertinentes avec des institutions sérieuses étrangères ou internationales. On peut comprendre que certaines banques et institutions étrangères doivent exiger auprès des PME/PMI un certain niveau organisationnel pour pouvoir leur faire bénéficier des crédits ou des subventions, et pour cela aussi on se permet de leur proposer directement ou indirectement des missions complémentaires et préalables d'Assistance Technique ou de Conseils. Ces exigences doivent être coordonnées avec les plus concernés par le secteur en question, à savoir celui du Conseil et de l'Expertise. Et ce n'est pas car ce secteur est sinistré ou encore marginalisé et non structuré, qu'on doit impudiquement profiter de la situation et créer encore plus de la confusion. Venant au début pour aider l'économie tunisienne en manque de financement et de liquidité pour acquérir des moyens de production, on se permet plus tard de proposer des prestations et des services de Conseil à travers des intervenants étrangers et locaux en courtage ou en concurrence déloyale. Ces agences doivent assumer leur pleine responsabilité, car si on veut vraiment soutenir un pays et ses institutions déjà vulnérables, on doit les aider à instaurer dès le début, les bonnes manières de gestion et de bonne gouvernance et non pas le contraire. Les bonnes intentions ne sont plus suffisantes et ce n'est pas en reconnaissant ultérieurement ses responsabilités directes et indirectes qu'on pourrait facilement réparer les dégâts collatéraux et irréversibles causés à tout un secteur et à tout un pays en détresse. (Voir rapport BM 2014 Révolution Inachevée et voir aussi ci-dessous § 6.1.5 : destruction systématique du secteur de la consultance).

Depuis environ une décennie, aucune enquête indépendante et impartiale n'a été entreprise pour évaluer les résultats réels des projets multiples et des divers programmes supplémentaires, complémentaires et parallèles établis, et ce au moins pour rectifier le tir et les améliorer. Malgré qu'on peut apprécier certaines interventions des institutions étrangères et internationales comme : AFD, GIZ, BM, CE, PNUD, ONUDI, BERD, BIRD, USAID et autres organismes, on a préféré qu'ils ne tombent pas dans le piège de l'assistanat et du courtage et qu'ils n'encouragent pas implicitement la concurrence déloyale. Comme on l'a précisé ci-haut, on ne peut souhaiter que la Bienvenue à ceux qui veulent contribuer réellement à la relance de l'économie nationale, mais sur des bases solides et non pas avec des démarches opaques, déloyales et incorrectes. Malgré la bonne volonté et la sincérité de certaines institutions et malgré l'intérêt et l'importance des projets entrepris ou à entreprendre, plusieurs autres projets (anciens et nouveaux) ont été établis en complaisance et surtout dans des bureaux fermés sans faire participer directement les plus concernées. S'appuyant sur des fausses données et de fausses informations communiquées et présentées par des intrus et des pseudos consultants incompetents ou par certaines parties locales et étrangères irresponsables et complices dans cette situation de marginalisation, s'appuyant aussi sur la confusion et le vide juridique et institutionnel dans notre pays et relatifs à la bonne gouvernance et au respect de la concurrence loyale, malheureusement plusieurs programmes impertinents sont pilotés et financés par certaines institutions étrangères et internationales, qu'on veut encore ou en plus les renforcer et les prolonger.

Même les medias, les journaux et les revues nationaux, n'abordent pas ces sujets confus et compliqués d'une façon détaillée et précise. Si c'est le cas, c'est avec précipitation ou en complaisance avec l'administration ou l'organisme étranger en question, et ce sous forme des débats très superficiels. Malgré quelques efforts, on attend toujours de la part de nos medias, surtout dans le domaine économique en souffrance, des émissions et des études plus consistantes et plus pertinentes et non pas de simples informations reprises comme telles ou encore du Publi-reportage sans critiques ou analyses profondes. Cette confusion peut s'expliquer par la longue marginalisation du secteur en question et donc d'un manque d'expérience, que se soit dans le

domaine économique en général ou relatif à ce genre de sujets spécifiques. Si nos medias ont repris la liberté d'expression, il leur reste beaucoup à faire point de vue acquisition des connaissances scientifiques et de l'expérience spécifique comme celles en Economie, en Finance et de leurs rouages apparents et non apparents au niveau national et international. En tant que quatrième pouvoir, on espère que ce secteur ne tombe pas lui aussi dans l'irrationalité en essayant surtout de chercher la célébrité et les gains faciles au détriment de sa noble mission.

6.1.5 : Destruction Systématique du Secteur de la Consultance

On rappelle tout d'abord que les critiques de ce chapitre ne sont pas des alibis pour exiger la fermeture des frontières économiques, particulièrement celles relatives aux prestations de Services Intellectuels et destinés aux PME/PMI. La Mondialisation est aujourd'hui un Fait irréversible et on doit s'adapter avec. On ne peut rien reprocher à ceux qui veulent investir en Tunisie et participer à un vrai transfert de savoir faire, et ce tant qu'on ne fait pas du courtage et de l'assistantat et tant qu'on respecte les règles du jeu et la concurrence loyale. Car malheureusement on peut facilement trouver des agences étrangères qui profitent impudiquement de la naïveté ou de l'incompétence dans notre système actuel politique et économique. Si on veut aider la Tunisie, il faut qu'il soit d'une façon concrète et transparente, et non pas à travers des approches controversées ou suspicieuses.

