



Ministère de l'Industrie  
des Mines et de l'Énergie



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT



Stratégie Industrielle  
et d'Innovation  
Horizon 2035

# Stratégie Industrielle et d'Innovation 2035

Livrable 7  
Rapport Final

Tunis, Juillet 2022

## TABLEAU DES MATIÈRES

1. Introduction .....	3
2. Mission .....	4
2.1. Objectifs .....	4
2.2. Méthodologie .....	4
3. L'industrie .....	8
3.1. Evolution récente de l'économie tunisienne .....	8
3.2. Les régions .....	11
3.3. Les secteurs industriels .....	15
3.4. L'innovation .....	21
4. Politique et stratégie .....	26
4.1. La politique industrielle .....	26
4.2. Stratégie industrielle à l'horizon 2035 .....	32
5. Orientations stratégiques à l'horizon 2025 et 2035 .....	35
5.1. Une vision .....	35
5.2. Trois objectifs stratégiques .....	35
5.3. Cinq leviers stratégiques .....	36
5.5. Plan d'action .....	45
6. Mise en œuvre de la stratégie .....	48
7. Conclusions et recommandations .....	50
7.1. Conditions de réussite .....	50
7.2. Facteurs de succès .....	50
7.3. Risques liés à la stratégie industrielle 2035 .....	51
ANNEXE 3 : Démarrage de la Stratégie 2035 et du Plan d'action : Chronogramme des activités .....	54
Annexe 4 : Chronogramme du Plan d'action .....	55

## 1. INTRODUCTION

La proposition du projet de la Stratégie industrielle de la Tunisie à l'horizon 2035 a été préparée par l'équipe IDOM / BID Consulting à partir des Termes de référence établis par le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (à l'époque MIPME), qui a bénéficié du soutien de la Banque Africaine de Développement.

Les considérations de départ du Ministère se basent sur deux défis majeurs de l'économie tunisienne :

- Relancer la croissance économique dans le but d'améliorer le niveau de vie de la population, augmenter l'emploi et réduire l'écart de développement entre les régions tunisiennes,
- Améliorer la compétitivité des entreprises sur la base de l'innovation et de la technologie, ainsi que développer leur présence sur les marchés extérieurs, tout en évoluant vers une économie environnementale propre et basée sur des sources renouvelables d'énergie.

Sur cette base, le MIME a déterminé les orientations pour l'élaboration de la Stratégie industrielle, tenant aussi compte des aspects et problématiques évoqués à l'occasion de la préparation du Plan de Développement 2016-2020 : montée en gamme, nouveaux créneaux, régions défavorisées, infrastructures, services technologiques, entrepreneuriat, énergies renouvelables et positionnement à l'international.

Le dernier document qui avait été élaboré jusque-là pour une stratégie industrielle de la Tunisie portait à l'horizon 2016 et proposait des lignes d'action sectorielles à la recherche de solutions pour une industrie en retard par rapport aux attentes et besoins de la Tunisie. Cependant, la concrétisation de ces

propositions ainsi que la mobilisation de capacités et de ressources existantes ont été entravées par l'instabilité politique et les événements bloquants qu'a connus le pays au cours des de ces dernières années.

L'impact des changements produits en Tunisie et dans le monde au cours des dernières années (crise financière, COVID-19, imprédictibilité et incertitude) entraînent de nouveaux enjeux pour le pays, qui exigent de nouvelles démarches pour définir la vision et les choix, et affronter les problèmes de croissance, sociaux, et d'environnement. Et cela dans un contexte où l'application de la connaissance et des technologies et le profil des liaisons économiques et de la globalisation soulèvent de nombreuses questions pour lesquelles les réponses à fournir ne sont pas évidentes.

Ainsi le présent projet de définition de la stratégie industrielle propose de formuler, avec l'appui des acteurs politiques et socioéconomiques pertinents, des axes sur lesquels les politiques publiques devront focaliser leurs ressources et leurs efforts afin de fournir les infrastructures, les appuis et le cadre institutionnel nécessaires pour atteindre les objectifs de développement escomptés.

Le calendrier prévu pour la réalisation du projet a été affecté par des contingences diverses, notamment par l'incidence du COVID-19, ce qui a ralenti l'élaboration de la stratégie industrielle. Cependant, l'engagement des institutions concernées, en particulier le MIME et la BAD, ainsi que des associations patronales et autres acteurs, tout comme des nombreux experts et industriels consultés, a permis de réaliser les travaux nécessaires pour arriver à la formulation de la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035.

## 2. MISSION

### 2.1. Objectifs

Après la crise financière de 2008, celle du COVID-19 et d'autres événements ont entraîné un ralentissement de la mondialisation et annoncent des incertitudes et ruptures pour l'économie. En ce moment crucial de développement économique, la Tunisie doit affronter des défis multiples et vitaux pour ses activités industrielles qui nécessitent de redéfinir le rôle de l'Etat, ses attributions ainsi que les modalités de collaboration entre les différents acteurs et plus particulièrement entre le secteur privé et le secteur public.

Dans ce cadre, l'élaboration de la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 permettra de concevoir et d'introduire les changements nécessaires au renforcement de la structure productive ainsi qu'au positionnement de la Tunisie en tant qu'espace attractif d'investissement et de coproduction de biens et de services avec des industriels nationaux et internationaux.

Pour cela, la stratégie industrielle doit établir un cadre pour le développement de l'industrie tunisienne sur la base de ses propres ressources et capacités, ainsi que de la coopération entre le monde économique, l'administration tout en se basant sur les nouvelles technologies, les connaissances et la science et d'autres secteurs dont la contribution est essentielle pour atteindre les objectifs escomptés.

Ce travail propose deux horizons temporels différents, le premier à court terme, d'ici 2025, et le deuxième à long terme, pour 2035.

A court terme, un scénario peut être défini à partir des lignes de tendance existantes en ce qui concerne les changements dans l'évolution de la mondialisation économique ainsi que dans le domaine technologique. L'impact sur les activités productives des avancées dans la connaissance, dans des domaines tels que la

numérisation, les biosciences ou les nouvelles énergies est déjà à l'ordre du jour, non seulement dans les pays les plus développés, mais aussi dans le monde entier.

La stratégie industrielle a aussi l'intention d'établir des considérations prospectives sur une période plus longue, horizon 2035, en s'appuyant sur des scénarios moins précis qui, néanmoins, fournissent des repères utiles pour orienter certaines des décisions à adopter actuellement, comptant bien sûr sur la nécessité d'un examen à mi-parcours de la stratégie.

### 2.2. Méthodologie

L'élaboration de la Stratégie s'est déroulée en cinq étapes d'étude et de collaboration avec les parties prenantes concernées. Ces étapes couvrent : (1) l'évaluation des politiques et benchmark, (2) des dialogues au niveau régional ; (3) des dialogues sectoriels, le développement des politiques en matière d'innovation et son financement et (4) la formulation des orientations stratégiques et le plan d'actions, y-compris (5) le marketing et la communication de la Stratégie industrielle.

Chacune des cinq étapes a donné lieu à un document livrable soumis à la validation du Comité de pilotage du projet, présidé par le MIME, où siègent des représentants des départements du gouvernement concernés. Par ailleurs, le domaine de l'innovation industrielle et son financement, thème d'intérêt spécial pour la stratégie, a fait l'objet d'une étude spécifique.

La méthodologie utilisée au cours de réalisation des cinq étapes de la mission est expliquée ci-dessous.

