



République Tunisienne
Ministère des Finances

Rapport sur
Les entreprises publiques

Octobre 2019

Table des matières

Table des matières	2
Liste des tableaux	10
Résumé exécutif du rapport sur les entreprises publiques	12
1. Première partie	12
Les résultats financiers les plus importants pour les entreprises publiques.....	13
A) Banques.....	13
B) Caisses sociales	14
C) Le reste des établissements publics.....	14
Les revenus des contributions de l'État	17
2. Deuxième partie	17
A) Projet de stratégie de restructuration et de gouvernance des entreprises et des établissements publics	17
B) Modélisation de l'expérience contractuelle entre l'État et certains établissements publics	18
Présentation générale.....	19
Le cadre juridique de l'élaboration du rapport	19
Le contenu du rapport	20
PREMIERE PARTIE : Situation financière de 31 entreprises publiques	24
Chapitre premier :.....	25
Les entreprises publiques actives dans le secteur financier et assimilés	25
I. Les Banques Publiques.....	25
1. Société Tunisienne de Banque (STB)	26
1.1. Les principaux indicateurs de ressources humaines	26
1.2. Les indicateurs financiers les plus importants	26
1.3. Les ratios financiers les plus importants.....	27
2. Banque Nationale Agricole (BNA)	27
2.1. Les principaux indicateurs de ressources humaines	27
2.2. Les indicateurs financiers les plus importants	27
2.3. Les ratios financiers les plus importants.....	28
3. Banque d'Habitat (BH).....	29
3.1 Les principaux indicateurs de ressources humaines	29
3.2. Les indicateurs financiers les plus importants	29
3.3. Les ratios financiers les plus importants.....	30

II. Les autres entreprises publiques actives dans le secteur financier assimilé.....	30
1- Office National des Postes.....	31
1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants	32
1.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants	32
1.3. Les indicateurs financiers les plus importants	33
1.4. L'investissement.....	33
1.5. L'endettement.....	33
2- Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales (CPSCL)	34
2.1. Les indicateurs d'activité les plus importants :	34
2.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants	34
2.3. Les indicateurs financiers les plus importants	35
2.4. L'investissement.....	35
2.5. L'endettement.....	36
Chapitre deux : Les caisses sociales	37
I. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)	38
1. Les indicateurs d'activité les plus importants :	39
2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants.....	39
3- Les principaux indicateurs financiers	39
4. L'investissement.....	40
5. L'endettement	40
II. La Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale (CNRPS)	41
1. Les principaux indicateurs d'activité	41
2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants.....	42
3. Les Principaux indicateurs financiers	42
4. L'investissement	43
5. L'endettement	43
III. La Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM)	44
1. Les indicateurs d'activité les plus importants :	44
2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants.....	45
3- Les indicateurs financiers les plus importants.....	45
4- L'investissement	46
5- L'endettement	46
Chapitre trois : Situation financière de 23 entreprises publiques.....	47

I - Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous la tutelle du Ministère des Finances.....	48
1. La Régie Nationale du Tabac et des Allumettes.....	49
1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants	50
1.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants	50
1.3. Les indicateurs financiers les plus importants	51
1.4. L'investissement.....	51
1.5. L'endettement.....	52
2. Manufacture des Tabacs de Kairouan (MTK).....	52
2.1. Les indicateurs d'activité les plus importants :	53
2.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants	53
2.3. Les indicateurs financiers les plus importants	53
2.4. L'investissement.....	54
2.5. L'endettement	54
II. Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous tutelle du Ministère des Transports	54
1-Tunis Air	59
1.1. Les indicateurs d'activité	59
1.2. Les ressources humaines	59
1.3. Les indicateurs financiers.....	60
1.4. L'investissement.....	61
1.5. L'endettement.....	61
2. L'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports (OACA):	61
2.1. Les indicateurs d'activité	62
2.2. Les ressources humaines	62
2.3. Les indicateurs financiers.....	62
2.4. L'investissement.....	63
2.5. L'endettement.....	63
3. La Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN).....	64
3.1. Les indicateurs d'activité	64
3.2. Les ressources humaines	65
3.3. Les indicateurs financiers.....	65
3.4. L'investissement.....	66
3.5. L'endettement.....	67

4. L'Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP)	67
4.1. Les indicateurs d'activité	67
4.2. Les ressources humaines	68
4.3. Les indicateurs financiers.....	69
4.4. L'investissement.....	70
4.5. L'endettement.....	70
5. Société des Transports de Tunis	70
5.1. Les indicateurs d'activité	70
5.2. Les ressources humaines	71
5.3. Les indicateurs financiers.....	71
5.4. L'investissement.....	72
5.5. L'endettement.....	73
6. La Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens(SNCFT)	73
6.1. Les indicateurs d'activité	74
6.2. Les ressources humaines	74
6.3. Les indicateurs financiers.....	74
6.4. L'investissement.....	75
6.5. L'endettement.....	76
III- Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants des entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'Industrie et des PME.....	77
1. La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG)	78
1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants	78
1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	78
1.3. Les principaux indicateurs financiers.....	78
1.4. L'investissement.....	79
1.5. L'endettement.....	79
2. Le Groupe Chimique Tunisien (GCT)	79
2.1. Les principaux indicateurs d'activité	80
2.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	80
2.3. Les principaux indicateurs financiers.....	81
2.4. L'investissement.....	81
2.5. L'endettement.....	81
3. L'Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières (ETAP)	85

3.1. Les principaux indicateurs d'activité	85
3.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	85
3.3. Les principaux indicateurs financiers.....	86
3.4. L'investissement.....	87
3.5. L'endettement.....	87
4. Société Tunisienne des Industries de Raffinage (STIR) :.....	87
4.1. Les principaux indicateurs d'activité	87
4.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	88
4.3. Les principaux indicateurs financiers.....	88
4.4. L'investissement.....	89
4.5. L'endettement.....	89
5. Société Nationale de Distribution de Pétrole (SNDP):	90
5.1. Les principaux indicateurs d'activité	90
5.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	91
5.3. Les principaux indicateurs financiers.....	91
5.4. L'investissement.....	91
5.5. L'endettement.....	92
6. La Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG)	92
6.1. Les principaux indicateurs d'activité	93
6.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	93
6.3. Les principaux indicateurs financiers.....	93
6.4. L'investissement.....	94
6.5. L'endettement.....	94
7. La société tunisienne de sidérurgique (EL FOULADH).....	96
7.1. Les principaux indicateurs d'activité	96
7.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	97
7.3. Les principaux indicateurs financiers.....	97
7.4. L'investissement.....	98
7.5. L'endettement.....	98
8. Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)	99
8.1. Les principaux indicateurs d'activité	99
8.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	100
8.3. Les principaux indicateurs financiers.....	101

8.4. L'investissement.....	102
8.5. L'endettement.....	102
IV- Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la pêche	104
1. L'office des céréales	106
1.1. Les principaux indicateurs d'activité	106
1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	107
1.3. Les principaux indicateurs financiers.....	107
1.4. L'investissement.....	109
1.5. L'endettement.....	109
2. L'Office National d'Huile(ONH)	110
2.1. Les principaux indicateurs d'activité	110
2.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	111
2.3. Les principaux indicateurs financiers.....	112
2.4. L'investissement.....	113
2.5. L'endettement.....	113
3. L'Office des Terres Domaniales (OTD).....	113
3.1. Les principaux indicateurs d'activité	113
3.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	114
3.3. Les principaux indicateurs financiers.....	114
3.4. L'investissement.....	115
3.5. L'endettement.....	115
4. La Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux(SONEDE)	116
4.1. Les principaux indicateurs d'activité	116
4.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	116
4.3. Les principaux indicateurs financiers.....	116
4.4. L'investissement.....	117
4.5. L'endettement.....	117
V- Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous la tutelle du Ministère de la Santé	118
1. La Pharmacie Centrale de Tunisie(PCT):.....	118
1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants:	119
1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	119
1.3. Les principaux indicateurs financiers.....	119

1.4. L'investissement.....	120
1.5. L'endettement.....	121
VI-Les principaux indicateurs financiers et les indicateurs d'activité des entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'Equipe-ment, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire	121
1-Tunisie Autoroutes	121
1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants:	123
1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	123
1.3. Les principaux indicateurs financiers.....	123
1.4. L'investissement.....	124
1.5. L'endettement.....	124
VII. Les principaux indicateurs financiers et d'activité des les entreprises publiques sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et des Affaires locales	125
1. L'Office National d'Assainissement	125
1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants	126
1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines	126
1.3. Les principaux indicateurs financiers.....	127
1.5. L'investissement.....	128
1.5. L'endettement.....	128
DEUXIEME PARTIE : Stratégie de réformes et de gouvernance des entreprises publiques	129
Chapitre premier : Projet de réformes et de gouvernance des établissements publics	132
I. Réformes institutionnelles	132
II. Réformes au niveau législatif.....	133
III.Au niveau des orientations stratégiques générales de la structure financière des EEP	134
IV. Au niveau du financement des programmes de restructuration:	134
Chapitre deux : La relation contractuelle entre l'État et certains établissements publics	136
I. Contrats de programme des banques publiques.....	136
Étape 1:Audit complet des banques publiques :	136
Étape 2 : Evaluation des effets et des résultats des contrats des programmes de 3 banques publiques.....	140
II- Contrats d'amélioration de performance	142
1. Délimitation des objectifs et présentation des obligations contractuelles entre les établissements et les autorités de tutelle	143
1.1. L'Office des céréales.....	143
1.2. Régie Nationale des Tabacs et des Allumettes	144

1.3. Société Tunisienne des Industries de Raffinage.....	145
2. Évaluation des effets et des résultats des contrats d'amélioration de performance	146
2.1.L'office des céréales	146
2.2. La Régie Nationale du Tabac et des Allumettes	152
2.3. La société tunisienne des industries de raffinage	156

Liste des tableaux

Tableau 1 : Sélection de l'échantillon	21
Tableau 2: Les indicateurs d'activité et financiers les plus importants pour trois banques publiques	25
Tableau 3: Les indicateurs d'activité et les indicateurs financiers les plus importants pour les autres entreprises publiques actives dans le secteur semi-financier.....	31
Tableau 4 : les indicateurs d'activité et les indicateurs financiers les plus importants pour les trois caisses.	37
Tableau 5 : Liste des 23 établissements publics selon un certain nombre d'indicateurs	47
Tableau 6: Les principaux indicateurs d'activité et financiers des entreprises publiques actives dans le secteur du tabac	48
Tableau 7 : Evolution des principaux indicateurs financiers et d'activité des plus grandes entreprises publiques sous tutelle du ministère des transports	55
Tableau 8 : Evolution des principaux indicateurs financiers et d'activité des plus grandes entreprises publiques sous tutelle du ministère des transports	56
Tableau 9 : Indicateurs d'activité et indicateurs financiers les plus importants des entreprises publiques actives dans le secteur du programme	77
Tableau 10: Indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques actives dans le secteur de l'énergie.....	83
Tableau 11 : Les Indicateurs d'activité et indicateurs financiers les plus importants pour certaines entreprises publiques actives dans le secteur industriel	95
Tableau 12 : Évolution de la dette de la Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa (Unité: MD) .	103
Tableau 13 : Développement des indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'agriculture, des ressources en eau et de la pêche	104
Tableau 14 : Les principaux indicateurs financiers et d'activité des entreprises publiques soumises à la tutelle du ministère de la santé.....	118
Tableau 15 : Indicateurs d'activité et indicateurs financiers les plus importants pour la société tunisienne Autoroutes	122
Tableau 16 : Progression des réalisations dans les contrats des banques publiques en 2018	139
Tableau 17 : Les clauses les plus importantes du contrat d'amélioration de performance du Bureau des céréales	143
Tableau 18 : Les clauses les plus importantes du contrat d'amélioration de performance de la RNTA ..	144
Tableau 19: Les clauses les plus importantes du contrat d'amélioration de performance de la (STIR)...	145
Tableau 20 : La réalisation des objectifs techniques dans les contrats pour de performance de l'office des céréales	147
Tableau 21: Réalisation des objectifs financiers dans le contrat d'amélioration de performance de l'Office des céréales.....	150

Tableau 22: La réalisation des objectifs techniques dans le contrat de performance de la Régie Nationale de Tabac et des Allumettes 152

Tableau 23: La réalisation des objectifs financiers dans le contrat de performance de la Régie Nationale de Tabac et des Allumettes 153

Tableau 24 : La réalisation des objectifs techniques dans les contrats pour de performance de la STIR 156

Tableau 25 : Degré de réalisation des objectifs financiers du contrat d'amélioration de performance de la STIR 158

Résumé exécutif du rapport sur les entreprises publiques

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de l'article 46 de la nouvelle Loi Organique du Budget (LOB) No15 pour l'année 2019 du 13 février 2019 qui a prévu l'accompagnement du projet de loi des finances pour l'année en cours entre autres, d'un rapport sur les entreprises publiques.

Il est divisé en deux parties:

Première partie	Deuxième partie
Présentation de la situation économique, financière et capacité d'emploi des entreprises publiques et analyse des principaux indicateurs financiers et de l'effort financier fourni par l'État en faveur des établissements publics (primes, garantie, prêts de latrésorerie, avancede latrésorerie...)	Présentation de la stratégie de réforme et de lagouvernance des entreprises publiques statuée par le gouvernementen 2018 et présentation de modèles d'expérience contractuelle entre l'État et certaines entreprises publiques (3 contrats programmes et 3 contrats de performance)

1. Première partie

Cette partie établit un diagnostic aussi exhaustif que possible sur la situation économique, financière et de l'emploi des établissements publics durant la période 2016-2018. Elle recouvre, comme l'indique l'encadré ci-dessous, la situation économique, la situation financière et celle de l'emploi.

Situation économique	Situation financière	Situation de l'emploi
Présentation des activités des différentes entreprises, du rôle économique qu'elles jouent au niveau national et des principales caractéristiques du secteur dans lequel elles opèrent.	Évaluation de la situation financière des entreprises publiques à travers l'analyse des principaux indicateurs et ratios financiers liés à la structure et à la rentabilité.	Présentation d'une image sur la capacité d'embauche des entreprises publiques en termes d'importance du nombre d'agents et des charges y afférentes

Au niveau de cette partie, un accent particulier a été mis dans une première étape sur le secteur des banques et des caisses sociales et en deuxième étape, sur un groupe d'établissements opérant dans différents secteurs et ce, en raison de l'importance de leurs indicateurs comparativement au nombre total du reste des établissements. Les caractéristiques statistiques de l'échantillon montrent que l'effectif employé représente 75,3% de l'effectif total du reste des EEP contre 77,7% pour les charges salariales. Quant aux recettes d'exploitation, elles correspondent à 88,2% de celles du reste des EEP. Les charges d'exploitation couvrent le même pourcentage que les recettes. Les subventions d'exploitation accaparent, quant à elles, les 4/5 du montant global octroyé au reste des EEP.

Nombre d'agents	Charge des agents	Recettes d'exploitation	Subventions d'exploitation	Charges d'exploitation
75.3 %	77,7%	88,3%	82%	% 88.2

Les résultats financiers les plus importants pour les entreprises publiques

L'étude de la situation financière des entreprises publiques s'est basée sur les informations et les données disponibles dans les rapports des commissaires aux comptes et les rapports d'activité de ces établissements. Les résultats seront appréciés, dans ce qui suit, par secteur et par établissement public.

A) Banques

En ce qui concerne les établissements publics actifs dans ce secteur, le produit bancaire net s'est amélioré durant la période 2016-2018 pour 3 banques publiques (BNA / STB / BH) de 57%. Cette amélioration qui équivaut à 538 MD a entraîné une augmentation du résultat net pour la même période de 43,8%, soit l'équivalent de 119,3 M.D.

B) Caisses sociales

Les revenus d'exploitation technique de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et de la Caisse Nationale de Retraite pour l'année 2018 ont atteint une valeur de 6.887 MD tandis que les charges techniques se sont élevées à 8.186 millions. Cela a entraîné un déficit de 1.299 MD dont 74% reviennent à la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale. Ceci a nécessité un financement de 200 MD auprès du Budget de l'Etat pour soulager leur situation financière et réduire leur déficit financier.

Le déficit structurel de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et de la Caisse Nationale de Retraite et de la Prévoyance Sociale (CNRPS) s'est accompagné du relèvement de leurs dettes auprès de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, (CNAM) d'environ 4691 MD à fin 2018.

C) Le reste des établissements publics

Les autres établissements publics ont réalisé des revenus d'exploitation de 21.173 MD en 2016. Ces revenus sont faibles et couvrent à peine les charges d'exploitation qui sont de l'ordre de 20.930 MD. La situation financière difficile des entreprises publiques s'explique par la valeur faible des bénéfices nets réalisés par certaines d'entre elles. Ces derniers qui s'élèvent à 170,5 MD ne couvrent pas les pertes nettes réalisées par le reste des établissements publics dont la valeur s'élève à 1.326 MD. Ceci est dû principalement :

✓ **A l'arrêt de la production (grèves et sit-in) dans certains établissements importants à l'instar de la CPG où le taux annuel d'arrêt des centres de production au cours de la période 2016-2018 est d'environ 85 jours. Auquel, il faut ajouter les problèmes de transport, tels que la défaillance de la ligne 15, suite aux inondations qui ont touché le bassin minier en 2017 et le retard dans les investissements de la Société Nationale des Chemins de Fer, limitant l'activité du Groupe Chimique Tunisien à 39% de sa capacité de production.**

✓ **L'impact des salaires sachant que les charges des agents pour l'ensemble des établissements publics en 2016 s'élèvent à 2.939,3 MD enregistrant une augmentation de 40% par rapport à 2011. Alors que les revenus d'exploitation ont, quant à eux, diminué de 2% par rapport à 2011. À titre d'exemple, la masse salariale a enregistré une hausse record en 2016 par rapport à 2011 où par exemple les salaires de la Société Tunisienne d'Electricité**

et de Gaz et du Groupe Chimique Tunisien ont connu des taux d'accroissement respectifs de 48% et de 43,3%.

✓L'adoption par la majorité des entreprises d'une politique de tarification qui n'a pas suivi le coût de production.

✓L'accroissement des charges financières suite à l'évolution des taux de change du dollar et de l'euro par rapport au dinar tunisien. A titre d'exemple, la Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz, a enregistré des pertes liées au taux de change et aux intérêts d'une valeur bancaire de 1.500 MD. Il en est de même pour l'Office des Céréales. Il a connu une augmentation des charges financières d'un montant de 68.3 MD en 2016 contre 86 MD en 2017 atteignant environ 100 MD en 2018.

✓La tendance à la hausse des prix du pétrole brut, des produits pétroliers, du gaz naturel et des matières premières qui a affecté les équilibres financiers des entreprises publiques bien qu'elles bénéficient des subventions de l'Etat.

Cette situation a conduit l'Etat à poursuivre ses interventions en faveur des établissements publics (subventions d'exploitation et subventions d'investissement). Le total des transferts selon les états financiers des EEP sont passés de 2.102,9 MD en 2016 à 3.694,1 MD en 2017 pour atteindre 5.139.4MD en 2018, ce qui correspond à une augmentation de 144% entre les années 2016 et 2018. A titre de référence et pour mémoire, les subventions directes affectées ont atteint en 2018, la valeur de :

- **1300 MD pour l'Office des Céréales au titre de soutien du système des céréales**
- **1500 MD pour la STIR au titre de soutien du carburant.**
- **1200 MD pour la STEG au titre de subvention des coûts de production d'électricité»**

L'effort de l'Etat dans le soutien des entreprises publiques a consisté, en des avances de trésorerie, des prêts de trésorerie et des garanties de l'Etat. Les garanties de l'Etat sur les prêts bancaires accordés aux entreprises publiques ont atteint en 2018 un montant de l'ordre de 2.592.7MD.

Les deux établissements du secteur du tabac constituent la seule exception à cette règle, étant donné que l'augmentation de la capacité de production et du volume des ventes au cours de la période 2016-2018 par rapport à la période 2011-2015 a permis au Budget de l'Etat de collecter

des ressources de 4.923,7 MD sous forme d'impôts au cours de la période 2016-2018 en contrepartie de 500 MD affectés aux deux institutions sous forme d'avances et de prêts du Trésor Public. Ce montant permet de soulager leur situation financière et soutenir leur liquidité qui souffre d'un manque financier dû aux marges négatives sur les ventes des cigarettes étrangères.

Les revenus des contributions de l'État

Les revenus de l'État provenant de ces établissements s'élevaient à 263,5 MD en 2018, ce qui correspond à 5.1% du total des transferts accordés aux établissements publics. Ils illustrent, comme, indiqué dans le paragraphe précédent, le déséquilibre entre les paiements et les revenus entre l'État et les entreprises publiques, montrant l'épuisement grave et sans précédent des ressources de l'Etat. En effet, il n'est pas facile de maîtriser ce déséquilibre en raison de l'approche économique et sociale préconisée par l'Etat en matière de subvention et la politique de tarification de certains services et produits dans notamment les secteurs du transport, de produits pharmaceutiques et énergétiques et certaines matières de consommation.

2. Deuxième partie

A) Projet de stratégie de restructuration et de gouvernance des entreprises et des établissements publics

Le Conseil Ministériel, tenu le 24 novembre 2015, a approuvé la stratégie générale de réformes des entreprises et des établissements publics et les principes généraux de gouvernance élaborés à cet effet. Cette stratégie, inscrite dans le document du plan de développement pour les années 2016-2020, a touché les aspects suivants : gouvernance générale, gouvernance interne, ressources humaines et dialogue social et situation financière.

Plusieurs événements et réunions organisés à cet effet, ont conduit à l'élaboration d'une stratégie de réforme et de gouvernance des entreprises et établissements publics comprenant 19 objectifs et 58 mesures ratifiés au cours du Conseil Ministériel réuni le 19 juin 2018. Parmi ces mesures, on cite :

- L'arrêté gouvernemental n ° 618 de 2018 du 26 juillet 2018 relatif à la création d'une unité de gestion par objectifs pilotée par le gouvernement pour mettre en œuvre la stratégie de réformes et de gouvernance des entreprises publiques.
- La décision du chef du gouvernement du 25 février 2019 concernant la nomination des membres du comité de direction de la stratégie de réformes et de gouvernance des entreprises et

des établissements publics (Dans ce cadre, deux réunions ont eu lieu les 25 Juin et 17 septembre 2019).

B) Modélisation de l'expérience contractuelle entre l'État et certains établissements publics

Contrats programmes	Contrats de performances
<p>STB - BNA - BH</p> <p>Réalisation des objectifs fixés dans les contrats programmes à des degrés différents dépassant dans la majorité des cas 100%.</p>	<p>Office des Céréales - RNTA - STIR</p> <p>Réalisation des objectifs techniques et spécifiques des établissements concernés selon des taux allant de 50% à 100% sachant que la plupart des indicateurs techniques ont atteint un taux moyen de 80%. Ce taux est considéré comme acceptable dans la première année de l'exécution du contrat, tandis que les indicateurs financiers de ces entreprises ont connu des tendances à la baisse au cours de l'année concernée due au fait que les prix de vente sont déterminés selon le principe de l'agrément administratif. Ces derniers ont connu de légères augmentations au cours de l'année 2018 contre une hausse des coûts de production à des taux importants, en raison principalement des fluctuations des taux de change, du prix du baril et du prix des matières importées.</p>

Présentation générale

Les entreprises publiques jouent un rôle majeur dans le développement économique et social de notre pays en raison de la place qu'elles occupent dans le processus d'élaboration, de planification et d'exécution des politiques publiques dans de nombreux secteurs économiques et ce, grâce aux moyens dont elles disposent, à l'expérience et aux avantages qu'elles tirent de l'ouverture au niveau international. Dans ce contexte, certaines entreprises publiques sont considérées comme des leviers incontournables dans la dynamique de transformation économique et sociale du pays. Le décollage et le dynamisme de certains secteurs d'activité ne pouvaient se réaliser sans leur intervention. En outre, certaines stratégies sectorielles n'auraient pu être concrétisées sans la présence de ces entreprises publiques et le rôle effectif qu'elles ont joué avant et après la révolution.

Cependant, les entreprises publiques n'ont pas évolué selon une stratégie cohérente et clairement définie à moyen et à long termes. Les changements politiques que le pays a connus en particulier après la révolution, la situation économique difficile de l'Europe, notre principal partenaire économique et l'instabilité en Libye expliquent l'instauration d'une récession économique. Cette récession a affecté les EEP qui ont connu, faut-il le rappeler, une forte baisse au niveau des résultats globaux et se sont trouvées dans des situations financières difficiles.

Le cadre juridique de l'élaboration du rapport

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de l'article 46 de la Loi Organique du Budget (LOB) du 13 février 2019 prévoyant l'accompagnement du projet de la loi de finances par des rapports spécifiques.

Les raisons de l'inclusion du rapport sur les entreprises publiques dans les rapports joints au projet de loi de finances relèvent de plusieurs considérations dont les plus importantes sont:

- Le croisement de nombreux indicateurs économiques et financiers de l'État tels que l'investissement, les subventions, le soutien public, les garanties de l'État et l'emploi en lien avec ceux des entreprises publiques.

- Considération de certains établissements publics comme étant un service public et une extension de l'Administration.

- La volonté d'éclairer la situation économique et financière des entreprises publiques en matière notamment de transparence, de clarté et de disponibilité d'informations.

Le contenu du rapport

Ce rapport fournit un diagnostic de la situation économique, financière et celle de l'emploi des établissements publics au cours des années 2016-2017-2018.

- Concernant la situation économique, il s'agit de définir l'activité des différentes entreprises et du rôle économique qu'elles jouent au niveau national en présentant les principales caractéristiques du secteur dans lequel elles opèrent.

- La situation financière portera, quant à elle, sur l'évaluation de la situation financière des établissements en analysant les indicateurs et les ratios liés à la structure financière et à la rentabilité.

- L'état de l'emploi consiste à fournir une image de la capacité de création d'emplois par les établissements publics en rapport avec les charges y afférentes.

Tableau 1 : Sélection de l'échantillon

Nombre		Détail	
Total d'établissements	110		
Nombre d'établissements présentés dans le rapport	31	Le secteur financier et assimilés	- 3 banques publiques parmi cinq - 3 caisses sociales - 2 : Poste Tunisienne et Caisse de Prêt et de Soutien des Collectivités Locales
		Le reste des secteurs	-23 établissements sélectionnés sur la base de l'importance de leurs indicateurs par rapport au reste des établissements (échantillon parmi 87 établissements)
Nombre d'établissements non retenus	15	<ul style="list-style-type: none"> - 2 banques: la Banque Tunisienne de Solidarité et la Banque de Financement de PME. - 7 établissements nouvellement créés - 4 établissements ayant accusé un retard pour préparer leurs états financiers. - Tunisie Télécom - Un établissement en arrêt d'activité 	
Méthode de calcul de 87 établissements base de l'échantillon: $87 = (110 : \text{le nombre total d'établissements}) - (15 : \text{le nombre d'établissements exclus}) - (8 : \text{établissements relevant du secteur financier et assimilés})$			

Bien que le nombre d'établissements publics s'élève actuellement à 110, le rapport s'est référé à 95 établissements. Il ne couvre pas les entreprises et les établissements publics suivants :

- 02 banques publiques qui n'étaient pas soumises au processus d'audit complet à l'instar des autres banques publiques.

- 04 établissements publics en raison du retard dans la préparation de leurs états financiers (il s'agit de la Nouvelle Société d'Imprimerie, de Presse, d'Edition, de la Télévision Tunisienne, de la Société du Métro Léger de Sfax et de l'Office du Planning Familial).

- 07 établissements publics nouvellement créés (il s'agit de la Société de Production Marchande des Légumes et des Fruits au Centre, la Société Environnementale, de Plantation et de Jardinage à Tataouine, la Société de Gestion du Pôle Industriel et Technologique à Kasserine, la Société de Gestion du Pôle Industriel et Technologique de Jendouba, la Société de Développement et d'Investissement de Tataouine, de la Société de Services de Développement Multidisciplinaire à Kerkennah et la Société de Développement et d'Investissement à Kébili.

- Le Centre d'Etudes et de Recherche Atmosphériques qui a été fermé.

- La Société Tunisie Telecom

Ce rapport couvre, ainsi, 31 établissements regroupant :

- 03 banques publiques,

- L'Office National de la Poste et le Fond de Prêt et d'Aide aux Collectivités Locales,

- 03 caisses sociales.

- Un échantillon de 23 établissements publics opérant dans différents secteurs sur un total de 87 établissements.

Ces 23 établissements ont été choisis en raison de l'importance d'indicateurs portant sur les activités économiques, financières et celle de l'emploi. Les données issues de leurs bilans et des rapports d'activité montrent que ces établissements emploient un effectif correspondant à 75,3% du total des emplois créés par les 87 établissements. Les charges d'exploitation sont de l'ordre de 77,7% contre 88,3% pour les produits d'exploitation. Les primes d'exploitation et l'enveloppe d'investissement représentent respectivement 86,66% et 82%.

Le rapport est articulé en deux parties:

- La première partie présente les caractéristiques des entreprises publiques sélectionnées et fournit une analyse approfondie des principaux indicateurs financiers et de l'effort de financement consenti par l'Etat en leur faveur.

- La deuxième partie : présente la stratégie de réforme et de gouvernance des entreprises publiques décidée par le gouvernement en 2018 et expose les résultats issus de l'expérience d'un certain nombre d'établissements publics engagés par ce plan de réforme et de restructuration. Il s'agit de se focaliser sur l'expérience de trois établissements ayant établi des contrats d'amélioration de performances et trois banques ayant conclu des contrats programmes.

PREMIERE PARTIE

Situation financière de 31 entreprises publiques

Chapitre premier :

Les entreprises publiques actives dans le secteur financier et assimilés

L'État participe au capital de plusieurs entreprises actives dans le secteur financier dont les plus importantes sont les trois grandes banques publiques : la Société Tunisienne de la Banque, la Banque de l'Habitat et la Banque Nationale Agricole en plus de la Poste Tunisienne et du Fond de Prêt et d'Aide aux Collectivités Locales

I. Les Banques Publiques

Le tableau ci-dessous montre les principaux indicateurs relatifs aux trois banques : la STB, la BH et la BNA.

Tableau 2: Les indicateurs d'activité et financiers les plus importants pour trois banques publiques

	Année	Ressources humaines		Indicateurs financiers					Ratios financiers					
		Nombre d'agents	Charge des agents	Total des actifs	engagements	Dépôts	résultat bancaire net	résultat net	Indicateur d'exploitation	Part des créances classées	Taux de couverture des cr. classées par les provisions	Ratio de solvabilité financière (minimum 100%)	TIER 1 (min. 7%)	LCR (Moins 80% en 2017 et 90% en 2018)
		Agent	MD	MD	MD	MD	MD	MD	%	%	%	%	%	%
STB	2016	2141	114,2	8279	5557	5443	309	40,5	50,1	28,2	79,5	12,1	8,5	199,3
	2017	2051	141,5	9050	6114	5963	390	51,7	49,9	24,4	80,2	11,5	7,7	88,3
	2018	1855	143,3	10520	7133	6357	473	80,8	46,4	20,7	75,4	10,4	7,5	96,9
BNA	2016	2628	162,3	9440	7372	7025	379	140	51,8	20,4	58,8	11,2	7,3	102,0
	2017	2518	179,3	10690	8726	7633	444	199	49,7	18,4	57,5	12,4	8,0	107,1
	2018	2413	196,3	11538	9259	7800	553	175	48,0	17,2	59,3	14,7	9,9	181,2
BH	2016	1821	100,3	8240,1	6272	5194	256	92	43,2	16,0	74,0	10,0	7,1	82,6
	2017	1792	124,3	9988	7735	5942	385	115	43,0	13,0	80,0	10,9	7,9	87,4
	2018	1753	125,3	11912	9118	6551	456	136	41,5	11,4	77,8	10,5	7,6	101,7

STB : Société tunisienne de banque, BNA : Banque nationale agricole, BH : Banque de l'habitat

1. Société Tunisienne de Banque (STB)

La Société Tunisienne de Banque est une société anonyme, créée le 18 janvier 1957 avec un capital de 776,9 MD. Les contributions de l'État et des actionnaires publics s'élèvent à 83,3%.

1.1. Les principaux indicateurs de ressources humaines

Le nombre d'employés a diminué de 9,6% en 2018 par rapport à 2017 et de 13,4% par rapport à 2016. Cela est dû à la mise en œuvre du plan d'assainissement qui a conduit au licenciement de 378 agents: 136 agents fin 2017, 75 agents au mois de mai 2018 et 75 agents au mois de septembre 2018 et le départ de 92 agents au mois de Février 2019.

Les charges des employés ont atteint une valeur de 143,3 MD en 2018, enregistrant une augmentation d'environ 1,3 % par rapport à 2017 et 25,5 % par rapport à 2016 en raison de l'inclusion de la prime de départ et des augmentations légales de salaire dans les charges de la banque.

1.2. Les indicateurs financiers les plus importants

- L'actif total de la banque au cours de l'année 2018 s'est élevé à 10.520 MD enregistrant une évolution de 16,2% par rapport à 2017 et de 27% par rapport à 2016. Cette évolution est principalement due au niveau élevé des engagements qui ont atteint 7.133 MD en 2018 contre 6.114 M.D en 2017 et 5.557 MD en 2016.

- La valeur des dépôts a connu une croissance de 6,6% en 2018 par rapport à 2017 et de 16,8% par rapport à 2016.

- Le résultat bancaire net a atteint fin 2018 près de 473,4 MD, enregistrant une augmentation de 83 M.D, au rythme de 21,3% par rapport à 2017 et ce, en raison principalement de l'évolution des marges nettes d'intérêts de 64,3 M.D.

- Le résultat net a atteint 80,5 MD en 2018, enregistrant une augmentation élevée de l'ordre de 56,3% comparativement à l'année 2017.

1.3. Les ratios financiers les plus importants

- L'indice d'exploitation en 2018 s'est élevé à 46,4%, enregistrant une baisse par rapport à l'année 2017, où il avait atteint 49,9%. Cette diminution est due à l'évolution des charges de travail (15%) comparativement à l'évolution du résultat bancaire net (23,7%).