Depuis longtemps en Tunisie, le secteur privé de l'assistance technique et de la consultance est le parent pauvre. Il n'a pas été suffisant pour lui de souffrir de la marginalisation, certains programmes et certains projets étrangers et internationaux mal conçus et mal entrepris ont ajouté insulte à l'injure. Et au lieu d'attirer l'attention de certains décideurs naïfs sur le rôle et l'importance de certains secteurs de services comme celui de la consultance ou des prestations intellectuelles, on se permet indifféremment et indécement de proposer ou d'accepter de financer des projets et des programmes pour marginaliser encore plus l'offre nationale et renforcer celle étrangère. Mieux encore, certaines institutions et à travers leurs projets d'assistance aux entreprises locales, on se permet même de proposer des programmes soi-disant de formation ou de qualification des consultants, et ce bien sûr pour une meilleure sélectivité des intervenants, qui par la suite doivent respecter les règles du jeu imposées par ces agences. Si c'était limité avant la révolution à quelques décideurs et à quelques administrations, de nos jours tout le monde veut bien profiter de cette faille et de ces pratiques irrégulières et se permet ainsi d'y intervenir sans impunité, sans aucune responsabilité et sans comptes à remettre à qui que ce soit (agences et banques étrangères, agences et associations locales, services et organismes nationaux,...).

On doit tous reconnaître que le secteur tertiaire ou des prestations de services est le nerf de la guerre économique. Dans la majorité des pays, sa contribution dans le PIB est de plus en plus pesante et dépasse facilement le taux de 60%. La concurrence loyale et la compétitivité doivent être aussi renforcées à ce niveau, surtout pour un petit pays comme le notre où le secteur des services, toutes branches confondues doit être renforcé et réformé. Il n'est pas nécessaire de trop détailler comment les pays développés s'intéressent à ce secteur et à celui des prestations intellectuelles et surtout comment ils essaient de les développer par tous les moyens et ce au moins pour les raisons suivantes:

- 1- Assister les entreprises et tous les operateurs économiques pour améliorer en tant que tels, leurs performances et leur compétitivité, donc plus d'investissement et plus d'emploi.
- 2- En tant que secteur à forte valeur ajoutée, il contribue lui aussi au PIB national et à l'Export

Particulièrement le secteur des prestations intellectuelles est un secteur où son importance réside surtout dans ses services destinés aux petites et moyennes entreprises. A part le fait que ce secteur peut être un potentiel très important de Valeur Ajouté, lui-même il contribue au développement des autres secteurs de l'économie, il a ainsi un double objectif. Quand on assiste une entreprise, au moins deux ou trois nouveaux postes d'emplois sont créés et encadrés d'une façon durable et ce pour l'intérêt de l'entreprise et de ses activités. Pour toutes ces raisons, les pays avancés lui ont donné l'importance qu'il mérite et l'ont régulièrement développé et soutenu. Ironie de sort, certains projets et programmes européens destinés pour soutenir les pays du sud comme la Tunisie, sont en grande partie pour permettre à leurs entreprises de services et de Consultance d'exporter leurs activités.

En Tunisie et en tant que secteur marginalisé et vulnérable, comment peut-on lui demander d'investir ou de recruter si déjà des pratiques déloyales sont encouragées au plus haut niveau national et surtout financés par des puissances économiques étrangères ? Une dizaine d'années auparavant, quelques centaines de bureaux et d'entreprises ont opéré dans le secteur de la consultance y compris ceux des centres techniques et publics, tous avec une certaine répartition des rôles non formalisée, trouvent leur compte et essaient de s'en sortir comme ils peuvent. Malgré tous les inconvénients de cette période, on a pu cadrer une clientèle très difficile et non habituée à ce genre de prestations à très haute valeur ajoutée. Un apprentissage qui a coûté de l'énergie, du temps et des moyens. Petit à petit on a pu créer et développer un marché et un secteur qui emploient directement et indirectement des milliers de personnes. Le plus important, ne sont pas le nombre et les activités de ces bureaux, mais surtout les performances enregistrées des entreprises comme celles des PME/PMI. C'est surtout l'économie et l'industrie tunisiennes qui ont fait un grand saut en avant. Une dizaine d'années auparavant, quand on consulte un quotidien ou un magazine, les annonces des missions, des colloques et des séminaires remplissent des pages entières, ce qui explique malgré les problèmes, la dynamique dans laquelle a évolué le secteur de la consultance et de la formation continue en Tunisie. No man's land, de nos jours ce sont les annonces des agences et des organismes étrangers et internationaux qui remplissent ces mêmes pages, comme si on ne peut pas s'auto suffire ou comme si on est incapable et incompétent de résoudre nos problèmes économiques et sociaux !

Pour les bureaux de conseils et de formation surtout en Management, comme un secteur d'activités en tant que tel générant de la valeur ajoutée et créant de l'emploi, ils ne sont plus que quelques dizaines qui restent encore opérationnels. Dans l'absence d'une réglementation juridique efficace et transparente pour organiser la profession, et en plus des problèmes relatifs à la concurrence déloyale interne et externe, la majorité sont ou bien en veilleuse, ou bien ils ont fermé, ou bien ils ont quitté le pays, ou bien encore ils font la queue devant les portes des courtiers locaux et étrangers créés de toute pièce par des programmes redondants, incohérents et parallèles à ceux déjà existants, et surtout financés par des puissances économiques étrangères et internationales. En réalité, côté tunisien on est tous naïfs et on doit tous assumer nos responsabilités. Responsables politiques et administratifs, entreprises privées et publiques, experts et consultants eux-mêmes, on a tous participé et encouragé d'une façon ou d'une autre et durant plusieurs années ces pratiques incohérentes. Pour les consultants particulièrement, dont l'auteur fait partie, malgré la vulnérabilité et la marginalisation, c'est surtout le manque de solidarité et l'absence d'une vraie culture syndicale qui ont fait défaut.