#### A. Évaluation et benchmark

Comme point de départ du projet, un diagnostic simplifié des politiques industrielles et d'innovation en Tunisie a été réalisé, tenant

compte des nombreuses analyses disponibles sur le sujet, élaborées par des institutions et des experts tant en Tunisie comme à l'international (UE, BM, BAD, etc.).

Par ailleurs, un benchmark a été réalisé avec des pays faisant face à des défis économiques et industriels semblables à ceux auxquels est confrontée la Tunisie : République Tchèque, Portugal, Pologne, Chili et Maroc. Cette analyse permet d'identifier des points de repère et des bonnes pratiques pour appuyer la formulation et mise en œuvre de politiques industrielles et choisir des leviers stratégiques.

L'étude comparative se base aussi sur des données statistiques ainsi que des indicateurs sur la position relative du pays en ce qui concerne la complexité de l'économie, la compétitivité, les compétences, l'innovation et la situation du climat des affaires.

Cette première étape a ainsi permis de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'industrie tunisienne, dont l'analyse a été partagée avec les parties prenantes du projet (secteurs industriels, experts, représentants publics) afin d'élaborer un document SWOT, servant de référence pour définir les orientations générales de la stratégie.

## **B. Dialogue régional**

L'approche adoptée pour l'étude de la stratégie industrielle place la question territoriale au centre de l'analyse. En effet, la mise en place de choix stratégiques doit compter sur les ressources, les secteurs productifs et les caractéristiques concrètes des régions afin de leur faciliter la croissance.

Le dialogue régional s'est basé sur la détermination des priorités locales, l'identification de secteurs capables de décoller, et l'intégration des politiques publiques au niveau régional, en ce qui concerne l'éducation, la recherche ou les infrastructures nécessaires pour le renforcement des écosystèmes industriels dans la région, en cohérence avec les priorités établies au niveau national.

Le découpage régional formé par six ensembles régionaux, définis sur la base de regroupements de gouvernorats de zones géoéconomiques apparentées, a permis de garantir l'engagement des acteurs clé au niveau régional et de collecter des informations nécessaires à la réalisation de l'étude.

Plus de trois cents entretiens ont été menés avec des industriels, des acteurs de l'écosystème d'appui et des experts, constituant la base pour la réalisation d'ateliers de discussion au niveau de chacune des six régions. Une première session d'ateliers a porté sur l'exploration de la région, son potentiel et le climat des affaires, et une deuxième session a permis de restituer l'analyse SWOT pour la région, les résultats des groupes de discussion et de validation des priorités stratégiques.

À partir des informations recueillies, via sources documentaires, ateliers régionaux, entretiens divers, débats et groupes de discussion, la situation concurrentielle a pu être établie pour chaque gouvernorat et région, et des axes de développement et pistes d'amélioration ont été proposés pour les infrastructures, les compétences, l'innovation, l'investissement, le financement et les structures d'appui à l'industrie.

## **C. Dialogue sectoriel**

L'approche sectorielle permet la collecte et l'identification d'informations pertinentes pour réaliser une évaluation sectorielle et transversale couvrant tous les aspects ayant un impact sur le développement du secteur industriel.

Pour cela, onze industries productives ont été retenues pour le dialogue sectoriel :

- Mécaniques et métallurgiques,
- Aéronautique,
- Électriques & électroniques,
- Textiles et habillement,
- Cuir et chaussures,
- Matériaux de construction,
- Agroalimentaires,

- Chimiques,
- Pharmaceutiques,
- Emballage,
- Industrie du bois et de l'ameublement.

En outre, les activités basées sur les technologies de l'information et celles associées aux chaînes d'approvisionnement et la logistique ont reçu une considération spécifique.

En complément à l'évaluation sectorielle, trois phases d'exploration se sont tenues :

1. Pour débattre de l'actualité et de l'avenir de chaque secteur, deux cycles d'ateliers de réflexion stratégiques ont été organisés. Le premier visait l'identification des atouts, potentiels et faiblesses du secteur, les blocages et les filières et niches stratégiques futures. Le deuxième avait comme objectif l'approbation des axes et scénarios stratégiques sectoriels par les professionnels et la formulation de propositions et d'ajustements / correction pour le devenir à court terme et à l'horizon 2035.
2. En coordination avec les entretiens réalisées dans le cadre du dialogue régional, des groupes de concertation avec les industriels, les professionnels de chaque secteur, les responsables des structures d'appui et de la diaspora tunisienne, ont permis de débattre et d'analyser les priorités industrielles à promouvoir dans les prochaines années pour le développement de nouvelles filières.
3. Afin d'élargir la participation dans les travaux de la mission trois questionnaires spécifiques ont été mis en ligne sur des sites de sondage spécialisés : i) une enquête auprès des industriels des secteurs manufacturiers visés par la stratégie, ii) une deuxième enquête auprès des responsables des institutions publiques, et iii) une troisième enquête auprès d'un nombre limité de professionnels de la diaspora tunisienne installée en Europe et en Amérique du Nord.

Cette analyse sectorielle constitue le cadre pour la formulation des orientations stratégiques et les mesures et programmes d'appui sectoriel dans les terrains industriel, commercial et d'innovation.

#### D. Élaboration de la Stratégie et du Plan d'actions

À partir des analyses expliquées ci-dessus et des résultats des dialogues sectoriel et régional, la mission propose des orientations stratégiques pour la formalisation de la Stratégie industrielle et d'innovation à horizon 2035.

En premier lieu, la détermination de la vision stratégique pour une industrie tunisienne compétitive et technologiquement avancée se décline en trois grands objectifs stratégiques :

- Augmenter le poids de l'industrie manufacturière dans l'économie nationale,
- Accélérer la croissance des exportations, et
- Créer davantage d'emplois, notamment ceux à plus haute qualification.

Ensuite, la définition d'un ensemble mixte permet d'atteindre les objectifs stratégiques escomptés, combinant :

- Trois leviers horizontaux :
  - A. Création d'un environnement favorable aux affaires,
  - B. Encouragement de l'innovation
  - C. Internationalisation des entreprises
- Un levier vertical : D- Renforcement de nouvelles spécialisations industrielles

Un cinquième levier (E- Marketing et communication de la stratégie industrielle), développé dans la dernière étape du projet comme document indépendant.

Chacun des 4 premiers leviers proposés est formé par une série d'axes d'action donnant lieu à un total de 25 actions stratégiques, qui constituent la base du Plan d'action. Celui-ci est complété par des priorités, le phasage et des mesures ou stratégies de mise en œuvre.

Enfin, est proposée la définition d'un schéma de gouvernance pour la mise en œuvre de la stratégie proposée avec la création d'un Conseil pour l'Industrie au plus haut niveau et d'une Unité de gestion (UGP) chargée d'assurer l'exécution de la stratégie.

L'ensemble des orientations stratégiques et du plan d'actions a été soumis à des discussions individuelles et collectives avec les responsables du MIME, d'autres institutions et ministères, ainsi que les acteurs de l'industrie, dont les contributions ont enrichi le texte qui est finalement présenté à la validation du Comité de pilotage.

### **E. Élaboration de la Stratégie marketing et du Plan de communication**

L'élaboration de la stratégie marketing se base sur la formulation des objectifs et des leviers de la Stratégie industrielle et d'innovation 2035, proposant une vision partagée du développement industriel (Cap 2035, Made in Tunisia). En outre, la définition d'une signature de « marque » (« Entreprendre ensemble ») exprime les valeurs sur lesquels est construite la vision stratégique.