- Le taux d'endettement non performant au cours de l'exercice 2018 a poursuivi son trend à la baisse pour atteindre 20,7% contre 24,4% en 2017 et 28,2% en 2016. La dette du secteur du tourisme occupe la part la plus importante de la dette classée de la STB.

- L'indice d'adéquation financière a baissé en 2018 pour atteindre 10,4% contre 11,5% en 2017 et 12,1% en 2016, en se rapprochant, ainsi, du taux minimum légal (10%). De même, l'indice TIER 1 a également diminué (taux minimum de 7%) pour atteindre 7,5% en 2018 contre 7,7% en 2017 et 8,5% en 2016.

- L'indice de couverture de liquidité du court terme (LCR) a atteint 96,9% au mois de décembre contre 88,3% en décembre 2017 et 199,3% en décembre 2016. Cela est dû à l'augmentation de l'évolution des actifs liquides de haute qualité par rapport au taux d'évolution de la trésorerie nette versée.

2. Banque Nationale Agricole (BNA)

La Banque Nationale Agricole est une société anonyme tunisienne, créée le 31 mai 1959. Son capital est de 176 MD fin 2018. La part de l'État et des actionnaires publics s'élève à 50,2%.

2.1. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés en 2018 a connu une baisse de 4,2% par rapport à 2017 et de 8,2% par rapport à 2016. Cela est dû aux départs à la retraite.

- Les charges des agents en 2018 ont augmenté de 9,6 % par rapport à 2017 et de 20,9% par rapport à 2016, en raison des augmentations légales des salaires.

2.2. Les indicateurs financiers les plus importants

- L'actif total de la banque au cours de l'année 2018 s'est élevé à 11.538 MD, enregistrant une évolution de 7,8% par rapport à 2017 et de 22,2% par rapport à 2016. Cette évolution est

principalement due à la hausse des engagements qui ont atteint en 2018 la valeur de 9.259 MD avec un taux de croissance de 6,1 % par rapport à 2017 et de 25,6 % par rapport à 2016.

- Les dépôts en 2018 ont atteint une valeur de 7.800 MD, augmentant, ainsi, de 2,2% par rapport à 2017 et de 11% par rapport à 2016.

- Le produit bancaire net pour l'année 2018 s'est élevé à 553 MD, enregistrant une augmentation de 109 MD et un taux de croissance de 24,5% par rapport à 2017, en raison principalement de l'évolution des marges nettes d'intérêts.

- Malgré l'évolution du produit bancaire net, le résultat net de la banque a baissé au cours de 2018 de 12% par rapport à 2017 pour atteindre 175 MD et ce, faute, d'enregistrement des bénéfices extraordinaires

2.3. Les ratios financiers les plus importants

- L'indice d'exploitation a diminué en 2018 pour atteindre 48% contre 49,7 % en 2017, et cette baisse est due à l'évolution des charges de travail au taux de 19,8% comparativement à l'évolution modeste du produit bancaire net (24,5%).

- Au cours de l'année 2018, le taux d'endettement classé a diminué pour atteindre 17,2% alors qu'il était de 18,4% en 2017 et 20,4% en 2016 et ce, en raison de l'augmentation des charges à payer produites et de la baisse des créances improductives.

- L'indice d'adéquation financière a augmenté au cours de l'année 2018 pour atteindre 14,7% contre 12,4% en 2017 et 11,2% en 2016, s'éloignant du minimum légal. Cela est dû à l'amélioration de la qualité des nantissements ainsi qu'à l'évolution positive des fonds propres de la banque. L'indice TIER 1 a également augmenté pour atteindre 9,9% en 2018 contre 8% en 2017 et 7,3% en 2013.

- L'indice de couverture de liquidité à court terme (LCR) a atteint 181,2% fin décembre 2018 contre 107,1% au mois de décembre 2017 et 102% au mois de décembre 2016. La variation de cet indicateur mensuel s'explique par l'évolution des actifs liquides de haute qualité à un taux plus élevé que l'évolution des flux de trésorerie payés.

3. Banque d'Habitat (BH)

La Banque d'Habitat est, une société anonyme tunisienne, fondée en 1974 en tant que fonds national d'épargne-logement avant d'être transformée en banque en 1989. Le capital de la Banque d'Habitat est de 238 MD et l'Etat et le reste des actionnaires publics y contribuent à raison de 56,7%.

3.1 Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés a enregistré une baisse de 2,2% en 2018 par rapport à 2017 et de 3,7% par rapport à 2016 en raison notamment de l'avancement du programme de licenciement volontaire. A ce titre, le premier lot de départs a été effectué en 2016 concernant 169 agents. De même, la banque est en train d'achever les procédures d'assainissement de 40 et 20 employés au titre des années 2018 et 2019.

- Les charges des agents ont augmenté au cours de l'année 2018 de 0,8% par rapport à l'année 2017 et de 24,9 % par rapport à 2016. Cette évolution s'explique par l'inclusion de la prime de départ et des augmentations légales de salaire dans les charges de la banque.

3.2. Les indicateurs financiers les plus importants

-L'actif total de la banque en 2018 s'est élevé à 11.912 MD, enregistrant une croissance de 19,3% par rapport à 2017 et de 44,6% par rapport à 2016. Cette évolution est principalement due au niveau élevé des engagements de dons qui ont atteint en 2018 un montant de 9.118 MD et des taux de croissance de 17,9% par rapport à 2017 et de 45,5% par rapport à 2016.

- La valeur des dépôts en 2018 a connu une croissance de 10,2% par rapport à 2017 et de 26,1% par rapport de 2016.

- Le résultat net bancaire en 2018 a atteint 456 MD, avec une augmentation de 71 MD par rapport à 2017. Cette évolution notable inclut toutes les composantes du produit bancaire net, dont notamment les marges nettes d'intérêts.

-Le résultat net pour l'année 2018 a augmenté de 18,3% par rapport à 2017 pour atteindre 136 MD dont 28,5 MD ont été distribués comme des bénéfices. Sachant que la part de l'État et des actionnaires publics restants a atteint 16 MD.

3.3. Les ratios financiers les plus importants

- L'indice d'exploitation en 2018 a atteint 41,5% enregistrant une baisse par rapport à 2017 où il avait atteint 43% en raison notamment d'une évolution des charges de travail beaucoup plus faible (14, 5%) que celle du produit bancaire net (18,4%)

- Au cours de l'année 2018, le taux d'endettement classé a diminué, atteignant 11,4% contre 13% en 2017 et 16% en 2016 et ce, en raison d'une augmentation inégale entre les dettes classées et le total des engagements (L'évolution des dettes classées est inférieure à celle des engagements)

- L'indice d'adéquation financière a baissé au cours de l'année 2018 pour atteindre 10,5% contre 10,9% en 2017. Il s'est rapproché du niveau légal minimum en raison principalement de l'évolution des nantissements. L'indice TIER a également baissé pour atteindre 7,6% en 2018 contre 7,86% en 2017.

- L'indice de couverture de liquidité à court terme (LCR) a atteint 101, 7 % fin décembre 2018 contre 87,4% en décembre 2017 et 82,6% en décembre 2016 en raison de la croissance des actifs liquides de haute qualité à un rythme plus fort que celui des flux de trésorerie payés

II. Les autres entreprises publiques actives dans le secteur financier assimilé

Le tableau ci-dessous montre les principaux indicateurs relatifs aux activités de la Poste Tunisienne et la Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales

ONP : Office National des Postes, CPSCL : Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales

Tableau 3: Les indicateurs d'activité et les indicateurs financiers les plus importants pour les autres entreprises publiques actives dans le secteur financier assimilé

Etablissement	L'indicateur	Ressources humaines		Indicateurs financiers						Investissements			Dette
		Nombre d'agents	Charge des agents	Revenu d'exploitation	Charge d'exploitation	Résultat d'exploitation	Charge /Revenu	Résultat net	Résultats différé	Autofinancement	Subventions d'investissement	valeur des investissements	Total Endettement
	Année	Agent	MD	MD	MD	MD	%	MD	MD	MD	MD	MD	MD
ONP	2016	9759	281,7	353,6	370,2	-16,6	104,7	-7,3	- 71,0	220,6	10	16,7	64,4
	2017 provisoire	9601	304,7	374,2	405,0	-30,8	108,2	-15,6	-78,3	194,4	-	40,4	83,9
	2018 probable	9331	329,2	406,0	440,8	-34,8	108,6	-20,0	-93,9	226,7	35	38,1	69,8
CPSCL	2016	170	5,4	30,7	19,3	11,5	62,9	20,7	200,8	308,3	107,9	31,4	145,8
	2017 provisoire	159	5,6	29,9	20,4	9,5	68,2	22,6	221	330,4	59,2	70,4	128
	2018 probable	175	6,3	30,6	16,8	13,8	54,9	31,4	241,4	361,8	157,5	45,7	119,2

1- Office National des Postes

La Poste Tunisienne est une institution publique. Elle est considérée comme un établissement public et non comme une entité administrative. Elle a été créée en application du décret n°1305 de 1998 du 15 juin 1998 et révisée par l'arrêté n° 681 pour l'année 2016 du 3 juin 2016. L'activité de la Poste Tunisienne est soumise au code postal mis à jour par la loi n° 38 de l'année 1998 du 2 juin 1998. Son activité est divisée en :

- Activités postales: collecte, transport et distribution de courrier et de colis, collecte, transport et distribution d'articles de courrier rapide et production et impression de timbres postaux.

- Activités financières: dépôt et retrait de fonds : Comptes courants postaux et comptes d'épargne, transfert d'argent, prestation de services de change et courtage dans le domaine de l'assurance.

1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants

- Le nombre de cartes de paiement pour le courrier électronique tunisien a atteint 1.017,9 mille cartes en 2017 contre 784 mille cartes en 2016, avec une augmentation de 233,9 mille cartes. Cette augmentation est principalement due à l'introduction des cartes e-dinar par toutes les institutions de Micro finance et au développement de nouveaux services via l'Internet et par téléphone mobile. Le nombre de cartes de paiement devrait s'établir à 1.692,2 mille en 2018, soit une augmentation de 66,2% par rapport à 2017.

- Le nombre de comptes d'épargne était de 3.755 milliers au cours de l'année 2017 contre 3.982 milliers de comptes en 2016, soit une diminution de 227 mille de comptes au taux de 5,7%. Il est possible que le nombre de comptes d'épargne atteigne 3.893 mille en 2018 enregistrant un accroissement de 3,7% par rapport à 2017.

1.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

- Le nombre d'employés de l'Office en 2017 était d'environ 9.601, enregistrant une légère baisse de 1,6% par rapport à 2016, en raison notamment de l'augmentation du nombre de retraités par rapport au nombre de recrutés. Le nombre d'employés devrait diminuer de 2017 à 2018, pour atteindre 9.331 agents en raison de la diminution du nombre de contractuels et de départs à la retraite.

- En revanche, les charges des agents pour l'année 2017 ont augmenté de 8,2% par rapport à 2016. Les charges des salariés en 2018 devraient augmenter de 8% par rapport à 2017 pour atteindre 329,2MD. Cette augmentation durant la période 2016-2018 s'explique essentiellement par les augmentations légales des salaires obtenues suite aux négociations sociales, aux augmentations des primes spécifiques, aux promotions et aux changements effectués dans la structure organisationnelle.

1.3. Les indicateurs financiers les plus importants

-Le résultat de l'exploitation a atteint -30,8 MD en 2017, soit une baisse de 85,5% par rapport à 2016. Cette baisse est due au rythme de croissance des charges d'exploitation qui est beaucoup plus élevé que celui des revenus d'exploitation. Le résultat d'exploitation devrait atteindre -34,8 MD en 2018 enregistrant une baisse de 13% par rapport à 2017.

-Les revenus d'exploitation en 2017 ont augmenté de 6% par rapport à 2016 pour atteindre 374,2 MD. Ceci est principalement dû à l'augmentation des prix des produits et services postaux les plus importants et à l'évolution du nombre de cartes de paiement pour le courrier tunisien. Il est attendu que les revenus d'exploitation en 2018 augmenteraient de 8,5% par rapport à 2017 pour atteindre 406 millions de dinars.

- Le total des charges d'exploitation en 2017 s'est élevé à 405 MD, enregistrant, ainsi, une augmentation de 9,4% par rapport à 2016. Il est également attendu que les charges d'exploitation atteindraient en 2018 un montant est de 440,8 MD.

- Le résultat net au cours de l'année 2017 a atteint une valeur de – 15,6 MD enregistrant, de la sorte, une baisse de 113,7% par rapport à 2016. Il est, de même, attendu que le résultat net serait en 2018 dans la limite de -20 MD.

1.4. L'investissement

Les financements liés aux investissements de l'Office ont connu une évolution positive et ont atteint un montant de 16,7 MD en 2016. On prévoit que l'année 2017 atteindra une valeur de 40,4 MD contre 38, 1 MD en 2018. Il est à noter que le financement se fait par le biais du Fonds de Développement des Communications et des Technologies de l'Information et des Télécommunications (FDCTIC).

1.5. L'endettement

La dette de l'Office s'élève en 2016 à 64,4 millions de dinars dont la plus importante étant la dette envers les fonds sociaux publics qui représente 33,8% du total des dettes et qui devrait atteindre en 2017 et 2018 respectivement les niveaux de 83,9 et 69,8 millions de dinars.

2- Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales (CPSCL)

La Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales est un établissement public qui ne revêt pas de caractère administratif. Elle est considérée comme un établissement public créé en vertu de la loi n ° 37 du 14 mai 1975. La Caisse est active dans le financement des projets inscrits dans le cadre des plans d'investissement des collectivités locales qu'elle assiste techniquement au niveau de l'octroi des crédits accordés et au niveau de la gestion de l'assistance dans le cadre de la mise en œuvre du programme de développement urbain et de gouvernance locale.

2.1. Les indicateurs d'activité les plus importants :

-Le nombre de projets ayant obtenu des approbations préliminaires a atteint 401 en 2017 contre 389 en 2016 avec une augmentation de 12 projets. Cela est dû au nombre élevé de projets qui ont reçu les approbations initiales sous forme de prêt et d'aide employés. Ceci explique l'augmentation de la valeur de ces agréments de 103,3 MD au cours de l'année 2016 à 120,5 MD en 2017. Ces approbations ont augmenté en 2018 de 7,1% par rapport à 2017 pour atteindre 129 MD.

-Le nombre de projets ayant obtenu les approbations finales a atteint 460 en 2017 contre 273 en 2016, soit une augmentation de 187 projets et ce, en raison d'une augmentation du nombre de projets ayant obtenu l'approbation finale sous forme de prêt et d'aide employés. Cela a augmenté la valeur de ces approbations de 32,5 MD au cours de l'année 2016 à 141, 1 MD en 2017. Ces approbations ont augmenté en 2018 de 5% par rapport à 2017 pour atteindre 134 MD.

2.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

-Le nombre d'agents a atteint 159 en 2017, enregistrant, de la sorte, une baisse de 6,5% par rapport à 2016, en raison de la résiliation des contrats des agents contractuels et de l'effectif mis à la retraite, mais Il est probable qu'en 2018, le nombre d'agents passera à 175 en raison de l'exécution des programmes de recrutements conçus précédemment.

- Malgré la diminution du nombre d'employés en 2017 par rapport à 2016, les charges des employés ont enregistré une augmentation de 3,7% en 2017 par rapport à 2016 et ont atteint une

valeur de 5,6 MD et ce, suite à l'augmentation des salaires et aux promotions. En 2018, les charges des agents augmenteraient probablement de 12,5% par rapport à 2017 pour atteindre 6,3 MD, en raison des recrutements programmés et des augmentations de salaires et des promotions.

2.3. Les indicateurs financiers les plus importants

- Les revenus d'exploitation ont baissé au cours de la période 2016-2017 de 2,6%, passant de 30,7MD en 2016 à 29,9MD en 2017 en raison d'une légère baisse des intérêts sur les prêts accordés aux collectivités locales. Les revenus d'exploitation en 2018 devraient augmenter de 2,3% par rapport à 2017 pour atteindre 30,6 MD.

- En revanche, les charges d'exploitation pour l'année 2017 ont augmenté de 5,7% par rapport à l'année 2016 où elles ont atteint 20,4 MD. Cela est principalement dû à l'augmentation des allocations d'épargne sur les prêts accordés aux collectivités locales. Par ailleurs et pour l'année 2018, il est probable que les charges d'exploitation diminueraient de 17,6% pour atteindre 16,8MD suite à la baisse attendue des allocations d'épargne sur les prêts accordés aux collectivités locales.

- Le résultat de l'exploitation en 2017 a atteint une valeur de 9,5 MD, enregistrant une baisse de 17,4% par rapport à 2016. Il est possible que le résultat de l'exploitation en 2018 atteigne 13,8 millions, réalisant ainsi une croissance positive de 45,3%.

-Le résultat net de l'année 2017 a augmenté de 9,2% par rapport à 2016 pour atteindre 22,6 MD. Cela est dû à l'amélioration des prestations fournies en 2017 et à la contribution circonstancielle exceptionnelle au profit de l'État au cours de l'année 2016. Il est possible que le résultat net pour l'année 2018 atteigne 31,4 MD avec une augmentation attendue de 8,8 MD et un taux de croissance de 38,9%.

2.4. L'investissement

Les financements liés à l'investissement ont connu en 2017 un rythme de croissance très élevé de 124,2% par rapport à 2016 et ont atteint une valeur de 70,4 MD et ce, en raison de l'acquisition de bons de trésors assimilables (BTA) de 30 MD. Cependant, les volumes de contributions vont connaître un recul et retrouveront en 2018 leur niveau normal estimé à 45,7 MD.

2.5. L'endettement

Les dettes de la caisse se sont élevées à 128 MD en 2017 contre 145,8 MD en 2016, enregistrant une baisse de 12,2%. Il est prévu que la dette atteigne 119,2 MD en 2018, accusant une baisse de 6,9% par rapport à 2017. Cela est dû à la diminution de la valeur des prêts obtenus par rapport aux paiements liés au remboursement des prêts précédemment contractés

Chapitre deux : Les caisses sociales

Tableau 4 : les indicateurs d'activité et les indicateurs financiers les plus importants pour les trois caisses.

Etablissement	L'indicateur	An née	Indicateurs d'activité			Indicateurs financiers			Investissements			Endettement		
			Nombre adhérent	Nombre prestataire	ep Total	Charges	Résultat	Subvention	Autofinancement	Investissement	MVNC	Etat	Total Endettement	
CNRPS	9102	L102	156	2280	2520	5204	119,6	133,3	143,3	5673	1526	48,2	52,9	51
			165	2345	2794	5198	133,3	143,3	5673	1526	48,2	52,9	51	
			-	-	3115	5673	143,3	143,3	5673	1526	48,2	52,9	51	
SSNS	9102	L102	-	780	3522	1526	48,2	52,9	1512	1459	1459	382	779	779
			-	782	3629	1512	52,9	1512	1459	1459	382	779	779	
			-	-	3956	1459	51	1459	1459	382	779	779		
CNRPS	9102	L102	156	2280	2520	5204	119,6	133,3	143,3	5673	1526	48,2	52,9	51
			165	2345	2794	5198	133,3	143,3	5673	1526	48,2	52,9	51	
			-	-	3115	5673	143,3	143,3	5673	1526	48,2	52,9	51	
SSNS	9102	L102	-	780	3522	1526	48,2	52,9	1512	1459	1459	382	779	779
			-	782	3629	1512	52,9	1512	1459	1459	382	779	779	
			-	-	3956	1459	51	1459	1459	382	779	779		

			Dettes courantes de court terme destinées aux prestataires de services de santé publics, privés et aux adhérents sociaux		
22.5	13.6	28.8	2446.7	3437.1	4591.1
1573.6	1968.8	2515.5	151.5	33.9	326.1
324.4	393.9	547.4	2154.4	3119	3560.4
0	0	0	-437.5	-707.8	-1320.2
328,2	393,6	546,8	300	500	200
2074	2191	2244	-752,9	-1338	-1526,5
2615	2835	3027	6533	7468	8186
94,5	102,7	103,1	6042	6423	6887
2922	2933	2876	167,8	186,2	194,3
2615	2835	3027	6730	6710	7071
7959	8144	8064	6042	6423	-
3583	3613	3713	1051	1122	-
-	-	-	3060	3127	-
9102	4102	sejps sod8102	-	-	-
CNAM			(SRRPS + SSNC) total		

Le Ministère des Affaires Sociales supervise trois caisses sociales à savoir la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale (C.N.R.P.S) et la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM). Ce chapitre traitera la situation financière et celle l'emploi caractérisant les 3 caisses.

I. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale est un établissement public à caractère non administratif, créée en vertu de la loi la loi n ° 30 de 1960 du 14 décembre 1960. Les tâches de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale sont principalement:

- Recouvrements des cotisations des travailleurs du secteur privé

- Prestations sociales tels que les pensions de retraite et les primes

1. Les indicateurs d'activité les plus importants :

Au cours de l'année 2017, la CNSS a enregistré une augmentation du nombre d'employeurs y adhérents au rythme de 5,8% par rapport à l'année 2016, pour atteindre 165 mille employeurs. De même, le nombre d'actifs employés impliqués ont augmenté de 2,9% pour atteindre 2.345. 000 dont 1. 229. 000 employés relevant du secteur non-agricole. Le nombre de bénéficiaires de pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès et les survivants ont connu à leur tour une augmentation de 7,8% pour atteindre 763 milliers de personnes

2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

-Le nombre d'employés de la caisse était estimé à la fin de 2017 à 5.198 agents, enregistrant une légère baisse de 6 salariés par rapport à 2016, du fait de l'augmentation du nombre de retraités par rapport aux recrutés. Il est probable que le nombre d'employés à la fin de 2018 se stabilise dans la limite de 5.653 travailleurs avec une augmentation de 475 travailleurs par rapport à 2017 au rythme de 9,1%, du fait de l'achèvement du programme de recrutements.

- les charges des agents pour l'année 2017 ont augmenté de 13,7 MD enregistrant un accroissement de 11,5% par rapport à 2016, passant de 119,6 MD en 2016 à 133,3 MD en 2017 et ce, en raison des augmentations de salaires et des primes spécifiques et des coûts résultant des promotions et des nominations. Les charges des agents en 2018 devraient également connaître une augmentation de 10 MD par rapport à 2017 pour atteindre 143,3 MD, soit un accroissement de 7,5%.

3- Les principaux indicateurs financiers

- Le montant des revenus d'exploitation technique en 2017 s'est élevé à 2.794 MD contre 2.520 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 274 MD, soit 10,9%. Cette hausse est principalement due à l'augmentation du nombre des salariés actifs au rythme de 2,9 %, pour atteindre 2.345 mille adhérents. Les revenus d'exploitation technique devraient atteindre 3.115 MD en 2018, soit une augmentation de 321 MD au rythme de 11,5%.

- Les charges d'exploitations techniques relatives à l'année 2017 ont atteint une valeur de 3.088 MD contre 2.789 MD en 2016, enregistrant, ainsi, une évolution de 299 MD et un accroissement de 10,7 %. Ceci est principalement attribuable à l'augmentation des pensions de retraite due à l'augmentation du salaire minimum interprofessionnel garanti et à l'accroissement du nombre de bénéficiaires de pensions de vieillesse, d'invalidité et des survivants et ce, au rythme de 7,8% pour atteindre 763 mille bénéficiaires. Il est probable que les charges techniques en 2018 atteindront 3.448 MD, avec une augmentation de 11,7%, pour une valeur de 360 M.D

- Le résultat d'exploitation en 2017 s'élève à - 527 MD contre - 477 MD en 2016, enregistrant une baisse de 50 MD au rythme de 10,5% et ce, en raison de la détérioration du résultat technique. Il est probable que le résultat atteindrait environ -553 MD en 2018 avec une diminution de 26 MD, au rythme de 4,9 %.

- Le résultat net en 2017 s'élève à -525 MD contre -475 MD en 2016 enregistrant une diminution de 50 MD au taux de 10,5%. Ceci est dû principalement à l'évolution du déficit enregistré au niveau du résultat technique brut. Il est possible que le résultat net atteigne - 550 MD fin 2018, marquant une diminution de 25MD au rythme de 4,8%.

4. L'investissement

Les investissements réalisés se sont élevés à 8,9 MD en 2017, accusant une diminution de 3,4 MD soit une baisse de 27,6% par rapport aux réalisations de 2016. Le budget d'investissement pour 2018 devrait atteindre une enveloppe de 15,7 MD et une augmentation de 6,8 MD avec un taux de croissance de 76,4%. Il serait principalement affecté à l'acquisition des équipements et à l'aménagement de bâtiments administratifs et des bureaux.

5. L'endettement

La dette est principalement liée à l'incapacité de la caisse, à partir de 2016, de verser et transférer la totalité des contributions payées pour le compte de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie afin d'épargner les liquidités nécessaires pour les pensions des retraités. L'endettement envers la Caisse Nationale d'Assurance Maladie a atteint 1.247 MD en 2017, enregistrant une augmentation de 748 MD par rapport à 2016 et un rythme de croissance de 149,9%. Il est

possible que les créances de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie atteignent en 2018 la somme de 1.712 MD avec une augmentation de 465 MD au rythme de 37,3%, par rapport à 2017.

II. La Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale (CNRPS)

La C.N.R.P.S est un établissement public à caractère non administratif, créé depuis 1976 en remplacement de la Caisse Nationale de Retraite et de la Caisse de Prévoyance Sociale créées, toute les deux, en 1959. En Mai 1998, les services de la CREGT (Caisse de Retraite de l'Électricité du Gaz et du Transport) ont été transférés à la CNRPS. Les principales fonctions de la caisse sont les suivantes:

- Suivi de la vie professionnelle et régularisation du parcours professionnel.
- Gestion des pensions de retraite et ses conséquences.
- Gestion des régimes de retraite au profit de certains éléments non impliqués dans la caisse et financés par le budget de l'État.

1. Les principaux indicateurs d'activité

- Fin 2017, le nombre d'affiliés impliqués dans la caisse a atteint 782 milliers d'adhérents contre 780 milliers en 2016 au rythme de 0,3%. On prévoit que cet effectif atteindra fin de 2018 près de 779 milliers d'adhérents, enregistrant une diminution de 0,4% par rapport à 2017.

- Le nombre total de bénéficiaires de pensions a enregistré, à son tour, une augmentation de 4,7%, passant de 343 milliers de personnes en 2016 à 359 milles en 2017. Il est prévu que ce chiffre atteindra 382 mille bénéficiaires en 2018 avec un accroissement de 23 mille nouveaux bénéficiaires et selon un rythme de 6,4% par rapport à l'année 2017. Cette augmentation au cours de la période 2016-2018 s'explique par des facteurs structurels liés notamment à la composition des adhérents par âge et à l'orientation vers le tassement démographique (atteinte de l'âge de retraite pour plusieurs groupes) et à l'amélioration de l'espérance de vie qui permet aux retraités de bénéficier des prestations durant une période beaucoup plus longue qu'auparavant.

2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

- Le nombre d'employés dans la caisse était estimé à la fin de 2017 à 1.512 agents, enregistrant une légère baisse de 1% par rapport à 2016, en raison de l'augmentation du nombre des partants à la retraite comparativement aux nouveaux recrutés. Le nombre d'employés devrait se stabiliser fin 2018 autour de 1.459 agents, enregistrant une baisse de 53 agents par rapport à 2017, soit une baisse de 3,5%. Cette baisse serait due à l'augmentation continue des départs à la retraite et au retard dans l'achèvement du programme des recrutements.

- Les charges des agents au cours de l'année 2017 ont augmenté de 4,7 MD, soit un taux de croissance de 9,8% pour atteindre 52,9 MD et un accroissement de 9,8% par rapport à l'année 2016 et ce, suite aux augmentations des salaires et des primes spécifiques et aux coûts résultant des promotions et des nominations. Les charges des agents en 2018 devraient connaître une légère baisse de 1,9 MD et un taux de 3,6% pour atteindre un montant de 51 MD.

3. Les Principaux indicateurs financiers

- Le montant des revenus d'exploitation technique en 2017 s'est élevé à 3.629 MD contre 3.522 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 107 MD et un rythme de croissance de 3%. Cette amélioration est principalement due à l'augmentation du nombre d'adhérents actifs en 2017. Les revenus d'exploitation technique devraient atteindre 3.772 MD en 2018, soit une augmentation de 143 MD au rythme de 3,9% par rapport à 2017.

- Les charges d'exploitations techniques relatives à l'année 2017 ont atteint une valeur de 4.380 MD contre 3.744 MD en 2016, enregistrant, ainsi, une évolution de 636 MD et un accroissement de 17%. Ceci serait principalement attribuable à l'augmentation des bénéficiaires de pensions de retraite dont le nombre a atteint 359 mille en 2017 contre 343 milles bénéficiaires en 2016. Les charges techniques d'exploitation devraient atteindre 4.738 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 358 MD et un accroissement de 8,2% par rapport à 2017.

- Le résultat d'exploitation en 2017 s'élève à - 811 MD contre -275,9 MD en 2016 enregistrant une baisse de 535,1 MD au rythme de 193,9% et ce, en raison de l'augmentation des charges techniques selon un rythme plus prononcé que celui des revenus techniques. Il est probable que le résultat d'exploitation négatif s'accroîtrait davantage pour atteindre -973,5 MD en 2018 avec une diminution de 162,5 MD, au rythme de 20 %.

- Le résultat net en 2017 s'élève à -182,8 MD contre 37, MD en 2016 enregistrant une diminution de 220,3 MD et ce, malgré le fait que la Caisse ait bénéficié d'une subvention de l'État sous la forme d'un soutien financier direct d'une valeur de 500 MD en 2017 et de 300MD en 2016

- En outre, il est attendu que le résultat net atteigne -770,2 MD en 2018, enregistrant une baisse significative de 587,4 et un rythme d'accroissement de 321% et ce, malgré le fait que la Caisse ait obtenu 200 MD au cours de l'année 2018. Ce montant correspond à la part de la Caisse suite à la répartition de la Contribution de Solidarité Sociale créée en vertu du chapitre 53 de la loi de finances pour l'année 2018.

4. L'investissement

Les investissements réalisés se sont élevés à 26,9 MD en 2017, enregistrant une légère augmentation de 1,1 MD au rythme de 4,3 % par rapport aux réalisations de 2016. Ils sont constitués principalement d'investissements financiers dont la part a atteint près de 95% du total des investissements. L'investissement financier représente les prêts personnels accordés aux adhérents.

Il importe de souligner que la Caisse a cherché à investir à court terme et ce, pour deux raisons à savoir :

- les liquidités disponibles sont limitées
- Les rendements sont immédiats, étant donné que la récupération des prêts se fait au cours de l'année.

Il est prévu qu'en 2018, la valeur des investissements se stabilise dans les limites de 27 MD.

5. L'endettement

Au cours de l'année 2017, le total des dettes de la C.N.R.P.S s'est élevé à 2.190,1 MD contre 1.947,7 MD en 2016 laissant dégager une augmentation de 242,4 MD et un rythme d'accroissement de 12,4 %. Cette augmentation est due à la situation financière de la Caisse qui s'est considérablement assombrie et détériorée depuis 2012 au point qu'elle est devenue incapable de payer ses dettes envers la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM).

Cette dette envers la CNAM a atteint en 2017 un montant de 1.872 MD, représentant 85,4% du total de la dette durant la même année. Il est attendu que les créances de la CNAM atteignent en 2018 la somme de 2.879,1 enregistrant une augmentation de 689 MD et un taux d'accroissement de 31,5% par rapport à 2017.

III. La Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM)

La CNAM est un établissement public à caractère non administratif. Elle est créée en vertu de la loi 2004-71 du 2 août 2004. Les missions de base de la CNAM visent à assurer les activités fondamentales suivantes :

- ✓ La gestion du régime d'assurance maladie, du régime complémentaire, à titre exceptionnel et en cas de besoin et des régimes légaux de réparation des dommages résultant des accidents du travail et des maladies professionnelles dans les secteurs public et privé.
- ✓ L'octroi des indemnités de maladie et de couche qui sont prévus par les régimes de sécurité sociale.

1. Les indicateurs d'activité les plus importants :

- À la fin de l'année 2017, le nombre des assurés sociaux atteignait 3.613 milliers contre 3.583 mille en 2016, soit une augmentation de 30 mille et un taux d'accroissement de 0,8 %. Il est prévu que le nombre des assurés atteigne 3.713 mille à la fin de 2018 avec une augmentation de 100 mille et un rythme d'accroissement de 2,8 % par rapport à l'année 2017 avec, toutefois, une augmentation significative de la part des assurés de la filière publique de soins à partir de l'année 2017 contre une baisse de la part des assurés enregistrés dans la filière privée de soins durant la même période.

- Le nombre total de bénéficiaires est passé de 7.959 mille en 2016 à 8.144 mille bénéficiaires en 2017 enregistrant une augmentation de 185 mille bénéficiaires et un taux d'accroissement de

2,3%. Il est prévu que l'année 2018 atteindra 8.064 mille bénéficiaires et accusera une baisse de 80 mille bénéficiaires et un taux d'accroissement de 0,8% par rapport à l'année 2017.

2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

- Le nombre d'employés de la CNAM est estimé à 2.933 agents fin 2017, enregistrant une légère hausse de 0,4% par rapport à 2016, en raison de l'achèvement d'un ancien programme de recrutements.

Il est prévu que l'effectif des employés se stabiliserait autour de 2.876 agents à la fin de l'année 2018, soit 57 agents de moins et une baisse de l'ordre de 1,9 % par rapport à l'année 2017. Cette légère baisse de l'effectif est attribuable à l'augmentation continue des départs à la retraite et au retard que la CNAM a accusé dans le programme des recrutements.

- Les charges des agents au cours de l'année 2017 ont augmenté de 94,5 MD et au rythme de 8,7% passant de 94,5 MD en 2016 à 102,7 MD et ce, suite aux augmentations des salaires et des primes spécifiques et aux coûts résultant de l'avancement du staff dans la hiérarchie. En 2018, les charges salariales devraient, à leur tour, connaître une légère hausse de 0,4% et atteindre un montant de 103,1 MD et ce, malgré la baisse du nombre des agents.