La Tunisie comme un petit pays n'a pas de ressources naturelles importantes et a toujours misé et doit le continuer sur ces ressources humaines. On revient toujours au rôle du pouvoir politique et

public pour encourager et organiser les métiers comme celui de la Consultance et de la Formation Continue. Plusieurs autres métiers de services souffrent aussi de la marginalisation et de la concurrence déloyale, et ce malgré les demandes et les revendications des professionnels en question : Conseillers fiscaux, Comptables, Auxiliaires de Justice, Consultants et Formateurs en Management,...etc. En fait plusieurs métiers et professions libérales ne sont pas réglementés mais réellement existants sur le terrain. Ces métiers et ces professions comme on l'a expliqué ci-dessus ont un double impact positif. Déjà un moyen pour encourager la création des entreprises et l'initiative privée et participer ainsi à réduire le chômage surtout des diplômés de l'enseignement supérieur, et d'un autre côté comme activités de prestations intellectuelles très bénéfiques pour le secteur des PME/PMI. Autant on retarde autant on augmente le manque à gagner pour toute l'économie nationale. Il faut en urgence une réforme réglementaire pour organiser et promouvoir le secteur et les activités du Conseil, de la Formation Continue et des Prestations Intellectuelles destinées surtout aux entreprises économiques comme les PME/PMI.

6.2 : Propositions pour Promouvoir la Qualité et la Compétitivité

Les axes nécessitant des réformes sont multiples et diversifiés, mais ils doivent tous concerner et de près la survie, la pérennité et donc la compétitivité des entreprises, et ce comme un objectif primordial. Que se soit au niveau des politiques ou des stratégies économiques, du système national de normalisation, du système d'évaluation de la conformité, du système de reconnaissance mutuelle, ou encore de toute l'Infrastructure qualité, le Management par une approche Qualité principalement, doit être au cœur de ces réformes, et ce que se soit pour les organismes privés, publics ou administratifs. D'autre part il n'est plus suffisant d'encourager uniquement la création des entreprises à travers par exemple la mise en place d'un nouveau code des investissements, alors que les entreprises déjà existantes ne sont pas correctement supervisées et qu'il n'y a pas une garantie d'une application rigoureuse et impartiale de la loi pour un bon fonctionnement de leurs activités et de leurs marchés. A quoi bon servir créer de nouvelles structures et de nouvelles entreprises qui auront nécessairement besoin d'un marché qui doit déjà fonctionner régulièrement et qui normalement va solliciter et consommer les biens et les services des nouvelles structures à créer ? Comment vont-elles fonctionner ces nouvelles entreprises si leurs aînées sont en crise et s'en sortent difficilement ? Comment peut-on encourager les entreprises de production ou de service à exporter si elles sont en souffrance et que les marchés internes ne sont pas organisés et on ne sait pas exactement qui fait quoi? En fait les premiers perdants dans cette situation confuse, sont bien sûr les petites structures vulnérables comme les PME/TPE et derrières elles, le citoyen que ce soit un employeur ou un employé. Aucune supervision de ces entreprises, aucun suivi, aucune organisation du secteur. Abandonnées à leur sort, elles essaient de se débrouiller comme elles peuvent, mais surtout tentées elles aussi par l'irrationalité, la corruption et les fraudes systématiques. Cette confusion et cette anarchie dans le secteur des PME/PMI, attirent bien évidemment l'avidité des agences et des intervenants irresponsables locaux et étrangers pour profiter de cette situation et de cette aubaine, et ce sans aucun contrôle ou comptes à remettre.

Le plus grand employeur potentiel est l'ensemble de ces PME/TPE dont on compte environ cent mille entités. Ces PME/TPE se retrouvent dispersées entres plusieurs ministères et plusieurs administrations qui se rejettent chacune les responsabilités, et ce sans aucune stratégie et aucune politique cohérentes y afférentes. Ce sont ces PME/TPE qui en sortent perdantes et par conséquent plus de chômage, plus de difficulté, moins de compétitivité donc moins de croissance et moins de recettes pour l'administration elle même et pour l'Etat. Le nombre consistant des PME/PMI, locomotives de l'économie nationale, méritent tout simplement un ministère ou une agence qui

serait dédié(e) à leurs affaires. De ce fait et comme il a été déjà proposé par certaines personnalités nationales, on doit déjà restructurer le nombre et le rôle de certains Ministères, au moins ceux en relation avec l'économie. Par exemple les industries artisanales peuvent être séparées du Ministère du Commerce et intégrés dans le Ministère du Tourisme, ou bien encore on peut créer un nouveau Ministère dédié spécialement aux PME/PMI. En fait créer un nouveau ministère (ou une agence ou une autre structure) dédié uniquement aux petites et moyennes entreprises, tout secteur confondu (non pas uniquement lié à l'industrie ou à l'artisanat), sera parmi les décisions les plus pertinentes. Ce ministère peut s'occuper que ce soit de l'encouragement à la création des entreprises ou encore à leur fonctionnement et à leur restructuration y compris l'encouragement à l'emploi.

D'autre part, ce n'est pas par hasard si les pays développés se sont rendus compte de l'importance d'instaurer des programmes divers et répétitifs pour aider leurs entreprises à améliorer leur compétitivité. Prévention et anticipation obligent, on trouve dans ces pays plusieurs programmes de prise en charge et des aides destinées aux PME/PMI pour les encourager à solliciter les conseils et les prestations spécifiques pour améliorer scientifiquement leurs méthodes de travail. Les outils et les instruments sont multiples : crédits d'impôt, prises en charges totales ou partielles, remboursement des frais, ristournes, mutualisations, ...etc., et tout cela dans un cadre réglementaire participatif, transparent, cohérent, contrôlable, impartial et efficace. La Tunisie après l'accord de libre échange avec la communauté européenne, a renforcé cet aspect et on a constaté durant les années 1995-2005 une amélioration palpable de la compétitivité des entreprises industrielles en général et le développement du secteur du conseil et de la formation continue en particulier.