L'approche marketing propose un dénominateur commun de différenciation qui accompagne les actions prioritaires décrites dans la Stratégie Industrie et Innovation à l'horizon 2035, appuyée par un récit

économique sous-tendant. Ce récit sert de base à l'élection des axes de positionnement : la Tunisie comme « un territoire d'initiatives et de coopérations, un territoire agile et un territoire entrepreneur ».

Il s'agit enfin de définir les dispositifs qui permettront l'implication des acteurs concernés à travers la promotion du récit économique, la fédération des acteurs de l'industrie, et la mobilisation et encouragement de leurs initiatives.

Le plan de communication, qui découle de la stratégie de marketing, relaie et intensifie les efforts de la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 tout au long du processus de co-construction de la démarche. Il s'appuiera sur un dispositif de communication qui repose sur un récit économique (réussir ensemble), les activités qui accompagnent le développement de la stratégie (événements, publications) et les fonctions support de la communication : charte de communication, centre de ressources numériques et médiatisation.

La formulation de la stratégie marketing et l'élaboration détaillée du plan de communication a fait l'objet d'un travail coordonné avec les responsables désignés par le MIME et des autres agences concernées (APII, TIA, FIPA, etc.) qui entraînera une collaboration efficace au cours de la mise en œuvre de la Stratégie industrielle et d'innovation 2035.

## 3. L'INDUSTRIE

### 3.1. Evolution récente de l'économie tunisienne

#### 3.1.1. Des signaux de détresse dans l'économie

Au cours de la période 1990 - 2010, le taux moyen de croissance du PIB (en réel) était de 5% avec une amélioration sensible du niveau de vie par habitant de 3%, supérieur à celui des pays arabes qui était de 1,4 %.

Cependant, au cours des années 2011-2020, la croissance économique n'a cessé de se dégrader (taux moyen de 1,5%), se situant à un niveau nettement en deçà des attentes suscitées par la croissance démographique et les besoins d'amélioration du niveau de vie. Cela s'explique par un repli du secteur agricole, une forte dégradation des activités de services, une chute de plus de 40% des recettes touristiques, une baisse de la valeur ajoutée des industries non manufacturières, un fort déclin des hydrocarbures et de l'extraction des phosphates. Ces faibles performances sont essentiellement causées par l'instabilité politique, la faible gouvernance et les multiples mouvements sociaux déclenchés par la révolution de 2011 et la longue et tumultueuse transition qui s'en est suivie.

Depuis 2020, la situation a été exacerbée par les retombées de la crise du COVID-19 et les contraintes économiques qu'elle a imposées. L'impact sur la Tunisie a été une régression sans précédent. La crise a été quasi-généralisée pour l'ensemble des secteurs à l'exception de l'agriculture et la pêche.

De surcroît, l'économie tunisienne est également confrontée au nouveau défi posé par la guerre entre l'Ukraine et la Russie. L'une des conséquences directes est l'augmentation du déficit sur le budget général de l'État, en raison de la hausse des prix des produits

subventionnés (principalement les céréales et les hydrocarbures). Un autre corollaire sera le ralentissement de la croissance économique de la Tunisie, en raison de la dépréciation prévisible du dinar et du ralentissement des marchés locomotives, comme le marché européen.

Afin de renouer avec une forte croissance et reprendre le chemin du développement social, la Tunisie devra donc adopter une stratégie permettant de développer une capacité d'adaptation à ces grandes mutations internationales à long terme. Par conséquent, le quinquennat 2021-2025 devrait être dédié aux réformes structurelles et à la mise en place d'un écosystème favorable à des niveaux d'investissement élevés.

Envisager l'augmentation de la participation des activités industrielles dans le PIB est devenu un objectif clé pour les pays en quête d'une position plus « centrale » dans l'économie mondiale. L'évolution de l'importance relative de l'industrie manufacturière dans les pays analysés montre une tendance positive dans les pays européens étudiés, tandis qu'en Tunisie, les activités manufacturières ont perdu du poids dans l'ensemble de l'économie. Cela souligne la nécessité d'accorder une attention particulière aux politiques publiques tunisiennes pour éliminer les obstacles au développement industriel.

Dans le cas de la Tunisie, en dépit des programmes de mise à niveau et des projets d'appui, les activités économiques ne se sont pas renouvelées, ni montées (exceptés les cas liés à des marchés export) sur des créneaux et produits à plus forte valeur ajoutée. Depuis 2000, les politiques avaient plutôt favorisé les investissements dans les activités à forte intensité de main d'œuvre profitant de l'avantage des coûts salariaux par rapport à l'Europe et à des pays émergents.

Sur un autre plan, une partie du secteur privé se plaisait dans des situations de protection et de rente alors qu'il fallait favoriser, certes progressivement mais sûrement, la compétition, l'innovation et la concurrence interne et externe pour pousser les entreprises à investir en gain de productivité, de diversification et en qualité de produits pour mieux affronter la concurrence internationale et se développer davantage.

Les exportations de produits industriels ont suivi une ligne à forte croissance entre 2000 et 2008 où elles ont atteint 42% du PIB, notamment comme conséquence de la montée dans les produits miniers et énergétiques. Les industries mécaniques et électriques ont joué à cet égard le rôle principal, tandis que le textile-habillement s'est bien porté durant toute la période malgré les difficultés dérivées des modifications des conditions de la concurrence internationale.

### 3.1.2. Dégradation des finances publiques et endettement

La situation macroéconomique du pays est marquée par un déficit budgétaire chronique depuis 2011 et en conséquence un fort endettement de l'État sur les marchés local et international. Sur la décennie 2011-2020, l'expansion des dépenses publiques a été en moyenne de 10% par an, dépassant de loin la croissance du PIB qui n'était qu'en moyenne de 1,5 %. Ces déficits primaires se poursuivront en absence de réformes structurantes des dépenses publiques.

Les déclins et arrêts des productions d'hydrocarbure, de phosphates ajoutés à la crise du tourisme avaient privé l'État de ressources importantes. Les effectifs pléthoriques de l'administration publique (690.000 fonctionnaires en 2018 contre 435.000 en 2010) et les augmentations des salaires ont porté la masse salariale à des niveaux très élevés. Ces évolutions ont été paradoxalement

accompagnées d'une dégradation des services publics.

Par ailleurs, ces dernières années, la Tunisie a engagé des mesures budgétaires pour atténuer les impacts de risques économiques et de la crise sanitaire. Ces mesures ont entraîné des dépenses additionnelles pour l'État aggravant les déficits. Ceci s'est traduit par un déficit budgétaire primaire (net de dons) de 10,6% du PIB en 2020, qui était de 3,9% en 2019.

Pour ce qui est de la dette publique<sup>1</sup> tunisienne, celle-ci dépasserait les 100% du PIB en 2021. La Tunisie est vulnérable aux chocs exogènes, principalement aux risques de change, en raison de la forte concentration de la dette extérieure dans la dette totale.

Cette situation de surendettement structurel n'a pas permis de réaliser des investissements ni de développer des activités productives ou de générer de nouvelles richesses. Abstraction faite de la situation sanitaire, la montée des tensions politiques et des troubles sociaux fait planer un risque sérieux sur la reprise. Il est urgent que des réformes soient mises en place pour gagner la confiance des investisseurs et permettre une relance des activités économiques.

