



**STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE
GROUPE DE GRAPPE TEXTILE-HABILLEMENT « GGTH »**

MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

Action 3.1.1 : « **Organiser et mettre en place le Centre de Promotion du Textile (CPT)** »

Centre de Promotion du Textile Habillement :

*Contribution à l'élaboration
du cahier des charges fonctionnel*

Rapport préparé par le Cabinet Gherzi, Consultant ONUDI



SOMMAIRE

1- Rappel du contexte

2- Le cadre stratégique

3- Les missions du CPT

4- Les objectifs opérationnels du CPTH

5- La feuille de route pour lancer le processus

6-Annexes

1- Rappel du contexte

Au cours des trois dernières années plus d'une dizaine d'études sectorielles se sont intéressées au sort de la filière textile-confection sénégalaise. On dénombre plus d'une centaine de recommandations rédigées dans l'espoir de donner un nouvel élan au secteur textile national malmené par l'accélération de la mondialisation des échanges, par le vieillissement des équipements de production, par l'absence de confections industrielles, par la non compétitivité des facteurs de coût, par la fraude, le manque de fiabilité de la distribution de l'électricité...etc.

En fait la plupart des mesures de redressement préconisées n'ont jamais été mises en œuvre, à quelques notables exceptions près, alors que la situation économique des entreprises du secteur aurait exigé une politique énergique de soutien et de protection. Mais, faute d'un réel consensus sur les objectifs poursuivis et d'une appropriation suffisante de la stratégie par le secteur privé, rien n'a jamais réellement abouti.

Aujourd'hui, l'activité textile est représentée par un nombre très limité d'entreprises de taille significative. Il compte dans ses rangs une société cotonnière très active et quelques rares entreprises industrielles de transformation qui ont beaucoup de mal à survivre. Certaines sociétés n'exploitent plus leurs outils de production et sont dans l'attente d'un hypothétique rebond. En fait, le seul pôle véritablement dynamique et porteur d'emploi fait partie du secteur artisanal. Il est constitué d'une myriade de très petites entreprises travaillant le plus souvent dans le secteur informel: tissages manuels, teinture fil, broderie, tailleurs... entre autres.

Pourtant, malgré ce constat défavorable, les responsables économiques tablent encore sur les atouts potentiels de la filière cotonnière nationale pour apporter une contribution significative à la croissance future du PIB, clé essentielle pour faire reculer la pauvreté.

Les atouts historiques, la localisation géographique, la production nationale de fibre de coton ainsi qu'une tradition textile bien ancrée dans le pays ont souvent été retenus comme des arguments suffisamment avantageux pour justifier de l'éligibilité du textile dans l'une des grappes économiques nationales encore porteuse de croissance. Mais ces quelques atouts s'avèrent très insuffisants pour convaincre les industriels d'investir. Les investisseurs souhaiteraient trouver au Sénégal un environnement bien plus favorable qu'aujourd'hui pour réduire des risques avérés liés aux équipements lourds à exploiter dans un marché aux règles incertaines et mal contrôlées. Il faut en convenir, l'attractivité du pays n'est pas suffisante pour susciter un intérêt marqué de la part des industriels du textile.

Que faire alors pour donner au secteur privé l'envie d'investir à nouveau au Sénégal et contribuer ainsi à la renaissance d'un noyau moteur d'activité constitué d'entreprises compétitives et génératrices de valeur pour le pays ?

2- Le cadre stratégique

Malgré ses difficultés récurrentes, la grappe d'activité textile-habillement a finalement été retenue comme l'un des cinq secteurs économiques nationaux susceptibles de générer de la valeur et de créer des emplois à moyen terme dans le pays.

Pour répondre aux attentes, un plan stratégique de relance et de dynamisation des différentes composantes de la grappe a été élaboré par un groupe de travail spécifique fonctionnant au sein de la SCA. Ce plan a été validé par le comité de pilotage et approuvé par les Pouvoirs Publics en février 2007.

Le long travail de réflexion mené entre les partenaires publics et privés, les experts et les organismes internationaux a permis de dégager trois axes majeurs sur lesquels devraient se focaliser à l'avenir tous les efforts pour booster la croissance d'un secteur d'activité aujourd'hui particulièrement essoufflé et sans fonds propres pour entamer d'une façon autonome sa reconversion.