Cependant et à ce jour, plusieurs programmes de prise en charge et de missions d'assistance technique ou d'investissement surtout immatériel, sont intéressants et éligibles théoriquement sur le papier, mais pratiquement ils sont presque impossibles de pouvoir les entreprendre. Ceci s'explique tout d'abord par les problèmes intrinsèques des entreprises : absence d'une organisation minimale, taux d'encadrement insuffisant, problèmes financiers,...etc. A tout ceci on ajoute les facteurs extrinsèques comme la bureaucratie et la lourdeur des procédures administratives. De ce fait ni ces entreprises vulnérables ni les bureaux de conseil ne peuvent s'aventurer dans de telles démarches. Bien sûr ceux qui ont les moyens financiers, les courtiers, les intervenants déloyaux, les agences étrangères, tous se présentent volontiers et imposent ainsi leurs manières et leurs démarches douteuses et tordues. Depuis longtemps l'administration a promis de simplifier les procédures de Mise à Niveau, des missions d'Assistance, de la Formation Continue et des autres actions nécessaires pour une meilleure compétitivité des entreprises, mais malheureusement et à ce jour sans suite concrète. En fin de compte c'est tout le secteur des PME/PMI qui est touché en plein fouet, d'où manque de productivité, manque de compétitivité et enfin bien sûr, chômage en hausse et situation économique alarmante. Ainsi et à part le fait qu'il faut améliorer les programmes officiels encore applicables, comme proposition et au niveau de chaque ministère ayant une relation avec les PME/PMI, on peut établir une liste de tous les programmes (officiels et complémentaires) destinés à l'amélioration de la Qualité dans les institutions (Publiques et Privées), à la compétitivité ou à l'assistance technique. Le plus logique par la suite, serait déjà de réaliser une évaluation rapide des avantages et des inconvénients de ces programmes. En collaboration avec toutes les parties concernées, on peut (re)programmer les projets qu'il faut améliorer et ceux qu'il faut les concevoir à nouveau.

6.2.1 : Partage des Rôles et Renforcement du Partenariat Public Privé Le partenariat Public Privé attendu, est plus large et plus consistant que l'idée de partager les investissements dans les infrastructures. Il concerne surtout une collaboration permanente et une gestion participative et

concertée à tous les niveaux économiques et sociaux. En fait l'importance de l'Administration, à part qu'elle soit une grande institution de prestation de services et nécessitant ainsi une organisation efficace et de la Qualité, elle est surtout une source de législation comme : proposition des lois et des décrets, élaboration des circulaires, établissement des procédures internes,...etc. D'où la nécessité d'une gestion participative, démocratique et efficace.

D'un autre côté certains responsables politiques et administratifs croient toujours que le rôle de l'administration doit être celui d'un tuteur ou de l'assistanat. Au contraire, il faut laisser le marché s'auto-organiser selon la loi de l'offre et de la demande. Il faut laisser les entreprises assumer pleinement leur responsabilité et chercher eux mêmes les prestations qui correspondent à leurs besoins et par expérience on finit par apprendre, que ce soit en auto-apprentissage ou par un nouveau recrutement, objectif tant recherché par l'administration tunisienne elle-même. Le rôle de l'administration est d'organiser les secteurs d'activités, de concevoir et de piloter la régulation nécessaire, de faire respecter la concurrence loyale, de ne pas favoriser un secteur sur un autre ou une profession sur une autre, d'encourager les nouvelles créations et de les superviser, et non pas d'y intervenir directement. Toute partie qui veut intervenir directement, publique ou privée soit-elle, doit assumer ses responsabilités et réparer si nécessaire les préjudices constatés. Peut-on facilement reprocher ou porter plainte contre un service dans une Administration ? Est-ce logique ou pratique de le faire ? Pour cela d'ailleurs il faut laisser progressivement les opérateurs économiques privés s'auto-organisent et s'auto-responsabilisent entre eux-mêmes, en toute concurrence loyale et dans un Etat de droit à renforcer et à respecter.

Comme un ancien cadre de l'administration et particulièrement d'un Centre Technique, l'auteur se permet de noter qu'il est nécessaire aussi de revoir rapidement le rôle de tous les Centres publics Sectoriels et Techniques. Ces derniers peuvent avoir un rôle plus important, plus précieux et plus spécifique pour participer déjà au développement national et régional du secteur à lequel ils appartiennent. Un rôle plus efficace et plus pertinent avec le concept de la multiplication des connaissances et du savoir faire. Il n'est pas utile et il est impertinent que les Centres Techniques ou les Agences Publiques concurrencent déloyalement les petites structures privées d'assistance, de conseil, de formation ou de Mise à Niveau. C'est déjà incohérent voir même immoral, si d'un côté on encourage les particuliers à investir et de l'autre côté on les concurrence déloyalement ! Ni les uns ni les autres ne peuvent correctement prospérer. Ce sont surtout les clients cibles et particulièrement les PME/PMI vulnérables qui se retrouveront par la suite perdues entre ces deux pôles qui ne se complètent pas à ce jour.

Il ya plus de vingt ans et il faut reconnaître, le pouvoir public s'est engagé efficacement dans une politique de création des Centres Techniques Sectoriels et on en compte aujourd'hui une trentaine. C'est comme dans les infrastructures de base, routes, hôpitaux... etc., le rôle de l'Etat est d'entamer les investissements assez lourds, on doit laisser par la suite intervenir la nature ! La nature fait que l'initiative privée est instinctive et il faut l'encourager par tout les moyens, déjà pour alléger le chômage, si non on tombe dans l'assistanat et tout le projet initial devient contre performant et contre productif. Le même problème on l'a rencontré dans le secteur de la santé et des médecins spécialistes, malgré la criticité de la situation, on a pu trouver des solutions et le juste nécessaire a été entrepris, et ce en collaboration étroite entre l'administration et le secteur privé en question. Il faut ainsi que le Partenariat Public Privé soit relancé sur des bases solides et ce dans tous les secteurs et dans tous les domaines et selon un modèle économique qui peut être accepté par tous à savoir celui du Social-Liberal ! Mais à part la nécessité d'une vision générale et cohérente selon une politique économique clairvoyante, il faut en plus revoir les conditions de travail et le système de

motivation et de rémunération des cadres et des fonctionnaires de l'administration. Qu'on le veut ou pas, un être humain, même le plus sage et le plus rationnel ne peut pas surpasser ses instincts et ses émotions et il a sûrement besoin d'être rassuré dans sa vie personnelle et professionnelle.