3-Les indicateurs financiers les plus importants

-En 2017, les revenus d'exploitation technique se sont élevés à 2.835 MD contre 2.615 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 220 MD et un taux de croissance de 8,4%. Cette amélioration est principalement due à l'augmentation du nombre des assurés sociaux en 2017 qui a atteint 3,6 millions d'assurés contre 3,5 millions en 2016. Les revenus d'exploitation technique devraient atteindre 3.027 MD en 2018, soit une augmentation de 192 MD et un taux de croissance de l'ordre de 6,8% et ce, comparativement à l'année 2017.

-Les charges d'exploitations techniques relatives à l'année 2017 ont atteint une valeur de 2.191 MD contre 2.074 MD en 2016, enregistrant, ainsi, une évolution de 117 MD et un accroissement de 5.6%. Ceci serait principalement attribuable à l'augmentation des dépenses médicales spécifiques et aux dépenses portant sur les maladies chroniques. Les charges techniques

d'exploitation devraient atteindre 2.244 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 53MD et un accroissement de 2,4% par rapport à 2017.

-Le résultat net en 2017 s'élève à 393,9 MD contre 324,4 MD en 2016 enregistrant une augmentation de 69,5 MD et un rythme de croissance de 21,4% et ce, en raison de l'évolution du produit technique brut. Il est attendu que le résultat net atteigne 547,4 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 153,5 MD et un taux de croissance de 39% par rapport à 2017.

4-L'investissement

Les investissements réalisés se sont élevés à 13,6 MD en 2017, accusant une baisse de 39,6 % soit l'équivalent de 8,9 MD en raison du retard accumulé dans un ensemble de nouveaux projets. En 2018, il est prévu que les investissements atteignent une enveloppe de 28,8 MD et un fort taux d'accroissement de 100% par rapport à 2017 en considérant l'achèvement du système d'échange électronique d'informations dans le cadre de la numérisation des services de la CNAM.

5- L'endettement

La dette de la CNAM est principalement constituée de dettes courantes à court terme d'un montant de 2.043 M en 2017. Elle a enregistré une augmentation de 842 MD soit un rythme de croissance de 70% par rapport à l'année 2016. Elle se compose principalement de dettes vis à vis du secteur public de la santé (952 MD) et envers le secteur privé de la santé (665 MD). Il est attendu que les dettes de la CNAM enregistrent en 2018 une baisse de 2,7% par rapport à 2017 pour atteindre 1.987 MD, sachant que le passif de la CNAM ne contient pas de prêts bancaires ou de dettes à long et à moyen termes.

Chapitre trois : Situation financière de 23 entreprises publiques

Tableau 5 : Liste des 23 établissements publics selon un certain nombre d'indicateurs

Institutions	Autorité de contrôle	Secteur d'activité
Régie Nationale du Tabac et des Allumettes (RNTA)	Ministère des Finances	Tabac
Manufacture du Tabac de Kairouan (MTK)		
Tunis air	Ministère de Transport	Transport aérien
Office de l'Aviation Civile et des Aéroports (OACA)		Transport maritime
La Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN)		Transport terrestre
L'office de la Marine Marchande et des Ports(OMMP)		Transport ferroviaire
Société des Transports de Tunis(TRANSTU)		
La Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens(SNCFT)		
Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz(STEG)	Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises	Energie
Société Nationale de Distribution de Pétrole(SNDP)		
L'Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières		Mine
Société Tunisienne des Industries de Raffinage (STIR)		
Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG)		Industrie
Groupe Chimique Tunisien		
La société Tunisienne de Sidérurgique (El Fouledh)		
Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa		
L'Office des Céréales	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la pêche	Agriculture
L'Office des Terres Domaniales		
L'Office National de l'Huile(ONH)		Services publics
SONEDE		

Pharmacie Centrale Tunisienne (PCT)	Ministère de la Santé Publique	Santé
Tunisie Autoroutes	Ministère de l'équipement, du logement et des placements	Aménagement territorial
L'Office National d'Assainissement (ONAS)	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement	Services publics

I - Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous la tutelle du Ministère des Finances

Tableau 6: Les principaux indicateurs d'activité et financiers des entreprises publiques actives dans le secteur du tabac

Etablissement			Manufacture du Tabac de Kairouan (MTK)			Régie Nationale du Tabac et des Allumettes (RNTA)		
Type d'indicateurs	Indicateurs	Unité	2016	2017	2018 probable	2016	2017	2018 probable
Indicateur d'activité	Production	Millions cartouches	174.9	168.1	158.9	278.4	283	294.2
	Achat	Millions cartouches	62.6	83.5	73.6	227.4	233.5	244.9
	Vente	Millions cartouche	245.7	244.6	240.7	503.9	497.8	525.9
	Chiffre d'affaire	MD	131.9	165.1	178	289.8	338.4	385.1
	Recette d'impôts (Tabac)	MD	440.3	512.8	521.4	1072	1141.5	1235.7
Res sources humaine	Nombre d'agents	Agent	541	483	411	1554	1447	1462

	Charge des agents	MD	22.3	21.5	20	60.4	57.4	62.6
	Salaire mensuel moyen	MD	453 3	709 3	055 4	3 239	305 3	568 3
Indicateurs financiers	Revenu d'exploitation	MD	136	169	182	290	339.6	386.1
	Charge d'exploitation	MD	159.3	200.9	212.1	344.5	378.4	420.1
	Résultat d'exploitation	MD	23.3-	31.9-	30.1-	- 54.5	38.8-	34-
	Charges financières	MD	5.5-	5.8-	23-	10-	11-	11.4-
	Résultat net	MD	28.9-	38.3-	45-	- 63.3	49.6-	44.8-
	Résultat différé	MD	- 108.2	- 137.2	172-	- 186.3	- 250.5	300.1-
	Auto financement	MD	- 107.6	146-	187.9-	- 167.6	- 217.1	262-
Investissement	Investissement	MD	10.6	7.3	15.4	13.2	5.4	26.2
L'endettement	Etat	MD	204.2	245.6	252	232.5	197.5	193.5
	Banques	MD	0.7	4.2	3.4	0	0	12.1
	Administration publique	MD	9.7	10.6	18.5	43	59.8	75.3
	Caisses sociales	MD	1.05	1.05	1.1	2.2	0.08	3.1
	Total de l'endettement	MD	215.05	261.45	275	277.7	257.4	271.9

1. La Régie Nationale du Tabac et des Allumettes

La Régie Nationale du Tabac et des Allumettes est un établissement public à caractère non administratif. Elle est créée en vertu de la loi numéro 57 de l'année 1964 du 28 décembre 1964. Elle s'est vue attribuer la mission d'assurer l'exploitation du monopole fiscal pour le compte de l'Etat. Dans ce cadre, elle est chargée des tâches suivantes : fabrication et distribution des divers produits de tabac (Cigarettes, Al Nafa et Cigares), importation et commercialisation des cigarettes étrangères. Elle est associée également au secteur de la tabaculture tunisienne et au développement de la recherche en la matière.

1.1.Les indicateurs d'activité les plus importants

- Comparativement à l'année 2016, la Régie Nationale du Tabac et des Allumettes a enregistré en 2017 une évolution tant en terme de sa contribution au budget de l'État (+ 69,5 MD) qu'en terme des transactions (+ 48,6 MD). Cette évolution est attribuée aux effets financiers de la hausse des prix de vente au public qui ont été approuvés à partir de juillet 2017 et à l'augmentation des ventes de la part des cigarettes étrangères et ce, malgré le maintien du volume total des cigarettes au même niveau.

- Il est attendu que l'année 2018 verra une augmentation des revenus tant au niveau de la collecte du tabac (+ 94,2 MD) qu'au niveau des transactions de la régie de (+46,7 MD). Ces augmentations de revenus résulteraient, d'une part, des répercussions financières consécutives à la hausse des prix de vente au public, citée ci-dessus durant toute l'année 2018, et de l'évolution du volume des ventes de 28,1 M de paquets, d'autre part.

1.2.Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

- Les effectifs de la régie étaient estimés à 1.447 agents fin 2017, accusant une baisse de 6,9% par rapport à 2016, en raison des départs à la retraite et du retard enregistré dans la mise en œuvre du programme de recrutements en raison des longues procédures de tri des dossiers et de réalisation des épreuves écrites et orales (environ 5.000 candidats nommés pour 162 postes). C'est au cours de l'année 2018, que toutes les étapes des tests de recrutement ont été achevées et que les résultats finaux ont été communiqués.

- Malgré la réduction du nombre d'employés durant la période 2017-2018 par rapport à 2016, les charges des agents ont augmenté de 9,1% en 2018 par rapport à 2017 et de 3,6% par rapport à 2016, du fait de l'augmentation des salaires, des primes et des avantages en nature.

1.3. Les indicateurs financiers les plus importants

- Les revenus d'exploitation ont atteint le montant de 339,6 MD en 2017 contre 290 MD en 2016, enregistrant un rythme d'accroissement de 17,1%. Cette amélioration est principalement due à l'augmentation des prix de vente au public des produits de tabac durant le mois de juillet en 2017. Les charges d'exploitations ont également enregistré une hausse de 9,8% et atteint la valeur de 378,4 MD à fin 2017 contre 344,5 MD en 2016. Ceci serait attribué à la hausse de l'achat des cigarettes étrangères de 30,2 MD qui semble avoir réduit les pertes comptables de 49,6 MD contre 63,3 MD en 2016. La réduction des pertes de la régie est due au fait qu'une part importante de l'augmentation du prix de vente au public a été allouée au profit des deux entreprises opérant dans le secteur pour améliorer leurs états financiers.

- les résultats négatifs que la régie a accumulés en 2017 ont augmenté de 34,4% pour atteindre -250,5 MD contre -186,3 MD fin 2016 et ce, en raison des pertes cumulées des ventes de cigarettes étrangères à cause principalement de l'augmentation des prix d'achat et du taux de change. Les indicateurs financiers devraient connaître au cours de l'année 2018 une stabilité en restant au même niveau qu'en 2017 et ce, en relation avec la constance de l'activité de production et du total des ventes.

1.4. L'investissement.

La valeur totale des paiements financiers liés à l'investissement au cours de la période 2016-2018 s'élève à un environ 44,8MD. Ces paiements sont liés à l'acquisition d'équipements spécialisés pour renforcer les ateliers de production de fabrication et de conditionnement des cigarettes «20 mars doré» d'un coût de 49,5 MD, l'achat d'une machine pour la fabrication de cigarettes Cristal d'un coût de 9 MD et de nouvelles machines dans le cadre du programme de mise à niveau d'un atelier et de travaux et préparations généraux au coût de 10 M.D.

1.5. L'endettement

- L'endettement de la régie s'est élevé en 2017 à 257,4 MD, contre 277,7 MD en 2016 accusant, ainsi, une légère baisse de 7% dû au paiement d'environ 70 MD des créances pour le compte de l'Etat au titre des taxes sur la consommation et des taxes sur la valeur ajoutée et des créances au profit de la CNRPS. Tout cela s'est produit, en contrepartie, de l'augmentation du solde des avances effectué sur le budget de l'État de 35 MD. Alors que l'endettement vis-à-vis de la Manufacture de Kairouan a connu une hausse de 16,8 MD en 2017 par rapport à 2016. Il s'agit de créances pour le compte de la Manufacture de Tabac à Kairouan en contrepartie de la fabrication des cigarettes 20 Mars international pour le profit de la Régie de Tabac à Tunis.

- La Régie Nationale du Tabac se heurte à des difficultés financières au niveau de la liquidité en raison des pertes cumulées résultant de marges négatives enregistrées suite à la promotion des cigarettes étrangères où le solde des pertes cumulées a atteint près de 250,5 MD fin 2017. Parmi les solutions qui ont été adoptées pour soutenir la liquidité de la Régie, l'on cite celle qui consiste faire bénéficier la Régie d'avances nécessaires à partir du Trésor Public et de lui garantir le paiement des fournisseurs étrangers. Le solde des avances accordées par le Trésor Public au compte de la Régie est d'environ 197,5 MD fin 2017, ce qui représente 77% de la totalité de la dette de la Régie.

- La dette contractée par la Régie en 2018 devrait atteindre 14,5MD en 2017. Elle provient principalement des emprunts bancaires pour un montant de 12,1 MD. Ces emprunts sont destinés pour financer une partie de ses investissements.

2. Manufacture des Tabacs de Kairouan (MTK)

La Manufacture des Tabacs de Kairouan est un établissement public à caractère non administratif (EPNA), créé en vertu de loi n ° 14 pour l'année 1981 pour soutenir les efforts de la Régie Nationale de Tabac dans la production des cigarettes, la distribution de matériels spécialisés et la mobilisation des ressources financières pour le Budget de l'Etat.

2.1. Les indicateurs d'activité les plus importants :

La manufacture des Tabacs de Kairouan a connu en 2017 une amélioration de son chiffre d'affaires de l'ordre de 33,2 MD et du rendement fiscal de près de 72,5 MD et ce, par rapport à 2016. Cette évolution est attribuée à l'impact financier de la hausse des prix de vente au public à partir de juillet 2017. Il est prévu que l'année 2018 verra une augmentation du rendement fiscal de 8,6MD et du chiffre d'affaires de 12,9 MD par rapport à l'année 2016 et ce, sous le même effet mentionné précédemment à savoir la hausse des prix de vente au public durant toute l'année.

2.2. Les indicateurs de ressources humaines les plus importants

- Le nombre d'employés a atteint 411 agents fin 2018, accusant une baisse de 24% par rapport à 2016 et de 14,9% par rapport à 2017, en raison de l'augmentation des départs à la retraite légale et relative et du retard dans la mise en œuvre du programme de recrutements approuvé en 2017.

- Ce n'est au cours de l'année 2019 que les recrutements sus-mentionnés ont été achevés et les résultats finaux ont été communiqués. (environ 100 agents ont été recrutés).

- C'est en raison de la diminution du nombre de travailleurs dans l'usine au cours de la période 2016-2018, que les charges des agents ont accusé une baisse de 2,3 MD pour atteindre 20 MD en 2018.

2.3. Les indicateurs financiers les plus importants

Les revenus d'exploitation en 2017 se sont élevés à 169 MD contre 136 MD en 2016, enregistrant un rythme d'accroissement de 24,3%. Cette amélioration est principalement due à l'augmentation des prix de vente au public des produits de tabac. Les charges d'exploitation relatives à l'année 2017 ont enregistré une hausse de 10,3% pour atteindre une valeur de 200,9 MD contre 159,3 MD en 2016. Ceci serait attribuable à la hausse de l'achat des cigarettes étrangères de 40,9 MD qui semble avoir contribué à l'accentuation des pertes comptables retardées qui ont atteint 137,2 MD en 2017 contre 108,2 MD en 2016. Ceci serait dû aux pertes cumulées des ventes de cigarettes étrangères suite aux ventes d'une grande quantité et à l'augmentation des prix d'achat et du taux de change.

2.4. L'investissement

La valeur totale des paiements financiers liés à l'investissement au cours de la période 2016-2018 a atteint un montant de 33,3 MD. Cette enveloppe est allouée à l'acquisition d'équipements spécialisés pour renforcer les ateliers de fabrication et d'emballage des cigarettes «Cristal» pour un coût de 25MD et de nouvelles machines dans le cadre du programme de mise à niveau d'un atelier pour un coût de 10 MD.

2.5. L'endettement

A l'instar de la Régie Nationale du Tabac et des Allumettes, la MTK se heurte à des difficultés financières au niveau de la liquidité en raison des pertes cumulées résultant des ventes de cigarettes étrangères qui se sont soldées par des pertes cumulées de près de 137,2 MD fin 2017. Pour soutenir la liquidité de la MTK, on lui a permis de bénéficier des avances nécessaires à partir du Trésor Public. Le solde des avances accordées par le Trésor Public au compte de la MTK est d'environ 210 MD fin 2017, ce qui représente 76% de la totalité de la dette de la MTK.

II. Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous tutelle du ministère des transports

Les entreprises publiques sous tutelle du ministère des transports sont au nombre de 25 établissements publics actifs dans les domaines du transport, terrestre, aérien, maritime et dans la logistique et la location de véhicules. Parmi ces entreprises, le choix va porter sur l'analyse de 6 établissements publics. Il s'agit en l'occurrence de :

- deux établissements publics actifs dans le secteur du transport aérien à savoir Tunisie Air et l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports(OACA),
- deux établissements publics œuvrant dans le secteur du transport maritime portant sur la Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN) et de l'Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP)

- et enfin deux établissements publics actifs dans le secteur du transport terrestre à savoir la Société Nationale de Transport(SNT) et la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens (SNCFT)

Tableau 7 : Evolution des principaux indicateurs financiers et d'activité des plus grandes entreprises publiques sous tutelle du ministère des transports

	Résultats d'exploitation	MD	61,8-	24,9	85,8-	577-	436	125	21,6	10,6	931,8	
			64,4-	17,8	81,3-	496-	529,7	84	37,2	4,2	886,5	
			57,8-	17,2	73,2-	422-	591,7	96,2	28	1,8	707,7	
			163,7-	28,1	187-	-	-	44,6	14,2	290,5	624	
			139,1-	33,2	167,3-	1059,5-	571,5-	41,7	13,8	251,5	630,9	
	Résultat financier	MD	128-	19,9	144,7-	914,8-	545-	49	23,3	217,1	688,9	
			84,8	15	72	40,9	486,5	26,4	0	0	0	
			38,2	5	42,2	0	416,5	44,9	0	0	0	
			24,8	0,3	23,9	29,3	400,8	22,1	0	0	0	
			23,2	53,4	31,3-	-	-	18,6	0	-	-	
Résultats net	MD	32,3	50,3-	18,7-	48,8-	61,8	19,3	0	-	333,6		
		36,9	29,9-	6,6	55,3-	81,5	9,9	0	-	321,5		
		43	32,4	52,6	12-	519	46,8	0	262	0		
		29	22,7	26,6	25-	474	34,7	0	195	0		
		41	8,9	22,09	30-	468	31,2	0	128	0		
Résultats différé	MD	73-	22-	146-	861-	433-	138	0	23,9	1065,7		
		97-	17-	190-	671,5-	287-	126,9	0	30	1059,3		
		119-	19-	165-	506-	94,3-	130,6	0	40	959,5		
		Auto-financement	MD	MD	Montant de l'investissement	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
					Subvention d'investissement	MD						
Etat	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD		
											Banques	MD

		128	109	-	1179,5
		68	118	-	1076,7
		234,7	84,3	-	1028,5
		60,6	243,6	-	1218,7
		31,3	198,8	-	1112,5
		152,1	137,6	-	1195,7
		0	-	0	0
		0	-	0	0
		0	-	0	0
		-	-	-	-
		-	-	-	-
		-	-	-	333,6
		-	-	-	321,5
		20	-	23,1	305,1
		14,5	-	30,1	239,6
		14,2	-	23	165,2
		-	-	-	1089,6
		551,5	-	774,1	2414,9
		424,2	-	1002,9	2426,6
	MD	MD	MD	MD	MD
	EEP. publiques	Fonds sociaux	Autres	Total des endettements	

1-Tunis Air

Tunis Air a été créée en vertu d'un arrêté daté du 21 octobre 1948. C'est une société publique anonyme au capital de 106 MD. L'État y contribue à hauteur de 64,9% et son activité porte principalement sur le transport aérien des personnes et des marchandises.

1.1. Les indicateurs d'activité

Les activités de la compagnie ont connu une amélioration remarquable au cours de l'année 2017, par rapport à l'année 2016. L'activité de transport de passagers a connu une augmentation significative de 16,7%, au cours de la même période pour atteindre un nombre total de 3,5 millions de passagers en 2017. Il est de même pour l'activité maritime et postale, elle a connu une nette amélioration en 2017 où le volume expédié a atteint environ 7.266 tonnes contre 5.766 tonnes en 2016 enregistrant une augmentation significative de 26%.

Ce trend positif devrait se poursuivre au cours de l'année 2018 où Tunis Air continuerait à améliorer la plupart de ses indicateurs d'activité. En effet, il est prévu que le nombre de passagers atteigne 3,8 millions, enregistrant une augmentation de 300 mille passagers et un rythme d'accroissement de 8,6% par rapport à 2017. En revanche, il est prévu qu'une légère baisse de – 2,4% soit enregistrée dans les activités d'expédition et l'activité postale en raison de la chute des quantités expédiées qui atteindront environ 7.091 tonnes en 2018.

1.2 Les ressources humaines

- Le nombre d'employés de la compagnie Tunis Air a augmenté au rythme de 4,8% en 2017 pour atteindre 3.765 agents contre 3.594 agents en 2016. Ceci est dû à l'achèvement du programme de recrutements par la compagnie (remplacement des agents mis à la retraite). Le nombre d'employés a continué d'augmenter en 2018 mais à un rythme faible pour atteindre 3.781 agents enregistrant, ainsi, une augmentation de 16 agents.

- Les charges totales des agents ont continué à augmenter en 2017 pour atteindre environ 240,3 MD en 2017 contre seulement 220,2 MD en 2016. En 2018, les charges devraient atteindre 253,5 MD, enregistrant une augmentation de l'ordre de 13,2 MD et un taux d'accroissement de 5,5%. Cette augmentation serait attribuable à celle des salaires dans le cadre des négociations

sociales, à l'achèvement du programme des recrutements et, enfin, à l'effet financier consécutif aux promotions.

1.3. Les indicateurs financiers

- Le résultat d'exploitation de la compagnie aérienne a atteint – 97 MD en 2017 enregistrant, comparativement à l'année 2016, une augmentation de 22 MD et un taux de croissance de 18,5%. Cette amélioration est attribuée à l'augmentation remarquable des revenus d'exploitation de la compagnie durant la même période selon un rythme soutenu de 28,5% et ce, en raison de l'évolution favorable de l'activité de la compagnie d'une part et de la hausse du taux de change, d'autre part, contre un rythme d'accroissement des charges d'exploitation de 23,8% durant la même période.

- Le résultat d'exploitation de la compagnie aurait enregistré en 2018 une augmentation de 24 MD et un rythme d'accroissement de 25% par rapport à 2017. Cette augmentation est imputable à la réduction des pertes enregistrées auparavant (-73 MD) suite à l'amélioration des revenus d'exploitation de 291 MD et au rythme d'accroissement de 20,9% durant la même période pour atteindre 1686 MD. De telles performances sont prévisibles eu égard à l'évolution des mouvements de passagers et à une augmentation modérée des charges d'exploitation d'un montant de 268 MD et d'un rythme d'accroissement moins élevé de l'ordre de 18% par rapport à l'année 2017.

- Le résultat net a fortement diminué entre 2016 et 2017 de 25 MD et au rythme de 15,2% pour atteindre une valeur de -190 MD. Cette diminution est principalement due à l'augmentation des pertes de change d'un montant de 113 MD fin 2017.

- Il est possible que les résultats nets connaissent en 2018 une augmentation significative de l'ordre de 44 MD par rapport à 2017 et préservent, en dépit de cet accroissement, une valeur négative de -146 MD. Ceci serait principalement dû à l'amélioration de 25 % des résultats d'exploitation en 2018 par rapport à 2017.

- Le total des fonds de la compagnie a enregistré une baisse significative de 204,3% par rapport à 2016, sachant que ces fonds ont atteint - 287 MD en 2017 contre -94,3 MD en 2016 et ce, en raison des pertes que l'entreprise n'a cessé de cumuler d'une année à l'autre. Cette situation place l'entreprise sous le chapitre 388 du Code Commercial des Sociétés puisque le montant de l'autofinancement s'élève à moins de 50% du capital de l'entreprise.

- Il est probable que les fonds propres de l'entreprise continueront à baisser en 2018. A ce titre, la compagnie prévoit une baisse significative de 51% et d'une valeur d'environ -146 MD pour atteindre un niveau de - 433 MD sachant que cela est dû au fait que l'entreprise ait enregistré des résultats négatifs.

1.4. L'investissement.

- La valeur totale des paiements financiers liés à l'investissement s'élève en 2017 à un environ 126,9 MD contre 130,6 MD en 2016. De tels investissements sont alloués dans leur majorité aux travaux de réparation d'avions pour une valeur de l'ordre de 118 MD en 2017.

- La société a également enregistré, au cours de l'année 2018, une augmentation de la valeur des investissements de 11,1 MD pour s'établir à une valeur de 138 MD dont 131,5 MD sont réservés aux travaux de réparation et 6,5 MD aux investissements divers.

1.5. L'endettement.

Le total de la dette de la compagnie s'est élevé à 2.414,9 MD en 2017 contre 2.426,6 MD en 2016 accusant, ainsi, une légère baisse de -0,5%% par rapport à 2016. Les dettes de l'entreprise sont réparties entre les fournisseurs notamment les filiales et l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports pour une enveloppe de l'ordre de 553 MD, les banques pour un montant de 1.060 MD en 2017 et la dette envers l'Etat. Par ailleurs, il est prévu que la dette de l'entreprise continue à augmenter en 2018.

2. L'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports (OACA):

L'OACA est une entreprise publique (EPNA), créée en vertu de la loi n° 70-30 du 3 juillet 1970 avec des fonds alloués par l'État d'une valeur de 64,5 MD. l'OACA est, notamment, chargé de l'exploitation, de l'aménagement et du développement de sept aéroports (Tunis-Carthage, Djerba-Zarzis, Tozeur-Nafta, Sfax Tina, Tabarka, Gafsa- Ksar, Gabes- Matmata) et Borj El Amri.

2.1. Les indicateurs d'activité

- Le volume total des trafics passagers sur les vols internationaux et domestiques a atteint 7,3 millions de passagers en 2017 contre 6,4 millions en 2016, enregistrant un taux d'accroissement de 14,1%.

De même, le trafic d'avions à travers les aéroports tunisiens a augmenté de 21,7% par rapport à 2016 où environ 115 mille voyages ont été enregistrés en 2017 contre moins de 95 mille en 2016. L'activité de fret aérien a également augmenté de 21% en 2017 sachant que le volume de fret expédié en 2017 a atteint environ 35,8 milliers de tonnes contre 29,6 milliers de tonnes en 2016.

- le total du trafic de passagers atteindrait 8,4 millions de passagers en 2018 contre 7,3 millions en 2017 enregistrant, ainsi, un taux d'accroissement de 15,1%.

2.2. Les ressources humaines

- L'Office compte un effectif de 3.971 agents en 2017 contre 4.033 en 2016 accusant, ainsi, une légère baisse et il est probable que cette tendance à la baisse continuerait en 2018 où le nombre d'employés serait de l'ordre de 3870 agents, enregistrant une diminution de 101 agents et un taux d'accroissement négatif de 2,5%.

- Les charges d'exploitation ont enregistré une hausse pour atteindre 162 MD en 2017 contre 136 MD en 2016, alors que les charges relatives à l'année 2018 sont estimées à 162 MD dégageant un écart de 26 MD et un taux de croissance de 16% par rapport à 2016. Cette hausse est due à l'augmentation des salaires dans le cadre des négociations sociales, aux recrutements et aux promotions administratives.

2.3. Les indicateurs financiers

- Le résultat d'exploitation de l'office a atteint 29 MD en 2017 enregistrant, comparativement à l'année 2016, une forte baisse de 12 MD et un rythme d'accroissement de -29,3%. Cette baisse est attribuée à l'augmentation remarquable des charges d'exploitation de l'Office (27,7%) contre des revenus d'exploitation moins élevés (21%) durant la même période.

- En 2018, le résultat de l'exploitation devrait augmenter de manière significative, enregistrant un accroissement de 14 MD, soit 48.3% par rapport à 2017 pour atteindre 43 MD. Cette

amélioration est principalement due à l'augmentation des revenus d'exploitation d'un montant de 99 MD soit un taux de croissance positif de 24% pour atteindre un montant de 511 MD durant la même période. Ceci est imputé au développement de l'activité, à la hausse de l'euro par rapport au dinar et à l'augmentation des charges d'exploitation de l'ordre 22% et d'une valeur de 85 MD par rapport à 2017 pour atteindre 468 MD.

- Le résultat net a fortement augmenté entre 2016 et 2017 atteignant 4,5 MD et ce, malgré la baisse des résultats d'exploitation de 12,9 MD. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement des revenus financiers d'un montant de 11,2 MD fin 2017 et à l'augmentation du revenu de placement à raison de 2,8 MD.

- Il est possible que les résultats nets de l'Office connaissent en 2018 une augmentation significative de l'ordre de 26 MD par rapport à 2017 et atteignent une valeur de 52,6 MD.

- La valeur des fonds propres a augmenté pour atteindre un total de 474 MD en 2017 par rapport à un total de 468 MD en 2016. Cette hausse est principalement due au résultat net positif qu'a enregistré l'Office en 2017 et qui est de l'ordre de 26,6 MD

- Les fonds propres de l'Office continueront à s'inscrire à la hausse en 2018. Ils enregistreront une augmentation significative dépassant les 45 MD et un taux d'accroissement supérieur à 9,5% pour atteindre un niveau de 519 MD

2.4. L'investissement.

- La valeur totale des paiements financiers liés à l'investissement s'élève en 2017 à un environ 34,7 MD contre 31,2 MD en 2016. Il importe de noter que l'Office a veillé, depuis des années, à travers les investissements consentis, à améliorer l'infrastructure des aéroports tunisiens.

- L'Office a, également, enregistré, au cours de l'année 2018, une augmentation des investissements de 12,1 MD soit un accroissement de 34,9% par rapport à l'année 2016 pour atteindre 46,8 MD.

2.5. L'endettement.

- Le total de la dette de l'Office s'est élevé à 239,6 MD en 2017. Il a enregistré une hausse de 45% par rapport à l'année 2016 où la dette était de l'ordre de 165,2 MD. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement des créances de l'office vis-à-vis de l'Etat. Il s'agit des

dettes cumulées vis-à-vis de la compagnie de Tunis Air portant notamment sur la TVA et sur le timbre de voyage.

- L'endettement s'est inscrit en 2018 dans une tendance ascendante, atteignant un niveau record dépassant les 305 MD et un taux d'accroissement de 27%. Cela serait imputable à l'accumulation de la dette envers l'État qui s'est élevée à 262 MD contre 195 MD seulement en 2017.

3. La Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN)

- La CTN est une société anonyme créée en 1959 avec un capital de 126 MD dont 86,2% revient à l'Etat. Elle est, chargée du transport maritime en assurant des liaisons régulières entre la Tunisie et les ports de Marseille et Gênes (passagers et véhicules). Elle assure également le transport de marchandises en remorques, en conteneurs et à bord des navires roulants. Pour assurer son activité, elle se sert actuellement d'une flotte qui se compose de 6 navires en propriété et de deux navires affrétés.

3.1. Les indicateurs d'activité

- L'activité de la Compagnie Tunisienne de Navigation a connu une nette amélioration au cours de l'année 2017 par rapport à l'année 2016. Cette amélioration est particulièrement prévisible eu égard à l'augmentation du nombre de passagers de 2711 (passant de 292.396 passagers en 2016 à 295.107 passagers en 2017) et à l'accroissement du nombre de voitures de 71 voitures (évoluant de 117.313 voitures en 2016 à 117.383 voitures en 2017). En outre, l'activité de transport de marchandises en remorque a légèrement augmenté au cours de la même période, d'environ 3,5%, tandis que l'activité de transport de marchandises en conteneurs a, quant à elle, légèrement augmenté à un rythme ne dépassant pas 1,3 %, pour atteindre le nombre 26, 8 mille conteneurs en 2017 contre 26,4 milliers de conteneurs en 2016.

- La compagnie devrait assister à une baisse de ses activités en 2018, car il est prévu que les activités du transport de passagers et d'automobiles accuseraient des reculs de 7,8 % et de 11,4% respectivement sur la même période. Le nombre de conteneurs affrétés atteindra 25.128 conteneurs en 2018, marquant une baisse de 1.650 conteneurs soit une diminution de 6,2% par rapport à 2017 et ce, suite à l'apparition de nombreuses défaillances dans la flotte de l'entreprise

pour le transport de marchandises et de plusieurs mouvements sociaux suite notamment à l'accident du navire Ulysse en octobre 2018. Il est attendu que la compagnie enregistrerait une croissance faible ne dépassant pas 3,5% dans l'activité de transport en remorques pour atteindre un nombre total d'environ 84 150 remorques.

3.2. Les ressources humaines

- La CTN compte un effectif de 1176 agents en 2017 contre 1119 en 2016 accusant, ainsi, une légère hausse de 5%. Il est probable que cette tendance à la hausse continuerait en 2018 où le nombre d'employés serait de l'ordre de 1195 agents, enregistrant l'entrée de 19 agents nouveaux et ce, en raison de l'achèvement du programme des recrutements de la compagnie relatifs aux deux années consécutives 2015 et 2016 (remplacement des agents mis à la retraite).

- Les charges d'exploitation de l'entreprise en 2017 ont considérablement augmenté pour atteindre 59 ,7MD contre 54,6 MD en 2016. Cela est dû, en particulier, à l'augmentation des charges des agents maritimes d'un montant de 3,7 millions consécutif à l'augmentation des salaires et des primes (prime spécifique et prime obligatoire supplémentaire). Au cours de l'année 2018, les charges estimées de l'ensemble des agents ont atteint un montant de 66,8 MD, enregistrant, ainsi, une augmentation de 7,1 MD et un taux de croissance de 12%.

3.3. Les indicateurs financiers

- Le résultat d'exploitation de la Compagnie a atteint 32,3 MD en 2017 accusant comparativement à l'année 2016, une forte baisse de l'ordre de 4,6 MD et un taux de décroissance de 12,5%. Cette baisse est attribuée à l'augmentation remarquable des charges d'exploitation de la compagnie sur la même période au rythme de 19,4% et ce, en relation avec l'augmentation des dépenses des carburants selon un taux de croissance de 54%. Il est à noter que les charges d'exploitation des agents ont augmenté selon un rythme d'accroissement beaucoup plus élevé que celui des revenus d'exploitation (16%) durant la même période et ce, compte tenu de l'activité de la compagnie et de taux de change du dinar vis-à-vis de l'euro.