- 1. Favoriser la naissance d'un pôle compétitif de confection industrielle**
- 2. Remettre à niveau sélectivement une ou deux unités textiles aujourd'hui en sommeil**
- 3. Promouvoir et développer l'artisanat d'entreprise exportateur**

Un catalogue détaillé de mesures prioritaires a été proposé par le groupe de travail pour mettre en œuvre la stratégie de relance (Annexe 1). Connaissant la faiblesse actuelle du secteur privé, les Pouvoirs Publics ont bien compris que le redéploiement attendu passera par des mesures fortes d'incitation en direction des industriels locaux et par la modernisation ou la création d'infrastructures nouvelles, propices au développement d'une industrie performante notamment en confection.

Ce package d'avantages nouveaux fait partie des conditions nécessaires pour attirer de nouveaux opérateurs et conforter ceux toujours en activité dans le pays. C'est d'ailleurs la méthode choisie en priorité par les quelques pays africains ayant réussi à s'immiscer récemment dans les flux mondiaux du commerce du textile et de l'habillement.

Mais, outre l'implication particulière des Pouvoirs Publics, ce programme suppose qu'une appropriation forte des objectifs ainsi qu'un suivi actif de leur réalisation soit fait par tous les acteurs publics ou privés concernés par le challenge de la SCA. Malheureusement, il n'y a pas actuellement dans le pays un organisme ou un syndicat professionnel suffisamment représentatif des activités de la grappe, reconnu par tous les ayants droit qui pourrait servir de relais à l'action des Pouvoirs Publics.

Or il s'agit là d'une condition sine qua non pour la réussite du plan de relance comme en atteste le rôle moteur joué par des structures du type Cettex en Tunisie ou Amith au Maroc qui participent d'une façon très active au développement de l'industrie du textile-habillement de leurs pays respectifs.

Dans cette logique, la création d'une structure représentative de la grappe dans toutes ses composantes a été jugée indispensable pour mener à bon terme la stratégie.

Un large consensus s'est ensuite rapidement dégagé pour que la structure pré existante du CPT - Centre de Promotion du Textile- créé en 2001, joue ce rôle de coordination et soit en quelque sorte **le maître d'œuvre opérationnel du plan stratégique de croissance.**

Rappelons que l'ONUDI, en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et les professionnels du secteur textile, avait déjà accompagné la création du CPT dans le cadre de son Programme Intégré Sénégal. Ce centre devait fonctionner comme une plateforme permettant de concentrer les énergies ainsi que les moyens techniques et humains nécessaires au développement et à l'adaptation dynamique de l'industrie textile au Sénégal.

Cette première tentative de fédérer toutes les énergies au sein d'un organisme n'a pas eu le succès escompté car elle ne s'appuyait pas sur une stratégie de grappe suffisamment élaborée et partagée par tous les acteurs de la filière. Le cahier des charges fonctionnel faisait également la part trop belle à la seule vocation technique du Centre alors que déjà en 2001, le secteur industriel textile était délité, ses acteurs démobilisés et qu'en absence de toute perspective, l'utilité pratique d'un tel organisme devenait rapidement illusoire.

La refondation du CPT en CPTH (Centre de Promotion du Textile Habillement) sur les nouvelles bases voulues par le groupe de grappe est par contre réaliste car elle s'appuie sur une réflexion pertinente découlant d'un nombre très important d'initiatives prises par l'ONUDI pour dégager les meilleures solutions possibles pour le secteur textile. Dans cette initiative particulière de création du CPTH, l'ONUDI est maintenant rejointe par l'USAID. L'USAID, par son programme de croissance, va apporter un appui essentiel au développement du secteur textile au Sénégal dont l'export -via l'AGOA- constitue l'un des objectifs majeurs de la relance. En outre, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action coton et diversification agricole, le Programme SAGIC- IRG «Initiative pour l'amélioration du Coton au Sénégal» fait de la mise en place du CPTH une priorité dans les programmes.