On peut et on doit mieux partager les rôles entre le secteur public et privé, particulièrement pour la promotion de la Qualité et de la Compétitivité, et ce pour proposition et à titre indicatif comme suit :

<p>1-Rôle de l'Administration et du pouvoir politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement, Organisation, Supervision, Recensement et statistiques fiables des secteurs et des marchés comme ceux : des prestations intellectuelles pour les PME/PMI, prestations de conseils et de formation continue,...etc. - Etablissement de la réglementation en toute transparence et impartialité (gestion participative). - Suivi des programmes Qualité et de mise à niveau des PME/PMI et de l'administration elle-même, y compris pour la bonne gouvernance, la gestion des carrières et la motivation du personnel administratif,...etc. - Encourager l'investissement privé pour améliorer et renforcer l'infrastructure Qualité : Laboratoires de Métrologie, Essais techniques et spécifiques,...etc. - Encourager l'investissement privé dans le secteur de l'évaluation de la conformité : certification, validation, qualification,...etc.
<p>2-Rôles des Agences, des institutions et des Centres Techniques et Publics, comme : INNORPI – BMN - APII - CETIME – CTC - CETTEX- CNFCPP-...</p>	<p>Une centaine d'agences et de centres publics à réorganiser et à restructurer et ce pour un rôle plus cohérent et complémentaire entre eux mêmes et avec les intervenants privés du même secteur, et ce pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer et/ou piloter les programmes d'encouragement à l'investissement et du développement régional, et ce dans les secteurs en question. - Réalisation des Prestations spécifiques et assez lourdes nécessitant des moyens technologiques assez coûteux : comme les analyses et les essais pointus, les études sectorielles, la veille technologique, l'analyse des problèmes du métier ou du secteur, ...etc. - Piloter les projets d'établissement des Normes, des référentiels et/ou des guides de bonnes pratiques relatifs à chaque métier ou à chaque secteur en question. - Supervision des programmes de mise à niveau des entités et des entreprises publiques en tant que telles : en Qualité, en DD, en Productivité, et autre. - Assister les bureaux et les consultants privés pour promouvoir le secteur en question et ce dans le but de démultiplier le savoir faire, d'encourager l'export, de soutenir la créativité et de consolider ou de certifier les qualifications.
<p>3-Rôles des Consultants, des Bureaux et des Centres Privés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer, formaliser, moraliser et professionnaliser les interventions auprès des PME/PMI. - Partenariat et Co-traitance avec les centres techniques et organismes publics pour une collaboration étroite et bénéfique. - Prestations de services dans une logique de collaboration (et non pas de concurrence agressive et destructive) pour pouvoir proposer à l'administration : les stratégies, les programmes, et ce pour l'intérêt du secteur et l'intérêt global de l'économie nationale.

<p>4-Rôles des Associations (droit du consommateur et autres)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exiger le renforcement de la réglementation pour pouvoir jouer un rôle plus dynamique et renforcer le droit du consommateur à la Qualité, à la sécurité,...etc. - Participer avec toutes les parties concernées pour établir des études efficaces et analyser les faiblesses structurelles et conjoncturelles relatives à la Qualité et à la satisfaction des consommateurs (et non pas de tomber dans le piège des enjeux politiques ou de se limiter à donner des conseils pour un meilleur comportement des consommateurs et des citoyens) !
<p>5- Rôles des agences, des Banques, des organismes étrangers et Internationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborer en toute transparence avec toutes les parties concernées (publiques et privées), et ce sans favoriser un secteur, une partie, une profession ou un intervenant sur un(e) autre. - Assurer l'intégrité et l'absence des conflits d'intérêts de leurs projets ou de leur contribution, et ce par des procédures indépendantes de vérification, de surveillance ou d'évaluation.

6.2.2 : Reforme URGENTE de la Formation Continue

Pour souligner l'importance de la formation continue, le chiffre d'affaires de ce secteur en France par exemple s'élève à environ trente milliards d'euros soit environ 1,5% du PIB français. Alors qu'en Tunisie il ne représente dans les meilleures conditions que cent millions de dinars soit uniquement 0,2% du PIB ! Ce taux malgré sa médiocrité, est celui de la période 1995-2005 supposée la période exemplaire des bonnes pratiques et des bonnes habitudes en Formation Continue en Tunisie. Mais les décisions irrationnelles, les programmes opaques et inefficaces, petit à petit ce taux s'est dégringolé au plus bas niveau et ce malheureusement, au détriment d'un employé compétent et d'une économie compétitive. Si des pays comme le Japon et la Corée du Sud sont devenus des Dragons Economiques c'est surtout grâce au transfert des connaissances et du savoir faire à partir de l'occident et des USA en particulier. Ces pays par la suite exportent facilement leur savoir faire à des prix élevés et à qui ne peuvent profiter que les pays qui ont les moyens aussi. Pour un pays comme le notre on restera toujours des bons spectateurs en ratant les occasions une après les autres. En fait et au lieu de profiter de notre position géographique pour développer par exemple le tourisme (en souffrance déjà) des colloques et des séminaires et au lieu de profiter de ce secteur pour encourager la créativité pédagogique dans l'enseignement (lui aussi en souffrance) et l'apprentissage par compétences à travers des thèmes et des approches nouvelles, on fait toujours le contraire et ce malgré un bon démarrage. Ceci explique qu'en Tunisie on est assez averti pour comprendre en connaissance de causes ce qu'il faut faire, mais malheureusement pas assez pour maintenir un bon niveau de fonctionnement et monter en performance et en maturité.