A ces difficultés des finances publiques, s'ajoutent les déficits des entreprises publiques estimés à 1.000 MD (2020) et progressant chaque année, confirmés par des pertes importantes cumulées, des niveaux d'endettement élevés, une discontinuité de la production, une baisse de productivité et une dégradation de la qualité des services publics rendus aux entreprises et aux usagers.

La situation alarmante des finances publiques et les tensions inflationnistes dans l'économie tunisienne, combinées à la politique monétaire qu'elles ont engendrée ont renchéri le coût du financement pour le secteur privé et provoqué un effet d'éviction dommageables à

<sup>1</sup> Estimée à 41 milliards de dollars, dont 70% est une dette extérieure.

l'investissement et au développement du secteur privé.

### 3.1.3. Chute des investissements

Le taux d'investissement (Formation Brute de Capital Fixe, FBCF) a varié entre 22% et 24,5% du PIB au cours de la décennie 2000. Même s'il est plus faible que celui observé dans de nombreux pays à revenu moyen à haut, un tel niveau d'investissement est jugé satisfaisant dans la mesure où il a permis au pays de réaliser une croissance du PIB de presque 5% en moyenne.

D'apparence, l'investissement public a été maintenu à environ 6% du PIB. L'investissement privé a lui aussi reculé y compris celui des entreprises non financières. Les investissements directs étrangers (IDE) ont aussi baissé depuis 2011 pour atteindre un taux moyen du PIB de 2,4% contre 4,2% entre 2002 et 2010. Le classement de la Tunisie aux regards de la plupart des indicateurs globaux traduit la détérioration du climat d'investissement dans le pays.

Dans un contexte d'imprédictibilité économique, d'instabilité politique et d'attentisme institutionnel qui perdure depuis une décennie, on relève une hésitation et une frilosité des investisseurs tunisiens et étrangers. Les réformes structurelles tant attendues n'ont pas été engagées, un climat d'affaires délétère, une économie excessivement administrée, une bureaucratie lourde et peu efficace, une faible concurrence sur le marché intérieur aggravée par un secteur informel florissant<sup>2</sup> sont autant de facteurs qui freinent les initiatives, l'innovation et la dynamique économique du pays. A ces éléments s'ajoutent les impacts économiques récents liés à la crise du COVID-19 qui commencent à se matérialiser dans les projections macroéconomiques. Tous ces facteurs ont entraîné une aggravation du taux de chômage pour atteindre près de 20% en 2021

alors qu'il était de 16% en moyenne au cours de la période 2010 -2019.

Pour 2021 et les années suivantes, les flux d'investissements publics seront très limités du fait de la rareté des ressources publiques et de l'importance des besoins de fonctionnement et de redressement des services publics essentiel, ajoutés aux efforts de remboursement des dettes échues.

Une issue possible pour aider à sortir de cette crise des finances publiques sans précédent, est de revoir le train de vie de l'État en vue de prioriser ses interventions, réallouer ses ressources d'une façon plus rationnelle et plus concentrée sur les besoins purement publics, et créer une place plus importante pour le secteur privé afin qu'il participe davantage en partenariat public-privé ou tout autre forme acceptable.

En conclusion, le manque de visibilité économique et politique, l'instabilité des politiques fiscales et budgétaires, les déficits grandissants et continus des finances publiques, et la volatilité de la gouvernance du pays sont à l'origine de la dégradation de l'investissement et donc de l'économie du pays.

### 3.1.4. Un climat d'affaires peu propice à l'investissement

Cette perte de croissance qui se traduit par une régression importante des ressources de l'Etat, résulte de la panne des leviers de croissance à savoir l'investissement, la consommation et l'export et ce dans plusieurs secteurs clés tels que le tourisme, les industries aéronautiques, l'export, les composants automobile, le textile-habillement, les industries manufacturières, l'artisanat. Les barrières au commerce et le manque d'intégration dans les chaînes de valeur constituent également un autre obstacle aux IDE.

<sup>2</sup> Estimé entre de 40% et 50%.

Les dialogues et entretiens menés dans l'élaboration de la stratégie ont permis de relever les obstacles suivants concernant l'environnement des affaires :

- Situation politico-économique peu rassurante : la criticité de la situation politique a été aggravée par le COVID-19 et les retombées socio-économiques négatives.
- Propension forte de contrôle et de l'administration de l'économie, en particulier dans le domaine de la logistique (entraves et intrusions de l'administration dans les décisions de l'entreprise).
- Complexité des formalités et procédures administratives (douanes, contrôle des changes, accès aux mécanismes d'appui techniques et instruments dédiés à l'exportation...).
- Manque de coordination entre les nombreuses politiques formulées par l'accumulation de textes juridiques, et les procédures et pratiques administratives multiples, source de contrôle et d'implications administratives inappropriées.
- Ecart entre les règlements officiels et ce qui est réellement appliqué : dissonances entre l'esprit des textes de promotion de l'investissement et la réalité, en raison des longs délais ou la non-application des dispositions prévues par les textes.
- Surcoûts transactionnels et délais excessifs peu propices à l'investissement, à la prise de risques et l'innovation. De multiples intervenants interfèrent pour justifier leur statut et souvent sans aucun apport pour l'industrie.

Par conséquent, le cadre macroéconomique et réglementaire en plus de la fiscalité « instable » est aussi un domaine qui freine le développement des entreprises notamment dans les régions les moins développées. A ces facteurs s'ajoutent la situation sociale et les difficultés d'accès aux financements bancaires qui représentent des contraintes structurelles.

Les indicateurs<sup>3</sup> de position de la Tunisie en termes d'évolution, de qualité de l'environnement de l'investissement en Tunisie et du niveau d'attractivité économique sont d'ailleurs en recul depuis 2010.

Au cours du quinquennat 2021- 2025, il est important de revoir le rôle de l'Etat dans l'économie et plus particulièrement dans la création et le maintien d'un climat d'affaires sain et favorable à l'investissement privé et à l'initiative individuelle pour libérer les énergies d'une société jeune qui aspire à prospérer et à mieux vivre à la sueur de son labeur. L'innovation et le capital humain demeurent les principaux leviers sur lesquels la Tunisie pourra compter à condition de les libérer de la chape administrative et des lourdeurs imposées par un État qui se veut intrusif et omniprésent sans pour autant avoir les moyens de sa politique.

### 3.2. Les régions

Les défis et les enjeux du développement industriel dans les régions sont multiples et relèvent d'abord d'un modèle centralisateur qui s'est perpétué tout au long des six dernières décennies, ne laissant que de faibles marges d'initiatives au niveau des régions pour déterminer leur devenir. S'ajoutent à ce paradigme l'absence d'une vision prospective pour les régions et les retards accumulés dans la réalisation des projets d'infrastructures. L'industrialisation des régions de l'intérieur reste tributaire de l'aménagement global du territoire.

Le renouveau industriel et la régénération du parc au cours de la prochaine décennie ne peut s'inscrire dans la durée sans la mise à niveau des villes et des régions. Plusieurs villes de l'intérieur des 14 gouvernorats en retard de développement sont caractérisés par l'extrême pauvreté de leurs équipements administratifs, de santé, de formation, de loisirs d'hébergements. Pour des régions comme Gafsa, Kasserine, le Kef et Tataouine les

<sup>3</sup> Tels que l'indice Global d'innovation, le classement « Doing Business » sur le climat des affaires et l'indice de Compétitivité.

conditions de vie quotidiennes n'encouragent pas les investisseurs ni les cadres à s'y installer.