- Le résultat de l'exploitation en 2018 devrait baisser de manière significative, accusant une baisse de 9,1 MD, soit un rythme de 28,2% par rapport à 2017 pour atteindre 23,2 MD. Cette baisse est principalement due à l'augmentation des charges d'exploitation d'un montant de 55

MD selon un rythme d'accroissement de 14,4% par rapport à l'année 2017 pour atteindre un montant de 441,7 MD. Cette situation est compréhensible eu égard à l'augmentation des dépenses des carburants et des dépenses portuaires de 31,8 MD et de 8,1 MD respectivement, auxquelles, il faut ajouter l'augmentation des charges d'exploitation d'un montant de 7,1 MD réalisées au rythme d'accroissement de 11,9%. Quant aux revenus d'exploitation, ils ont connu une évolution positive et enregistré une augmentation de 46,4 MD réalisée durant la même période, mais, selon un rythme moins élevé (11,1%) que celui des charges d'exploitation pour donner lieu à un montant de 464,9 MD et ce, en dépit du ralentissement de l'activité.

- Le résultat net qui a connu une forte baisse de 383% entre 2016 et 2017 est estimé à un montant de -18,7 MD. Cette baisse est principalement due à :

✓ la hausse des charges financières nettes de la compagnie, enregistrées au rythme de 68,2% par rapport à l'année 2016 donnant lieu à un montant de 50,3 MD fin 2017.

✓ l'importante baisse des résultats d'exploitation au taux de -12,5% durant la même période.

- La compagnie serait amenée à enregistrer en 2018 une baisse significative de 12,6 MD au niveau des résultats nets par rapport à 2017 et atteindrait un montant de -31,3 MD. Cette baisse est attribuable recul enregistré dans les résultats d'exploitation de 28,2 MD par rapport à 2017 et à l'augmentation des charges financières au cours de la même période de 6,2%. Ces dernières atteindraient 53,4 MD en 2018 contre 50,3 MD en 2017.

- En outre, la valeur des fonds propres de la compagnie a diminué pour atteindre un total de 61,8 MD en 2017 contre 81,5 MD en 2016 et ce, en raison de la baisse des résultats nets (-18,7 MD) qu'a enregistrée la compagnie en 2017.

- Les fonds propres de la compagnie vont continuer à baisser en 2018 en raison notamment des pertes qu'elle a cumulées d'une année à l'autre. Sachant que l'accumulation de ces pertes place la compagnie sous le chapitre 388 du Code Commercial des sociétés étant donné que le montant de l'autofinancement s'élève à moins de 50% du capital de l'entreprise.

3.4. L'investissement

Le financement de l'investissement s'élève en 2017 à un environ 19,3 MD contre 9,9 MD en 2016 enregistrant, ainsi, un taux d'accroissement de l'ordre de 94,9%. Ces investissements ont

été utilisés dans la quasi-totalité pour financer les travaux d'arrêt techniques des navires dont le coût est estimé à environ 11MD en 2017.

La compagnie a également connu en 2018 une légère baisse au niveau de ses investissements d'un montant de 0,7 MD, correspondant à un taux d'accroissement de 3,6% au cours de l'année 2018. Compte tenu de cette baisse, l'enveloppe d'investissement a atteint 18,6 MD. Elle a été allouée à raison de 12,5 MD aux travaux d'arrêt des navires et à hauteur de 1,6 MD pour divers investissements.

3.5. L'endettement

La dette de la compagnie s'est élevée à 333,6 MD en 2017. Elle a enregistré une hausse de 3,8% par rapport à l'année 2016, année au cours de laquelle la dette a atteint 321,5 MD. Cette augmentation est principalement due, d'une part, à l'accroissement des crédits consentis par les banques pour financer l'acquisition du navire Tanit à hauteur de 11,9 MD et à la dépréciation du taux de change du dinar vis-à-vis des devises étrangères ,d'autre part.

4. L'Office de la Marine Marchande et des Ports (OMMP)

L'Office de la Marine Marchande et des Ports (ex Office des Ports Nationaux Tunisiens «OPNT») est un établissement public non administratif. Il a été créé en vertu de la loi N° 65-2 du 12 Février 1965. Par la loi n ° 109 de 1998 du 28 décembre 1998, l'autorité maritime marchande qui était affiliée au Ministère des Transport, a été confiée à l'OMMP tout en lui donnant un nouveau nom «Office de la Marine Marchande et des Ports». L'État lui a alloué des fonds d'un montant de 15,5 MD et lui a confié les missions d'exploiter, d'assurer le fonctionnement, l'entretien et le développement des ports maritimes de commerce et d'assumer, en plus, les fonctions assignées à l'autorité et à l'administration maritimes.

4.1. Les indicateurs d'activité

- Au niveau du transport de marchandises via les ports tunisiens, l'année 2017 a connu un volume qui s'élève à environ 28,6 millions de tonnes contre 29,2 millions de tonnes en 2016 accusant une baisse de 2%. Cette baisse est principalement due à celle de l'activité de transport de vrac liquide via les ports tunisiens de 8,5% sachant que le volume a atteint fin 2017 près de 10,1

million de tonnes. Quant au nombre de conteneurs transportés via les ports tunisiens, il a atteint 480.620 conteneurs en 2017, enregistrant une diminution de 9.050 conteneurs et un taux de baisse de 1,8%.

- Concernant l'activité de transport de passagers, elle a connu en 2017 une augmentation de 2,6% par rapport à 2016 et atteint 74.1093 voyageurs. Il est de même pour l'activité de transport des voitures via les ports tunisiens, elle a enregistré une légère augmentation de 2,7 % par rapport à 2016 pour atteindre 139.257 voitures en 2017.

- Le trafic maritime dans les ports tunisiens devrait assister en 2018 à une augmentation de 11,9% sachant qu'il est prévu que la quantité de marchandises expédiée par les ports tunisiens atteindra 32 millions tonnes en 2018 contre 28,6 millions tonnes en 2017. Quant au nombre de voyageurs, il devrait atteindre environ 718.000 passagers en 2018, accusant une légère baisse de 3,1%, alors que le fret des véhicules devrait augmenter de plus de 0,8% au cours de la même période, pour atteindre 150 474 voitures.

4.2. Les ressources humaines

- Le nombre d'employés de l'Office en 2017 est estimé à 1.363 agents en 2017 contre 1.423 en 2016, enregistrant, ainsi, une baisse de 4,2%. Le nombre d'employés a également continué à baisser en 2018 au rythme de 4,7% pour atteindre environ 1.298 agents et ce, en raison principalement des agents mis à la retraite.

- En outre et en dépit de la réduction des agents, les charges d'exploitation de l'entreprise ont continué à augmenter en 2017 selon un rythme élevé pour atteindre 54,2 MD contre 48,1 MD en 2016 enregistrant, de la sorte, un accroissement de 6,1 MD. Alors qu'en 2018, les charges totales du personnel ont été estimées à 60,7 MD contre 54,2 MD en 2017, enregistrant, de la sorte, un accroissement de 6,5 MD et un accroissement de 12%. Cette hausse est due à l'augmentation des salaires dans le cadre des négociations sociales et à l'effet financier dû aux promotions et à l'institution de nouvelles primes au profit des agents et ce, à l'instar de la prime d'équilibre, la prime pour la conduite des tracteurs marins et la prime pour la circulation maritime.

4.3. Les indicateurs financiers

- Le résultat d'exploitation de l'Office a atteint 38,2 MD en 2017 contre 24,8 MD en 2016 enregistrant, un taux de croissance élevé de l'ordre de 54%. Cette hausse est imputable à l'augmentation remarquable des revenus d'exploitation de l'Office au rythme de 16,1% par rapport à l'année 2016 en raison :

- ✓ Du développement de l'activité de l'office en 2017.
- ✓ de l'appréciation de l'euro (utilisé pour la facturation de 70% des services de l'office) vis à vis du dinar.

Les charges d'exploitation ont connu, durant la même période, une légère augmentation de l'ordre de 6,4 MD et un taux d'accroissement de 6,6%.

- Il est probable que le résultat d'exploitation continuerait à augmenter en 2018. Il devrait atteindre 84,8 MD, dégageant un accroissement de 46,6 MD et un rythme de croissance de plus de 122%. Cette hausse est principalement due à l'augmentation des revenus en 2018 qui devraient déboucher, à leur tour, sur un accroissement de 61 MD par rapport à l'année 2017 en raison, notamment, de l'augmentation du trafic maritime dans les ports tunisiens. De même, il est attendu que les charges d'exploitation enregistrent une augmentation de 14,5 MD au cours de la même période.

- Le résultat net s'est élevé en 2017 à 42,2 MD, enregistrant, ainsi, un accroissement d'un montant important de 18,3 MD et un taux de croissance de 76,6% par rapport à l'année précédente. Cette hausse est due fondamentalement à l'augmentation des résultats d'exploitation de l'Office de plus de 54% et à l'accroissement des revenus financiers nets qui se sont élevés à 5 MD en 2017 contre 0,3 MD en 2016. En outre, il est attendu que le résultat net atteigne en 2018 un montant 72 MD et enregistre une augmentation de 29,8 MD, soit un accroissement de 70,6%. Cela serait possible compte-tenu de l'augmentation attendue du résultat d'exploitation au taux de 122% par rapport à 2017 et à une forte augmentation des revenus financiers qui devraient se multiplier par trois pour atteindre le niveau de 15 MD.

- La valeur des fonds propres de l'Office a augmenté pour atteindre un total de 416,5 MD en 2017 contre 400,8 MD en 2016. Cette augmentation est principalement due au résultat net positif enregistré par l'Office en 2017 et qui s'est élevé à 42,2 MD.

- Les fonds propres de l'Office ont continué à s'inscrire selon une tendance ascendante, enregistrant un accroissement de 70 MD et un rythme de croissance de 16,8% pour atteindre un niveau de 5486 MD.

4.4. L'investissement.

- La valeur totale des paiements financiers liés à l'investissement s'élève à 44,9 MD en 2017 contre 22,1 MD en 2016 enregistrant, ainsi, un accroissement élevé de 22,8 MD et un taux de croissance dépassant 103%. L'Office a veillé au fil des années à améliorer l'infrastructure des ports tunisiens. Les investissements de l'Office sont consacrés en 2017 aux travaux de déblayage pour une enveloppe de 27 MD et aux travaux de réparation des trottoirs dans notamment le port de Gabès pour un montant de 5,3 MD

- L'Office a marqué une forte baisse dépassant 18,5 MD en 2018, correspondant à un taux de 41,2%. Cette baisse a impliqué le transfert de la plupart des investissements pour l'année 2019.

4.5. L'endettement.

L'Office a essentiellement compté sur ses propres ressources pour financer les investissements.

5. Société des Transports de Tunis

La Société des Transports de Tunis est considérée comme entité publique et non une entité administrative. Elle a été créée en vertu de la loi 33 de 2003, datée du 28 avril 2003 après la fusion de la Société Nationale des Transports (SNT) et la Société du Métro Léger de Tunis (SMLT). L'entreprise assure environ 80% de l'activité de Transport public régulier dans la région de Grand Tunis avec une flotte composée en 2017 de 1.263 bus, 18 locomotives sur la ligne TGM et 189 voitures de métro.

5.1. Les indicateurs d'activité

- Le nombre de voyageurs en 2017 a diminué de 4% par rapport à 2016 pour atteindre 232, 5 millions de passagers et ce, en raison de la diminution du nombre de voyageurs parmi les élèves

et les étudiants au taux de 9,7%. Tandis que le nombre de voyageurs, autres que les élèves et les étudiants, il a légèrement augmenté au rythme de 0,4% en raison :

- ✓ de la hausse des ventes de billets de bus au taux de 3,8% et
- ✓ de l'augmentation des ventes des cartes hebdomadaires et des abonnements mensuels aux taux respectifs de 4,6% et 7,3%.

- Le nombre de passagers en 2018 devrait connaître une légère augmentation de près de 11,8 millions de passagers par rapport à 2017, portant le nombre total de passagers à 244,3 millions de voyageurs (124,4 millions font partie de passagers payant leur billets non inclus les élèves et les étudiants, 74,9 millions d'élèves et d'étudiants et 45 millions de passagers au titre de transport collectif).

5.2. Les ressources humaines

- Le nombre d'employés de la société de transport en 2017 s'élève à 7.529 agents en 2017, accusant une baisse de 3,6% et ce, en raison principalement des agents mis à la retraite. Alors qu'en 2018, il est prévu que le nombre d'employés se stabiliserait autour de 7.555 agents, marquant un accroissement de 26 agents par rapport à 2017 suite à l'achèvement intégral du programme de recrutements.

- En outre et en dépit de la réduction des agents en 2017 par rapport à 2016, les charges d'exploitation de la SNT ont augmenté de 23,6 MD et au rythme de 10,9% en 2017 et ce, en raison de l'augmentation des salaires et des primes spécifiques et de la valorisation des bons de repas. Quant aux charges des agents en 2018, ils devraient augmenter de 5,6% par rapport à 2017 pour atteindre un montant de 252,9 MD.

5.3. Les indicateurs financiers

- En 2017, le résultat d'exploitation de la SNT a connu une baisse significative de 11,1 MD et un rythme d'accroissement de 8,6% par rapport à 2016. Cette baisse peut s'expliquer par le fait que le taux d'augmentation des revenus d'exploitation est nettement inférieur à celui des charges d'exploitation. En effet, si les charges d'exploitation de la société s'élevaient en 2017 à 353,7 MD et ont enregistré par rapport à l'année 2016, un accroissement de 6%, soit 20,5 MD, le revenu total d'exploitation de la SNT en 2017 est seulement de 214,6 MD réalisant une augmentation

modérée de 9,4 MD et un rythme d'accroissement de 4,6%. Cette situation est due principalement à l'importance des primes d'exploitation accordées par l'Etat à la SNT et dont le montant est estimé à 140,6 MD en 2017 (130 MD sous formes de subvention d'exploitation et 10,6 MD supportés par l'Etat pour couvrir la dette de la SNT vis à vis de la société AGIL) contre 126 MD en 2016.

- Le résultat d'exploitation de la SNT devrait atteindre -163,7 MD au cours de l'année 2018, enregistrant une baisse de 17,7% par rapport à l'année 2017 et ce, en raison de la diminution de la prime de subvention d'exploitation qui est passée de 140,6 MD en 2017 à 130 MD en 2018. Ceci est attribuable au recouvrement de la dette de la SNT par l'Etat envers AGIL. Alors que les charges d'exploitation ont augmenté de 4,4% au cours de la même période, pour atteindre 369,3 MD en 2018.

- Compte tenu de ce qui précède, le résultat net de l'année 2017 a connu une détérioration notable de 15,6% par rapport à l'année 2016. Il est probable que cette situation se poursuivrait en 2018 pour déboucher sur un résultat net de -187 MD. Ceci est principalement dû à la baisse que la SNT a enregistrée au niveau du résultat d'exploitation au cours de la même période et de l'augmentation de ses charges financières suite aux pertes de change sur les emprunts en devises et à l'augmentation des salaires et des prix du carburant contre le gel des tarifs depuis l'année 2010. Tous ces facteurs ont impacté négativement les soldes financiers.

- De plus, le total des fonds propres de la société de transport a diminué de 4,9% par rapport à l'année 2016, sachant qu'il a atteint en 2017 une valeur de -571,5 MD contre -545 MD en 2016. Cette diminution est principalement due aux pertes cumulées que l'entreprise avait enregistrées ces dernières années et qui ont atteint fin 2017 un total de -1059,5 MD. Il convient de noter que les fonds alloués à la société ont été augmentés de 4,5 MD pour atteindre 111,4 MD en 2017, contre 106,9 MD en 2016 et ce, suite à l'opération de transfert des tranches restantes des prêts pour financer l'acquisition d'équipements pour le métro léger en 2017.

5.4. L'investissement.

Les paiements financiers liés à l'investissement ont connu un vif progrès sur la période 2016-2018 suite à l'acquisition de 144 nouveaux bus et 94 bus d'occasion. Ceci a contribué à l'augmentation du nombre de bus en circulation qui sont passés de 495 en 2016 à 529 bus en

2017. Quant aux infrastructures portées par l'État, le taux moyen de réalisation dépasse juste les 50% des fonds alloués au cours de la même période.

5.5. L'endettement.

- L'endettement de la société en 2017 s'élevait à 1.112,5 MD contre 1.195,7 MD en 2016, enregistrant une baisse de 7%. Il importe de préciser, à ce titre, que les dettes de la société envers les banques étrangères représentent 47,2% de sa dette totale en 2017, correspondant à une valeur de 524,7 MD. En outre, la dette de la SNT auprès des établissements publics (notamment la Société Nationale de Distribution des Pétrole) a, également, enregistré en 2017, une baisse notable de 120,8 MD par rapport à 2016. Cette situation peut s'expliquer par le fait que l'État a supporté les dettes de l'entreprise envers la Société Nationale de Distribution de Pétrole, qui s'élevait à 145,3 MD jusqu'au 30/06/2017. A l'opposée, la dette de la société envers les caisses sociales a augmenté de 44,4% passant de 137,6 MD en 2016 à 198,8 MD en 2017. Il est possible que la dette de l'entreprise atteigne 1218,7 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 9,5 % par rapport à l'année précédente.

- La société bénéficiera de garanties d'État d'un montant de 146,4 MD en 2017 contre 53,6 MD en 2016 et il est fort probable que les garanties de l'État puissent atteindre 51,6 MD en 2018.

6. La Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens(SNCFT)

La SNCFT est un établissement public non administratif. Elle est créée par l'arrêté du 27 décembre 1956. Elle exploite le réseau ferroviaire national pour le transport de passagers et de marchandises. Ce réseau s'étend sur une longueur totale de 2.165 kilomètres et renferme 200 stations et lignes reliant les bus avec le chemin de fer et certaines villes du sud. Elle exploite en mai 2017 une flotte qui se compose de 138 locomotives, 30 trains électriques, 129 véhicules, 30 trains auto-remorquant, 3.555 véhicules pour le transport de marchandises et de phosphates et 1.461 conteneurs.

6.1. Les indicateurs d'activité

- La SNCFT a assuré en 2017 le transport de 40,99 millions de passagers contre 40,95 millions de voyageurs en 2016. Cette stabilité devrait se poursuivre en 2018 sachant que le nombre de passagers devrait se situer autour de 40 millions de passagers.

- S'agissant de l'activité de transport de phosphate, elle a connu sur les lignes de chemin de fer tunisiennes en 2017 une légère augmentation de 4% par rapport à 2016, soit 2,4 millions de tonnes en 2017 contre 2,3 millions de tonnes en 2016 et il est probable que l'activité de transport de phosphate atteindra 1,7 millions de tonnes en 2018, enregistrant une baisse de 29,2% par rapport à l'année 2017. Cette baisse est principalement due à la poursuite des actions de protestation dans le bassin minier et à l'utilisation anarchique de camions privés pour le transport du phosphate.

6.2. Les ressources humaines

- Le nombre d'employés de la SNCFT s'élève à 4.518 agents en 2017, enregistrant une baisse de 2,4% soit l'équivalent de 109 agents et ce, par rapport à 2016. Toutefois, en 2018, les prévisions tablent sur une augmentation légère du nombre d'employés de 2% pour se situer autour de 4612 agents.

- Malgré la réduction des agents en 2017 par rapport à 2016, les charges d'exploitation ont augmenté de 1,3 MD soit un taux de croissance de 1 % par rapport à l'année 2016 et il est prévu que les charges d'exploitation passeront de 117,9 MD en 2016 à 119,2 MD en 2017. Quant aux charges des agents en 2018, elles devraient probablement décroître de 2,4% par rapport à 2017 pour atteindre un montant de 116,3 MD et ce, en raison de la mise en retraite de 15 cadres et 11 agents de gestion contre le recrutement de 130 agents d'exécution au milieu de l'année. Ceci devra minimiser les implications financières de ces recrutements par rapport aux implications de la sortie des cadres et des agents d'exécution au début d'année.

6.3. Les indicateurs financiers

- En 2017, le résultat d'exploitation de la SNCFT a enregistré une baisse significative -64,4 MD contre -57,8 MD en 2016, enregistrant un recul de 11,4%. Ce recul est principalement dû à

l'augmentation des charges d'exploitation contre une baisse des revenus d'exploitation. En effet, les charges d'exploitation de la SNCFT s'élevaient en 2017 à 228,5 MD, enregistrant une augmentation de 2,2% par rapport à l'année 2016, alors que le revenu total d'exploitation de la SNCFT a atteint en 2017 un montant de 164,1MD contre 165,8 MD en 2016, réalisant, ainsi, une baisse de 1%. Cette situation est due principalement à la réduction des revenus des passagers de 51 MD en 2016 à 49,2 MD en 2017 au rythme de 3% par rapport à 2016, et ce, en raison du nombre élevé des groupes voyageant gratuitement, de l'apparition de nouveaux phénomènes tels que le transport anarchique et le refus de remboursement des obligations et des billets de voyage en plus de la réduction de l'indemnité de transport attribuée par l'Etat sous forme de primes d'exploitation (42,5 MD en 2017 contre 44,6 MD en 2016) et la stabilité de la prime qu'accorde l'Etat au titre de la maintenance du réseau ferroviaire autour de 15 MD. Ceci est d'autant plus vrai que les revenus du transport de phosphate ont augmenté de 36% au cours de la période 2016-2017, passant de 16,8 MD en 2016 à 22,7 MD en 2017.

- Le résultat d'exploitation de la SNCFT devrait atteindre -61,8 MD au cours de l'année 2018, enregistrant une légère amélioration par rapport à l'année 2017 tout en restant négative et en deçà du niveau requis.

- Le résultat net a atteint -81.3 MD en 2017 contre -73,2 MD en 2016, accusant une détérioration notable suite à la baisse du résultat d'exploitation de l'ordre de -6,6 MD et à l'augmentation des charges financières estimées à 17,8 MD en 2017, soit l'équivalent de 10,8% des revenus de la société. Il est probable que le résultat net de l'année 2018 atteigne - 85,8 MD en raison de l'augmentation des charges financières de 24,9 MD en 2018 suite notamment à l'augmentation du taux de change de l'euro et des charges cumulées liées tant aux prêts étrangers qu'aux prêts intérieurs.

- De plus, le total des fonds de la société tend à diminuer au fil des années passant de 529,7 MD en 2017 à environ 436 MD en 2018 enregistrant un taux de décroissance de 17,7%.

6.4. L'investissement

Les paiements financiers liés à l'investissement ont atteint 84 MD fin 2017, affichant une baisse significative de 50% par rapport à l'année 2016. Ceci est principalement dû à la baisse des investissements matériels d'un montant de 48,2 MD. L'enveloppe d'investissements réalisés a atteint 125 MD ; elle est répartie comme suit :

- 31,2 MD alloués aux infrastructures financées par l'Etat contre 65,8 MD programmés dans le budget, soit un taux de réalisation de 47%.
- 93,9 MD financés par la société contre 104,1 MD programmés, soit un taux de réalisation de 90%.

Le taux global de réalisation des investissements a atteint 55% y compris les investissements dans les véhicules du réseau ferroviaire rapide.

6.5. L'endettement.

L'endettement de la société en 2017 s'élevait à 1.076,7 MD contre 1.028,5 MD en 2016, enregistrant une hausse de 4,7%. Il importe de préciser, à ce titre, que les dettes de la société envers les banques représentent 82,3% de la dette totale en 2017 estimée à environ 886,5 MD. En outre, la dette de la SNCFT envers les caisses sociales a, également, enregistré une hausse de 40%., pour atteindre 118 MD en 2016. En revanche, la dette de la société envers les établissements publics (notamment la Société Nationale de Distribution du Pétrole) a enregistré une baisse notable en 2017 de l'ordre de 71% par rapport à 2016. Il est possible que la dette de la société atteigne 1.179,5 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 9,5% par rapport à l'année précédente où la dette de la société envers l'Etat a augmenté au taux de 152%. De même, la dette de la SNCFT envers d'autres établissements publics a, également, enregistré une augmentation de 88,2% pour atteindre 128 MD en 2018 alors que la dette de la société envers les caisses sociales a diminué de 7,6% pour atteindre 109 millions en 2018.

III- Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants des entreprises publiques sous tutelle du ministère de l'IPME

Tableau 9 : Indicateurs d'activité et indicateurs financiers les plus importants des entreprises publiques actives dans le secteur des mines

GC T	2016		2017		2018		Etablissement	Type d'indicateur	Indicateurs d'activité	Ressources humaines	Indicateurs financiers	Investissements	Endettement
	2016	2017	2016	2017	2016	2017							
1,3	1,6	1,7	1,6	2,8	3,3	3,3	T	Production					
1,2	1,6	1,5	1,6	3	3,4	3,4	T	Les ventes					
1186	1329	1288	1329	504,0	471,5	450,9	D	Chiffre d'affaires					
5852	6225	6227	6225	609	6320	6619	D	Nombre d'agents					
268	235	256	235	236,6	231,2	207,5	D	Charge des agents					
3816	3146	3426	3146	323	3048	2612	D	Salaire moyen					
1205	1371,0	1314,0	1371,0	517,1	486,1	482,4	D	Revenu d'exploitation					
1188	1383	1276	1383	537,6	566,8	544,5	D	Charge d'exploitation					
17	-12	38	-12	-	-80	-62,1	D	Résultat d'exploitation					
49	11	90	11	18,5	11,8	13,8	D	Charge financière					
-100,4	616	-122,4	616	-	-	-109,8	D	Résultat Net					
-500	-379	-378	-379	128,11	-177,2	-67,4	D	Résultats diffusés					
497	-72	618	-72	616,2	710	838	D	Auto-financement					
87,7	76,1	68,8	76,1	39,5	116,4	64,1	MD	Valeur de l'Investissement					
172,6	170,2	171,5	170,2	13,6	14,7	11,3	D	L'ETAT					
529,9	335,7	434	335,7	80,2	60,2	47,9	D	Banques					
505,1	154,6	345,5	154,6	22,5	18,9	19	D	Etablissements publics					
24,2	21,6	23,1	21,6	12	11,9	11,4	D	Fonds sociaux					
1231,0	682,1	974,1	682,1	128,0	105,7	89,6	D	Total Endettement					

1. La Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG)

La CPG est un établissement public anonyme, créée le 08 février 1897. La contribution de l'État à son capital s'élève à 92,99%. Elle est spécialisée dans l'exploitation et la promotion du phosphate.

1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants

L'année 2017 a connu une augmentation de la production de 600 mille tonnes et une amélioration des transactions de 20,6 MD par rapport à l'année 2016. Cette évolution favorable est due à l'augmentation du nombre d'heures de travail et à l'amélioration de l'état des laveries. Malgré la légère amélioration mentionnée ci-dessus, les indicateurs d'activité demeurent encore faibles par rapport à l'année 2010 et ce, en raison des troubles sociales qui continuent à persister dans la région depuis la révolution et empêcher la compagnie de travailler normalement. L'année 2018 devrait marquer encore un déclin important en production, de 1,1 million de tonnes, par rapport à 2017. Mais, malgré cela, les transactions vont connaître une évolution de 33,4 MD en raison des répercussions financières ayant trait à l'augmentation du prix de vente de 5,47 \$ et à la hausse du taux de change du dollar.

1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de la CPG a atteint à la fin de l'année 2017 environ 6.320 agents, accusant une baisse de 4,5% par rapport à 2016, en raison du pourcentage élevé des agents mis en retraite légale.

- Le volume des salaires et des subventions s'élevait fin 2017 à environ 231,2 MD, soit une hausse de 11,4% par rapport à la même période en 2016 (207, 5 millions de dinars) attribuable à l'augmentation générale des salaires et aux promotions internes.

1.3. Les principaux indicateurs financiers

- Les années 2016 et 2017 ont enregistré une stabilité dans les revenus d'exploitation en raison de la hausse du taux de change du dollar qui est passé de 2,1 D en 2016 à 2,4 D en 2017 et ce, en dépit de la baisse du prix de vente de 8,7%, comparativement à l'année 2016 et de la stabilité du

volume global des ventes à un niveau qui se situe autour de 3,4 millions de tonnes en moyenne par an.

- Il est prévu que les indicateurs financiers de l'entreprise connaissent au cours de l'année 2018 une légère amélioration par rapport à leur niveau de 2016 et 2017 suite à la remontée du prix de vente d'une tonne de 56,85 \$ en 2017 à 63,32 \$ en 2018 et l'augmentation du taux de change du dollar de 8,3% et ce, malgré le recul du volume des ventes de près de 400 mille tonnes.

1.4. L'investissement

Les paiements financiers liés à l'investissement ont atteint un montant de 220 MD sur la période 2016-2018. Les projets les plus importants de l'entreprise portent sur la poursuite de la mise en œuvre des deux projets miniers d'Om El Khachab et Al-Maknassi pour un coût de 150 MD, le transport hydraulique du phosphate commercial pour un montant de 10 MD, l'installation des laveries en dehors des zones urbaines pour un coût de 17 MD, les projets d'infrastructure avec 7 MD et les projets liés à la mise à niveau et au développement de l'équipement de production pour un coût de 64 MD.

1.5. L'endettement

L'endettement de la CPG en 2017 s'élevait à 105,7 MD contre 89,6 MD en 2016, enregistrant une hausse de 18% en raison de l'augmentation des prêts bancaires. Il est prévu que l'endettement de la CPG connaisse une hausse en 2018 de 22,7 MD en raison de la poursuite des prêts bancaires (externes et internes) et de l'évolution des créances des établissements publics (principalement le Groupe Chimique Tunisien et la Société Nationale de Distribution du Pétrole et la STEG pour lesquels, le compte de la CPG a atteint 17,3 MD fin 2018.)

2. Le Groupe Chimique Tunisien (GCT)

Le Groupe Chimique Tunisien est un établissement public anonyme, dont la contribution de l'État à son capital s'élève à 99,99%. Sa mission consiste principalement à valoriser le phosphate en le transformant en produits chimiques tels que l'acide phosphorique concentré 54%, en divers types d'engrais (MAP et DAP), les nitrates d'ammonium (NA agricole et poreux), les phosphates calciques (DCP) et le triple super phosphate (TSP). Ces produits sont essentiellement destinés à

l'exportation. Le GCT produit et commercialise de nombreux types d'engrais au profit de l'agriculture nationale.

2.1. Les principaux indicateurs d'activité

- La poursuite de l'agitation et des protestations sociales et l'accentuation des problèmes logistiques (transport du phosphate) ont conduit à une forte baisse du rythme de l'activité du Groupe Chimique Tunisien durant la période 2016-2018. Toutefois et malgré les efforts fournis pour garantir l'activité de l'entreprise dans les meilleures conditions, les perturbations ont empêché la réalisation des objectifs fixés du Groupe chimique tunisien. Il a, par conséquent, subi de lourdes pertes, à l'instar des années antérieures suite aux fréquents arrêts et fluctuations dans l'extraction et le transport de phosphate qui ont généré un impact négatif sur l'activité du Groupe Chimique et affecté, par conséquent, la transformation du phosphate qui s'est limitée à 3 millions de tonnes en 2017 et 2,3 millions de tonnes en 2018, ce qui représente 34% de la capacité productive du groupe chimique sachant que l'année 2010 a connu la transformation d'environ 6,6 millions de tonnes de phosphate.

- Le manque d'approvisionnement en phosphates a constitué, pour la huitième année consécutive, le principal facteur ayant pénalisé l'activité du Groupe Chimique Tunisien. Le Groupe s'est limité à transformer les quantités que la CPG a pu fournir. Bref, il n'a pas été en mesure de sécuriser un stock confortable de phosphate garantissant la rationalisation de l'exploitation des usines de l'entreprise et d'éviter les arrêts forcés des unités de production.

2.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés du GCT a atteint à la fin de l'année 2017 environ 6.227 agents, marquant une relative stabilité par rapport à l'année 2016. Il est prévu que l'effectif employé connaisse, en 2018, une baisse de 8% par rapport à 2017 pour atteindre 5.852 agents et ce, conformément au programme des départs à la retraite légale et volontaire.

- Le volume des salaires et des subventions s'élève fin 2018 à environ 268 MD contre 256 MD fin 2017 et 235 MD en 2016. Ceci est attribuable à l'augmentation générale des salaires et des promotions internes.

2.3. Les principaux indicateurs financiers

- L'année 2017 a enregistré une baisse dans les transactions du Groupe Chimique Tunisien de 3% par rapport à 2016 suite à la baisse du volume des ventes de près de 100 mille tonnes qui ont, faut-il le noter, généré des effets financiers négatifs d'un montant de 89 MD auxquels, il faut ajouter les répercussions financières négatives consécutives à la diminution des prix de vente des engrais de près de 104 MD. De telles répercussions ont été atténuées par l'effet de taux de change du dollar estimé à + 150 MD.

- Il est prévu que les transactions de l'entreprise connaissent au cours de l'année 2018 une baisse de 102 MD, soit un taux de décroissance de 8%. Elles passeront de 1.288 MD en 2017 à 1.186 MD en 2018. Cette baisse est due au ralentissement des volumes de vente qui semble avoir touché la majorité des produits. Elle a généré un effet financier négatif de l'ordre de 279 MD et ce, malgré l'effet positif consécutif à l'amélioration des prix des ventes des engrais à l'échelle mondiale au cours des six premiers mois de 2018 et à l'effet du taux de change du dollar, estimés à raison de 69 et 108 MD respectivement.

2.4. L'investissement

Les paiements financiers liés aux investissements du GCT au cours de la période 2016-2018 étaient d'environ 232,6 MD. Les principaux projets y afférents portent principalement sur l'achèvement de l'usine Mdhilla 2 et sur les investissements liés à la préservation de l'environnement et à l'augmentation de la productivité du système de production.

2.5. L'endettement

- Les crédits bancaires accordés au Groupe Chimique Tunisien pour le financement d'investissements stratégiques représentent 43% du total des crédits en 2018 contre 49% en 2016. En revanche, les créances du Groupe Chimique envers l'Etat représentent environ 160 MD. Elles reviennent à l'Etat au titre des dividendes des actions décidées lors d'une session plénière en 2010. Ces créances n'ont pas été remboursées par le Groupe Chimique en raison du poids des frais de gestion et d'investissement qu'il subissait depuis cette date.

- S'agissant des créances du Groupe Chimique envers les établissements publics, elles représentent 41% du volume total de la dette. Elles se composent principalement des cotisations de la Compagnie Phosphate Gafsa au titre d'achat de phosphate sachant que son solde a atteint en 2018 près de 2.488 MD contre 9.132 MD en 2016.