En Tunisie et depuis 2009 le nombre des actions de formation destinées pour les entreprises économiques est en chute libre, passant d'environ huit milles entités bénéficiaires en 2005 à moins de trois milles en 2012. Une vingtaine d'année après l'introduction de la TFP (Taxe récupérable destinée à financer et encourager la Formation Continue) et sans explication aucune, en 2009 on élabore un décret pour le moins qu'on puisse dire absurde et anticonstitutionnel (encore en application) qui a réduit systématiquement et sans aucune proportionnalité (par exemple par palier selon la taille de l'entreprise ou sa région) le droit de récupération à un plafond qui ne doit pas dépasser le taux de 60% et en plus on empêche systématiquement le droit à la formation continue pour les plus petites d'entre elles. Comme quoi en Tunisie ce ne sont pas les PME/PMI qui ont

vraiment besoin de la Formation Continue ! Comment peut-on ainsi demander à nos entreprises d'investir, de recruter et d'exporter leurs produits et leur savoir faire si déjà chez eux ne trouvent pas l'encouragement et les moyens suffisants pour recycler leur personnel et solliciter l'expertise nécessaire ?

Même le Droit de Tirage mis en place comme un mécanisme complémentaire pour aider les PME/PMI à solliciter, sous certaines conditions, une prise en charge de formation continue, lui-même est en veilleuse, car tout simplement les procédures proposées sont lourdes et impertinentes. Les PME/PMI et même les structures de formation encore existantes ont boudé ces mécanismes pour leur complexité et leur inefficacité. Mieux encore, on a cru à travers les procédures actuelles du Droit de Tirage encourager la Formation Continue en invitant les entreprises à accueillir des stagiaires, alors que tout à fait l'inverse qu'il a fallu faire. C'est-à-dire on aurait du encourager le recrutement par la Formation Continue. Dans le sens tout simplement, et selon la taille de l'entreprise, il suffit qu'elle envisage de recruter de nouveaux diplômés pour qu'elle ait droit sous certaines conditions à des subventions de formation continue et de recyclage, mais aussi et surtout sans obligation. Ceux qui pensent encore qu'il faut exiger le recrutement comme une forme prévention, c'est qu'ils ne connaissent pas vraiment la réalité complexe et douloureuse des PME/PMI.

Il est toutefois légitime, que les pouvoirs publics rationalisent les fonds des contribuables, mais non pas en faveur de la lourdeur et de l'impertinence. Bien sûr le prétexte le plus facile c'était que seulement et durant plusieurs années, les bureaux privés qui ont profité de cette taxe. C'est vraie il ya une question épineuse du financement de la formation continue, surtout de sa mutualisation. Même en France la problématique a été dernièrement soulevée, et on a même décelé des détournements de fonds. Mais le secteur entier est plus important que quelques irrégularités et on ne doit pas annuler intempestivement les procédures en vigueur. Au contraire il faut relancer le débat et se mettre rapidement d'accord sur une autre approche améliorée, plus rationnelle et mieux supervisée.

Tout le monde sait, qu'on comptabilise en Tunisie des centaines de milliers de diplômés chômeurs mal formés et non opérationnels. Ça ne suffit pas que leur enseignement a coûté le prix fort pour tout le pays, les entreprises qui doivent les recruter et bénéficier de leur apport s'en retrouvent privées et ils perdent à leur tour leurs investissements engagés. Aucune entreprise ne peut amortir ses investissements et assurer une rentabilité sans le rôle fondamental des ressources humaines formées et compétentes. C'est dans une spirale infernale dans laquelle on s'est tous mis et c'est pour cela malheureusement que tout le système économique national s'est écroulé et reste encore fragile et préoccupant. Pour éviter une dégradation plus dangereuse de cette discipline, on doit accélérer le plus tôt possible la réforme ou corriger au moins ce qu'on peut corriger en attendant une stratégie globale plus cohérente et plus pertinente! En fait le nouveau projet (le n^{ème} déjà) établi par la tutelle et prévu pour promouvoir et améliorer la formation professionnelle et la formation continue, serait opérationnel qu'à partir de 2016, comme quoi ça ne suffit pas les années déjà perdues. Malgré l'importance de certains éléments présentés dans ce projet, le fait qu'il soit élaboré sans concertation solennelle et avec toutes les parties concernées, les chances de sa réussite ne sont pas sûres. Et comme d'habitude en collaboration avec des organismes étrangers et internationaux, on fera probablement de nouveaux projets et de nouveaux programmes pour corriger déjà les anciens (voir § 6.1.4).

Le CNFCPP (Centre National de la Formation Continue sous tutelle du ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) comme son nom l'indique, doit avoir pour mission la promotion de la Formation Continue. Le Ministère de l'Industrie doit aussi et de son côté encourager les entreprises économiques et industrielles pour qu'elles améliorent leurs performances et leur compétitivité à travers entre autre la formation continue. D'un autre côté l'UGTT et l'UTICA sont impliquées dans ce dossier vital. La première en tant que syndicat des travailleurs et qui doit s'assurer que ses adhérents progressent en compétences et dans leurs carrières professionnelles, la deuxième et indirectement dans l'intérêt de la Qualité et de la Productivité des entreprises affiliées. Ces deux importantes institutions ont été invitées à suivre et à traiter les problèmes politiques que traverse le pays au détriment malheureusement de la situation et des problèmes économiques alarmants ! Comme on voit très bien la Formation Continue est une question fondamentale et partagée par toutes les parties, et ce surtout pour l'intérêt de l'économie nationale. Un employé correctement formé et qualifié est un investissement en tant que tel pour l'entreprise tout d'abord et puis pour le candidat en tant que personne active dans la société.