Concernant la localisation des entreprises, on observe une forte concentration des entreprises sur le littoral avec près de 80% du parc industriel implanté dans les 11 gouvernorats côtiers de l'Est et un fort dynamisme en termes de créations d'entreprises. Cette concentration trouve sa justification dans la qualité des infrastructures, la proximité des centres de décision, l'accès aisé au financement et le cadre de vie.

Le parc industriel des gouvernorats est concentré sur sept pôles importants (Sfax, Sousse, Monastir, Nabeul, Zaghouan, Ben Arous, et Tunis) qui accaparent les deux tiers du parc (65%) avec 3.443 entreprises manufacturières de 10 emplois et plus, où une tradition industrielle s'est également développée au cours des dernières décennies.

Des extensions spatiales de ces zones sont également relevées sur l'arrière-pays de ces gouvernorats dans un rayon de 20 à 40 km. C'est notamment le cas pour Sfax avec ses extensions sur El Hencha, Bir Ali, Mahrès. L'élan pris au cours des 20 dernières années pour Zaghouan avec 250 unités industrielles est également significatif.

Le gouvernorat de Monastir, s'est développé avec une spécialisation marquée pour les industries textiles. Les gouvernorats ayant moins de 50 unités manufacturières sont Tataouine (14), Kébili (21), Kef (48) et Sidi Bouzid (49). Alors que les gouvernorats suivants à peine plus : Jendouba abrite 77 unités, Siliana 70 et Tozeur 54 unités manufacturières. Cette disparité régionale reste fortement tributaire des infrastructures disponibles, des moyens de communications et de logistique, de la proximité des institutions d'appui et de la qualité de vie dans la région.

Les entraves à traiter pour engager la relance industrielle sont nombreuses. Certaines sont critiques et relèvent de politiques inadéquates à la promotion des investissements et au renouvellement du tissu industriel.

### 3.2.1. Infrastructure et logistique : Retard et disparités régionales

La logistique constitue un important enjeu pour le rétablissement de la compétitivité du produit tunisien. La Tunisie présente une dégradation dans les domaines des infrastructures, du transport et de la logistique, en particulier dans le domaine des routes, des ports et des aéroports. Le transport maritime souffre d'une détérioration et d'un non-renouvellement de la flotte et de problèmes liés à la faible productivité et inefficiences au niveau du port de Radés et ce malgré les investissements consentis pour sa modernisation au cours des 15 dernières années. Par ailleurs, le secteur du transport et de la logistique est complètement hors standards internationaux.

Le développement des infrastructures dans les régions intérieures a souffert d'un net retard, ce qui a accentué le déséquilibre territorial :

- De fortes disparités régionales de l'Indice de Développement Régional. Les gouvernorats les plus marginalisés appartiennent à la zone de l'intérieur du pays<sup>4</sup> qui n'ont pas bénéficié de la croissance économique et des implantations industrielles.
- Les zones qui sont relativement développées sont constituées essentiellement par des gouvernorats de la côte<sup>5</sup>.
- La dualité entre les niveaux d'infrastructure entre les régions est confirmée par les études récentes et explique la faible attractivité des régions pour les implantations industrielles en tant que levier de valorisation des ressources et de création d'emplois décents.

<sup>4</sup> Gouvernorats de Kairouan, de Kasserine, de Jendouba, de Sidi-Bouzid et de Siliana, en particulier.

<sup>5</sup> Gouvernorats de Tunis, l'Ariana, Ben Arous la Manouba, Bizerte, Nabeul, Sousse, Monastir, Mahdia et Sfax.

### 3.2.2. Climat des affaires

Le cadre macroéconomique et réglementaire en plus de la fiscalité sont aussi des domaines qui sanctionnent le développement des entreprises dans les régions les moins dotées. Par ailleurs, la situation sociale et le financement bancaire représentent des contraintes structurelles et ont des répercussions négatives sur le développement du secteur privé et l'attractivité des investissements pour le secteur manufacturier.

La mobilisation des potentialités réelles des régions reste tributaire d'un environnement propice pour l'investissement, d'une infrastructure développée, d'un cadre de vie attractif et des cadres hautement qualifiés. Des initiatives sont engagées et/ou programmées pour (1) la digitalisation des services de l'administration, (2) la revue des procédures en vue de les simplifier afin de promouvoir un environnement administratif et institutionnel propice aux industries manufacturières et à leur expansion. Ces chantiers gagneraient à intégrer les études, les réflexions, les remarques et propositions émises par les fédérations et associations professionnelles, les milieux d'affaires.

### 3.2.3. L'écosystème d'innovation

La composante innovation supervisée par le MIME est constituée de centres techniques sectoriels et de technopoles. Ceux-ci gèrent les centres de ressources technologiques qui constituent un appui considérable à la définition du concept lié aux projets d'innovation (analyse, tests, prototypage, etc.).

Le MIME dispose aussi de directions générales qui sont actives dans la conception et la gestion de l'innovation dans les entreprises et gèrent des projets d'innovation en partenariat avec les structures de recherche (PIRD, PNRI, RIICTI, etc.). Deux agences rattachées au MIME sont responsables de l'appui aux entreprises : le Bureau de Mise à Niveau (BMN) et l'Agence de

Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII). Cette dernière est aussi responsable de la gestion du réseau des pépinières qui sont disséminées sur l'ensemble du territoire et couvrent les technopoles et un grand nombre d'institutions de formation technologiques (écoles d'ingénieurs, ISET, etc.).

La faible collaboration des centres de recherche et des universités avec le monde de l'industrie même si leurs performances en matière de publications sont satisfaisantes et reflétées dans les classements internationaux, tant que les sujets de recherche abordés, bien que inspirés des priorités de la recherche de 2017, sont peu tournés vers les préoccupations du milieu socioéconomique. En outre, le financement de la RDI, des mécanismes d'appui à l'innovation et au partenariat recherche-entreprises, ainsi que l'appui à la coopération internationale sont très limités.

La mise en place de mécanismes de collaboration des entreprises avec les acteurs de l'écosystème industriel des régions leur permettra d'affronter les difficultés et les risques dépassant leurs marges d'action et d'agir collectivement pour résoudre des problèmes liés à l'innovation et la compétitivité.

#### Les clusters acteurs de développement des régions

Les clusters, dont un certain nombre est déjà opérationnel en Tunisie, constituent de fortes bases pour entreprendre des projets et des initiatives avec une vision stratégique de coopération à moyen et long terme. Ils constituent un cadre approprié pour la mise en œuvre des approches de « découverte d'opportunités entrepreneuriales », à la recherche de nouveaux créneaux pour la diversification des activités des entreprises membres des clusters, ainsi que pour de nouveaux projets d'investissement et de développement de nouveaux produits.

Le rôle stratégique des clusters, orientés vers l'activation des ressources humaines et naturels

des régions, doit être soutenu par les programmes publics afin de fournir les conditions de coopération et d'apprentissage des entreprises en faisant partie. Ils peuvent agir à différents niveaux : approvisionnement et accès aux ressources, innovation et accès aux technologies et amélioration de la productivité, développement des qualifications et des connaissances, promotion et commercialisation des produits et enfin au niveau du dialogue public – privé.