La mise en oeuvre effective du plan de croissance de la grappe textile - habillement passe par la création d'un organisme de coordination représentatif de tous les composantes de la grappe : le CPTH - Centre de Promotion du Textile Habillement. Pour éviter un nouvel échec, les missions du nouveau centre devront être élaborées en totale cohérence avec la stratégie adoptée pour la grappe et anticiper sur ses futurs besoins

3-Les missions du CPTH

Les missions du CPTH se déclinent en trois composantes :

-l'une est de nature **fédérative**, pour lui permettre de défendre, de promouvoir et de représenter tous les acteurs de la grappe au sein d'un guichet unique, garant de la cohérence des plans collectifs d'action et de la bonne utilisation des moyens mis à la disposition de la filière par les Pouvoirs Publics ou les bailleurs de fonds

-l'autre doit l'amener à proposer des **prestations de service** de qualité ciblées en direction des entreprises, comme la formation par exemple et d'une façon générale tous les outils méthodologiques nécessaires à la restauration de la compétitivité des entreprises

-la troisième doit faire du CPTH **le collecteur de toutes les données économiques**, sociales, techniques et commerciales permettant la mesure de l'activité de la grappe et de sa performance au sein de la SCA

3.1- mission relative à sa fonction de représentation de la grappe

On l'aura bien compris à travers les attendus découlant des précédentes réflexions, une des fonctions capitales du CPTH sera de devenir l'élément structurant nécessaire à la mise en place et au suivi de la stratégie de relance de la grappe textile-habillement. En cela, sa vocation largement différer de celle imaginée pour le CPT, version 2001.

La création du CPTH doit être considérée comme une initiative forte qui va permettre :

- de faire fonctionner la grappe dans un cadre institutionnel permanent qui prendra peu à peu le relais du groupe de travail dont la mission va s'arrêter une fois le plan d'action définitivement adopté

- d'assurer le dialogue et la coordination entre le secteur privé représenté dans la grappe d'une façon éclatée et le secteur public qui souhaite dynamiser tout un secteur économique jugé vital pour le pays

- de piloter le bon déroulement de la première phase plan d'action en suggérant les éventuelles actions correctives nécessaires et en communiquant les résultats obtenus sur la base de tableaux de bord spécifiques

- de conduire des actions pour promouvoir les activités de la grappe à l'international et de s'assurer de la bonne utilisation des fonds publics mis à sa disposition pour soutenir la stratégie de croissance

3.2- mission relative à sa fonction d'outil de redéploiement et de restauration de la compétitivité de la filière

Le CPTH doit aussi être un prestataire pour toutes les entreprises de la grappe dont les activités se répartissent en trois segments avec des problématiques stratégiques et opérationnelles la plupart du temps très différentes:

- **la confection**, qui est aujourd'hui à un stade embryonnaire.
- **les industries textiles de transformation** qui tentent de survivre, notamment en finissage avec des équipements de production souvent dépassés
- **l'artisanat d'entreprise à vocation textile** dont l'éclatement et l'hétérogénéité des métiers rendent difficiles l'élaboration d'un programme d'assistance technique pertinent.

La dynamique du secteur artisanal et les potentialités représentées par la confection se heurtent à la difficulté des très petites entreprises à trouver des techniciens familiers avec les nouvelles technologies utilisées. Le modélisme, le stylisme, la gradation, les machines automatiques, la CAO... etc. exigent pour les servir un personnel compétent, gisement rare sur le marché local. Le CPTH sera donc amené à prendre sous son aile une activité de formation ciblée sur les besoins -souvent similaires - d'une partie de l'artisanat et de la confection.

Les attentes en matière d'assistance technique des unités de production industrielles ou artisanales sont indéniables. Un inventaire précis de ces besoins devra être fait par le CPTH avant de se lancer tous azimuts dans une activité de soutien technique aux entreprises. Des regroupements de sites industriels pourraient être opérés à très court terme pour créer un ou deux pôles textiles pilotes. Le CPTH pourra trouver matière à intervenir pour favoriser la constitution de ces nouveaux pôles et les accompagner ensuite dans leur mise à niveau compétitive.

3.3- mission relative à sa fonction de collecteur de données

Le CPTH va s'adresser en pratique à un agrégat économique dont les contours restent flous, particulièrement dans le secteur artisanal. Pour apporter des services utiles et pertinents, ses actions devront être extrêmement bien ciblées.

Dans ce but, le CPTH devra identifier d'une façon très précise ses « clients » potentiels. C'est donc un travail préparatoire de segmentation qui l'attend pour regrouper dans des familles homogènes les différentes activités de la grappe.

Ces nouveaux segments pourront alors être décrits en termes quantitatifs et leur performance intrinsèque suivie dans le temps en cohérence avec la politique de croissance voulue pour la grappe.