6.2.3 : Qualité de l'Enseignement et Enseignement de la Qualité

On ne peut pas et ce n'est pas l'objet de ce paragraphe non plus, d'évaluer les performances du système national de l'Enseignement Supérieur. Cependant tout le monde sait, que ce soit l'Administration en tant que telle, les enseignants, les étudiants, les entreprises économiques,... que la situation de l'enseignement supérieur est aussi alarmante. Les raisons sont aussi multiples et complexes et il faut vraiment une analyse profonde pour arrêter un programme de réformes spécifiques et audacieuses. Mais par nécessité, certaines actions urgentes peuvent être entreprises pour au moins corriger la situation actuelle et se préparer convenablement à une réforme plus ambitieuse.

Concernant la Qualité en tant que moyen de gestion et de fonctionnement, les centres de formation et les universités souffrent comme n'importe quel organisme public, de l'absence d'une stratégie ou d'une démarche Qualité spécifique et ce malgré les programmes nationaux et les dons proposés étrangers et internationaux qu'il faut aussi les évaluer (voir § 6.1.4). Il ne faut pas chercher ailleurs, si on veut atteindre des résultats à la hauteur des défis et des attentes, il faut tout simplement mettre en place une approche Qualité ou une démarche de Management Qualité. Comme on l'a expliqué dans cet ouvrage, il n'est plus suffisant de maîtriser uniquement les résultats pour qu'ils soient conformes aux attentes, mais aussi et surtout il faut formaliser et organiser les processus en identifiant les ressources nécessaires y afférentes (Moyens, Méthodes, RH, Inputs et Milieu). N'importe quel organisme et peu importe ses activités ou sa taille, peut s'inspirer de la logique du Management Qualité, progressivement par palier ou par niveau de maturité ou encore globalement pour une performance totale et générale.

Sur un autre registre, il ne faut pas céder aux tentatives de vouloir Classer ou Noter les institutions et les organismes d'enseignement supérieur selon des démarches pour le moins qu'on puisse dire controversées. Dans l'absence actuellement d'une norme ou d'un référentiel international et accepté par tous les pays (la norme internationale en question IWA-2 a été annulée en 2013), les finalités et les objectifs suspicieux de certaines parties ou de certaines associations privées et étrangères de Cotation ne sont pas assez clairs. On ne sait pas vraiment le rôle exact de ces organismes. Est-ce qu'on veut vraiment développer la Qualité de l'enseignement supérieur ou pour une sélectivité spécifique à but lucratif ? C'est le même cas des notations financières douteuses des pays ou des établissements de crédits (AA+ & BB-). Cette sélection fait partie du nouveau Business

des Cotations, des Classifications et des Trophées pour la plupart achetés ou complaisants. Malgré tout on doit toujours retenir l'essentiel et adopter une approche et un processus axés sur les résultats et sur l'efficacité.

Concernant la Qualité en tant que matière à enseigner, les besoins de l'économie en cadres et en techniciens dans cette discipline est un potentiel à ce jour non exploité. En fait, parmi les problèmes de l'économie nationale, le taux de chômage très élevé surtout des diplômés des études supérieures, car les cursus, les filières et les programmes proposés sont en grande partie non adaptés aux besoins réels de l'économie nationale. De ce fait les pertes et le manque à gagner sont deux fois plus graves. Des études très récentes ont montré qu'il y a un déséquilibre flagrant entre la demande et l'offre des compétences et des qualifications. La Qualité en tant que discipline en est un exemple concret. On ne va pas évoquer le nombre des métiers et des cursus proposés et relatifs à la Qualité que ce soit dans l'enseignement public ou privé dans des pays comme ceux de l'Europe. Ils se comptent par centaines et il en faut tout un ouvrage spécifique pour les décortiquer. Les métiers qu'on peut créer et qui sont en relation avec la discipline Qualité, sont en fait très nombreux et évoluent très vite comme : Responsable Qualité, Ingénieur Qualité, Technicien Qualité, Contrôleur Qualité, Métrologue, animateur d'Amélioration Continue, Consultant en Management Qualité, Auditeur Qualité, ...etc.

Malgré les efforts de quelques Ecoles et Universités nationales publiques et privées pour programmer des cursus y afférents, le problème est comme d'habitude l'absence d'une stratégie et d'une vision cohérente à moyen et long terme. D'un côté l'administration a eu l'habitude durant plusieurs années de proposer des démarches unilatérales sans débats ni consensus et de l'autre côté les institutions universitaires hermétiques et les enseignants qui font, que ce qu'ils peuvent avec des moyens limités pour faire réussir leurs missions. Même si on va faire appel à des formateurs externes, professionnels et expérimentés, il faut que ces derniers respectent les conditions et les procédures compliquées et de ce fait ne peuvent s'engager dans de telles démarches lourdes et impertinentes. Par conséquent et à part les conditions de travail et la problématique du niveau de vie ou des salaires proposés aux enseignants et aux fonctionnaires, il faut établir une nouvelle stratégie cohérente entre les ministères de l'industrie (ou des PME/PMI) de l'emploi et de l'enseignement supérieur. Cette stratégie doit être établie en faisant aussi participer tous les concernés : Entreprises économiques tout secteur confondu, Enseignants, Associations, Consultants, Syndicats,...etc. D'un côté on améliore le taux d'emploi et de l'autre on améliore la compétitivité des entreprises par la généralisation des démarches Qualité.

Notes Personnelles :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CONCLUSION

Pour les particuliers, il est conseillé de bien comprendre les concepts théoriques en Management Qualité avec une formation complémentaire ou en autodidacte, et ce peu importe son statut, sa profession, sa position et sa responsabilité. En tant qu'entreprise publique ou privée, il faut dès que possible engager une organisation rationnelle des activités, et ce dans le but particulièrement de satisfaire les exigences et les attentes des clients. En connaissance de causes et selon la situation actuelle et les objectifs choisis, on doit planifier les actions minimales y afférentes. Il n'est pas nécessaire de cibler une performance trop audacieuse, mais il est plutôt conseillé de progresser lentement mais sûrement, et ce par palier ou par niveau de maturité.