### **Les plateformes de collaboration ou plateformes technologiques**

Afin d'encourager un rôle actif des entreprises dans l'orientation de la politique industrielle, la constitution de partenariats et plateformes de collaboration, dans des domaines économiques ou technologiques clés, va aussi faciliter la définition des objectifs communs de développement technologique à moyen et long terme, ainsi que la dynamisation des investissements en recherche et innovation, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur.

Il s'agit ainsi de promouvoir la création de plateformes de collaboration dans les régions pour un domaine sectoriel fédérant les acteurs du système de science-technologie-entreprise-distributeurs, capables de définir une route stratégique et de devenir un interlocuteur du secteur devant l'administration publique afin d'engager un Dialogue Public Privé constructif.

L'objectif central de la plateforme sera la mise en place de partenariats pour réaliser des projets dans le domaine élu, incorporant les acteurs les plus significatifs, les entreprises les plus saillantes comme innovatrices, ainsi que les investisseurs et les groupes ou institutions de recherche les plus remarquables.

La vocation des plateformes est donc d'établir un cadre de partenariats tout au long de la chaîne de valeur, d'agréer un agenda de recherche et d'innovation à long terme, et de jouer un rôle d'échange en continu avec les

institutions afin de créer des écosystèmes productifs efficaces au niveau régional, national et international.

### **3.2.4. Entrepreneuriat et pistes prioritaires de développement**

La stratégie de développement des industries et les priorités à définir dans chaque région s'appuient sur les ressources, les compétences, les savoir-faire, les entrepreneurs de la région, et l'implication réelle des acteurs régionaux.

Le développement inclusif et durable dans les régions suppose également des ancrages objectifs, réels et forts des industries dans leur site d'implantation, dans :

- a) La disponibilité de ressources exploitables et valorisables,
- b) Les savoir-faire distinctifs,
- c) Les traditions et comportement vis-à-vis des valeurs du travail, du risque et de la rigueur industrielle,
- d) Un entrepreneuriat dynamique et inventif, et
- e) Un climat d'affaires favorable, un environnement propice à la création de valeur offrant l'accès aux financements et aux crédits et préservant une compétitivité saine entre les acteurs.

Le niveau de développement des infrastructures est déterminant pour la relance, la diversification, la dynamisation et le renouvellement du tissu industriel. Des mesures différenciées doivent être introduites en fonction des trois niveaux de maturation des régions industrielles :

**1. Gouvernorats du littoral** : six importants pôles industriels<sup>6</sup> caractérisés par une densité et une diversification industrielle nécessitant des soutiens de sauvegarde et des appuis pour une transition vers des activités et des produits à plus haute valeur ajoutée tout en appuyant l'émergence de start-up porteuses de nouvelles

<sup>6</sup> Bizerte, Tunis, Nabeul, Sousse, Monastir et Sfax.

technologies et orientées vers des marchés nouveaux prometteurs.

**2. Gouvernorats intermédiaires** constitués par des pôles industriels émergents<sup>7</sup> offrant un potentiel de développement à exploiter.

La position de Zaghouan en arrière-pays, lui donne l'avantage de se positionner en tant que territoire d'extension possible pour les industriels de Tunis et de Nabeul.

Médenine dispose d'avantages faiblement exploités. Située sur la frontière Sud du pays, voisine de la Libye, elle constitue une importante portière méditerranéenne pour le Sud Tunisien. Avec sa zone franche et ses infrastructures, Médenine, tout comme Gabès et Sfax peuvent jouer la plateforme de transit et d'approvisionnement pour les pays voisins au Sud et à l'Ouest.

**3. Gouvernorats de l'intérieur** accusant un retard dans le secteur industriel et pouvant mobiliser des activités de valorisation des ressources disponibles et des avantages de positionnement à proximité des frontières des pays voisins.

### 3.2.5. Financements

Les entreprises tunisiennes sont sous capitalisées et fort dépendantes des financements bancaires. Hors, les PME qui constituent l'essentiel ne peuvent fournir à la banque des garanties réelles en dehors du patrimoine de l'entreprise ou des composantes du projet.

Les débats et échanges lors des dialogues régionaux ont permis de relever différentes difficultés d'accès aux financements : taux élevés d'intérêt pratiqués par les banques (conséquence d'un taux du marché monétaire (TMM) excessif, rareté des ressources,

assèchement de trésoreries des banques et dévaluation du dinar.

Les systèmes et mécanismes de financement de l'industrie doivent être revus, actualisés, diversifiés au vu des besoins des entreprises et de la transition qui s'opère vers une régénération, modernisation du tissu.

## 3.3. Les secteurs industriels

### 3.3.1. Performance des industries manufacturières

Optant depuis les années 1970 pour un modèle de croissance industrielle tiré par l'exportation, la Tunisie est devenue un partenaire de l'Union européenne<sup>8</sup> avec un tissu industriel en 2019 de 5.334 entreprises employant 10 personnes et plus, dont 44% exportatrices.

48% du total de la production manufacturière tunisienne est orienté à l'exportation, dont les principales locomotives sont les industries Mécanique & Electrique (IME), les industries Textiles, Habillement et Cuir (ITHC) et les industries Agroalimentaires (IAA). Ces 3 secteurs représentent plus de 70% du total des exportations du secteur industriel et concentrent 66% des IDE et 76% des emplois industriels.

Cependant il ne faut pas oublier que les marchés internes absorbent plus de 80% de la production des filières agroalimentaire (IAA) et des matériaux de construction (IMCCV), ainsi que 60% des produits de la plupart des autres secteurs de l'industrie.

La régression de la contribution des industries manufacturières au PIB après les années 2000 est notamment due à la concurrence de pays nouveaux d'Afrique et d'Asie offrant des coûts salariaux plus avantageux et une agilité plus importante.

<sup>7</sup> Zaghouan, Médenine.

<sup>8</sup> Avec 31.1 milliards de dinars d'exportations industrielles en 2019, soit 75% des exportations totales du pays.

Les divers secteurs industriels ont connu un niveau de mortalité peu compensée par de nouvelles créations. Depuis 2010 près de 1.200 entreprises ont cessé leurs activités dont 367 entreprises totalement exportatrices.

Ci-dessous est présentée l'évolution des secteurs de l'industrie manufacturière durant les vingt dernières années, considérant notamment les variables suivantes : Valeur ajoutée (VA), Emplois, Exportations, Investissement et les IDE.

### 3.3.2. Contribution du secteur manufacturier au développement du pays

Au cours de la décennie 2000, la Tunisie a connu une croissance économique avoisinant les 5% en moyenne et un PIB par tête dépassant les 6.000 dinars en 2010 lui permettant ainsi de se placer parmi les pays à revenu intermédiaire élevé. Une telle croissance a été essentiellement tirée par certains secteurs tels que le transport, les communications et le secteur manufacturier.

Toutefois, la période 2011- 2015 après la révolution a été marquée par une croissance lente, bien au-dessous des attentes du plan de développement pour la période 2016-2018.

Par ailleurs, la part de l'industrie manufacturière dans le PIB total (à prix constant) est en baisse lente mais certaine. Ce ralentissement de la croissance de la valeur ajoutée du secteur manufacturier est lié essentiellement à une faible productivité de ces activités et aux perturbations sociales. Ainsi avec une contribution de plus en plus faible de l'industrie au PIB depuis la fin des années 1990 à nos jours, on constate un ralentissement du processus de développement industriel et une tendance à la désindustrialisation du pays.