La collecte d'informations régulières permettra de constituer des tableaux de bords spécifiques qui permettront de situer la véritable performance de la grappe et de communiquer sur la réalisation des objectifs qui lui ont été assignés.

Le progrès n'est pas possible sans mesure ! C'est au CPTH que revient la mission de fournir des données exploitables sur toutes les activités de la grappe

3.4- Conclusions

Le consensus est aujourd'hui total pour que les activités futures du CPTH s'organisent autour de trois pôles d'activité dans lesquels ses compétences devront être déployées selon un programme détaillé à venir, à savoir :

-la formation, pour répondre en particulier aux besoins d'acquisition de nouvelles compétences dans la confection industrielle ou artisanale

-l'assistance technique pour favoriser l'émergence d'un ou deux pôles industriels textiles à rebâtir sur les fondements des installations existantes

-l'action collective, pour prolonger l'impact du groupe de travail et suivre l'exécution du plan stratégique dans toutes ses composantes

4- Les objectifs opérationnels du CPTH

Une liste quasi exhaustive des différents thèmes et programmes possibles à exploiter au sein du CPTH pour remplir ses trois missions a été présentée à tout les ayants droit. Cette liste a été amendée par les acteurs du secteur privé afin que soient prises en compte leurs attentes. Elle est présentée en annexe 2.

Il s'agit en fait d'une base de données, qui est appelée à être régulièrement modifiée et dans laquelle les responsables opérationnels du CPTH pourront puiser pour présenter une offre pertinente de services à la profession

A la demande du groupe de grappe, une analyse des programmes d'intervention du Cettex tunisien a également été faite. Le fonctionnement du Cettex peut être considéré comme un modèle à atteindre dans quelques années si le plan de relance aboutit.

Dans ce but, le CPTH pourrait prétendre mettre en chantier les objectifs opérationnels suivants :

- s'approprier, puis coordonner la mise en place du plan stratégique
- assurer un lobbying puissant vis-à-vis des Pouvoirs Publics pour construire un environnement national le plus favorable possible à l'épanouissement des entreprises de la grappe
- promouvoir sur le plan national et international toutes les composantes de la grappe pour améliorer son image et booster ses importations
- récupérer et exploiter toutes les données économiques se rapportant aux activités et aux performances de la grappe
- élaborer les plans généraux de remise à niveau des unités de production
- assister les entreprises pour le lancement et la mise au point de produits et de services
- optimiser les procédés et les méthodes pour accroître la compétitivité, diminuer le taux de non qualité et réduire les coûts
- apporter des conseils en management, organisation, marketing, sourcing ..
- assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage technique des ressources humaines des entreprises pour leurs dirigeants, leurs cadres, leurs techniciens, leurs ouvriers
- proposer des séminaires de formation continue couvrant l'ensemble des besoins de la filière habillement
- établir et exécuter des plans spécifiques de formation à la demande
- mettre en œuvre un plan d'alphabétisation fonctionnelle du personnel ouvrier

La légitimité de ces objectifs opérationnels n'est pas à remettre en cause car ils correspondent à une attente réelle des ayants droit. Mais il n'est pas réaliste de penser que tous ont le même niveau de priorité. Il faut donc opérer une sélection avant de lancer des programmes tous azimuts.

Pour réussir la montée en puissance, il faut entrer dans une logique développement par étape de la grappe qui permettra ensuite au CPTH de jouer pleinement son rôle avec l'efficacité recherchée. Une première feuille de route a donc été établie dans ce sens. Elle donne les meilleures garanties de succès au lancement du centre.

5- La feuille de route pour lancer le processus

Il est important de souligner à nouveau que la mise en place d'un organisme tel que le CPTH n'a de sens que si elle s'inscrit dans une stratégie globale de relance de la grappe dans toutes ses composantes de terrain. Chacun sait que la démarche de redéploiement demandera plusieurs années et nécessitera de fréquents amendements pour tenir compte des difficultés rencontrées en cours d'application ainsi que des modifications intervenues dans l'environnement.

C'est pourquoi, compte tenu du contexte particulier dans lequel évolue les acteurs de la grappe, il serait parfaitement illusoire de vouloir planifier à ce jour et dans le détail toutes les actions du CPTH dans sa version mature. Pour le moment, Il faut activer quelques programmes opérationnels très ciblés afin de donner immédiatement une dynamique à la stratégie de relance.