En tant que professionnel en Management Qualité, l'auteur invite tous les concernés par cette discipline de mieux la développer et de mieux l'entretenir. Particulièrement les RMQ des différentes entreprises, doivent avoir conscience que la Qualité ou le MQ ne s'arrête pas au niveau de la Conformité ou de la Certification (2^{ème} Niveau de maturité), mais on doit surtout passer au 3^{ème} niveau, celui de Mesurer et de participer à la Maîtrise des Performances de l'entreprise ou encore de la Qualité Totale, et ce selon les finalités essentielles (Qualité, Productivité et Respect de la Réglementation). Qu'on l'appelle TQM ou autre, l'objectif final est surtout la survie et le bon fonctionnement des entreprises, particulièrement celles les plus vulnérables comme les PME/TPE. En fait la Qualité ou le MQ peut jouer un rôle fondamental pour rappeler à tous les acteurs dans une entreprise ces aspects fondamentaux. Il ne faut pas croire par exemple que le rôle complémentaire des RMQ est de s'occuper en plus du DD ou de la RSE, et ce malgré leur importance. En connaissance de causes et particulièrement pour les PME/PMI, on peut toujours intégrer ces préoccupations dans une approche de MQ efficace et pertinente, et non pas l'inverse !

D'un autre côté et en tant qu'ancien cadre dans la fonction publique, l'auteur veut bien que cette dernière joue le rôle qu'elle mérite. On est tous d'accord qu'on peut mieux faire, que ce soit pour le bon fonctionnement de l'Administration en tant qu'organisme ou pour l'intérêt de toute l'économie nationale. Ce n'est pas une question de personnel ou de fonctionnaires, mais plutôt une question de Système de fonctionnement. Le comportement et les performances des ressources humaines sont parmi les résultats de ce système. Non Qualité oblige, un système irrationnel et impertinent, va produire systématiquement des résultats incorrects qu'il faut au moins les corriger avant qu'il soit vraiment trop tard, et ce en collaboration étroite entre les secteurs Public et Privé.

On peut constater dans cet ouvrage les critiques de l'auteur surtout envers les Organismes de Normalisation et d'Évaluation, et ce pour les risques avérés d'une inflation normative et d'une fausse route relatives aux démarches confuses proposées ou exigées et qui sont en relation avec les activités quotidiennes des PME/PMI. En fait il faut bien distinguer et séparer entre exigences et démarches relatives à la maîtrise Qualité et celles relatives à d'autres aspects non moins importants comme le Respect de l'Environnement ou la Responsabilité Sociétale. Ces aspects et ces sujets sont plutôt d'ordre Macroéconomiques et ils concernent plutôt les pouvoirs politique et législatif, alors que la Qualité est un sujet Microéconomique qui concerne surtout la responsabilité directe des entreprises. Sans tomber dans le risque d'un surdimensionnement managérial, et sauf pour les pollueurs potentiels ou pour les entreprises publiques ou privées à risques, des guides de bonnes pratiques peuvent être suffisants pour attirer l'attention des PME/PMI vulnérables et les encourager à prendre en considération ces préoccupations. Il ne faut pas ainsi céder aux tentatives de vouloir translater ou transférer les vrais problèmes politiques et sociaux dans un pays ou dans le Monde entier uniquement sur le dos des PME/PMI.

On peut aussi constater dans cet ouvrage les reproches de l'auteur envers certains programmes impertinents relatifs au soutien ou à l'amélioration de la Compétitivité des PME/PMI, et ce qu'ils soient proposés par l'Administration ou surtout soutenus et financés par des Agences étrangères et internationales. On ne peut souhaiter que la Bienvenue à ceux qui veulent contribuer réellement à la relance de l'économie nationale, mais sur des bases solides en respectant ou en consolidant les règles de la bonne gouvernance et de la concurrence loyale et non pas en participant à la marginalisation de tout un secteur ou d'une profession comme celle du Conseil ou des prestations des Services Intellectuels.

Qualité oblige, l'auteur espère dans tous les cas que ses commentaires et ses critiques, seront perçues comme un retour d'informations pour améliorer les démarches et les processus en question. Il s'impatiera à recueillir ouvertement et positivement toutes les critiques et toutes les propositions sincères et constructives, que se soit sur le fond ou sur la forme en relation avec les différents sujets traités dans cet ouvrage.

Avant de clôturer ce document, quelques récapitulatifs générales semblent être nécessaires :

- 1-** La Qualité est une Finalité avant qu'elle soit une Discipline
- 2-** La Qualité et le Management Qualité sont des concepts UNIVERSELS et doivent intéresser tous les individus et tous les organismes, consommateurs ou fabricants, privés ou publics.
- 3-** La Qualité exige de la rigueur, de la sincérité, de la collaboration, de l'entente et de la transparence.
- 4-** Se rappeler toujours qu'il y a d'un côté une Qualité Statique ou Explicite, et de l'autre côté une Qualité Dynamique ou Implicite.
- 5-** On doit commencer par maîtriser tout d'abord les résultats ou les Outputs et les vérifier par le Contrôle Qualité avant que les clients ou les utilisateurs les consomment. Par la suite et par prévention, identifier les activités et les processus critiques qu'il faut aussi les maîtriser et les vérifier par les Audits Qualité.
- 6-** On ne peut pas progresser et être plus performant sans avoir mis en place un formalisme, une documentation et une organisation minimale et ce peu importe la taille et le secteur d'activités.
- 7-** La Qualité n'est pas uniquement une question de Certification, de Documents ou de Formalisme, d'autant plus qu'il s'agit surtout d'un effort permanent et préventif pour respecter honnêtement les attentes et les besoins explicites et implicites des clients.
- 8-** Enfin, la Qualité intéresse les Clients mais aussi les Actionnaires ou les Propriétaires qui doivent attendre légitimement une Rentabilité suffisante à travers la satisfaction et la fidélité de leurs Clients qui vont payer correctement les prestations et les produits de Qualité