### 3.3.3. Exportations industrielles

Les exportations tunisiennes ont suivi une tendance haussière durant la décennie 2000<sup>9</sup> puis ont fléchi à partir de la Révolution de 2011, avant de repartir à la hausse récemment (2017 puis 2018) et retrouver en 2018 leur niveau de 2011 (38,8% du PIB en 2018).

Les exportations demeurent fortement concentrées vers les pays de l'Union Européenne (UE), notamment la France, l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne, qui a absorbé 73,4% des exportations tunisiennes en 2018, une part relativement stable lors de cette dernière décennie.

En revanche, les exportations de la Tunisie vers les pays du Maghreb demeurent limitées en dépit de la proximité géographique (seulement 7,4% en 2018). La volonté de diversifier ses marchés d'exportation vers l'Afrique subsaharienne ne s'est pas véritablement traduite dans les faits pour le moment (3,1% des exportations totales du pays). Enfin, les relations commerciales entre la Tunisie et les pays du Golfe apparaissent marginales.

Si on analyse les exportations au niveau sectoriel durant les vingt dernières années, on retrouve les tendances haussières pour les secteurs IME et IAA. Le secteur des produits électriques en forte croissance est devenu le premier secteur exportateur de Tunisie. Il s'agit essentiellement de « fils et câbles électriques » destinés à l'industrie automobile européenne. A contrario, les ITHC ont vu leur part décroître de façon drastique pour devenir le 2<sup>e</sup> secteur exportateur du pays, le 3<sup>e</sup> étant celui de l'agriculture et des IAA.

En 2020, le contexte pandémique du COVID-19 est marqué par le manque de vitalité des échanges internationaux entraînant une baisse des exportations de près de 12% en 2020. Les principaux secteurs et produits touchés sont les dattes (-6%) mais aussi la confection (-19%) et le

<sup>9</sup> À l'exception de la crise de 2009.

fils et câbles électriques (-19%). En revanche, les ventes de l'huile d'olive ont affiché une envolée de 66% pour atteindre les 2,3 milliards de dinars.

En conclusion, l'industrie manufacturière tunisienne orientée et tirée par les exportations, a certes été résiliente lors de la dernière décennie mais peine à décoller car se tient toujours tributaire des marchés traditionnels. Au niveau sectoriel, l'ITHC perd de la vitesse et continue à régresser en raison d'une concurrence internationale de plus en plus forte sur les marchés traditionnels (Europe). Par contre, les IAA et les IME demeurent potentiellement les plus promoteurs.

### 3.3.4. Régime offshore

Le régime offshore en Tunisie a été en partie initié avec la promulgation de la loi de 1972, mise à jour au fil du temps, comme le Code d'incitation à l'investissement ou la loi d'investissement ont été amendés avec le temps. Dans les faits, les entreprises offshore sont moins entravées dans leur fonctionnement par les procédures et la réglementation administratives, notamment en matière de dédouanement et de fiscalité intérieure.

Les exportations tunisiennes sont pour l'essentiel le fait des entreprises offshore, avec une tendance croissante (72,8% des exportations commerciales du pays en 2018 contre 61% en 2009), qui proviennent principalement du secteur des industries électriques (36,5% des exportations offshore en 2018), et de celui des ITHC (21,9%). Les importations commerciales tunisiennes sous le régime offshore représentaient 32,8% des importations commerciales totales du pays en 2018, une part globalement stable.

Sans surprise, les secteurs industriels classiques ont les parts prépondérants dans les exportations du régime offshore avec

confirmation des tendances haussières pour IME et IAA et à la baisse pour ITHC.

Le solde commercial de la Tunisie sous le régime offshore est structurellement positif alors que déficitaire sous le régime général. Le régime offshore demeure donc un atout pour l'économie tunisienne avec l'excédent commercial qu'il génère et l'emploi qu'il occupe. Toutefois, il y a une inquiétante situation pour le régime général dont les performances en création de valeur (emplois, solde commercial, taille des entreprises) sont faibles et en constante détérioration.

### 3.3.5. Emplois du secteur industriel

La révolution a fait exploser le taux de chômage<sup>10</sup> en Tunisie en 2011. Alors qu'il a rapidement baissé jusqu'à 2015 (15,2%), il a ensuite quasiment stagné jusqu'à présent, avec un chiffre plus élevé que durant la décennie 2000.

L'industrie occupe environ le tiers du total des employés depuis 2007, avec 10% d'encadrement et 90% d'emplois de main-d'œuvre peu qualifiée dans les industries manufacturières. L'industrie emploie près de 60.000 « cols blancs » quand on sait que la Tunisie produit environ 6.000 à 8.000 ingénieurs par an. On peut donc regretter que la contribution de l'industrie à l'emploi des jeunes qualifiés soit restée faible en raison de son cantonnement dans les activités à faible valeur ajoutée et à technologie limitée.

Par conséquent, il est nécessaire de faire évoluer le positionnement dans les chaînes de valeur pour passer à des activités plus productives et nécessitant plus de main-d'œuvre qualifiée.

### 3.3.6. Evolution de la VA des secteurs industriels

La valeur ajoutée (VA) de l'industrie manufacturière Tunisienne a certes augmenté

<sup>10</sup> Qui a bondi de 13,0% de la population en 2010 à 18,3% en 2011.

entre 2010 et 2019, mais sa part dans le PIB a régressé depuis 2010<sup>11</sup>.

La VA des industries manufacturières dépend essentiellement des IME, des IAA et des ITHC qui représentent 72,4% de la VA de la branche.

Le secteur ITHC, bien que important dans l'économie tunisienne en raison du nombre d'employés<sup>12</sup> et de sa contribution à la réduction du déficit de la balance commerciale<sup>13</sup>, n'arrive plus à croître ou à se restructurer pour gagner en compétitivité et monter dans la chaîne des valeurs ajoutées.

En revanche, les IAA ont montré une grande capacité de résilience et ont continué à croître tout au long de la dernière décennie avec une VA en croissance nominale annuelle moyenne de 7,1% sur 2010-19. Ce secteur recèle un potentiel de croissance relativement important alors que les opportunités d'exportations sont réelles tant sur les marchés européens que régionaux.

Le secteur des IME a affiché une croissance annuelle moyenne de la VA sur la période 2010-19 de 7,3% en raison d'une forte croissance de la demande extérieure (exportations) représentant 46,5% de toutes les ventes libellées en devises par l'économie tunisienne vers l'Union Européenne. Les IME sont devenues la colonne vertébrale des industries manufacturières<sup>14</sup> et représente 5,1% en moyenne du PIB (sur 2010-19).

Avec des chiffres plus modestes en vente et emplois, la VA du secteur des Industries Chimiques (IC) n'a progressé que de 0,3% en moyenne sur 2010-19, très faible, dû certainement à la faible diversification de ce secteur et à son manque de compétitivité<sup>15</sup>. Le secteur des IMCCV a bien progressé durant la

période 2010-19, affichant une croissance annuelle moyenne de la VA de 5,9%<sup>16</sup>.

En conclusion, la VA de l'industrie manufacturière en Tunisie a légèrement progressé (en Dinars), mais sa part dans le PIB recule où on relève la baisse de la VA de l'ITHC, une forte croissance de la VA des secteurs des IME et IAA, et la stagnation voire la marginalisation de la contribution des autres secteurs (IC, IMCCV, etc.).