Tableau 10: Indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques actives dans le secteur de l'énergie

S TDP	STIR		L'ETAP			Etablissement		Indicateurs d'activité	Etablissement	Indicateurs															
	2018 provisoire	2017	2016	2018 provisoire	2017	2016	Chiffre d'Affaires				Prime de Subvention	Nombre d'agents	Charge des agents	Salaire moyen	Revenu d'exploitation	Charge d'exploitation	Résultat d'exploitation	Charge financière	Résultat Net	Résultats différés	Auto - financement	Valeur de l'Investissement	L'ETAT	Banques	Établissements publics
1390	4989.8	3641.7	3394.8	1646	1226	922	MD	mD	MD	922	-	700	28.7	Dinar	DM	DM	DM	DM	DM	MD	DM	DM	DM	DM	MD
-	1500	869.4	183.5	-	-	-	mD																		
1151	622	626	644	802	811	802	agent																		
389	32.7	29.5	27.1	37.3	30.2	37.3	MD																		
2816	4381	3927	3507	3875	3103	3875	Dinar																		
1393.2	6489.8	4511.1	3580.9	1713	1251.8	1713	DM																		
1384.3	7310.7	4900.5	3565.9	1015.5	880.2	1015.5	DM																		
8.9	-	-	14.9	697.5	371.6	697.5	DM																		
1.8	347.8	108.3	99.5	66	64.2	66	DM																		
16.9	-	-	0	297	111.2	297	DM																		
161.4	429.9	0.6	0.6	85.1	85.1	85.1	DM																		
260.3	1477.3	317.6	1.3	2087.2	1900.6	2087.2	DM																		
59.2	13.8	7	6	2214.2	1959.1	2214.2	MD																		
0	42.2	40.9	46.2	0	0	0	DM																		
43.9	602.1	658.3	332.2	852.9	1063.7	852.9	DM																		
555.7	1056.8	468.7	652.2	0	0	0	DM																		
0	3	2.8	2.6	0	0	0	DM																		
559.8	1704.1	1170.7	1033.2	852.9	1063.7	852.9	MD																		

STEG				
2018 provisoire	2017	2016	2018 provisoire	2017
4509.5	4049.2	3735.6	2019	1598
1200	593.2	0	-	-
12031	12388	12524	1105	1134
462.7	428	386.1	45.6	42.5
3205	879.2	2596	3439	3123
5709.5	4642.4	3751.5	2020	1603
6115	4647	3343.2	2012.5	1602.8
-405.5	4.6-	408.3	7.5	0.2
1543	1039.9	635.4	2.6	3.1
-2093.5	-1193.7	-354.4	9.3	4.3
-1897.3	-703.7	-373.1	148.1	142.5
-2341.8	-276.1	854.9	341.2	339.5
1161.1	553.2	623	103	87
1	1	2.2	0	0
8275.2	6337	5518.1	682	35.2
16.3	18.1	17.2	522.9	383
8.4	13.7	9.5	0	0
8300.9	6369.8	5547	590.9	418.2

3. L'Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières (ETAP)

L'ETAP est une entreprise publique à caractère non administratif (EPNA). Elle a été créée en vertu de la Loi N° 72-22 du 10 Mars 1972. Sa principale mission consiste à représenter l'Etat tunisien aux différentes étapes de la recherche, de l'exploration, du développement et de l'exploitation des ressources naturelles nationales issues des carburants.

3.1. Les principaux indicateurs d'activité

La production de concessions de l'entreprise tunisienne des activités pétrolières à partir du pétrole brut en 2017 s'élève à environ 11,3 millions de barils, tandis que le volume de production en 2016 a atteint près de 13,4 millions de barils, accusant une baisse de 15,7%. Cette baisse s'explique principalement par le déclin de la production dans un nombre important de gisements de pétrole, auquel, s'ajoute la baisse liée aux problèmes techniques et sociaux apparus aux champs de Tataouine et Kébili. Il importe de noter que la production des concessions de la société à partir de pétrole brut au cours de l'année 2017 représente 80% de la production nationale estimée à 14,1 millions de barils. Cette part est maintenue constante au cours de l'année 2016. Alors que la quantité produite à partir du gaz naturel était d'environ 1,6 milliards de m³ en 2017 contre 1,7 milliards de m³ en 2016, accusant une baisse de 6%. Cette régression s'explique principalement par la baisse naturelle de la production dans un nombre important de champs. Il importe également de noter que la production des concessions de l'ETAP à partir de gaz naturel au cours de l'année 2017 représente 66% de la production totale qui s'élève à 2,4 milliards de mètres cubes, soit la même part qu'en 2016.

3.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de l'ETAP a atteint près de 811 agents à la fin de l'année 2017, enregistrant un accroissement de 15,8% par rapport à 2016 et ce, en raison des nouveaux recrutements. Il est prévu que l'effectif employé connaisse, en 2018, une baisse de 1,1% par rapport à 2017 suite au départ de certains agents à la retraite.

- La charge des agents en 2017 est en hausse de 1,5 MD par rapport à 2016 et de 7,1 MD en 2018 par rapport à 2017 atteignant un volume de 37,3 MD et ce, en dépit de la diminution du

nombre d'agents. L'augmentation des charges est due à celle des primes spécifiques et des avantages en nature.

3.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le montant des revenus de l'ETAP en 2017 s'est élevé à 1.226 MD contre 922 MD en 2016, enregistrant un accroissement de 304 MD. Cet accroissement provient principalement de l'augmentation des revenus de la commercialisation du carburant aux titres de 150 MD pour le pétrole brut, 135 MD pour le gaz naturel et 19 MD pour le gaz liquide.

- L'amélioration des revenus tirés du pétrole brut est due à:

- la hausse du prix de vente du baril qui est passé de 41,5 \$ en 2016 à 61\$ en 2017. Laquelle hausse a généré une augmentation de 143 MD.

- L'augmentation du taux de change du dollar de 80 MD qui aurait pu être plus importante n'eut été la réduction des volumes vendus d'environ 808. 000 barils

Quant à l'augmentation des revenus du gaz naturel, elle provient de celle des volumes vendus de l'ordre de 10. 000 tonnes équivalent pétrole, de l'évolution du taux de change du dollar et de l'augmentation du prix de vente de 50,31 \$ par rapport à 2016.

- Il est prévu que les revenus de l'entreprise atteignent au cours de l'année 2018 une enveloppe de 1.646 MD contre 1.226 MD en 2016, soit un accroissement de 420 MD et ce, en raison de l'augmentation du prix de vente du baril de 52,61 \$ en 2017 à 68,6 \$ en 2018

- Le résultat d'exploitation de l'ETAP a enregistré, durant les années 2017 et 2018, une augmentation de 159,8 MD et 325,9 MD respectivement pour atteindre 371,6 MD en 2017 et 697,5 MD en 2018 contre 211,8 MD en 2016 et ce, en raison de l'évolution des revenus d'exploitation au rythme soutenu de 26,57% consécutif à l'augmentation des prix du pétrole contre un taux de croissance des charges d'exploitation de 12,32% en moyenne par an.

- L'amélioration du résultat de l'exploitation a généré une augmentation du résultat net de l'ETAP. C'est ainsi que le résultat a pu atteindre 297 MD en 2018 contre 111,2 MD en 2017 et 19,4 MD en 2016. Cette amélioration a permis à l'ETAP de garantir un transfert de 100 MD au Budget de l'État en 2017. Il est prévu que ce transfert atteindra environ 250 MD au cours de l'année 2018.

3.4. L'investissement

- Suite à l'augmentation des prix du pétrole et du gaz naturel au cours des années 2017 et 2018 par rapport à l'année 2016 (le prix du baril a atteint au cours des années 2018, 2017 et 2016 les niveaux respectifs de 71 \$, 54 \$ et 43 \$), l'investissement a connu en 2018 une augmentation de 426,1 MD soit un accroissement de 24% par rapport à 2016. Cela est dû principalement à l'évolution des dépenses de développement et d'exploitation réalisées dans les concessions des champs de Nawara, Ashtart, Sadrubal et Tartre

3.5. L'endettement

Les crédits bancaires accordés à l'ETAP ont atteint 1.063,7 MD fin 2017 contre 784 MD en 2016 enregistrant un taux de croissance de 35,6%. Cette augmentation est due aux emprunts bancaires locaux d'une valeur de 133,6 MD au rythme d'accroissement de 36,9% et aux prêts bancaires étrangers qui ont atteint 146,1 MD, selon un accroissement de 34,6 %. Ces prêts ont été utilisés pour financer les investissements de l'ETAP.

4. Société Tunisienne des Industries de Raffinage (STIR) :

La STIR est une entreprise publique non administrative. Elle a été créée en 1961 suite à une convention conclue entre l'Etat Tunisien et le groupe italien ENI. Elle a été totalement nationalisée en 1975 en procédant à l'achat des parts du capital du partenaire étranger. Depuis sa « tunisification », la STIR est devenue une entreprise publique dont la charge est de :

- ✓ raffiner et produire les produits pétroliers afin de satisfaire tous les besoins du marché intérieur,
- ✓ vendre les produits pétroliers aux sociétés de distribution interne,
- ✓ exporter des produits non commercialisables localement et
- ✓ Importer tous les produits pétroliers pour répondre aux besoins du pays.

4.1. Les principaux indicateurs d'activité

- La production a atteint en 2017 près de 878 mille tonnes contre 1.152 mille tonnes en 2016, accusant une baisse de 274 milles tonnes correspondant à un taux de décroissance de

24%. Cette baisse s'explique principalement par le nombre élevé des journées d'arrêt des raffineries programmé par la STIR pour effectuer des travaux d'entretien de ses installations. Ces travaux concernent notamment le changement des brûleurs des fours et un bon nombre de ses principaux composants. La quantité produite pour l'année 2018 devrait atteindre environ 1.022 mille tonnes, soit une augmentation de 16,4%. Cette augmentation est attribuable à l'augmentation des jours d'exploitation de la raffinerie.

- Afin d'assurer l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers, la STIR a importé au cours de l'année 2018 près de 3,4 millions de tonnes de produits pétroliers entièrement fabriqués pour couvrir les besoins de consommation nationale de carburants, Ces importations représentent environ 3,9 millions de tonnes fin 2018.

4.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

Le nombre d'employés de la STIR s'élève à 622 agents à la fin de l'année 2018 contre 626 agents en 2017 et 644 agents en 2016. La baisse est attribuable au pourcentage élevé de départs pour la retraite et à la mise en œuvre tardive du programme de recrutement. Toutefois et malgré la baisse des employés durant la période de 2016-2018, les charges des agents a enregistré une hausse de 6,8% et ce, en raison de l'augmentation générale des salaires et des primes spécifiques et des avantages en nature.

4.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le montant des revenus de la STIR en 2017 s'est élevé à 4.511,1 MD contre 3.580,9 MD en 2016, enregistrant un accroissement de 930,2 MD et un taux de croissance de 26%. Cette amélioration provient de l'augmentation :

- Des revenus des ventes des produits pétroliers tant sur le marché intérieur que sur le marché extérieur sachant que ces ventes sont passées de 3.394,8 MD en 2016 à 3.647,7 MD en 2017.

- des primes accordées à la société au titre des subventions du système des carburants qui ont atteint 869,4 MD en 2017 contre 183,5 MD en 2016.

- Il est prévu que les revenus de l'entreprise atteignent au cours de l'année 2018 une enveloppe de 6.489,8 MD contre 3.580,9 MD en 2016, soit un accroissement de 2.908,9 MD et un rythme de croissance de 81% et ce, en raison de l'augmentation :

- des ventes locales et externes de produits pétroliers qui sont passées de 3.394,8 MD au cours de l'année 2016 à 4.989,9 MD en 2018, suite à la révision du prix de livraison à la raffinerie à partir du 1er avril 2018 sachant que la structure des prix en vigueur a augmenté à trois reprises.

- des primes octroyées à la STIR au titre des subventions de système de carburants qui ont atteint 1,5 milliards de dinars en 2018 contre 183,5 MD en 2016 et ce, en raison de l'augmentation du prix du Brent de 61,4% consécutive à sa remontée de 44 \$ en 2016 à 71 \$ en 2018 .

- Quant aux charges d'exploitation, elles devraient atteindre environ 73.10, 7 MD fin 2018 contre 4.900,5 MD en 2017 et 3565,9MD en 2016. Ceci pourrait s'expliquer par la tendance à la hausse des charges inscrite suite notamment à l'augmentation :

- des achats du pétrole brut et des produits pétroliers entièrement fabriqués
- des prix du pétrole brut à l'échelle mondiale qui sont passés de 44 \$ le baril en 2016 à 72 \$ en 2018.

4.4. L'investissement

- Les investissements de la STIR se sont élevés à 13,8 MD au cours de l'année 2018 contre 7 MD fin 2017 enregistrant, une augmentation de 6,8 MD. Cette amélioration est due à l'achèvement du projet relatif à la construction de dépôt de gaz de pétrole liquéfié selon les standards de sécurité mondiale.

4.5. L'endettement

L'endettement de la STIR s'élève en 2018 à 1.704,1 MD contre 1.170,7 MD en 2017, marquant une hausse de 533,4 MD. Ceci est principalement dû à l'augmentation des créances de l'ETAP au titre des ventes locales du pétrole brut de 1000 MD fin 2018 contre 650 MD en 2016. Ceci peut s'expliquer par le fait que la Société Nationale de Distribution de Pétrole a accusé un retard pour payer sa cotisation à la STIR. Ce retard s'explique par le fait que les sociétés de transport public ne remboursent pas AGIL dans l'immédiat. Toute cette chaîne de dettes croisées explique dans une large mesure les raisons qui font que la STIR n'est pas en mesure de payer ses créances et d'honorer ses engagements envers l'ETAP dans les délais impartis.

5. Société Nationale de Distribution de Pétrole (SNDP):

La Société Nationale de Distribution des Pétroles est un établissement public (EPNA) créé par l'arrêté numéro 466 de l'année 1977 du 11 mai 1977. Elle a changé de statut juridique pour devenir une entreprise anonyme sous le nom commercial AGIL.

5.1. Les principaux indicateurs d'activité

- L'activité de l'entreprise a été caractérisée par l'augmentation de ses ventes de produits pétroliers au cours de l'année 2017. Les ventes se sont élevées à 1,456 millions de tonnes métriques contre 1,343 millions fin 2016, avec un taux de croissance de 8,4 %. AGIL a augmenté sa part de marché de 0,5% pour occuper une part des ventes de 38,2% sur le marché intérieur. Cette augmentation est principalement due à :

- ✓ celle des ventes de carburant et plus particulièrement les ventes de l'activité du réseau avec 48 mille tonnes métriques et

- ✓ à l'accroissement des ventes de kérosène avec 38 mille tonnes métriques.

- L'activité de réseau est le principal déterminant de la dynamique de l'entreprise. Elle a réalisé en 2017 une augmentation de vente de 9,5% et ce, suite à l'entretien des stations tant sur le plan technique que sur le plan commercial. De plus, l'activité des clients directs a connu une augmentation de 3,8%, due principalement à l'accroissement des ventes de fioul lourd de 11. 000 tonnes métriques et des ventes de gaz ordinaire de 8. 000 tonnes métriques. Quant à l'activité aérienne, elle a connu une augmentation des ventes en 2017 à hauteur de 156 milliers de tonnes métriques soit un taux de croissance de 32% suite à l'obtention du marché de Tunis Air en Juin 2017. De même, l'activité GPL a connu une augmentation des ventes de 11 mille tonnes métriques en 2017 et un taux de croissance de 5,1% par rapport à 2016. Cette augmentation recouvre la vente de gaz domestique ainsi que les ventes de gaz industriel dans notamment le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Quant aux ventes d'huiles, elles ont enregistré en 2017 une légère baisse de 100 tonnes métriques en raison de la baisse des ventes des clients directs et de l'administration.

- Il est prévu que les revenus en 2018 atteindront 2.021 MD enregistrant une augmentation de 417 MD par rapport à 2017 et ce, en raison principalement de l'augmentation du volume des ventes au rythme de 5,9% et de l'effet financier dû à la hausse des prix de vente des produits pétroliers à trois reprises au cours de l'année 2018.

5.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés en 2017 a atteint environ 1.134 agents, enregistrant une diminution de 1,5% par rapport à 2016, en raison de l'augmentation des départs (43 agents) contre le recrutement de 26 agents. En 2018, la société devrait connaître encore une diminution du nombre d'employés pour atteindre 1.105 travailleurs contre 1.134 en 2017 et ce, en raison de la poursuite du programme de départ (29 agents) contre le report de la mise en œuvre du programme de recrutements.

- Malgré la baisse de l'effectif employé durant la période de 2017-2018 par rapport à 2016, les charges des agents ont enregistré une hausse de 8,6% et ce, en raison de l'augmentation générale des salaires et des primes spécifiques et des avantages en nature

5.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le montant des revenus de la SNDP en 2017 s'élevé à 1.603 MD contre 1.393,2 MD en 2016, enregistrant un taux d'accroissement de 15,05% suite à l'augmentation du volume des ventes. De même, les charges d'exploitation ont atteint un niveau de 1.602,3 MD en 2018 contre 1.384,3 MD en 2017 enregistrant, de la sorte, une hausse de 218, 5MD en raison du renchérissement des achats de produits pétroliers.

- Il est prévu que le revenu d'exploitation au cours de l'année 2018 atteindra 2.020 MD contre 1.603 MD en 2017, représentant une amélioration de 26% suite à l'augmentation des volumes vendus de 86.000 tonnes métriques et aux répercussions financières positives résultant de la hausse des prix de vente au public appliquée à trois reprises au cours de l'année 2018.

- Il est prévu que le résultat comptable atteindra en 2018 une somme de 9,3 MD, enregistrant une augmentation de 5 MD par rapport à 2017.

5.4. L'investissement

- Les paiements financiers liés à l'investissement de la SNDP ont atteint une enveloppe de 254,2 MD durant la période 2016-2018. La majorité des investissements réalisés portent sur la consolidation de l'offre des produits pétroliers en accordant un intérêt particulier aux capacités de stockage tout en multipliant le nombre des points de vente pour répondre aux besoins du

marché. A ce titre, les investissements les plus importants de l'entreprise se regroupent en deux catégories :

- Développement de la capacité de stockage à travers :

- ✓ La modernisation de l'entrepôt de la Goulette en procédant à la réalisation de 3 réservoirs d'une capacité de 22.000 m³ et à l'installation d'une nouvelle unité pour remplir les camions-citernes.

- ✓ Le renouvellement du réseau incendie, y compris la construction d'un réservoir d'eau d'une capacité de 3,5 milliers de m³, un centre de remplissage de bouteilles de gaz avec une vitesse de production de 3.200 bouteilles par heure et la construction d'un entrepôt pour stocker les bouteilles de gaz.

- Le développement des points de vente en procédant à :

- ✓ L'achèvement d'une nouvelle station pour le compte de l'entreprise à Ben Arous (entrée en exploitation depuis août 2017) et à la mise en place de 5 nouvelles stations au privé (installées à Séjoumi, El Mornaguia, Rafraf, Tobirsek et Karkar).

- ✓ la poursuite de la mise en œuvre d'un programme d'aménagement et de préparation d'un certain nombre de stations à Sousse, Sfax et Béja.

5.5. L'endettement

L'endettement de la SNDP en 2018 s'élève à 590,9 MD contre 418,2 MD en 2017, enregistrant une augmentation de 41,3% résultant de l'augmentation des créances de la STIR qui représentent, à elles seules, près de 89% du montant total de la dette de la SNDP. L'endettement est élevé à cause de l'accumulation de ses créances vis-à-vis de des sociétés de transport.

6. La Société Tunisienne de l'Electricité et du Gaz (STEG)

La STEG est un établissement public non administratif, créé par la loi n ° 8 du 3 avril 1962. Elle a pour mission la production et la distribution de l'électricité et du Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) ainsi que le transport et la distribution de l'électricité et du gaz naturel et la réalisation des infrastructures d'électricité et de gaz.

6.1. Les principaux indicateurs d'activité

En 2017, la société a connu une amélioration de ses transactions de +313,6 MD par rapport à 2016. Cette évolution est due à l'augmentation accrue de la demande d'énergie et à l'impact des ajustements effectués sur le tarif en janvier 2017. De même, la valeur des ventes de gaz naturel et des produits du pétrole liquide a enregistré une évolution de 12,5% suite à l'évolution des volumes vendus et à l'impact des ajustements tarifaires, comme il a été indiqué ci-dessus. Il est prévu que l'année 2018 verra une augmentation des transactions de près de 460 MD par rapport à 2017 en raison principalement de l'augmentation des tarifs de vente d'électricité et de gaz approuvée en 2018.

6.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés en 2017 s'élève à environ 12.388 agents, accusant une diminution de 1% par rapport à 2016 à cause de l'augmentation des agents mis en retraite et des renvois et des destitutions de 646 employés contre un recrutement de 510 agents. L'année 2018 devrait assister encore à une diminution de l'effectif employé pour atteindre 12.031 agents contre 12.388 en 2017 et ce, en raison de la poursuite du programme des départs (673 agents) contre le recrutement d'environ 316 employés.

- Toutefois et malgré la baisse des employés durant la période de 2017-2018 par rapport à 2016, les charges des agents ont enregistré une hausse de 10% et ce, en raison de l'augmentation générale des salaires et des primes spécifiques et des avantages en nature.

6.3. Les principaux indicateurs financiers

- Les états financiers de l'année 2017 ont débouché sur un résultat négatif de 1.193,7 MD, contre un résultat négatif estimé à 354, 4 MD au cours de l'année 2016. Cette détérioration est due à l'appréciation de l'euro et du dollar américain vis à vis du dinar tunisien qui a entraîné des charges financières nettes de l'ordre de 1.039,9 MD en 2017 contre 635,4 MD en 2016.

- En outre, le déficit inhérent aux systèmes d'électricité et de gaz est couvert par des subventions directes de l'État, sachant qu'en 2017, un montant de 593,2 MD a été accordé à la STEG pour couvrir le déficit entre le revenu estimé à 4067 MD et les coûts de production, de transport et de distribution qui sont de l'ordre de 4.646 MD. Alors, qu'en 2016, aucune indemnité de soutien n'a été accordée à l'entreprise, puisque les revenus réalisés (3.751 MD)

ont largement permis de couvrir les coûts. En conséquence, il importe de noter que les pertes comptables proviennent principalement des charges financières (intérêts et pertes de change) que l'entreprise a supportées sur les emprunts bancaires effectués en devises afin de financer ses achats et ses investissements.

- Les états financiers de l'année 2018 devraient enregistrer un résultat négatif de 2.093,5 MD suite :

✓ A la remontée du prix du baril de pétrole de 54,3 \$ en 2017 à 71,07 \$ en 2018, ce qui explique l'augmentation de la facture des achats de gaz naturel de 1.408,1MD

✓ L'augmentation du prix du dollar américain de 2,41 dinars en 2017 à 2,64 dinars en 2018, ce qui a entraîné une charge financière nette de l'ordre de 1.543,1 MD en 2018 contre 1.039,9 MD en 2017.

Compte tenu du relèvement des coûts des achats de la STEG et de sa production, le Budget de l'État a alloué 1.200 MD pour couvrir le déficit de systèmes d'électricité et de gaz au titre de l'année 2018.

6.4. L'investissement

- Les paiements financiers liés aux investissements de la STEG ont atteint au cours de la période 2016-2018 près de 2.337,3 MD. De tels paiements concernent la poursuite de l'achèvement des grands projets portant sur les centrales électriques et le développement des réseaux de transport et de distribution d'électricité et les programmes d'approvisionnement des zones municipales avec le gaz naturel, auxquels il faut ajouter les projets de concessions de l'énergie renouvelable sachant que ces grands projets ont été financés par des prêts externes.

6.5. L'endettement.

- Il est prévu que la dette de la société atteindra la valeur de 8.300,9 MD en 2018 contre 6.369,8 MD en 2017, enregistrant, de la sorte, une augmentation de 30%, attribuable à l'augmentation du volume des empreints bancaires suite à :

- L'augmentation des investissements que la STEG a pu financer moyennant des prêts de l'extérieur.

- La hausse des prix des devises.

• Au recours aux emprunts de court terme pour l'achat du gaz naturel en devise sachant que le gaz naturel représente à lui seul 97% des sources d'énergie pour produire de l'électricité

Pour couvrir les dépenses d'achat de gaz naturel qui s'élèvent à environ 4.600 MD en 2018, il est fait recours aux dettes en devises fortes. Un tel recours a généré des pertes importantes tant au niveau du change (en relation étroite avec le glissement du taux de change du dinar) qu'au niveau des coûts financiers.

Tableau 11 : Les Indicateurs d'activité et indicateurs financiers les plus importants pour certaines entreprises publiques actives dans le secteur industriel

Etablissement	Type d'indicateur	Indicateurs d'activité		Ressources humaines										Investissements	Endettement						
	L'indicateur	Production	Les ventes	Chiffre d'Affaires	Nombre d'agents	Charge des agents	Revenu d'exploitation	Charge d'exploitation	Résultat d'exploitation	Charge financière	Résultat Net	Résultats différés	Auto -financement	Valeur de l'Investissement	L'ETAT	Banques	Établissements publics	Fonds sociaux	Autres	Total Endettement	
																					Unité
AL Fouladh	2018	177238,7	79479,6	146,4	1046	36,7	147,6	141,4	6,2	30,5	23,-	268,6-	225,7-	1,5	66,9	211,6	62,8		87,7	476,1	
	2017	17210,9	84993,6	120,9	1087	37,1	127,2	134,3	7,1-	22,5	27,9-	240,6	202,7	2,3	67,4	149,3	59,8		61,9	376,3	
	2016	19087	10922	134,3	1090	34,9	139,8	142,7	28,7-	23,7	31,1-	-	-	1,9	68,1	145,2	70,3		42,5	360,9	
	S NCPA	2018	1027,3	-	20,1	873	23,6	21,6	71,3	49,7-	9,9-	58,4-	317,6	277-	1,4	215,7	53	80,4	33,4	16	397,8
		2017	1208,0	-	24,2	900	20,2	24,8	64,5	39,6-	4,7-	44,3-	275,5	284,1	0	185,7	51	70,4	28,9	15,1	351,1
		2016	1014	-	23,3	915	20,2	23,9	61,9	38-	6,9-	44,5-	228-	238,9	0	159,7	49	59,6	24,7	7,9	300,4

7. La société tunisienne de sidérurgie (EL FOULADH)

La société Tunisienne de Sidérurgie ELFOULADH est une société anonyme créée le 23 juillet 1962, avec un capital de 53,3 MD. La contribution de l'État est de 91,65%. L'activité principale de l'entreprise est de fabriquer l'acier extrait de la ferraille et de le transformer en ferraille, fer laminé et structures métalliques.

7.1. Les principaux indicateurs d'activité

- Le vieillissement des équipements de production de l'entreprise et leurs amortissements d'une part et l'absence d'investissements faute de sources de financement, d'autre part, ont conduit à plusieurs arrêts d'unités de production et à une sous-utilisation de la capacité de production disponible. Ceci est d'autant plus vrai que le taux d'exploitation n'a pas dépassé le seuil de 50%. Compte tenu de cette situation, le volume de la production a diminué au cours de l'année 2018 de 7,7% par rapport à 2016 et ce, malgré une amélioration de 3% par rapport à 2017. Cette baisse a porté notamment sur la production de lingots d'acier utilisés au niveau interne à raison de 10,3% depuis 2016 par rapport à 2018 et de 6,6% par rapport à 2017. Cette baisse est imputable aux fréquents arrêts du four suite à des pannes techniques et à l'indisponibilité des matières premières importées.

- En revanche, la production de matériaux de constructions en acier s'est élevée à 78.103 tonnes en 2018 contre 75.513 tonnes en 2017, enregistrant, de la sorte, une évolution positive de 3%. De même, la production de fil tréfilé a également connu une amélioration de 128% en 2018 par rapport à 2017. Toutefois, le développement de la production de cette matière reste lié à la réussite de la saison agricole. Concernant la production des structures métalliques, elle s'est élevée à 9.068 tonnes en 2018, contre 6.642 tonnes en 2017, enregistrant une augmentation de 38%. Toute autre éventuelle augmentation serait possible pourvue qu'une main-d'œuvre qualifiée soit disponible.

- Les volumes de ventes ont connu une baisse de 6% entre 2018 et 2017, en raison principalement du rétrécissement des ventes de fer de construction (diamètre 12 et 14..) qui représente, à elle seule, 80% du total des ventes et proche de 10.089 tonnes. De tels résultats ont été enregistrés malgré l'évolution favorable des ventes de câbles et des constructions métalliques qui ont représenté 43% et 39% respectivement.

7.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés a enregistré une diminution de 4% durant la période 2016-2018. Il a atteint environ 1.046 agents en 2018 contre 1.090 en 2016. Mais malgré cette baisse, les charges salariales se sont élevées à environ 37,1 MD en 2017 contre 34,9 MD en 2016 enregistrant une hausse de 6,3% et ce, en raison de l'augmentation des salaires et des heures supplémentaires.

Quant à l'année 2018, elle a connu une baisse de 0,4 MD et un rythme de 1% par rapport à l'année 2017 et ce, en raison de la mise de certains agents à la retraite.

- De manière générale, l'entreprise travaille à l'achèvement du programme d'assainissement social, approuvé et financé par l'Etat. Ce programme consiste à procéder au licenciement volontaire de 110 travailleurs ayant des problèmes de santé. Il vise à réduire la masse salariale et à améliorer le taux d'encadrement, qui est actuellement de l'ordre de 7% afin de s'approcher du taux en vigueur à l'échelle mondiale qui est de l'ordre de 15%.

7.3. Les principaux indicateurs financiers

- Malgré la baisse des volumes de vente, notamment dans les matériaux de construction, les revenus d'exploitation pour l'année 2018 ont connu une augmentation de 22% par rapport à 2017, due principalement à la remontée des prix de la construction en acier au cours de l'année 2017, à 3 reprises consécutives, ainsi qu'au début de 2018 sachant que la remontée des prix a dépassé environ 36%. Ceci est également vrai pour les structures métalliques et les fils tréfilés. Cela a permis d'obtenir un résultat d'exploitation positif en 2018 attribuable à l'amélioration du niveau des revenus, confirmant l'opportunité d'investir dans le secteur en augmentant la capacité de production et ce, malgré l'augmentation des charges d'exploitation de 5,3 % par rapport à 2017.

- Le résultat net s'est amélioré en 2018 par rapport à 2017 en atteignant -23 MD contre -26,4 MD et ce, malgré la poursuite de l'augmentation des charges financières qui ont atteint 30 MD en 2018 contre 22,5 MD pour l'année 2017. Ceci est attribuable à l'accumulation du volume de la dette et surtout à l'augmentation de la dette à court terme. Cette situation requiert nécessairement la mise en place d'un plan d'assainissement de la situation financière de l'entreprise.

- Etant donné que l'accumulation des pertes s'élevait à 268 MD à la fin de l'année 2018 et que l'autofinancement a atteint - 225 MD, la société devrait être placée sous le chapitre 388 du Code Commercial des sociétés.

7.4. L'investissement.

- Compte tenu du manque de sources de financement, le volume des investissements réalisés au cours des deux dernières années est seulement de 2,3 MD. Ce problème contraignant explique le vieillissement des équipements de production de l'entreprise et leurs amortissements et par conséquent le recul de la production et l'incapacité de la société de suivre le rythme des développements technologiques dans le secteur, tels que la construction de l'acier 500 RB au lieu de 400 RB, ce qui va nuire à la compétitivité de l'entreprise (Les investissements sont financés par découvert bancaire). Ceci s'est traduit par une baisse importante de la part de l'entreprise sur le marché local du fer de construction qui constitue l'épine dorsale de son activité actuelle. Cette activité qui présente habituellement plus de 80% des transactions n'est plus que de 9% à la fin de l'année 2018.

7.5. L'endettement

- En dépit de l'effort de financement et d'accompagnement de l'Etat, la société a obtenu des prêts du Trésor public comme indiqué ci-après:

- **2013:** 8 MD pour financer le programme d'assainissement social (260 agents),
- **Année 2015:** 1,3 MD pour continuer le programme d'assainissement social (35 agents) et 7 MD pour assurer le paiement des salariés et des fournisseurs et 4 MD pour le paiement des fournisseurs de ferraille,
- **Année 2016:** 3,5 MD pour payer les fournisseurs de ferraille et 1,2 MD pour libérer 35 agents.
- **2018:** 10 MD pour garantir le versement d'une tranche d'un prêt à la Banque Islamique Internationale du Commerce
- De plus, elle a pu bénéficier des garanties qui lui ont permis d'obtenir des prêts auprès des banques publiques de 122 MD en 2018 et un prêt de financement de matières premières auprès de la Banque Islamique Internationale du Commerce d'une valeur de 20 millions de dollars.

• En outre, les prêts accordés par l'État et non payés par l'entreprise et remontant à l'année 1982 et après, ont atteint une valeur de 51,5 MD fin 2018 contre 44,6 MD fin 2017.

- Malgré cet effort consenti par l'État, la situation financière de l'entreprise n'a cessé de se détériorer d'une année à l'autre. Elle s'est retrouvée dans l'incapacité de remplir ses obligations sachant que la dette totale et les engagements d'El FOULADH s'élèvent à 393 MD au 26 septembre 2019 dont notamment :

✓ la dette envers les établissements bancaires d'une valeur de 168 MD,

✓ 140 MD de dettes envers des établissements et structures publics et

✓ 5 MD d'engagements envers les fournisseurs de ferraille.

- La majorité des prêts bancaires sont classés au quatrième degré, ce qui prive l'entreprise de recourir aux emprunts sur le marché financier national.

8. Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa (SNCPA)

La Société Nationale de Cellulose et de papier Alfa est une entreprise publique anonyme créée en 1980, par fusion des deux sociétés du Complexe Industriel de Kasserine à savoir :

✓ la Société Nationale Tunisienne de Cellulose (SNTC) créée en 1956 pour fabriquer la Pâte d'Alfa qui couvre une grande partie de la ville de Kasserine et des villes voisines.