Le plan d'action à court terme qui permettra de donner une impulsion significative à la croissance de la grappe devrait donc se focaliser sur les quatre actions pilotes suivantes :

5.1- Lancer le CPTH d'une façon opérationnelle

L'implémentation du CPTH passe en priorité par l'embauche de son responsable opérationnel qui devra affiner et mettre en œuvre la première feuille de route qui lui est proposée comprenant notamment :

- la finalisation des démarches administratives de création
- la validation des statuts
- la rédaction des règles internes de gestion et des modalités de fonctionnement
- la création d'un conseil stratégique restreint constitué de 3 représentants du secteur privé, d'un représentant de la SCA, et d'un expert chargé de coacher l'opération
- l'établissement des contacts avec les fédérations et syndicats professionnels
- l'élaboration et l'approbation par tous les ayants droit du budget de fonctionnement
- la fixation du programme d'activité à court terme
- l'établissement d'un calendrier de réunion

5.2- Concevoir l'engineering du pôle formation du CPTH

Une des missions prioritaires du CPTH est de lancer un pôle de formation répondant aux besoins prioritaires des professionnels de la grappe. Dans ce but, le chef du projet CPTH doit mettre en œuvre les actions suivantes :

- réaliser une enquête approfondie sur les besoins en nouvelles compétences professionnelles de tous les segments de la grappe
- valoriser ces besoins en termes de nombre de personnes à former et des priorités à donner entre les différents programmes projetés
- définir en concertation avec les professionnels le contenu des formations proposées
- identifier les organismes formateurs, chercher les parrainages éventuels
- évaluer les coûts et chercher les financements
- lancer les programmes et les faire connaître dans le secteur privé
- évaluer sur le terrain la pertinence des actions de formation engagées

5.3- Favoriser l'émergence d'un cluster dédié à la confection industrielle

Le cœur de la stratégie de croissance de la grappe est conditionné par le succès du développement d'un secteur de confection industrielle au Sénégal. C'est au CPTH que reviendra la charge d'imaginer les conditions de mise en place d'un tel « cluster » dédié à la confection. Dans ce cluster, le CPTH a lui-même un rôle opérationnel à jouer car la combinaison des sites de production à venir, du CPTH et des centres de formation conditionneront l'avenir du cluster. Dans un premier temps, il faut :

- établir avec la profession le modèle spécifique du cluster « confection Sénégal », comprenant tous les services aux industriels
- étudier et proposer un « package d'incentives » à octroyer aux industriels
- mettre en place une action de lobbying avec un cabinet spécialisé aux USA et en Europe.
- travailler avec l'APIX sur un programme actif de promotion du nouveau cluster

5.4- Soutenir le programme de création d'un nouveau pôle de compétitivité textile

Cette action ne rentre pas pour le moment dans le champ d'action direct et immédiat du CPTH qui, dans cette première phase de refondation, n'est pas en mesure d'appuyer techniquement une opération d'envergure de remise à niveau d'un pôle de compétitivité textile dont le pays a tant besoin.

La renaissance d'un cluster textile est tout à fait envisageable au Sénégal. L'examen attentif de la situation locale démontre qu'un projet ou deux de relance de sites lourds de production peut se concrétiser si quelques industries locales, les Pouvoirs Publics et les organismes nationaux ou internationaux de développement les soutiennent activement.

Toutefois, le CPTH peut servir dans un premier temps de cadre institutionnel à un cluster textile en devenir. Pour faire aboutir la démarche, les opérations suivantes devraient être menées avec une assistance technique particulière. Leur financement serait à assurer en tout ou partir par un fond de restructuration industrielle dont la création est demandée comme une mesure prioritaire par le groupe de grappe :

- audit technique des sites de production éligibles
- programme de remise à niveau et de re-engineering
- constitution de pools d'investissement
- rédaction de master planning
- assistance au redémarrage des unités
- suivi de la performance des investissements

5.5- Conclusions

La création du CPTH est une initiative essentielle pour relancer la croissance de la grappe textile habillement dans le cadre du programme intégré.

Son rôle institutionnel et son action fédérative vont considérablement crédibiliser et dynamiser la politique de redéploiement du secteur dont la feuille de route est à présent largement dégrossie.