✓ la Société Nationale Tunisienne de Papier Alfa (STPA), datant de 1968 et spécialisée dans la fabrication du papier d'écriture et d'impression.

Le capital s'élève à 19,8 MD. La contribution de l'Etat est de 98,65%. Son activité est concentrée sur la production de la pâte d'Alfa, du papier et certains produits chimiques.

8.1. Les principaux indicateurs d'activité

- La production totale s'élève à 12.083 tonnes en 2017 contre 10.140 en 2016, enregistrant une augmentation de 19,2%. Cette production a atteint 10.277 tonnes en 2018 accusant une baisse de 14,9% par rapport à 2017. Cela est principalement dû à une diminution de la soude et à l'interruption de l'approvisionnement de l'unité en vapeur d'eau de 20 bars à partir de la centrale vapeur et à la défaillance de la chaudière. La production a porté jusqu'au 31 décembre 2018, sur un volume de 457,8 Tonnes d'acide chlorhydrique contre 897,4 tonnes réalisés au cours de la même période de 2017, enregistrant une diminution de 439,5 tonnes. Cette baisse

est due à la diminution des heures de travail réelles en raison de la détérioration de la situation du four et les fuites d'eau de refroidissement à l'intérieur.

- Les transactions se sont élevées à 24 ,2 MD en 2017 contre 23,3 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 3,8%. Le montant des transactions a atteint en 2018 près de 20 ,1 MD, accusant une baisse de 16,9% par rapport à 2017. Cette baisse s'explique par le fait que les différentes unités de production se sont arrêtées pendant des périodes relativement longues, en raison du décrochage de la chaudière thermique, qui a entraîné l'arrêt de l'usine de production de papier et celle de la production de pâte. Cette situation s'est soldée par la diminution des ventes :

- De papier de 1,6 MD en raison de l'arrêt de l'usine de production de papier consécutif à la panne de la chaudière thermique, qui a entraîné une baisse des ventes de papier, en particulier le papier utilisé dans le cahier scolaire

- De produits chimiques de 0,4 MD en raison, principalement :
 - ✓ de la baisse des ventes de l'acide à cause d'une relative faible concentration
 - ✓ des caractéristiques techniques du produit qui ne répondent plus aux exigences du client

- ✓ de l'émergence d'un nouveau concurrent dans le TAC du marché intérieur et de l'abandon complètement de la production d'eau de Javel.

- De la pâte d'Alfa de 1,1 MD suite à l'arrêt de l'usine de production du pâte consécutif aux dommages portés à la chaudière et à la forte baisse des quantités de la soude nécessaires à la cuisson de l'Alfa.

8.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés s'élève à 900 agents en 2017 contre 915 en 2016, enregistrant une diminution de 1,7%. L'effectif a continué à s'inscrire à la baisse atteignant près de 873 agents en 2018 au rythme de 3% par rapport à 2017. La Tendance à la baisse depuis 2016 peut être expliquée par les départs en retraite de 13 agents en 2016 et 20 agents en 2017.

- Les charges salariales ont atteint 20,2 MD en 2017 contre 20,2 MD en 2016, enregistrant une relative stabilité. Alors que les charges des employés ont atteint en 2018 un montant de 23,6 MD et un rythme d'accroissement de 16,8% par rapport à 2017. Cela est dû à l'attribution d'une gratification de fin de service aux employés retraités et à l'accroissement des heures

supplémentaires et à l'augmentation légale conformément aux exigences du statut de l'entreprise.

8.3. Les principaux indicateurs financiers

- Les revenus d'exploitation ont atteint 24,8 MD en 2017 contre 23,9 MD en 2016 enregistrant, ainsi, une augmentation de 3,8%, tandis que les revenus d'exploitation relatifs à l'année 2018, ils ont atteint 21,6MD, accusant une baisse de 12,9% par rapport à 2017.

- Les charges d'exploitation ont atteint 64,5 MD en 2017 contre 61,9 MD en 2016 enregistrant une augmentation de 4,2%. Les charges relatives à l'année 2018 ont atteint 71,3 MD, affichant une augmentation de 10,5% par rapport à 2017. Cela est principalement dû :

✓ à l'importation de 8.500 tonnes de fibres avec un montant de 20,3 MD au cours de l'année 2018 contre 11.000 tonnes de fibres pour un montant de 18,2 MD en 2017,

✓ au paiement des droits de douane de 6 MD en 2018 contre 2,4 en 2017.

- Le résultat de l'exploitation a été de - 39,6 MD en 2017 contre - 38 MD en 2016, reflétant une baisse de 4,2%. alors que le résultat de l'exploitation s'élevait à -49,7 MD en 2018, affichant une baisse de 25, 5% par rapport à 2017. L'écart entre les paiements et les recettes a été couvert par un emprunt de trésorerie en 2018 d'une valeur de 30 MD. Ce déséquilibre structurel est dû à plusieurs facteurs dont les plus importants sont :

• L'augmentation des prix mondiaux de la pâte importée pour produire du papier. Il est à noter que le prix d'une tonne de pâte de bois à base de fibres courtes est passé de 565 \$ US en octobre 2016 à 668 \$ US en 2018. De même, le prix d'une tonne de pâtes de bois à base de longues fibres est passé de 650 dollars la tonne, en janvier 2017 à 877 USD en 2018, avec un taux d'augmentation de 34%.

• L'augmentation du coût d'acquisition des pièces de rechange en raison de la l'amortissement de l'état de l'équipement et de la consommation accrue d'énergie et d'autres consommations spécifiques du fait de la détérioration des équipements de production.

• L'impossibilité du prix du papier (1848 dinars la tonne), arrêté par le Ministère du Commerce et subventionné par l'Etat, de couvrir le coût de production, ce qui a conduit l'entreprise à accumuler des pertes estimées à 15,5 MD.

• L'augmentation des charges financières de -6,9 MD en 2016 à - 4,7 MD en 2017 dégageant une diminution 31,9%. Les charges financières se sont, en revanche, élevées en 2018 à - 9,9 MD enregistrant une augmentation de 110,6% par rapport à 2017 et ce, suite à

l'augmentation des services des dettes contractées auprès de la Banque Nationale Agricole et la Banque d'Habitat et aux pertes de change résultant de la détérioration du dinar.

- Le résultat net a été de - 44,3 MD en 2017 contre - 44,5 MD en 2016, enregistrant une baisse de 0,4%, tandis que les charges financières se sont élevées à - 58,4 MD en 2018 dégageant une augmentation de 31,8% par rapport à 2017. Ceci est du principalement aux charges d'exploitation qui ont continué à persister contrairement aux revenus qui n'ont cessé de se réduire et à la hausse des charges financières.

- L'autofinancement s'élève à -336 MD en 2018 contre -277 MD en 2017 confirmant une détérioration au rythme de près de 21,3%, laissant déduire que l'entreprise serait soumise, après l'accumulation des pertes, au chapitre 388 du Code Commercial des Sociétés Commerciales.

8.4. L'investissement

- La valeur des investissements a atteint 1 MD sur la période 2016-2018 en raison du manque de ressources pour financer les investissements nécessaires. Une telle situation a conduit :

- ✓ au vieillissement des équipements de production
- ✓ à une facture élevée payée en devises fortes pour assurer l'acquisition des pièces détachées dans les délais impartis.
- ✓ aux difficultés de trouver des pièces de rechange en raison des changements et du développement technologique.

- L'entreprise confronte des difficultés techniques de vieillissement et de corrosion des équipements de production, qui ont porté préjudice aux capacités de production installées en raison des périodes d'arrêt élevées dues aux pannes fréquentes et à l'accroissement des heures d'entretien.

8.5. L'endettement

La dette totale s'élève à 351,1 MD en 2017 contre 300,4 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 16,9%. Les dettes totales ont atteint en 2018 près de 397,8 MD enregistrant,

également une augmentation de 13,3% par rapport à 2017. Elles sont détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau 12: Évolution de la dette de la Société Nationale de Cellulose et de Papier Alfa
(Unité: MD)

Dettes	Dettes à régler fin 2018	Reste des dettes	Total
Etat	32191	183916	216107
Banques	51803	3292	55095
STEG	71810	0	71810
CNRPS	31281	0	31281
Total	187085	187208	374293

IV-Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous tutelle du ministère de l'agriculture, des ressources en eau et de la pêche

Tableau 13 : Développement des indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'agriculture, des ressources en eau et de la pêche

ONH	L'Office des Céréales		Indicateurs d'activité													Ressources humaines		Indicateurs financiers							Investissements		Endettement								
	Unité	Unité	Achats locaux de céréales	Importation des céréales	Volumes des ventes des céréales	Ventes des céréales	Achète de l'huile végétale	Production végétale	Achat d'huile d'olive	Exportations d'huile d'olive	Production animale	Prod. Agro. Aliment	Vente d'eau	Connexions nouvelles	العنوان عدد	العنوان اعباء	Revenu d'exploitation	Prime d'exploitation	Charge d'exploitation	Résultat d'exploitation	Charges/Revenu	Résultat Net	Résultats différés	Auto financement	Valeur de l'Investissement	Prime d'Inv	L'ETAT	Banques	Total Endettement						
2017	20	20	18	20	17	16	7,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2018	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2019	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2020	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2021	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2022	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2023	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2024	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2025	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2026	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2027	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2028	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2029	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2030	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2031	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2032	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2033	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2034	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2035	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2036	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2037	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2038	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2039	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2040	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2041	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2042	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2043	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2044	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2045	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2046	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2047	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2048	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2049	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2050	20	20	17	20	16	6,6	24,8	31,6	30,5	88	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SONEDE	Office des terres Domaniales			
	2018	2017	2016	2015
	20	20	20	20
	18	17	16	18
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	33
	-	-	-	9
	-	-	-	10
	-	-	-	78
	-	-	-	1
	-	-	-	62
	-	-	-	4
	-	-	5	65
	-	-	2	41
	-	-	8	12
	29	29	26	-
	8	0	8	-
	32	30	24	-
	64	63	65	0
	09	12	99	413
				40
				79
				0
	18	17	17	2
	3	9	3	74
				73
				2
	45	43	39	1
	1	4	4	122
				7
				4
	0	0	0	0
	48	46	41	7
	1	0	5	151
				3
				0
	31	26	22	0
				29
				16
	25	13	5	8
				6
				4
	56	39	27	3
				36
				23
				82
	0	214	187	4
				113
				96
				331
	0	12	12	7
				107
				76
				278
	18	24	17	8
	5	4	3	15
				13
				6
	0	10	16	0
				0
				0
	10	6	11	0
				30
				30
				7
	65	35	14	7
				60
				46
				3
	10	11	88	2
				141
				8
	43	30	5	2
				12
				8
				4

1. L'office des céréales

L'Office des céréales est une entreprise publique (EPNA) créée en vertu du décret n ° 10 de 1962 du 3 avril 1962. Il a été chargé de nombreuses tâches dont les plus importantes sont : L'approvisionnement constant et continu du pays en blé dur, blé tendre et en fourrage pour couvrir tous les besoins de consommation humaine et animale avec la garantie d'un stock dans le pays, couvrant une période d'au moins deux mois de chaque produit.

1.1. Les principaux indicateurs d'activité

- Les quantités de céréales achetées ont augmenté de 18,2%, passant de 6,6 millions de quintaux en 2016 à 7,8 millions en 2017 (les achats en 2017 se composent de 5,9 millions de quintaux de blé dur, 0,6 millions de quintaux de blé tendre et 1,3 millions d'orge). La valeur de ces achats a enregistré une augmentation de 27,7% entre les années 2016 et 2017, passant de 440 MD en 2016 à 562 MD en 2017, en raison de l'augmentation des achats de la production locale par rapport à l'année 2016 et de celle du prix de base des céréales locales. Il est possible que les achats des céréales locales de l'office atteignent 529 MD en 2018.

- Les quantités de céréales importées en 2017 ont atteint environ 22,6 millions de quintaux contre 24,8 millions de quintaux en 2016 marquant une baisse de 8,9% attribuable à l'amélioration des quantités collectées. Tandis que la valeur des achats de céréales importés au cours de la même période a augmenté de 2,8%, passant de 1.174 ,6 MD en 2016 à 1.208,2 MD en 2017 et ce, en raison de la hausse des prix sur le marché mondial pour l'orge fourragère, de l'augmentation des quantités de blé tendre et du relèvement du prix des importations en dinar tunisien. Il est possible que les quantités de céréales importées atteignent 24,1 millions de quintaux en 2018, ce qui correspond à un montant de 1.467 millions de dinars et à un rythme d'accroissement de 21,4% par rapport à 2017.

- Les quantités totales de céréales vendues au cours de l'année 2017 ont atteint environ 30 millions de quintaux contre 31,5 millions en 2016, enregistrant une baisse de 4,8%, en raison de la baisse des ventes de blé dur (-3%) et de l'orge (-13%). Quant à la valeur de ces ventes, elle s'est élevée à 899,7 MD en 2017 contre 900,3 MD en 2016. Le volume des céréales vendues pourrait atteindre environ 32 millions de quintaux en 2018 et une valeur de 886,3 MD.

- Le montant de compensation accordé aux ventes de céréales a augmenté de 8,1% entre 2016 et 2017, date au cours de laquelle, la compensation a atteint 978 MD en 2017 contre 904,7 MD en 2016 et ce, en raison de la hausse du prix des céréales locales et de l'augmentation du taux de change et, par ricochet, le coût des céréales locales et importées. Il est possible que le montant de la compensation atteigne 1.326 MD en 2018 et enregistre un rythme de croissance de 35,6% par rapport à 2017.

1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés s'élève à 1.256 agents en 2017 contre 1.284 en 2016 accusant une diminution de 2,2%, imputable principalement à certains départs définitifs. Il est de même probable que le nombre d'employés en 2018 atteigne environ 1.223 employés et enregistre une baisse de 2,6% par rapport 2017. La baisse serait imputable au renvoi à la retraite de 56 agents sans être remplacés

- La charge des agents en 2017 a atteint 35,6 MD contre 36,5 M D en 2016, enregistrant une baisse de 2,5%. Les estimations des charges pour l'année 2018 tablent sur un montant de 37 MD et un rythme d'augmentation de 3,9% par rapport à l'année 2017 et ce, en raison de :

- **L'augmentation des salaires pour l'année 2018, avec une incidence financière de 2,4 MD.**

- **L'exécution du programme de recrutement externe pour engager 210 agents au titre des 2 années 2013 et 2016.**

- **La mise à jour du statut de l'Office des Céréales avec une incidence financière de 1 MD.**

1.3. Les principaux indicateurs financiers

- Les revenus d'exploitation se sont élevés à 1.903,5 MD en 2017 contre 1.806,5 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 5,3%, et ce, en raison de la compensation octroyée aux ventes de céréales estimée à 98 millions suite au relèvement du prix d'achat des céréales locales et à l'augmentation de la valeur des marges. Il est possible que les revenus de l'exploitation atteignent 2.297 MD en 2018 et une augmentation de 20,7% par rapport à 2017

- Quant aux charges d'exploitation, elles se sont élevées à 1.871,1 MD en 2017 contre 1.779,1 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 5,2% et il est probable qu'elles

atteindront 2.266 MD en 2018, marquant une augmentation significative de 21,1% par rapport à 2017 et ce, en raison de :

✓ **L'augmentation des achats de céréales locales due à la hausse des prix de base des céréales locales d'une part et à l'accroissement du volume des quantités d'achats de la production locale d'autre part,**

✓ **Du coût élevé des céréales importées en raison de la hausse des prix à l'importation en dollars pour l'orge fourragère et de l'augmentation des volumes d'importation du blé tendre.**

- Le résultat d'exploitation a augmenté de 17,8% sur la période 2016-2017, passant de 27 ,5 MD en 2016 à 32,4 MD en 2017 et atteindrait probablement 31 MD en 2018.

- Les charges financières ont atteint 86 MD en 2017 contre 68,3 MD en 2016, dégagant une augmentation de 25,9%. Il est probable que les charges financières atteignent 100 MD en 2018. Cela serait attribuable à:

✓ **L'augmentation des excédents des opérations de financement et des comptes débiteurs courants de 3,3 MD et de 4,5 MD respectivement.**

✓ **L'augmentation des pertes de change de 6 MD par rapport à 2016,**

✓ **L'augmentation des engagements financiers de l'Office envers les banques qui ont atteint 1.299 MD au 31 décembre 2017. Ces engagements ont dépassé les ratios adoptés par la Banque Centrale de Tunisie et obligé l'Office à se soumettre aux conditionnalités bancaires très difficiles pour financer ses achats de céréales importés. A cet effet, l'Office a été, par exemple, contraint par la Banque Nationale Agricole de changer de mode d'achat de céréales importées en passant des crédits de relais au découvert bancaire.**

- L'Office rencontre des difficultés d'ouvrir une lettre de crédit pour le financement des achats de céréales importés dans les délais impartis. Ceci impliquerait des charges financières supplémentaires en raison du retard dans le paiement des fournisseurs et de l'augmentation du coût d'approvisionnement et porterait préjudice sur la crédibilité du l'Office vis-à-vis des fournisseurs qu'il a acquis au fil des ans.

- Le résultat net a été de – 41,6 MD en 2017 contre – 31,8 MD en 2016, entraînant une augmentation des pertes de 30,8% en raison de l'augmentation des charges financières de 25,9% durant la même période. Il est fort probable que le résultat net atteigne - 60 MD en 2018.

- La valeur des fonds propres de l'Office a diminué en passant de -855,1 MD en 2016 à -896,7 MD en 2017. Cette diminution est principalement due au résultat net négatif que l'Office a enregistré en 2017 et qui est estimé à -42 MD. Il est possible que les fonds propres poursuivent leur baisse pour atteindre -956,7 MD en 2018 et ce, au rythme de 6,7% par rapport à 2017 en raison de la poursuite des résultats négatifs de l'office d'une année à l'autre et de la détérioration des résultats ajournés.

1.4. L'investissement

- Le total des investissements pour l'année 2017 s'est élevé à 5 MD contre 10 MD en 2016, enregistrant, de la sorte, une baisse de 50% imputable aux facteurs suivants :

✓ **Le retard dans le lancement de certains projets d'une valeur totale de 45 MD et leur report à l'année 2018 en raison des procédures de négociation non achevées avec la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) pour l'obtention d'un prêt.**

✓ **L'annulation d'un projet de 10 millions de dollars portant sur l'acquisition d'une unité de criblage, de médication et d'ensachage de céréales faute d'efficacité de ce projet après que le ministère de tutelle ait décidé de ne pas poursuivre le programme de création d'un stock de réserve de semences ordinaires de blé dur.**

- Il est possible que le total des investissements pour l'année 2018 atteigne une valeur de 10,8 MD, soit une augmentation de 116% par rapport à 2017. Cette augmentation serait attribuable à l'octroi d'une licence pour la reconstruction de cellules dans le réservoir du port de Bizerte, d'une capacité de stockage de 16 mille tonnes et d'une valeur de 5MD.

1.5. L'endettement

- La dette de l'Office des céréales en 2017 s'élevait à 1.523 MD (répartie en 296 MD sous forme d'anciennes dettes envers l'État et 1.227 millions de dettes envers les banques) contre 1.466 MD en 2016, soit une augmentation de 3,9%. Il est probable que la dette de l'Office atteigne 1.859 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 336 MD et un taux d'accroissement de 22,1% par rapport à 2017. L'augmentation serait due à :

- ✓ **L'augmentation du coût des achats de céréales au rythme de 21%, financés uniquement par des prêts à court terme et des découverts.**
- ✓ **Au durcissement des conditions bancaires appliquées aux prêts bancaires.**

2. L'Office National d'Huile(ONH)

- L'ONH est une entreprise publique (EPNA) créée en vertu du décret n ° 24 de 1962 du 30 août 1962, approuvé par la loi N ° 61 de l'année 1962 du 27 novembre 1962. L'Office est spécialisé, depuis sa création et jusqu'à la fin de 1994, dans l'achat, la collecte, le stockage et l'exportation d'huile d'olive. Cette compétence a été enlevée dans le cadre de la redistribution des rôles entre l'État et le secteur privé dans le domaine économique. Le décret n ° 13 de 1970 du 16 octobre 1970, a défini les attributions de l'ONH en les réduisant aux activités suivantes :

- ✓ **Sécurisation de l'ensemble des interventions au profit du secteur de l'huile d'olive, principalement liées au système de réalisation des campagnes nationales pour lutter contre les ravageurs nuisibles des olives et soutenir le processus de fertilisation azotée, l'acquisition des équipements agricoles mécaniques, la formation de main-d'œuvre spécialisée et l'encouragement de la recherche scientifique agricole.**
- ✓ **Production et vente de pépinières d'olives**
- ✓ **Intervention pour modifier et rationaliser le marché de l'huile d'olive afin de préserver les intérêts de toutes les parties concernées.**
- ✓ **Approvisionnement du pays en huile végétale subventionnée (de l'approvisionnement à la distribution) au profit du pays.**
- ✓ **Achat à la production, collecte, stockage et exportation d'huile d'olive**

2.1. Les principaux indicateurs d'activité

- Les achats contractuels et finalisés d'huile végétale subventionnée se sont élevés à 181.000 tonnes pour la saison 2016/2017 au prix moyen de 794 \$ la tonne, soit 1916 dinars la tonne. Les achats sont répartis comme suit :

- ✓ **108 mille tonnes d'importations, ce qui représente 60% des achats totaux.**
- ✓ **73 mille tonnes d'achats locaux, représentant 40% des achats totaux.**

- Il est prévu que les achats d'huile végétale subventionnés pour la saison 2017/2018 atteignent environ 174 mille tonnes d'huile de soja brute. Ces achats sont répartis comme suit :

✓ **9 mille tonnes réalisées dans le cadre du budget 2016/2017 réceptionnées au cours du mois de novembre 2017,**

✓ **165 mille tonnes contractés, à cet égard, dans le cadre du budget de la saison 2017/18.**

- La valeur des achats subventionnés d'huile végétale qui s'est portée à 236,5 MD en 2016 a augmenté pour atteindre 325 MD en 2017. Elle devrait aboutir à 339 MD en 2018 enregistrant, une augmentation de 4,3% par rapport à 2017.

- Le montant des ventes d'huiles subventionnées pour la mise en conserve s'est élevé à 166 mille tonnes en 2017 contre 160 en 2016, enregistrant une augmentation de 6 mille tonnes, due à l'augmentation des quotas attribuées aux entreprises chargées de mise en conserve.

- La valeur des achats d'huile d'olive a atteint 22,3 MD en 2017 contre 7,9 MD en 2016, donnant lieu à une augmentation de 182,3%. Il est probable qu'elle atteigne 78,1 MD en 2018 et enregistre un accroissement de 250,2% par rapport à l'année 2017.

- La valeur des exportations d'huile d'olive s'est élevée à 7,2 MD en 2017 contre 8,4 MD en 2016 enregistrant une diminution de 14,3%. Il est probable qu'elle atteindra 62,4 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 766,7% par rapport à 2017.

2.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de l'ONH a atteint 377 en 2017, contre 365 en 2016 marquant une augmentation de 3,3% et il est probable que l'effectif atteigne 330 agents en 2018, accusant une baisse de 12,5% par rapport à 2017. Cela serait dû au nombre élevé d'agents mis en retraite.

- La charge des employés a atteint 9,1 MD en 2017 contre 8,1 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 12,3%. Cela est principalement dû à l'enregistrement des charges sociales légales liées à la modification automatique des salaires durant la saison 2016/2017 et aux charges sociales pour les départs. Il est également probable que les charges des agents atteignent 8,2 MD en 2018.

2.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le revenu d'exploitation a atteint 362,8 MD en 2017 contre 289,6 MD en 2016, affichant une augmentation de 25,3%, due principalement à l'augmentation de la valeur de compensation de 68 MD. Il est probable que les revenus d'exploitation atteignent 383,5 MD en 2018 et enregistrent une augmentation de 5,7% par rapport à 2017.

- Le total des charges d'exploitation pour l'année 2017 s'est élevé à 354,5 MD, contre 281,4 MD au cours de l'année 2016 dégageant une augmentation de 73,1 MD et un rythme d'accroissement de 26% sachant que cette augmentation est principalement due à :

✓ **L'augmentation du volume et de la valeur des achats consommés d'huiles végétales brutes,**

✓ **Aux coûts élevés de raffinage d'huile végétale.**

• **La valeur des charges d'exploitation pour l'année 2018 devrait être de l'ordre de 369,5 MD, enregistrant une augmentation de 4,2% par rapport à 2017 attribuable éventuellement à l'achat élevé d'huile d'olive au cours de l'année 2018.**

• **Le résultat d'exploitation a atteint 8,2 MD en 2017 et autant en 2016. Il atteindrait 14 MD en 2018, enregistrant une augmentation de 70,7% par rapport à 2017.**

• **La charge financière de l'ONH s'élève à 16,7 MD en 2017 contre 13,8 MD en 2016, affichant une augmentation de 21% du fait du financement d'une partie des opérations par des découverts bancaires. Il est probable que les charges financières atteignent 21,4 MD en 2018.**

• **Le résultat net de l'ONH a marqué une baisse significative, atteignant - 6,7 MD en 2017 contre 0,6 MD en 2016. Ceci est principalement dû à l'augmentation des charges financières. Le résultat net devrait être de -8,2 MD en 2018.**

• **La valeur des fonds propres de l'Office a diminué pour atteindre - 272,5 MD en 2017 contre -265,5 MD en 2016. Cette baisse est principalement due au résultat net négatif que l'Office a enregistré en 2017 et qui s'élève à 6,7 MD auquel, il faut ajouter l'effet de la détérioration des résultats reportés. Cette tendance devrait se poursuivre et les fonds propres de l'Office vont diminuer pour atteindre - 278,2 MD en 2018.**

2.4. L'investissement

- Le total des investissements a connu des fluctuations tout au long de la période 2016-2018 allant 5,1 MD en 2017 à 2,6 MD en 2016 et devrait se situer à 3,6 MD en 2018. Ces investissements sont répartis comme suit :

• **Les investissements financés par le Budget de l'Etat s'élèvent à 1,4 MD en 2016 contre 3,8 MD en 2017 et devraient atteindre 2 MD en 2018.**

• **Les investissements autofinancés sont estimés à 1,2 MD en 2016 contre 1,3 MD en 2017 et devraient atteindre 1,6 MD en 2018.**

2.5. L'endettement

- La dette de l'Office a atteint 305,6 MD en 2017 contre 305,1 MD en 2016 marquant une augmentation de 0,2%. Il est probable que la dette atteindra 374 MD en 2018 et enregistrera une augmentation de 22, 4% par rapport à 2017. Ceci est dû aux prêts octroyés par l'Office pour financer une partie de ses achats d'huile d'olive y inclus l'impact de l'évolution du taux d'intérêt sur le marché monétaire, l'effet du taux de change face aux devises étrangères et les répercussions financières résultant du découvert bancaire.

3. L'Office des Terres Domaniales (OTD)

L'Office des Terres Domaniales est une entreprise publique non administrative (EPNA), créée en vertu du décret n ° 15 de 1961 du 30 septembre 1961 et ratifié en vertu de la loi n ° 58 du 1er décembre 1961, révisée par la loi n ° 26 du 7 mai 1973. Sa principale tâche consiste à :

- Gérer et mettre en valeur des terres domaniales à caractère agricole mises à sa disposition.
- Mettre en place des centres pour diffuser et soutenir de nouvelles techniques agricoles.

3.1. Les principaux indicateurs d'activité

- La production de l'Office est étroitement liée aux facteurs climatiques qui déterminent les caractéristiques les plus importantes de la saison agricole, en particulier le secteur de l'olive, où le revenu total s'est élevé à 115, 3 MD en 2017 par rapport à 119,6 MD en 2016, accusant une baisse de 3,7%. Il est attendu que le revenu relatif à l'année 2018 atteigne 200,8 MD et

enregistre un accroissement de 74,2% par rapport à 2017 suite à l'amélioration considérable de la production d'olive.

- Il convient, également, de souligner le rôle important que joue l'Office pour assurer la sécurité alimentaire du pays telle que sa contribution à l'approvisionnement des semences (20% des besoins du pays en semences de céréales) et les produits stratégiques à l'instar des céréales, des produits laitiers, de la viande et d'huile d'olive et des œufs.

- Dans ce contexte, il importe de souligner que la majorité des produits de l'Office sont tarifés par l'État, afin de contribuer à la stabilité du marché et à la rationalisation des prix de certains produits, notamment pendant les périodes du Ramadan et Aïd al-Idha où la consommation augmente.

3.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de l'OTD a atteint 4.139 agents en 2017, contre 4.079 agents en 2016, enregistrant une augmentation de 1,5% et ce, en raison de :

✓ **Des accords conclus avec les parties sociales et agréées par l'autorité de tutelle. De tels accords ont permis de recruter des ouvriers agricoles et des agents temporaires et contractuels travaillant en permanence.**

✓ **De l'intégration d'agents et d'ouvriers faisant partie de l'effectif des établissements de mise en valeur et de développement agricole et ce, après avoir retiré leur droit de gestion et annexé leurs terres à celles de l'Office.**

✓ **Les recrutements extérieurs de l'Office pour remplacer les départs**

- Il est possible que le nombre d'agents atteigne 4074 en 2018 et enregistre une diminution de 1,6% en raison des départs.

3.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le revenu d'exploitation a atteint 122 MD en 2017 contre 137 MD en 2016, accusant une baisse de 10,9 %. Il est probable que les revenus d'exploitation atteignent 219 MD en 2018 et enregistrent une augmentation de 79,5% par rapport à 2017.

- Le total des charges d'exploitation pour l'année 2017 s'est élevé à 150,8 MD, contre 152,8 MD au cours de l'année 2016 dégageant une baisse de 1,3%. La valeur des charges

d'exploitation pour l'année 2018 devrait être de l'ordre de 178 MD, enregistrant une augmentation de 27,2 % par rapport à 2017.

- Le résultat net de l'OTD s'est élevé à -36,4 MD en 2017 contre -23,1 MD en 2016, affichant une détérioration de 57,7%. Il est probable que le résultat net atteigne 32,6 MD en 2018 enregistrant, de la sorte, un rythme d'accroissement de 191,7% par rapport à l'année 2017.

- Le montant des fonds propres de l'OTD a diminué de 40,6% pour atteindre - 106,9 MD en 2017 contre -76 MD en 2016. En 2018, il est fort possible que les fonds propres atteignent -71,4 MD et enregistrent une amélioration de 32,7% par rapport à l'année 2017.

3.4. L'investissement

- L'investissement s'élève à 15,1 MD en 2017 contre 12,9 MD en 2016 et dégage une augmentation de 15,4%. Toutefois, le taux d'achèvement ne dépasse pas, dans le meilleur des cas, 50% des investissements programmés. Cela est dû aux difficultés financières que l'OTD confronte au fil des années. La réalisation des investissements couvre notamment le développement de troupeaux, la plantation d'oliviers et d'arbres fruitiers, qui sont estimés à environ 60% de l'investissement total. Il est fort possible que l'investissement atteigne une valeur de 38 MD en 2018 et enregistre une augmentation de 153,3% par rapport à 2017,

3.5. L'endettement

- Le total de la dette de l'OTD a atteint 140,6 MD en 2017 contre 127,9 MD en 2016, marquant une augmentation de 10,2%. Il est probable que la dette atteindra 126 MD en 2018 et enregistrera une diminution de 10,6% par rapport à 2017. L'Office des Terres domaniales se trouve contraint de recourir aux emprunts avec ou sans garantie de l'Etat en raison des difficultés financières notamment la liquidité qui dépend des saisons agricoles, de la production d'olive et des céréales. De telles difficultés financières l'obligent à solliciter les banques, la trésorerie et certains établissements publics pour assurer le bon fonctionnement et répondre à ses besoins, tant au niveau de gestion qu'au niveau d'investissement.

4. La Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux (SONEDE)

La Société Nationale pour l'Exploitation et la Distribution de l'Eau est un établissement public non administratif (EPNA), créé en vertu de la loi n ° 22 de 1968 du 2 juillet 1968 et révisée par la loi n ° 21 de 1976 du 21 janvier 1976 pour gérer le secteur de l'eau potable. Ses activités les plus importantes portent sur la production et la distribution d'eau, la conduite des études, les travaux d'interconnexion et l'approvisionnement, tout en veillant à la qualité des services. Elle est considérée comme le seul fournisseur d'eau potable.

4.1. Les principaux indicateurs d'activité

- Les ventes d'eau ont atteint 289 ,8 MD en 2017 contre 267, 7 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 8,2%. Il est probable que les ventes d'eau atteignent 298 MD en 2018 et enregistrent une augmentation de 2,8% par rapport à 2017.

- Les nouvelles connexions ont atteint 30 MD en 2017 contre 24 MD en 2016 et ont enregistré une augmentation de 25%. Il est, de même, attendu que les connexions atteignent 32 MD en 2018 et donnent lieu à une augmentation de 6,7%.

4.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de la SONEDE a atteint 6.312 agents en 2017 contre 6.599 en 2016, enregistrant une diminution de - 4,3% %. Il est possible que le nombre d'agents atteigne 6.409 en 2018 et enregistre une augmentation de 1,5% par rapport à 2017.

- Les charges des salariés ont atteint 179 MD en 2017 contre 173 en 2016, enregistrant une augmentation de 3,5%. Il est probable que les charges des salariés atteignent 183 MD en 2018 et marquent une augmentation de 2,2% par rapport à.2017

4.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le revenu d'exploitation a atteint 434,3 MD en 2017 contre 393,5 MD en 2016, enregistrant une hausse de 10,2 %. Il est probable que les revenus d'exploitation atteignent 450,7 MD en 2018 et marquent une augmentation de 3, 9% par rapport à 2017. Cela est dû principalement à :

- ✓ l'adoption de l'augmentation du prix de l'eau à partir du 01 juin 2016
- ✓ la réalisation de 90. 000 nouvelles connexions en moyenne par an.

- Les coûts d'exploitation se sont élevés à 460,2 MD en 2017 contre 415,3 MD au cours de l'année 2016 et ont enregistré une augmentation de 10,8%. Les coûts d'exploitation devraient atteindre 481,3 MD en 2018 et enregistrer une augmentation de 4,6% par rapport à l'année 2017. Cette augmentation serait attribuable principalement à l'augmentation:

- ✓ des charges des agents suite à l'augmentation des salaires et à l'achèvement des recrutements programmés.

- ✓ du prix des biens et des produits consommables.

- Le résultat net de la SONEDE s'est élevé à -38,9 MD en 2017 contre -27,2 MD en 2016, affichant une détérioration de 44,4%. Il est probable que le résultat net atteigne -55,8 MD en 2018 enregistrant, de la sorte, une détérioration au rythme de 43,6% par rapport à l'année 2017. Cette détérioration est principalement due au fait que la SONEDE n'a pas augmenté le prix de l'eau potable depuis juin 2016 alors qu'elle assiste à la hausse des prix de l'énergie électrique (avec l'entrée en service d'un certain nombre d'usines de dessalement d'eau souterraine et d'usines de dessalement d'eau de mer) et au maintien des biens et des matières consommables au même prix.

4.4. L'investissement

- L'investissement s'élève à 243,6 MD en 2017 contre 173,1 MD en 2016, enregistrant une augmentation de 41%. Cette augmentation est due à l'entrée de grands projets en exécution, dont les plus importants sont l'achèvement d'une usine de dessalement d'eau de mer sur l'île de Djerba et le projet d'amélioration de la qualité de l'eau dans le sud tunisien (dans sa première étape). La valeur d'investissement devrait atteindre 185 MD en 2018 et accuser une baisse de 24,2% par rapport à 2017.

4.5. L'endettement

- Le total de la dette de la SONEDE a atteint 1.130 MD en 2017 contre 885,1 MD en 2016 marquant, ainsi, une augmentation de 27,7%. Il est probable que la dette atteindra 1.043 MD

en 2018 et enregistrera une diminution de 7,7%. L'endettement cumulé de la société est principalement dû :

✓ **Au fait que les ministères, les établissements publics et les collectivités locales n'ont pas payé leur consommation d'eau qui n'a cessé d'augmenter d'une année à l'autre.**

✓ **A l'inadéquation de la tarification de la vente de l'eau aux coûts de production,**
 ✓ **L'augmentation continue du coût élevé de l'énergie versus le gel de la tarification de la vente d'eau.**

✓ **Au recours aux crédits pour financer les projets d'approvisionnement en eau potable de certaines zones.**

V- Les indicateurs financiers et d'activité les plus importants pour les entreprises publiques sous la tutelle du ministère de la santé

1. La Pharmacie Centrale de Tunisie(PCT):

La pharmacie Centrale de Tunisie est un établissement public qui n'a pas de caractère administratif (EPNA). Elle est considérée comme un établissement public au capital de 17,8 MD appartenant totalement à l'Etat tunisien.

Tableau 14: Les principaux indicateurs financiers et d'activité des entreprises publiques soumises à la tutelle du ministère de la santé

Natures de l'indicateur	Indicateurs	Unité	2016	2017	2018 estimé
Indicateurs d'activité	Numéro de transaction	MD	1234.2	1257	1337.3
Ressources humaines	Nombre d'agents	Agent	789.0	784.0	750.0
	Charge d'agents	MD	22.7	24.5	24.0
	Salaire mensuel moyen / agent	Dinars	2393.0	2599.0	2666.0
Indicateurs financiers	Revenu d'exploitation	MD	1226.9	1249.2	1325.5
	Subventions d'exploitation	MD	0.0	0.0	0.0
	Charges d'exploitation	MD	1182.9	1242.0	1354.1
	Résultat d'exploitation	MD	44.0	7.2	-28.6
	Charges financières	MD	60.0	162.5	211.1
	Résultats net	MD	-21.2	-144.8	-238.1
	Résultats différés	MD	196.8	175.4	30.3

	Auto-financement	MD	187.5	42.6	-179.5
Investissements	Valeur des investissements	MD	3.6	2.2	3.3
Endettement	L'état	MD	10.8	15.7	-
	Banques	MD	36.9	68.9	335.0
	Fonds sociaux	MD	-	-	0.7
	Établissements publics	MD	-	-	24.2

1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants:

Le volume de vente s'élève à 178,2 millions d'unités de vente en 2017 dont 61% proviennent de produits locaux. Le volume de vente a diminué de 6,3% en 2018 pour atteindre 167,6 millions d'unités de vente. Ce volume de vente a permis d'atteindre un chiffre d'affaires total de 1.257 MD en 2017 contre 1.337,3 MD en 2018, enregistrant une croissance de 6,4% alors qu'elle s'est stabilisée autour de 3% au cours des trois dernières années. L'augmentation du rythme de développement pour l'année 2018 a été attribuée aux efforts et mesures globaux visant à contrôler les ruptures de stock qui se répercutent directement sur les ventes.

1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de la Pharmacie Centrale s'élève à 784 agents en 2017, enregistrant une légère diminution de 0,6% %. Cette diminution est due au départ à la retraite de 5 agents. Pour l'année 2018, les agents de la Pharmacie Centrale ont enregistré une baisse de 34 agents en raison aussi de départs de certains agents à la retraite.

- Les charges des agents ont enregistré en 2017 une augmentation de 7,9% par rapport à 2016, soit un montant de 1,8 MD. Les charges sont passées de 22,7 MD en 2016 à 24,5 MD en 2017. Cet accroissement est attribuable à l'augmentation des salaires et à la concrétisation du programme des recrutements. Il est probable que les charges des salariés accusent, compte tenu des départs, une baisse de 2,2% par rapport à 2017 et atteignent 24MD.

1.3. Les principaux indicateurs financiers

- Le résultat d'exploitation de la Pharmacie Centrale Tunisienne a connu en 2017 une baisse sensible de 83,7% soit l'équivalent de 36,9 MD par rapport à 2016. Cette baisse s'explique par :

- Le fait que les clients de la Pharmacie Centrale dont notamment la Caisse Nationale d'Assurance Maladie n'a pas honoré ses obligations financières envers la Pharmacie Centrale pour la deuxième année consécutive et par l'exacerbation des difficultés et l'importance des défis que rencontre la Pharmacie Centrale.

- Le glissement brusque du dinar face aux devises étrangères dont notamment l'euro et le dollar. A cet effet, l'impact sur les paiements aux fournisseurs étrangers est estimé à 78%.

- Le fait que la PCT a enregistré des marges négatives sur les ventes de certaines catégories de médicaments et similaires en raison du gel des prix de vente de la majorité des médicaments importés alors qu'ils sont acquis à des prix élevés. De telles marges ont atteint 139,1 MD en 2017 contre 99,3 MD en 2016.

- Compte tenu de ce qui précède, le résultat net en 2017, a connu une baisse sensible de 584% par rapport à l'année 2016. Il est probable que ce phénomène d'hémorragie va s'accroître en 2018 et ce, suite à l'éventuelle baisse des résultats d'exploitation de l'entreprise au cours de la même période et de l'augmentation des charges financières résultant des pertes de change contre le gel des prix de vente des médicaments. Cela ne peut qu'impacter négativement les soldes financiers de l'entreprise.

- De plus, le total des fonds de la Pharmacie Centrale a diminué en 2017 de 77% par rapport à l'année 2016, année où elle avait réalisé une valeur de 42,6 MD contre 187,5 MD en 2016. Cette baisse est principalement due au montant des pertes cumulées par l'entreprise au cours des dernières années.

- Compte tenu de la persistance et de l'exacerbation des facteurs qui ont conduit à la dégradation des indicateurs financiers de la Pharmacie Centrale, l'année 2018 a connu des indicateurs négatifs (résultat d'exploitation de -28,5 MD impliquant la détérioration des résultats nets à -238,1 MD) et des fonds d'autofinancement de plus en plus négatifs. Ces derniers s'élèvent à 179,5 MD et dépassent de loin les fonds qui lui ont été alloués.

1.4. L'investissement

Les paiements financiers liés aux investissements de la PCT ont connu une évolution négative en atteignant en 2017 environ 2,2 MD contre 3,6 MD en 2016. Ils couvrent des projets spécifiquement axés sur la protection contre les risques de divers sièges sociaux et entrepôts de la Pharmacie Tunisienne, auxquels il faut ajouter les dépenses portant sur le développement de l'infrastructure portant sur le transport des données et l'accélération de la

fusion entre les différents composants du système d'information de la société. Au cours de l'année 2018, la PCT a poursuivi ces mêmes projets tout en accordant un intérêt particulier à l'acquisition des moyens de transport et à l'aménagement du siège en utilisant ses propres ressources financières pour atteindre une enveloppe d'investissements d'environ 3,3 MD.

1.5. L'endettement

Si la dette de la PCT a atteint 47,7 MD et 84,6 MD en 2016 et 2017 respectivement, elle a enregistré au cours de l'année 2018, une augmentation de 325,4% par rapport à 2017 pour atteindre 359, 9 MD. Cette augmentation peut s'expliquer par le fait que les principaux clients de la Pharmacie Centrale dont notamment la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et certaines structures sanitaires publiques n'ont pas honoré leurs obligations financières envers la Pharmacie Centrale.

VI- Les principaux indicateurs financiers et les indicateurs d'activité des entreprises publiques sous tutelle du Ministère de l'équipement, du logement et de l'aménagement du territoire

1-Tunisie Autoroutes

- La Tunisie Autoroute est une entreprise anonyme, créée le 13 mai 1992 avec un capital de 999,5 MD et une participation de l'Etat de 98,9%. Les tâches de l'entreprise couvrent principalement :

- ✓l'exploitation, à travers le système de péage, du réseau routier, dans le cadre des contrats de concession liant l'entreprise à l'Etat tunisien,
- ✓l'entretien et la réparation des autoroutes qu'elle est en train d'utiliser et
- ✓la création et l'exploitation de nouvelles parties d'autoroutes.

**Tableau 15: Indicateurs d'activité et indicateurs financiers les plus importants
pour la Société Tunisienne Autoroutes**

Natures de l'indicateur	Indicateurs	Unité	2016	2017	2018 estimé
Indicateurs d'activité	Taux quotidien de circulation des véhicules sur autoroute	Véhicules			
	Autoroute Tunisie/Msaken pour toutes les variétés de véhicules dans toutes les stations	Véhicules	92304	101484	105391
	Autoroute est Msaken / Sfax à la sortie	Véhicules	17442	18714	20063
	Autoroute Tunis / Majaz al-Bab à la sortie	Véhicules	13447	15931	16104
	Autoroute Tunis / Bizerte à la sortie	Véhicules	18461	20150	20853
ressources humaines	Nombre d'agent	Agent	1469	1438	1419
	Charge d'agents	MD	29.5	34.4	34.4
Indicateurs financiers	Revenu d'exploitation	MD	77.7	82.2	85.8-
	Subventions d'exploitation	MD	-	-	-
	Charges d'exploitation	MD	74.5	74.4	83.7
	Résultat d'exploitation	MD	3.1	7.8	2.2
	Charges financières	MD	46.6	56.7	68.6
	Résultats net	MD	-26.3	-39.8	-76.1
	Résultats différés	MD	-36.9	-63.2	-103.0
Autofinancement	MD	946.0	906.2	830.1	
Investissements	Valeur des investissements	MD	272	273.8	311.7
Endettement	L'état	MD	53.9	51.6	28.5
	Bailleurs de fonds internationaux (BAD-BEI-FADES...)	MD	1088.4	1422.5	1707.2
	Banques locales	MD	20.7	16.3	11.6
	Établissements publics	MD	83.3	80.9	99.0
	Fonds sociaux	MD	2.2	2.6	2.7
	Fournisseurs	MD	4.1	7.7	18.7
	Total de la dette	MD	1283.9	1617.3	1871.4

1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants:

- Le débit journalier de circulation de l'autoroute Tunis / Msaken a augmenté de 9,9%. en 2017 année au cours de laquelle le nombre de véhicules a atteint 101.484 contre 92.304 véhicules en 2016. Le trafic de véhicules en 2018 a continué à augmenter pour atteindre une moyenne quotidienne de 105.391 véhicules et ce, en raison principalement du développement du trafic.

- les taux journaliers de circulation des véhicules ont augmenté tant sur les autoroutes Msaken / Sfax et Tunis/ Mjez El-Bab, aux taux successifs de 7,3% et 18,5%. Cette évolution s'est répercutée favorablement sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- Le nombre d'employés de la Tunisie Autoroutes s'élève à 1.438 agents en 2017 contre 1.469 agents en 2016, enregistrant une légère diminution de 2,1% %. Pour l'année 2018, les agents de la Tunisie Autoroutes ont atteint 1.419, enregistrant une baisse de 1,3%. Cette baisse au cours de la période 2016-2018 est due à la mise d'un certain nombre de salariés à la retraite et à la baisse du nombre de contractuels de 161 en 2016 à 67 en 2018.

- Malgré la baisse du nombre d'agents, les charges salariales ont considérablement augmenté au rythme de 16, 6% pour atteindre 34,4 MD en 2017 contre 29,5 MD en 2016 et ce, suite, à l'application de l'augmentation légale des salaires, aux promotions et aux recrutements. Par ailleurs, ces charges se sont élevées à 34,4 MD en 2018 malgré la baisse du nombre d'agents.

1.3. Les principaux indicateurs financiers

- Les revenus d'exploitation ont augmenté de 10,4% au cours de la période (2016-2018) pour atteindre 85,8 MD en 2018 contre 77,7 MD en 2016, en raison du développement du mouvement du trafic.

- La valeur des charges d'exploitation en 2018 était d'environ 83,7 MD contre 74,5 MD en 2016 marquant une augmentation de 12,3%, attribuable principalement à l'évolution des indemnités de consommation et des dépôts

- Malgré l'obtention des résultats d'exploitation positifs, le résultat net a connu une détérioration. Il a atteint -26,3 MD en 2016 et s'est inscrit à la baisse pour se situer à -39,7 MD

et à – 76,1 MD en 2017 et 2018 respectivement. Cette baisse est principalement due à l'augmentation des charges financières qui ont connu un rythme de croissance de 21,7 % durant la période 2016-2017. Les charges ont atteint 56,7 MD en 2017 contre 46,6 MD en 2016 et 68,6 MD en 2018. Cela est dû à la hausse, tant du stock de la dette en devises accordé par des financiers internationaux que du solde des pertes de change estimé à 31,5 MD en 2018 contre 22,4 MD en 2017.

- De plus, le total des fonds de la Tunisie Autoroutes a diminué en 2017 de 4,5% par rapport à l'année 2016, année où elle avait atteint une valeur de 906,2 MD contre 946 MD en 2016 et 830,1 MD en 2018. Cette baisse revient principalement aux pertes cumulées par l'entreprise (166,2 MD en 2018).

1.4. L'investissement

-L'entreprise a bénéficié des primes d'un investissement sous forme d'augmentation de son capital et ce, d'un montant de 729 MD en 2010 pour financer une partie de ses investissements réalisés au cours de la période 2010-2018. Elle va profiter, avant la fin de l'année 2020, de l'injection d'un montant de 180 MD pour achever la construction de projets routiers Wadi Al-Zarqa / Bousalem, Sfax / Gabes, Gabes / Médenine et Médenine / Ras Jdir.

-La valeur des investissements s'est élevée à 272 MD en 2016 et à 273,8 MD en 2017, enregistrant une augmentation de 14,6%. Elle devrait atteindre 311,7 MD en 2018 et réaliser un rythme d'accroissement de 13,8% par rapport à 2017.

1.5. L'endettement

Pour finaliser le financement de ses projets, l'entreprise a fait appel autant à des banques étrangères (moyennant la garantie de l'Etat tunisien) qu'aux banques locales. Elle a enregistré une augmentation significative suite aux prêts extérieurs accordés par la Banque Européenne d'Investissement et le Fonds Arabe du Développement Economique et Social, la Banque Japonaise d'Investissement et de Coopération et la Banque Africaine de Développement. De tels prêts sont estimés à 1.088 MD en 2016. Ils ont atteint 1.422,5 MD en 2017 pour se situer à 1.707,7 MD en 2018, enregistrant, de la sorte, un taux d'accroissement de 57% durant la période 2016-2018. Ces prêts sont répartis fin 2018 en prêts à long terme à raison de 1537 MD et en prêts courants dans les limites de 175 MD. Alors que la dette envers l'Etat qui a atteint 28,5 MD en 2018 représente le montant d'exploitation et le montant fiscal.

VII. Les principaux indicateurs financiers et d'activité des les entreprises publiques sous la tutelle du ministère des Affaires locales et de l'Environnement

1. L'Office National d'Assainissement

L'Office National d'Assainissement est une entreprise publique et non une entité administrative. IL est créé en vertu de la loi n ° 73 de 1974 du 3 août 1974 avec comme mission d'assurer la gestion du secteur de l'assainissement. La loi portant création de l'Office a été amendée par la loi n°93/41, datée du 19 avril 1993, en vertu de laquelle l'Office est passé du rôle de gestionnaire du réseau d'assainissement à celui de principal intervenant dans le domaine de la protection du milieu hydrique et de la lutte contre toutes les sources de pollution.

Tableau 14: les principaux Indicateurs d'activité et indicateurs financiers de l'ONAS

Nature de l'indicateur	Indicateurs	Unité	2016	2017	2018 estimé
Nature de l'indicateur	Nombre des abonnés	Abonnés	1847304	1914868	1976000
	Chiffre d'affaire	MD	173.1	195.0	219.0
Ressources humaines	Nombre d'agent	Agent	3775	3592	3396
	Charge d'agents	MD	98.2	102.2	105.3
	Salaire mensuel moyen / agent	Dinars	2.2	2.4	2.6
Indicateurs financiers	Revenu d'exploitation	MD	289.6	324.2	359.0
	Subventions d'exploitation	MD	111.9	125.5	135.3
	Charges d'exploitation	MD	264.2	269.4	280.7
	Résultat d'exploitation	MD	25.4	54.8	78.2
	Charges financières	MD	6.4	5.1	5.4
	Résultats net	MD	3.6	2.6	2.2
	Résultats différés	MD	54.0	57.6	60.3
	Autofinancement	MD	1323.0	1341.0	1445.0
Investissements	Valeur des investissements	MD	88.2	74.6	57.7
	Valeur des subventions	MD	5.7	5.7	6.1
Endettement	L'état	MD	13.9	12.7	16.6
	Banques nationales	MD	451.2	590.0	701.4

	Établissements publics	MD	0	0	0
	Fonds sociaux	MD	8.0	16.0	25.5
	Total de la dette	MD	473.1	618.7	743.5

1.1. Les indicateurs d'activité les plus importants

- Le chiffre d'affaires de l'ONAS a connu en 2017 une augmentation par rapport à 2016 et ce, en raison principalement de l'évolution des tarifs d'assainissement qui ont généré un montant de 22,1 MD et un rythme d'accroissement de 13,1%. Les principales raisons de cette hausse portent sur l'augmentation du nombre de clients passés de 1.847.304 à 1.914.868 (augmentation de 67.564 clients) et celle des tarifs d'assainissement de 8% décidés par le Ministre des Finances et le Ministre des Affaires Locales et de l'Environnement le 28 avril 2017, outre l'augmentation des eaux usées de 293,8 millions de m³ en 2016 à 303,4 millions de m³ en 2017 (soit un taux d'accroissement de 3,2%).

- Il est probable que les revenus de l'Office connaissent une augmentation significative en 2018 et atteignent 219 MD en 2018 contre 195 MD en 2016 et ce, en raison principalement de l'augmentation du nombre de clients de 61.132.

1.2. Les principaux indicateurs de ressources humaines

- L'ONAS compte 3.592 agents en 2017 contre 3.775 en 2016, accusant une légère diminution de 4,9%. Il est probable que l'effectif employé en 2018 atteigne 3.396, enregistrant, une baisse de 5,45%. Cette baisse serait due à l'augmentation du nombre des retraités et à l'absence de nouveaux recrutements pour pourvoir les postes vacants.

- Malgré la baisse du nombre d'agents au cours des années 2017 et 2018 comparativement à l'année 2016, les charges salariales ont considérablement augmenté au rythme de 4,1% en 2017 par rapport à 2016 et de 3,03% par rapport à 2017. Cette augmentation est passée 98,2 MD en 2016 à 102,2 MD en 2017 et à 105,3 MD en 2018 et ce, suite à l'augmentation des salaires et à l'augmentation légale due aux promotions et aux reclassements des agents d'une échelle à une autre.

1.3. Les principaux indicateurs financiers

- Les revenus d'exploitation ont augmenté de 34,6 MD au rythme de 11,9%. Ils ont atteint 289,6 MD et 324,2 MD en 2016 et 2017 respectivement et ce, en raison de l'évolution des revenus durant la même période. Il est prévu que les revenus d'exploitation poursuivent leur augmentation en 2018, selon ce même rythme pour atteindre 359 MD. Cet accroissement serait attribuable à l'augmentation des clients au taux de 3,3% par rapport à l'année 2017.

- Les résultats d'exploitation ont connu une augmentation considérable de 29,5 MD et un rythme d'accroissement de 116,2% comparativement à l'année 2016. Cette augmentation est due au rythme d'accroissement des revenus d'exploitation qui est beaucoup plus élevé que celui des charges d'exploitation. Les charges ont atteint 269,4 MD en 2017 et enregistré une augmentation de 5,1 MD et un taux d'accroissement de 1,9% par rapport à 2016. Toutefois et malgré cette évolution significative des résultats d'exploitation de l'ONAS, le résultat net de l'institution n'a pas connu le même rythme et ce, compte tenu de l'aggravation des pertes de change au cours de l'année 2017 au rythme de 157,6%. Le montant des pertes de change est passé de 19 MD en 2016 à 48,8 MD en 2017.

- Compte tenu de l'importance des pertes de change, le résultat net a accusé en 2017 une baisse significative de 27,5% par rapport à 2016 et ce, malgré le rythme positif de l'évolution du résultat d'exploitation de l'ONAS

- Le total des fonds propres a enregistré, quant à lui, une évolution positive de 1,3% par rapport à 2016. Il a atteint fin 2017 un montant de 1340,9 MD contre 1323,1 MD en 2016. Cette évolution est principalement due à l'augmentation des fonds affectés par l'Etat pour le compte de l'ONAS au titre de financement de ses investissements.

- Les revenus de l'ONAS pour 2018 devraient connaître une hausse par rapport à 2017. Cela est principalement dû à l'évolution des tarifs d'assainissement d'un montant de 24,5 MD et d'un taux de 12,8%. Les principales raisons de cette hausse sont l'augmentation du nombre de clients, le renchérissement des tarifs d'assainissement de 8% et l'augmentation du volume des eaux usées de 306,2 millions de m³ en 2017 à 315,4 millions de m³ en 2018. Il est probable que cette évolution se répercutera favorablement sur les résultats d'exploitation au cours de l'année 2018, avec un taux remarquable de 42,6%, pour atteindre 78,2 MD contre 54,8 MD en 2017 et que le résultat net de l'Office sera de 2,2 MD en 2018.

- Il est également possible que l'autofinancement total l'ONAS enregistre une évolution positive selon un taux de 7,8% par rapport à 2017 et qu'il puisse atteindre la valeur de 1.445,

3 MD contre 1.340, 8 MD en 2017, et ce, en raison principalement de l'augmentation des fonds affectés en tant que transferts par l'Etat au profit de l'ONAS au titre de financement de ses investissements

1.5. L'investissement

Les paiements financiers liés aux investissements de l'ONAS ont connu une évolution négative en atteignant en 2017 environ 74,6 MD contre 88,3 MD en 2016. Cette tendance à la baisse s'est poursuivie en 2018 pour déboucher sur un volume d'investissement de 57,7 MD.

Parmi les projets dans lesquels l'ONAS continue à réaliser des investissements importants, l'on cite:

- La mise en place de 3 nouvelles stations d'assainissement dans le milieu urbain;
- La mise en place de 2 nouvelles stations d'assainissement dans le milieu industriel.
- L'achèvement des travaux d'agrandissement de 5 stations.

1.5. L'endettement

- Les prêts et les dettes similaires devraient atteindre en 2018 un niveau élevé de 701,4 MD contre 590 MD en 2017, marquant une augmentation de 111,4 MD. Ils sont principalement constitués de prêts garantis par l'État. Il importe de souligner également que les dettes au profit de l'État et des collectivités publiques ont connu une augmentation significative en 2018 et atteint 16,6 MD, contre 12,7 MD en 2017. Cette augmentation s'inscrit dans la rubrique relative à la «contribution des institutions et groupes publics au financement des travaux.»

DEUXIEME PARTIE

Stratégie de réformes et de gouvernance des entreprises publiques

La présentation des situations économique, financière et de l'emploi d'un échantillon d'établissements et d'entreprises publics durant la période 2016-2018 montre que la plupart des indicateurs socio-économiques et les ratios financiers se sont davantage détériorés, laissant déduire que les EEP constituent et constitueront un lourd fardeau pour les finances publiques. Ceci est d'autant plus vrai que le constat relève une baisse de la qualité des prestations ainsi qu'une remise en question de leur viabilité. La performance et la rentabilité des EEP, qui souffraient déjà de défaillances, se sont encore dégradées. Ces résultats catastrophiques ont impacté l'équilibre financier au point que :

✓ Certaines entreprises n'ont pu résister que grâce au soutien de l'Etat, à travers des subventions exceptionnelles ou des garanties, en l'absence d'une stratégie globale.

✓ Le déséquilibre financier entre les transferts financiers accordés par l'État aux entreprises publiques et les ressources financières que ces dernières versent au Budget de l'Etat, n'a cessé de s'accroître et de s'élargir d'une année à l'autre.

A cet effet et depuis quelques années, le gouvernement traite les dossiers de certaines entreprises publiques menacées de cessation d'activité, en déposant leurs dossiers aux sessions ministérielles pour trouver des solutions adéquates à leur situation financière difficile. Les solutions y apportées sont diverses et diffèrent d'une entreprise à une autre. Elles consistent à voir comment :

- Permettre aux entreprises publiques d'obtenir les ressources financières nécessaires, directement auprès de la trésorerie, ou par le biais de l'augmentation des primes des subventions précédemment octroyées,

- Garantir par l'Etat le remboursement d'une partie de leur dette envers certains établissements publics.

- Solliciter la garantie de l'État pour permettre à certaines entreprises d'accéder aux prêts bancaires.

Ces solutions se sont avérées, toutefois, temporaires dans le sens où les entreprises considérées ont ressenti, dans un laps de temps très court, les mêmes difficultés financières qu'auparavant. Elles se sont trouvées dans un cercle vicieux en raison non seulement de leurs faibles performances et du coût de fonctionnement élevé mais en raison surtout, de

l'épuisement des ressources financières tant du côté des entreprises publiques que du côté de l'État, d'où la nécessité d'aller vers des réformes plus audacieuses. De telles réformes s'imposent pour soulager les finances publiques, améliorer la qualité de prestations de services et garantir la viabilité des EEP.

Face à cette situation difficile caractérisant les finances publiques et pour stimuler la compétitivité des établissements publics, l'Etat a mis en place un programme de restructuration et de gouvernance permettant aux EEP de poursuivre leurs activités et d'assurer les services publics. Cette stratégie consiste à :

- établir des relations contractuelles entre l'État et certaines entreprises en vertu desquelles, chaque partie prenante détermine les obligations qui lui incombent
- Assurer le suivi d'un ensemble d'indicateurs techniques et financiers durant la période contractuelle.

Chapitre premier :

Projet de réformes et de gouvernance des établissements publics

Le conseil ministériel tenu le 24 novembre 2015, a approuvé les principes généraux de la gouvernance d'entreprises et d'établissements publics. A cet effet, une stratégie générale de réformes a été élaborée et inscrite dans le cadre du plan quinquennal 2016-2020, portant sur les aspects suivants :

- La gouvernance générale
- La gouvernance interne
- Les ressources humaines et le dialogue social
- La situation financière

Afin d'affiner davantage cette stratégie et préparer un plan de travail minutieux, de nombreux événements et réunions ont été organisés dont les plus importants sont :

- Le symposium national, qui s'est tenu les 21 et 22 novembre 2016, en présence des parties concernées tels que les ministères, les Présidents Directeurs Généraux ainsi que les représentants de la société civile.

- Les réunions des 16 et 17 janvier 2017 avec les représentants de la Banque Mondiale
- Les rencontres des 22 et 23 mars 2017 avec l'Agence Française de Développement
- Les ateliers organisés en juin et juillet 2017 avec la participation des parties intéressées dans le but de coordonner et de poursuivre la discussion et la délibération sur la base d'une étude portant sur l'élaboration d'une stratégie de restructuration des EEP.

Toutes ces réunions et événements ont abouti à l'élaboration d'un projet d'actions déclinant les orientations stratégiques en 19 objectifs opérationnels portés par des actions concrètes (58). Ce projet, qui a été présenté et amplement discuté dans le cadre d'un Conseil Ministériel tenu le 19 juin 2018, a recommandé les réformes et les orientations suivantes :

I. Réformes institutionnelles

Les réformes institutionnelles consistent à :

- Adopter le rapport de synthèse sur la réforme et la gouvernance des établissements et entreprises publics (le livre blanc) comme cadre général de la réforme institutionnelle.

- Adopter un plan de travail pour la réforme et la gouvernance des EEP après sa mise à jour.

- Mettre en place un comité de gestion selon les objectifs, pour compléter le plan de travail de réformes des EEP.

- Créer, au cours de cette étape, des comités de directions sectorielles, dans tous les ministères, et surtout aux ministères des transports et de l'industrie et des petites et moyennes entreprises. De tels comités ont été chargés d'élaborer une stratégie pour le secteur public et des programmes de restructuration spéciaux pour chaque établissement concerné, avec l'aide et l'expérience des bureaux d'expertise ou des banques d'affaires.

- S'engager à soumettre ces programmes aux conseils ministériels qui seront tenus, à cet effet, pour les ratifier avant la fin de l'année 2018.

- Mettre en place un organe suprême des EEP pour suivre la mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en matière de contributions publiques. Cet organe est appelé à coordonner les actions entre les différentes administrations centrales impliquées dans la surveillance et le contrôle des entreprises et établissements publics.

- Entreprendre la réalisation d'une étude sur la création d'une Agence de Gestion des Contributions de l'Etat travaillant sous tutelle du Président du gouvernement ou du Ministère des Finances. Cette Agence exercerait ses fonctions, pourvu que cette proposition soit approuvée dans un délai n'excédant pas l'année 2020.

II. Réformes au niveau législatif

- Autoriser les instances concernées à réviser les textes d'organisation des EEP dans tous les aspects liés aux procédures et aux obligations de contrôle qui leur incombent et ce, dans un sens plus souple et vers plus de gouvernance (séparer par exemple les fonctions de Directeur Général et celles du Président du Conseil d'Administration ...) en leur accordant plus de marges en termes de gestion et de conduite, tout en tenant compte du contexte économique et plus particulièrement des tendances et des orientations économiques générales du pays.

- permettre à quinze établissements publics d’opérer dans un environnement concurrentiel ou les soumettre au programme de restructuration établi à partir des exceptions mentionnées au chapitre 22 ter de la loi n ° 9 pour l'année 1989 relatives aux contributions et aux entreprises publiques, tout en veillant au renforcement de la gouvernance et au contrôle de gestion.

III. Au niveau des orientations stratégiques générales de la structure financière des EEP

- S’orienter de manière prioritaire à l’élaboration des programmes sectoriels de restructuration des entreprises publiques qui sont sous tutelle des ministères, et plus particulièrement, les ministères des transports et de l'industrie et des petites et moyennes entreprises (qui supervisent un nombre important d'entreprises souffrant de difficultés structurelles), tout en insistant sur les principes suivants :

- **Le maintien du caractère général des établissements qui seront impliqués dans restructuration et surtout ceux qui œuvrent dans des secteurs stratégiques.**

- **Ouvrir des possibilités au partenariat avec le secteur privé pour réformer les entreprises actives dans des secteurs compétitifs, tout en conservant leur caractère général.**

- **Veiller à ce que l'État renonce à une contribution de l'ordre de 50% du capital en commençant par:**

- ✓ **Les banques mixtes**

- ✓ **les établissements où la contribution au capital provient des institutions publiques**

- ✓ **les entreprises publiques actives dans les secteurs hautement compétitifs.**

IV. Au niveau du financement des programmes de restructuration:

- Réactiver le Fonds de Restructuration des Entreprises Publiques (FREP) (la loi de finances de 2019) pour assurer divers financements des programmes de restructuration proposés, avec la possibilité de créer des fonds privés en cas de besoin.

- Dans le cadre de la concrétisation des décisions susmentionnées du Conseil Ministériel, les textes suivants ont été publiés:

• **Arrêté gouvernemental n ° 618 de 2018 du 26 juillet 2018 relatif à la création d'une unité de gestion qui agit selon les objectifs pilotés par le gouvernement pour mettre en œuvre la stratégie de réforme et de gouvernance des entreprises publiques.**

• **Résolution du Président du gouvernement du 25 février 2019 relative à la nomination des membres du comité de direction stratégique pour la réforme et la gouvernance des institutions et entreprises publiques.**

Chapitre deux : **La relation contractuelle entre l'État et certains établissements publics**

I. Contrats de programme des banques publiques

Les banques publiques sont considérées comme des instruments fondamentaux pour la mise en œuvre des politiques publiques de financement des secteurs stratégiques, en finançant les investissements et en fournissant des services financiers.

Étape 1: Audit complet des banques publiques :

Depuis 2013, le Ministère des Finances a chargé les bureaux d'experts d'accomplir des fonctions d'audit complet pour les banques publiques (Banque d'Habitat, la STB et la BNA) en deux phases:

- Audit ou diagnostic (financier, institutionnel, social et efficacité) en vue d'identifier les dysfonctions et les carences
- Audit stratégique destiné à définir l'option stratégique optimale pour la restructuration et l'élaboration d'un business plan détaillé pour chaque banque pour la période 2016-2020.

L'opération de l'audit complet a révélé la nécessité des banques de s'autofinancer. Les plans d'affaires ont été approuvés en tenant compte des recommandations des bureaux d'expertise. Les business plans comprenaient le détail et un calendrier de réalisation de la restructuration des différents axes de chaque banque (capitalisation, côtés commercial, social, gouvernemental, organisationnel et système d'information).

En outre, la restructuration nécessite que l'Etat développe des cadres législatifs et réglementaires. Ceci est d'autant plus impérieux que les banques publiques opèrent dans le secteur compétitif.