La mission opérationnelle du CPTH s'inscrit dans une action collective de renouveau illustrée par la volonté de mettre en place un business model, basé sur une nouvelle économie travaillant en réseau, beaucoup mieux adaptée à la problématique actuelle et future du secteur que celle aujourd'hui en vigueur

Le CPTH doit devenir le véritable pivot de cette économie fonctionnant en étroite synergie avec les deux nouveaux clusters industriels indispensables à la redynamisation de la grappe.

La présence du CPTH dans ce nouveau dispositif est incontournable.

Annexe 1 : Rappel des actions prioritaires à mettre en œuvre

Chantier n°1 : Marchés protégés	
1	Généraliser le port de l'uniforme scolaire avec des contreparties normatives
2	Imposer une préférence nationale pour les marchés administratifs et militaires aux fabricants locaux
Chantier n°2 : Dynamisation de la contribution de la grappe actuelle au développement économique	
3	Créer un fonds de restructuration industrielle et d'ajustement des coûts de facteurs
4	Réaliser un audit industriel détaillé de la situation des sites en sommeil
5	Définir les conditions d'accès de la filière coton sénégalaise au commerce équitable
6	Réduire les coûts du fret / Cible : Baisse de 30% des coûts logistiques
7	Créer une bourse d'achat pour le matériel et les intrants utilisés par l'artisanat textile d'entreprise
8	Créer des lignes de financements spécifiques pour les entreprises de la grappe (Pibor+1 point)
Chantier n°3 : Fédérer les énergies et préparer un terrain favorable	
9	Réactualiser le cahier des charges existant du CPT
10	Doter le CPT de moyens de fonctionnement
11	Cartographier les missions de tous les organismes impliqués dans la grappe
12	Simplifier l'organisation collective et positionner le CPT comme l'interlocuteur unique des pouvoirs publics
13	Créer le centre technique de formation aux métiers de la grappe au sein du CPT
Chantier n°4 : Les portes d'entrée de la confection industrielle	
14	Définir le cahier des charges fonctionnel d'une zone confection pilote
15	Définir le cahier des charges fonctionnel d'une zone artisanale
16	Mettre en place le programme spécifique de recherche d'investisseurs directs étrangers en confection

Annexe 2 : Les attentes des ayants droit

- Méthodologie de conception d'une collection
- Patronage et gradation
- Utilisation des outils de CAO
- Optimisation de l'emploi matière- coupe
- Organisation et gestion d'un bureau de méthode
- Calcul du prix de revient
- Suivi de production
- Etablissement d'un plan de charge
- Formation des monitrices d'atelier
- Entretien et réglage des machines à coudre
- Entretien et réglage des machines et automates
- Entretien des machines de repassage
- Utilisation et mise en place des réseaux de fluide dans l'atelier
- Bases de l'électromécanique
- Règles de base du repassage et du conditionnement

Annexe 2 : Les attentes des ayants droit (suite)

- Organiser des salons et soutenir les participations à des manifestations internationales
- Organiser des journées nationales thématiques
- Gérer les labels et la communication de la grappe
- Appuyer des initiatives à l'exportation
- Assurer une présence internationale
- Contribuer à la définition de la politique générale applicable dans la grappe
- Rendre compte et communiquer les résultats
- Représenter les intérêts de la grappe auprès des pouvoirs publics
- Défendre les entreprises de la grappe profession auprès des pouvoirs publics pour tous les sujets d'intérêt général : fiscalité, droit social, politique commerciale, stratégie industrielle, protection de la création
- Entretenir des liens étroits avec les organismes de formation, les écoles et les universités
- Collecter et publier les données statistiques pour suivre la performance générale du secteur
- Diffuser une lettre de conjoncture
- Elaborer un cahier des tendances africaines
- Développer la filière coton

Annexe 2 : Les attentes des ayants droit (suite)

- Diagnostic de remise à niveau et de best practice
- Mise en place d'indicateurs de suivi des performances
- Audit sur la maintenance
- Audit sur l'utilisation des matières
- Audit énergétique
- Audit qualité
- Elaboration de plans de progrès et d'actions correctives
- Assistance au sourcing
- Veille technologique
- Expertises, analyses, contrôle des normes
- Mise au point technique des collections
- Efficacité de la fonction logistique
- Gestion des grands comptes et de la satisfaction client
- Organisation de la flexibilité
- Mise au point des outils de planification
- Tableaux de bord financiers