Dans le cadre de la concrétisation des programmes de restructuration, les contrats de programme ont été signés par l'Etat représenté par le Ministre des Finances et chaque banque par le Président du Conseil d'Administration et ce, le 19 avril 2017. Il importe de noter que

l'élaboration des programmes de contrats s'est inspirée des expériences du Maroc et de l'assistance technique pour les prêteurs financiers.

Chaque contrat définit un programme d'obligations pour l'État et un programme pour les banques. Dans ce cadre, l'État s'engage à développer des cadres législatifs et réglementaires pour aider les banques à accomplir leurs tâches sur la base de l'efficacité, de l'honnêteté et l'évaluation des performances. Quant aux banques, elles s'engagent à restructurer les axes suivants en fonction de la spécificité de chaque banque.

• Ressources humaines : effectuer un assainissement social et des recrutements ciblés tout en modernisant les fonctions des ressources humaines

• Système d'information: Acquérir un Système d'Information Intégré ou compléter les axes manquants du Système Informatique,

• Gestion des risques: établir un système de numérisation interne pour couvrir les risques de crédit

• recouvrement des dettes classifiées: Il s'agit de mettre en place une structure spécialisée pour traiter les dossiers de dettes et voir comment les réduire.

• Activité commerciale: Définition d'une future stratégie commerciale axée sur la diversification des produits et le développement des succursales.

• Indicateurs d'activité et de prudence: S'engager à améliorer les indicateurs d'activité (développer des produits bancaires nets, réaliser les engagements) tout en continuant à respecter les indicateurs de gestion (Indice d'adéquation financière, Indice de liquidité).

Sur la base de ce qui précède, plusieurs textes juridiques ont été émis :

- le décret n °4953 de l'année 2013 datée du 5 décembre 2013 relative à l'application des dispositions du chapitre 22 (troisième) de la loi n ° 9 de 1989 du 1er février 1989 aux contributions sur les EEP et les banques publiques. Ce décret recommande de définir avec plus souplesse le contrôle des trois banques publiques, les formules de gestion et la détermination des obligations qui leur incombent.

- D'autres textes juridiques et réglementaires ont été édités dont les plus importants portent sur la Loi n ° 31 de 2015 du 21 août 2015 relative au renforcement des bases financières des Banques d'Habitat et de la STB. Il importe de noter que la BNA a financé son processus de

capitalisation, à partir de ses propres ressources, via notamment la vente des actions de la SFBT.

- De même, les lois numéro 36 et n ° 37 de 2018 datée au 6 juin 2018 relative à la révision de certaines dispositions relatives à l'impôt sur le revenu des personnes physiques et l'impôt sur les sociétés ont été promulguées pour réduire les créances irrécouvrables de certains établissements publics œuvrant dans des secteurs concurrentiels.

- Les représentants des actionnaires publics ont été désignés dans les conseils des banques publiques. De même et en vertu de la décision du ministre des finances du 16 juin 2014, un comité a été chargé de sélectionner les critères de choix des gestionnaires et les critères d'évaluation des performances des représentants des actionnaires publics dans les conseils d'administration des banques publiques.

Quant aux banques publiques, elles ont bien progressé dans la réalisation d'un bon nombre d'obligations fixées dans les contrats de programmes et ce, à plusieurs niveaux. Elles ont obtenu en 2018 des résultats relativement satisfaisants tant au niveau des indicateurs d'activité qu'en terme du respect des normes de gestion et ce, comparativement aux obligations spécifiées dans les contrats de programmes qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 16 : Progression des réalisations dans les contrats des banques publiques en 2018

Indicateurs	Banque	STB			BNA			BH		
	Unité	2018	Contrat programme 2018	Ratio de réalisation %	2018	Contrat programme 2018	Ratio de réalisation %	2018	Contrat programme 2018	Ratio de réalisation %
Engagement	MD	7133	6170,0	115,6	9259,0	7460,0	124,1	9118,0	7689,0	120,1
Dépôt	MD	6357	6197,0	102,6	7800,0	7332,0	106,4	6551,0	5849,0	112,8
Revenu bancaire net	MD	473,0	413,0	114,5	553,0	426,0	129,8	456,0	363,0	125,4
Résultat net	MD	80,8	54,2	149,1	175,0	-	-	136,0	108,0	125,9
Indice d'exploitation	MD	46,4	55,6	116,6	48,0	64,3	125,4	41,47	41,3	99,5
Part d'endettement classé	%	20,7	23,0	110,0	17,2	17,1	99,4	11,40	14,0	118,6
Dette couverte avec épargne	%	75,4	74,2	101,6	59,27	62,1	95,4	77,8	87,8	88,6
Ratio de solvabilité financière (minimum 10%)	%	10,4	11,1	93,5	14,7	12,1	121,3	10,50	10,4	98,5
TIER 1 (min 7%)	%	7,5	8,2	91,8	9,9	8,0	123,3	7,60	8,4	89,3
LCR(Moins 80% en 2017 et 90% en 2018)	%	96,9	129,8	74,7	181,2	100,0	181,2	101,65	100,0	101,7

Etape 2 : Evaluation des effets et des résultats des contrats des programmes de 3 banques publiques

Les banques ont globalement réalisé de bonnes performances au niveau des indicateurs d'activité qui ont largement dépassé les niveaux spécifiés dans les contrats-programmes:

- le pourcentage de réalisation a dépassé le ratio de 100% et le résultat net positif des banques publiques a permis de réduire les résultats différés pour la STB.
- la Banque d'Habitat a pu distribuer des bénéfices sachant que la part de l'Etat est de 5,9 MD.
- Quant à la Banque Nationale Agricole, elle n'a pas distribué de bénéfices et ce, pour préserver les indicateurs de liquidité à un niveau acceptable.

Il convient de noter qu'en dépit d'un processus d'amorce à la baisse, le ratio des créances irrécouvrables reste élevé comparativement aux banques privées. En outre, les banques publiques se sont approchées des taux minimaux dans le domaine des indicateurs de gestion. Elles devraient, toutefois, consentir plus de travail pour améliorer la qualité des actifs et mettre en place un système d'information et un système de gestion des risques susceptibles d'aider les banques à atteindre les objectifs fixés dans les business plans.

- **Au niveau commercial:** les banques publiques ont ouvert de nouvelles succursales :
 - ✓ La STB a, par exemple, ouvert 20 nouvelles agences jusqu'en 2018.
 - ✓ La BNA a, également, ouvert 9 agences, dont 5 en 2018 et 35 ont été rénovées dont 20 agences en 2018.
 - ✓ Quant à la Banque d'Habitat, elle a ouvert 12 succursales en 2017, portant le nombre de succursales à 140 en plus de la réhabilitation de 45 agences avec 21 en 2017 et 24 sur une période de 3 ans.
 - ✓ En outre, les banques publiques ont émis de nouveaux produits spéciaux dont notamment le développement des services à distance et ce, dans le cadre d'une stratégie de digitalisation des banques et d'adaptation au rythme des changements que le secteur bancaire connaît à l'échelle mondiale.
- **Au niveau organisationnel:** les banques publiques ont :
 - ✓ revu leurs structures réglementaires en ligne avec les nouveaux métiers et les stratégies bancaires.

✓Créé des pôles regroupant des structures dans le but d'assurer plus de complémentarité entre eux.

• **Au niveau des paiements et de la gestion des risques** : Les banques publiques ont atteint des niveaux variables dans la mise en place des systèmes de numérisation interne, qui ont contribué à améliorer la qualité de leurs actifs et réduire une bonne proportion des créances douteuses. Il est à noter qu'une conception de politique de recouvrement des prêts a été formulée dans un premier temps et amendée selon les exigences de la loi n ° 36 de 2018 en date du 6 juin 2018, permettant aux banques publiques de conclure des accords incluant l'abandon d'une partie de leurs dettes conformément à la réglementation fixée par la loi et en référence à la politique de recouvrement certifiée par le conseil d'administration. En outre, une structure dédiée a été créée pour faire face aux créances douteuses et améliorer la récupération des prêts. Elle comprend des représentants du conseil d'administration.

- Suite à cet état d'avancement réglementaire, les opérations de paiement ont mis, d'abord, l'accent sur le recouvrement des montants importants, comme cela a eu lieu en 2018 dans la STB qui a :

- ✓obtenu des créances douteuses classées 4 et 5 pour une valeur de 92 MD
- ✓cédé la dette au compte de la STRC contre un montant de 116 MD
- ✓radié une dette d'un montant de 153 MD.

De même, la Banque d'Habitat a cédé un montant qui s'élève à 60 MD en faveur d'une société filiale. Ses opérations de recouvrement liées à la loi mentionnée au cours de l'année 2019 se sont poursuivies. Il est attendu que ces actions affecteront positivement les résultats de la banque et réduiront dans une large mesure le pourcentage de créances douteuses.

• **Au niveau des ressources humaines**: la STB et la Banque d'Habitat ont mené des opérations d'assainissement social après avoir eu l'accord du Comité d'Assainissement et de Restructuration des Etablissements à Contribution Publique :

✓Dans ce cadre, la STB a mis en retraite 378 agents répartis en 4 tranches pour les années 2017-2019.

✓169 agents sont partis de la Banque d'Habitat pour l'année 2016 et ce, en plus de l'achèvement des procédures d'assainissement de 40 agents au titre de l'année 2018 et 20 agents au titre de l'année 2019.

✓Parallèlement, les banques publiques ont fait plusieurs recrutements pour occuper des emplois dans les nouvelles professions.

✓ Dans ce même cadre, la Banque d'Habitat a recruté 234 cadres de différentes spécialités.
✓ La STB a attribué 350 agents en 2016 et 190 agents au premier semestre 2017. Ils étaient affectés aux nouveaux métiers tels que la digitalisation.

✓ En outre, les banques publiques ont adopté une panoplie de mesures et d'actions pour développer les ressources humaines et renforcer la gestion et ce, à l'instar de:

- La mise en place d'une formation académique au sein de la Banque Nationale Agricole.
- La création d'un Centre de formation dans la Banque d'Habitat
- L'instauration des mécanismes de contrôle de progression professionnelle et d'évaluation des compétences des employés et

- L'acquisition d'un système de gestion des ressources humaines.

- **Au niveau du système d'information:**

✓ La STB a développé son système informatique et acquis d'autres systèmes d'information monétaire et de transformation digitale en procédant à la suppression de ce qui est physique et à la mécanisation des différents fichiers.

✓ la Banque d'Habitat et la BNA ont acquis un système d'information intégré (T24) et un système de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme (Know Your Customer)

✓ la Banque d'Habitat a créé un projet de transformation numérique.

✓ la Banque Nationale Agricole a plusieurs projets en cours de réalisation à l'instar de la mise en place d'un système comptable multidevises et d'un système de traitement des paiements via les téléphones portables.

II- Contrats d'amélioration de performance

Pour améliorer la productivité des EEP qui a, sans aucun doute, un impact financier favorable sur les finances publiques, il a été décidé de commencer à restructurer les 4 établissements publics suivants :

-La régie Nationale des Tabacs et des Allumettes (RNTA)

- La société Tunisienne d'Electricité et de Gaz (STEG)

- Société Tunisienne des Industries de Raffinage (STIR)

-L'Office des Céréales

Ces établissements ont été invités à établir des contrats d'amélioration de performances pour la période (2017-2020). Ils vont représenter une expérience modèle généralisable au reste des établissements à travers la rationalisation des charges et le développement des ressources. Elles ont été appelées à faire usage optimal des moyens de production disponibles sans recourir au financement de l'Etat (à l'exception de la politique de soutien aux céréales importées, aux cigarettes étrangères, ainsi qu'au secteur de l'énergie et des carburants).

Au cours de l'année 2017, les contrats et les annexes ont été signés en janvier 2018. Les annexes incluent les données suivantes :

- **Les indicateurs clés de performance financière sur la période 2016 -2020**
- **Mesure des risques budgétaires**
- **Tâches et composition du comité chargé du suivi des contrats d'amélioration de la performance.**

À cet égard, l'accent sera mis, dans ce qui suit, sur les contrats d'amélioration de performance de trois établissements à savoir La RNTA, l'Office des Céréales et la STIR en utilisant une approche qui se réfère principalement au suivi des différents objectifs tant quantitatifs que qualitatifs et en tenant compte des obligations contractuelles des établissements et de l'autorité tutelle pendant la durée du contrat.

1. Délimitation des objectifs et présentation des obligations contractuelles entre les établissements et les autorités de tutelle

1.1. L'Office des céréales

Tableau 17 : Les clauses les plus importantes du contrat d'amélioration de performance du Bureau des céréales

<i>Les objectifs qualitatifs</i>	<i>Les engagements contractuels de l'établissement</i>	<i>Les engagements contractuels de la tutelle</i>
----------------------------------	--	---

<p><i>-Jeter les bases du système qualité dans le domaine de l'activité commerciale de l'Office (lors de l'achat des céréales, la Vente, l'étiquetage et le calibrage de la qualité).</i></p>	<p><i>-Trouver de nouvelles sources de financement avec des conditions financières préférentielles.</i></p> <p><i>-Adopter des prêts bancaires à long et moyen termes pour financer les investissements.</i></p> <p><i>-Contribuer efficacement à la mise en œuvre d'un programme de sauvegarde des partenariats coopératifs.</i></p> <p><i>-Achever les grands projets inscrits au budget des investissements.</i></p> <p><i>-Préparer une étude sur la création de nouvelles capacités de stockage et la soumettre au gouvernement pour approbation.</i></p> <p><i>- Coordonner avec la SNCFT pour la mise en place d'un programme de transport des grains.</i></p>	<p><i>-Émettre des commandes saisonnières liées à la standardisation du prix des céréales et à la manière de payer, de stocker et de se référer à leurs prix avant le début des saisons.</i></p> <p><i>- Revoir la valeur de l'avance financière affectée au titre de compensation pour les ventes de céréales.</i></p> <p><i>- Publier les textes réglementaires relatifs aux compensations entre les actifs et les passifs.</i></p> <p><i>-Soutenir les fonds propres de l'Office, soit en injectant progressivement une dotation de 450 MD soit en augmentant le montant du capital.</i></p> <p><i>-Approuver le programme de création de capacités de stockage supplémentaires dans le pays.</i></p>
---	---	--

1.2. Régie Nationale des Tabacs et des Allumettes

Tableau 18: Les clauses les plus importantes du contrat d'amélioration de performance de la RNTA

<i>Les objectifs qualitatifs</i>	<i>Les engagements contractuels de l'établissement</i>	<i>Les engagements contractuels de la tutelle</i>
----------------------------------	--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Gagner encore la confiance des consommateurs dans le produit national. - poursuivre l'amélioration qualité – coût. - Maintien de l'image de la Régie en tant que marque sur le marché de gros. -Préservation de la Régie en tant que financier Fondamental du Budget de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la productivité des machines de production. -Réduire le pourcentage de déchets tout en préservant la qualité du produit. - Améliorer la productivité des employés de la régie. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboration des prix de vente de certains produits sur la base des coûts et des marges bénéficiaires.
---	--	--

1.3. Société Tunisienne des Industries de Raffinage

Tableau 19: Les clauses les plus importantes du contrat d'amélioration de performance de la (STIR)

<i>Les objectifs qualitatifs</i>	<i>Les engagements contractuels de l'établissement</i>	<i>Les engagements contractuels de la tutelle</i>
<ul style="list-style-type: none"> - préserver les délais de livraison - poursuivre les campagnes de sensibilisation pour répandre la culture de bonne gouvernance. -Renforcer le rôle des structures de contrôle interne et externe et le rôle du Comité Permanent d'Audit -Mettre en place un système de comptabilité. -établir l'équilibre 	<ul style="list-style-type: none"> -Veiller à l'achèvement du programme d'amélioration des performances 2016-2020 dans les délais impartis. - Informer l'autorité de tutelle de tous les obstacles qui empêchent la réalisation des objectifs fixés durant l'exécution du contrat de performance. -Réunir les conditions favorables (dans la mesure de possible) pour remplir les engagements qui lui incombent. 	<ul style="list-style-type: none"> -Accompagner l'entreprise et lui permettre un autofinancement des grands projets dans les limites de 30%. -Collecte des fonds de l'entreprise via la fusion des réserves dans son capital, -Régler le problème de recouvrement entre les établissements publics dans le domaine de l'énergie. -Exemption du droit d'enregistrement dans les contrats des produits pétroliers, -L'octroi de la garantie de l'État sur les prêts en devises (réalisé

<i>financier de l'entreprise - Recherche de sources de financement des grands projets durant la période 2016-2020</i>		<i>durant les années 2019-2018- 2017) -Encourager les investissements dans les domaines liés à l'extension des capacités de stockage des produits pétrolières, -Renforcer l'infrastructure des ports pétroliers</i>
---	--	---

2. Évaluation des effets et des résultats des contrats d'amélioration de performance

Après avoir fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs, l'on présente, dans ce qui suit, les résultats que les trois établissements publics ont réalisés durant la période 2016-2020, la période correspondant à l'entrée en vigueur des contrats d'amélioration de performance. Il s'agit d'apprécier un ensemble d'indicateurs pertinents par rapport au niveau de performance attendu, aux objectifs et réalisations de l'année de référence et à l'estimation de l'écart entre les réalisations et les résultats attendus. L'analyse se concentre sur certains indicateurs spécifiques pour chaque établissement, et plus particulièrement les indicateurs qui, apparaissent les plus importants et les plus représentatifs de l'étendue de la mise en œuvre du contrat d'amélioration des performances.

2.1.L'office des céréales

Sur la base du suivi des données relatives aux indicateurs financiers (Revenu d'exploitation, résultat net, la capacité d'autofinancement, l'autofinancement, les charges financières) et le développement de subventions compensatoires, l'analyse a conduit aux résultats suivants :

Tableau 20 : La réalisation des objectifs techniques dans les contrats pour de performance de l'office des céréales

Indicateur		Unité	Réalisations de l'année de référence 2016	réalisations de l'année 2017	Programmation 2018 après amélioration des objectifs (1)	Réalisation 2018 (2)	Différence (2)-(1)	Taux de réalisation (1)/(2)	Analyse de l'écart (1)-(2)
Indicateurs technique	Stock national de céréales	MQ	5,7	6,2	6,5	5,8	-0,7	89%	-
	Le pourcentage céréales importées par rapport aux ventes	%	79	75	73	75	2	103	
	Le pourcentage de céréales collectées par les sociétés coopératives	%	38	40	45	41	-4	91	<i>1-La faiblesse de la production céréalière en 2018, par rapport à ce qui avait été programmé, a affecté la contribution des partenariats coopératifs dans cette activité. 2-Les difficultés financières rencontrées par les sociétés coopératives ont affecté l'investissement dans le domaine du développement de la capacité de collecte, contrairement au secteur privé</i>
	couverture de la consommation mensuelle = (stock national / consommation mensuelle)	Mois	2 ,2	2,4	2,5	2,2	-0,3	88%	<i>1 Lanon-initiation de la mise en œuvre des programmes de travail pour le développement des capacités de stockage central et portuaire de l'office est due principalement à l'impossibilité de trouver une source</i>

									<p><i>de financement.</i></p> <p><i>2-Report du projet de création de capacités de stockage supplémentaires dans le pays jusqu'à ce que l'office puisse achever ses projets dans le domaine du développement du réservoir (remplacement du réservoir du Jbel Jloud, remplacement des cellules du réservoir de Bizerte détruites par l'aménagement du réservoir du port de Rades.)</i></p>
<p>Durée de déchargement des navires = (Quantité totale déchargée / nombre de jours de déchargement)</p>	T/jour	2618	2937	3000	2260	-740	75%	<p><i>1-L'activité d'accueil des navires dans le port de Bizerte s'est arrêtée en raison des travaux.</i></p> <p><i>2-Le déchargement des navires est suspendu en raison de plusieurs grèves (les ouvriers de l'Office dans les ports, camionneurs céréaliers, les ouvriers de la STAM.)</i></p> <p><i>3) La non-attribution du deuxième poste à Radis pour décharger les grains.</i></p>	
<p>Le taux d'exploitation de la capacité de stockage disponible (= capacité exploitée / capacité</p>	%	82	79	85	79	-6	93	<p><i>1) Reconsidérer le projet pour devenir « l'aménagement du réservoir du port de Radés » au lieu de « la construction du réservoir à Radés pour remplacer l'ancien réservoir » et ce, en raison de l'impossibilité d'obtenir un contrat de concession. En conséquence, un</i></p>	

disponible								<p><i>projet de rénovation a été révisé et programmé en l'an 2020. Il est estimé à une valeur de à 28 millions de dinars au lieu de 45 MD.</i></p> <p><i>2) le non lancement d'un projet pour remplacer la capacité de stockage à Jbal Jloud par un nouveau réservoir moderne par manque d'accès aux sources de financement du projet.</i></p> <p><i>3) Le retard dans le travail de démolition des cellules fissurées du réservoir de Bizerte a entraîné le report du projet de construction d'une nouvelle cellule.</i></p>
L'importance du transport à travers le réseau du fer = (la quantité transportée à travers le réseau du fer / la quantité totale)	%	11	10	20	10	-10	50	<p><i>1) Report du projet d'acquisition de 30 conteneurs pour le transport du grain à travers le chemin de fer en utilisant les 60 conteneurs acquis par la SNCFT, en 2019.</i></p> <p><i>2) Les conteneurs acquis par l'entreprise de chemins de fer tunisiens ne sont pas utilisés à ce jour (l'exploitation est programmée en mars 2018).</i></p>

Tableau 21: Réalisation des objectifs financiers dans le contrat d'amélioration de performance de l'Office des céréales

Indicateur		Unité	Réalisations de l'année de référence 2016	réalisations de l'année 2017	Programmation 2018 après amélioration des objectifs (1)	Réalisation 2018 (2)	Différence (2)-(1)	Taux de réalisation (1)/(2)	Analyse de l'écart (1)-(2)
Indicateur financière	Capacité d'autofinancement	MD	-26,1	-33,7	-14,5	-57,2	-43	394%	<i>1- Les recouvrements d'une valeur de 75 MD auprès de la société coopérative CCGC ne sont pas obtenus, en appliquant les dispositions du sauvetage dans le cadre du règlement des cotisations avec l'office. 2-Non-obtention du premier versement de la prime d'équilibre d'une valeur de 150 M.D.</i>
	Pourcentage de couverture des charges financières avec le résultat brut de l'exploitation	%	40,2	37,6	175	30	-145	17,1%	<i>1-Les charges financières ont évolué de 34% et le taux d'exploitation a diminué de 270%. Cette baisse est due à l'augmentation significative du résultat de l'exploitation compte tenu de la non récupération de 75 MD auprès de la société coopérative CCGC via la mise en œuvre des dispositions du sauvetage dans le cadre du règlement des cotisations avec l'office</i>
	La valeur de la compensation totale	MD	904	1002	1463	1326	-137	91%	

	Le pourcentage de compensation pour les céréales importées par rapport à la valeur totale de compensation	%	69	64	72	70	-2	97%	<i>Le rapport de céréales importées par rapport à la valeur totale des ventes a enregistré une tendance à la baisse. Ceci a contribué à la réduire les dépenses budgétaires, d'autant plus que l'acquisition d'importations se fait en devises fortes, et le glissement du dinar contre les principales devises (L'euro et le dollar) génère un effet financier défavorable.</i>
--	---	---	----	----	----	----	----	-----	--

2.2. La Régie Nationale du Tabac et des Allumettes

Tableau 22: La réalisation des objectifs techniques dans le contrat de performance de la Régie Nationale de Tabac et des Allumettes

Indicateur	Unité	Réalisations de l'année de référence 2016	réalisations de l'année 2017	Programmation 2018 après amélioration des objectifs (1)	Réalisation 2018 (2)	Différence (2)-(1)	Taux de réalisation (1)/(2)	Analyse de l'écart (1)-(2)	
Indicateurs technique	Production annuelle	MBoites	278	283	355	294,2	-60,8	82,9%	Report des investissements liés à l'augmentation des capacités de production pour l'année 2019
	Productivité de l'agent	m. boites/agent	178,9	195,6	235,6	220,1	-15,5	93,4%	Le non-réalisation du programme de production d'origine dû au retard de l'installation de nouveaux équipements
	Moyenne de déchets	%	13,64	13,14	12,64	11,95	-0,69	106%	La maîtrise de la rentabilité des ateliers et l'amélioration de la qualité des matières premières
	Vente	MBoites	503	498,7	599	525,9	-73,1	87,8%	C'est dû à la diminution des ventes locales des cigarettes malgré l'augmentation des ventes des cigarettes étrangères
	Rendement fiscal du tabac	MD	1072	1141,5	1392	1235,7	-156,3	88,7%	Le non réalisation du programme de production primaire a entraîné une baisse de revenus de l'Etat

**Tableau 23: La réalisation des objectifs financiers dans le contrat de performance de la Régie Nationale de Tabac et des
Allumettes**

Indicateur		Unité	Réalisations de l'année de référence 2016	Réalisations de l'année 2017	Programmation 2018 après amélioration des objectifs (1)	Réalisation 2018 (2)	Différence (2)-(1)	Taux de réalisation (1)/(2)	Analyse de l'écart (1)-(2)
Indicateur financier	Chiffre d'affaire	MD	289,8	336	422,2	385,1	-37,1	87,9%	<i>Résultant de la baisse des ventes comparativement au programme original qui est due au retard de l'installation des nouveaux équipements.</i>
	Marge commerciale sur les cigarettes étrangères	MD	-34,4	-39,6	-45	-56,4	-11,4	125%	<i>Suite à l'appréciation du dinar vis-à-vis du dollar</i>
	Marge industrielle brute	MD	60,5	75	135	108,8	-26,2	80,6%	<i>Résultant de la baisse de la production locale de cigarettes par rapport aux programmes originaux.</i>
	Résultat net	MD	-63,3	-49,6	-29	-44,8	-15,8	154%	<i>En plus de la baisse des ventes, la détérioration du taux de change du dinar vis à vis du dollar a encore aggravé les pertes de l'institution.</i>

Les indicateurs techniques et financiers pour l'année 2018

- En raison du retard de l'installation de nouveaux équipements de production et compte tenu de la longueur des procédures de mise en œuvre des marchés publics qui les concernent, la Régie n'a été en mesure de réaliser en 2018 que 82,9% du programme de production inclus dans le contrat d'amélioration des performances.

- Dans le cadre de l'amélioration du rapport coût-efficacité des machines de fabrication et de mise en conserve, la Régie a établi des contrats de maintenance périodiques avec des fabricants étrangers pour effectuer une maintenance en profondeur afin d'augmenter le rendement. Mais le manque de techniciens disponibles auprès des fournisseurs a contraint la Régie à retarder l'opération d'intervention technique du premier trimestre de l'année 2018 à la période du second trimestre de l'année 2018.

- En vue de maintenir la capacité de production des cigarettes en or du 20 mars et le suivi du rythme des ventes, les programmes de production mentionnés ont été révisés à la baisse. Ils sont passés de 10 millions de pièces à 5 millions puis ils ont été révisés dans le cadre de la mise à jour du Budget pour l'année 2018 à 1,75 millions de pièces.

- La Régie sous-traite la fabrication de 20 Mars internationales auprès de la MTK, mais la MTK n'a pas été en mesure d'embaucher une troisième équipe en raison de la mise à la retraite d'un nombre important d'agents sans pouvoir les remplacer. C'est pour cette raison, que la Régie a décliné la quantité contractuelle de 60 millions de pièces à 50 millions. Cette quantité a été révisée encore dans le cadre de la mise à jour du Budget de l'année 2018 (mois d'août) à 33,2 millions de pièces. La révision a porté également sur la modification du formulaire de contrat au début d'octobre 2018.

- Toujours dans le cadre de la sous-traitance, la Société Tunisienne du Tabac et des Investissements (Ses difficultés financières l'ont empêchée de procéder à la maintenance des équipements de production), n'a pu accomplir que 63 millions de boîtes, contre 70 millions de boîtes programmées au cours de l'année.

- En 2018, la demande des cigarettes étrangères a augmenté suite à l'amélioration de l'activité touristique. Dans ce cadre et afin d'éviter tous les mouvements de spéculation, la Régie a augmenté les ventes de cigarettes étrangères d'un montant de 9 MD. Cette augmentation a encore aggravé les pertes de la Régie, en raison de l'effet taux change et de l'augmentation du volume des ventes.

•Cependant, il convient de noter que malgré le non-réalisation des programmes de performance pour l'année 2018, le début de la mise en œuvre du contrat précité a conduit à une amélioration des indicateurs techniques et financiers globaux de la Régie par rapport à 2017. Les résultats obtenus montrent que le taux de développement est de 4% pour la production et de 5,04% pour les ventes 8,25% pour le fisc et 9,67% pour le résultat net de la Régie.

2.3. La société tunisienne des industries de raffinage

Tableau 24 : La réalisation des objectifs techniques dans les contrats pour de performance de la STIR

Indicateur		Unité	Réalisations de l'année de référence 2016	Réalisations de l'année 2017	Programmation 2018 après amélioration des objectifs (1)	Réalisation 2018 (2)	Différence (2)-(1)	Taux de réalisation (1)/(2)	Analyse de l'écart (1)-(2)
Indicateurs technique	Capacité de raffinage du pétrole brut (< = 1,7 millions tonnes par an)	MT	-	0,912	1,200	1,062	- 0,138	88 %	<i>Elle est principalement due à la longueur de la période d'arrêt technique de la raffinerie pour l'entretien et à la rénovation du four et de l'unité de distillation d'air qui est considérée comme l'unité principale de la raffinerie et ce, pour 90 jours au lieu de 30.</i>
	Débit moyen (240 m ³ < /H)	M3 /H	-	190	220	194	-6	88 %	<i>L'évolution de cet indicateur est liée à l'achèvement des travaux de remplacement de l'unité de distillation d'air qui a été reporté au deuxième trimestre 2019 au lieu du quatrième trimestre 2018 (90 jours). Cela est dû à l'existence d'un retard au niveau des procédures d'attribution de l'opération.</i>

Interruption technique par jour (30 jours au maximum en deux ans)	Jour	-	123	90	90	0	100 %	<i>La période d'interruption n'a pas dépassé ce qui a été programmé, mais elle a dépassé le taux d'interruption technique du fait de la poursuite des travaux de rénovation de l'unité principale de la raffinerie.</i>
Taux de consommation interne / pétrole brut raffiné (2,6%<)	%	-	3,24	2,6 5	2,6 6	-0,01	100 %	<i>Réalisation de ce qui a été programmé en raison des améliorations introduites dans le four.</i>
moyenne des pertes d'exploitation/ pétrole brut raffiné (0,7%<)	%	-	0,82	0,6 9	1,0 3	-0,34	49 %	<i>Le retard dans la réalisation des investissements a empêché la réalisation de ce qui a été programmé</i>
Taux de couverture de la production /consommation nationale (25% =<)	%	-	14	18	12	-6	66 %	<i>La différence est due à un arrêt d'urgence d'une unité de production d'essence en raison de l'apparition d'un problème au niveau de l'approvisionnement du centre de remplissage de GPL en entrepôt «AGIL» à Bizerte de la STIR, ce qui a affecté négativement la production de l'essence et par conséquent sur le niveau de couverture des ventes de produits pétroliers destinés aux besoins de la consommation nationale.</i>

Tableau 25 : Degré de réalisation des objectifs financiers du contrat d'amélioration de performance de la STIR

Indicateur		Unité	Année de référence 2016	Année 2017	Programmation 2018 après amélioration des objectifs (1)	Réalisation 2018 (2)	Différence (2)-(1)	Taux de réalisation (1)/(2)
Indicateur financières	Activité de raffinage, vente locale des produits fabriqués localement :	MD	494,1	689,3	530,7	-158,6	77%	<i>La différence est due une commercialisation moindre des quantités programmées de benzène en raison de l'arrêt forcé de l'unité de production.</i>
	Exportations des produits fabriqués localement	MD	396,4	611,4	758,3	146,9	124%	<i>L'écart s'explique par l'évolution des prix et du taux de change</i>
	Revenu total des activités de raffinage	MD	846,4	1411,5	1333,3	-78,2	94%	<i>L'écart revient au non-réalisation de l'objectif lié aux ventes des matières produites.</i>
	Charge totale de l'activité de raffinage	MD	878,5	1605,8	1618,8	13,0	101%	<i>La réalisation de ce qui a été programmé au niveau des charges a entraîné un dépassement de la marge brute de l'activité de raffinage qui a été programmée et estimée à 194 MD contre 285 MD réalisés.</i>
	Activité d'importation pour les ventes	MD	2781,0	2734,8	3698,6	963,8		<i>La différence est due à l'évolution des prix de livraison à partir du 1er avril 2018, lorsque la composition des prix a</i>

locales des produits importés								<i>connu une augmentation à trois reprises (23 juin, 02 septembre et 23 décembre 2018)</i>
Charge totale de l'activité d'importation	MD	3887,6	3718,8	5651,5	1932,7	152%		<i>Cela est dû à la différence entre : ✓le prix du baril retenu dans le programme (54 \$) et le prix d'achat (71 \$), ✓l'évolution du taux de change, ✓l'évolution des quantités fournies et celle des charges y afférentes</i>
Résultat d'exploitation	MD	-1220,8	-1246,3	-2321,0	-1074,7	186%		<i>Cela explique la différence enregistrée au niveau des charges de l'activité d'importation. L'enregistrement du résultat d'une exploitation négatif est dû à la différence importante entre les prix de vente locaux et les prix réels (prix mondiaux).</i>
Prime de l'État / La variation du tarif	MD	869,4	1262,0	1500,0	238,0			<i>Du fait que le programme des ventes et des charges n'a pas été atteint, les finances publiques ont dû supporter un montant supplémentaire de 238 MD soit une augmentation de la subvention de 19% par rapport à ce qui est programmé</i>
Prix par baril Brent	BBL/USD	54,3	54,0	71,0	17,0	131%		<i>L'écart enregistré en termes d'évolution du prix du baril est le principal facteur qui a empêché la réalisation des indicateurs énumérés dans le contrat de performance pour l'année 2018.</i>
Taux de change	TND/USD	2,419	2,600	2647	0,047	102%		<i>convergence des réalisations et des estimations</i>