### 3.3.7. L'industrie Tunisienne et les chaînes de valeur mondiales

Deux indicateurs sont utilisés pour mesurer le degré de participation d'une économie aux chaînes de valeur mondiales (CVM) :

- La participation en amont qui se réfère à la part de la VA étrangère dans les exportations brutes du pays.
- La participation en aval qui se réfère à la part de la VA locale dans les exportations brutes étrangères.

La Tunisie comme le Maroc sont davantage intégrés en amont des CVM plutôt qu'en aval, avec un taux supérieur à la moyenne des pays en développement. Il y a aussi une tendance accélérée d'intégration en amont des CVM au Maroc et en Tunisie.

La Tunisie commence à importer plus de valeur ajoutée étrangère, à la transformer en produits intermédiaires ou en produits finis et à l'exporter à nouveau, c'est-à-dire qu'elle lui incorpore une valeur ajoutée locale et l'exporte vers d'autres pays. Cette opération est au cœur du concept des chaînes de valeur mondiales.

La jeune industrie manufacturière tunisienne a grandement intérêt à continuer de s'intégrer

<sup>11</sup> La VA des industries manufacturières en 2019 s'est établie à 16.793 MTND, soit 14,7% du PIB nominal, avec une croissance nominale annuelle moyenne de 5,5% sur 2010-19.

<sup>12</sup> 234.000 personnes.

<sup>13</sup> En 2019, l'excédent s'est élevé à 1.938 MTND.

<sup>14</sup> 33,2% en moyenne sur 2010-19.

<sup>15</sup> Avec des exportations de 2.995 MTND en 2019 pour 29.200 emplois.

<sup>16</sup> Pour atteindre en 2019 près de 37.000 emplois et 774 MTND d'exportations.

dans les CVM, notamment dans les grands secteurs en plein boom tels que la mobilité, la santé ou les énergies renouvelables.

### 3.3.8. Impact du COVID-19

A l'instar de ce qui est en train de se passer partout ailleurs, la pandémie du COVID-19 a sévi en Tunisie, avec de lourds impacts économiques, notamment sur la production et donc les activités commerciales des industries non manufacturières (-29%), du tourisme (-23%) et du transport (-19,6%).

Pour les industries manufacturières, les effets sont plus nuancés avec une résilience constatée des IAA et des IME à la notable exception du sous-secteur de l'industrie Aéronautique de (-30%) qui a été très sévèrement touché en raison des risques qu'a fait planer l'arrêt quasi total des transports aériens dans le monde.

Une autre conséquence fondamentale de la pandémie est la crise macroéconomique et sociale, et le creusement des finances et de l'endettement publics suite aux augmentations sans précédents des dépenses publiques (surtout des aides pour atténuer l'impact du sous-emploi et préserver les capacités productives des pays) pour faire face aux besoins de la population et des entreprises pendant de longues périodes de confinement. Comme dans les autres pays, en Tunisie la croissance économique en 2020 a été négative (-8,8%) et les niveaux de chômage ont augmenté.

Sur un plan un peu plus positif, la pandémie a généré des opportunités en production et innovation dans les secteurs pharmaceutique, biologique, médical et dans une large mesure l'écologie et l'environnemental en général.

Par ailleurs, elle a révélé les risques d'une forte interdépendance des pays, ou globalisation intense, surtout pour des produits de première nécessité pour la santé et la survie des populations, en réponse à quoi les politiques ont appelé à un redéploiement de la production de biens et services pour se rapprocher le plus

possible des centres de consommation. Cela pourrait se traduire par des relocalisations de la production de certains produits manufacturés par des entreprises européennes de l'Asie vers d'autres régions/pays plus proches ou carrément européens et constituer une opportunité pour la Tunisie, d'attirer une partie de ces entreprises pour s'installer à proximité des marchés européens et africains.

Il est donc primordial pour la Tunisie de savoir se positionner pour saisir ces opportunités.

### 3.3.9. Investissements

#### Une panne qui perdure

Une baisse sensible de l'effort d'investissement durant la période post révolution traduisant un malaise profond affectant les investisseurs nationaux et étrangers. L'investissement privé, déjà faible, a baissé de plus de 3.5 points de PIB depuis 2000, pesant sur les gains de productivité, la création d'emplois, la croissance et la compétitivité de l'économie. Il est important de constater qu'à partir de 2015, tous les secteurs manufacturiers ont été très sévèrement affectés et les investissements dans ces secteurs ont fortement reculé.

En Tunisie, la formation brute de capital fixe (FBCF ou investissement) a atteint des niveaux relativement élevés dans les années 90 (entre 22 et 25% du PIB). Toutefois, à partir du milieu des années 2000, celui-ci a commencé à régresser, certes lentement mais la tendance à la baisse s'est confirmée à partir de la crise financière internationale en 2008. Cette régression s'est accélérée suite à la révolution de 2011 de sorte que le FBCF a chuté à 13.3% en 2020 en raison du COVID-19 mais aussi à cause de l'instabilité de gouvernance du pays. Un tel niveau d'investissement est trop faible pour espérer un redressement rapide de l'économie et une réduction conséquente du chômage endémique dans le pays.

#### A propos des IDE

Les investissements directs de l'étranger (IDE) ont connu une baisse durant la période post révolution pour atteindre un taux moyen par rapport au PIB de 2,4% (contre 4,2% entre 2000-2010).

Dans les flux entrants d'IDE réalisés entre 2010 et 2020, la part des nouveaux projets (*greenfield*) est relativement modeste (17% en moyenne), certainement dû au déficit d'image ou à l'inactivité des décideurs pour démarcher les investissements. Cette tendance est d'autant plus inquiétante que ces dernières années ce taux a diminué à 10% en 2019, précédant la pandémie générée par le COVID-19. En revanche, on peut estimer que les IDE déjà présents continuent à investir par des extensions de leurs activités.

La répartition des IDE par secteur montre que en 2019, la majorité (58%) correspond au secteur des IME, principalement dans la branche Electrique-Electronique (41%). Le secteur des textiles, par contre, n'attire plus qu'environ 5% des IDE.

En conclusion, les IDE sont volatiles et sont restés à un niveau très modeste tant au niveau national<sup>17</sup> qu'au niveau sectoriel<sup>18</sup>. La Tunisie ne semble pas avoir attiré suffisamment des IDE et exploité les opportunités que de tels investissements apporteraient (transfert de technologie et de savoir-faire, montée et intégration dans la chaîne des hautes valeurs ajoutées, emplois, compétences, etc.).

La nouvelle stratégie industrielle devra se focaliser sur des approches pour attirer d'une façon plus massive des IDE de qualité, c'est à dire, usage de nouvelles technologies, innovateurs et faisant appel à des ressources humaines de qualité pour se donner des avantages compétitifs solides.

### 3.3.10. Infrastructure industrielle

Plusieurs études ont souligné le fait que la plupart des **zones industrielles** (ZI) en Tunisie présentent de lourds handicaps en termes d'attractivité et de fonctionnalité. La conception des ZI devrait s'adapter à la demande et non l'inverse.

Par ailleurs, un deuxième élément majeur à intégrer dans les opérations d'aménagement est le développement durable et la « territorialisation » des interventions, surpassant les problèmes de transport, sécurité, parking, manque d'espaces verts, routes dégradées. On doit donc prioriser l'amélioration des infrastructures existantes (zones industrielles peu exploitées et sous-aménagées) avant de s'engager dans l'aménagement de nouveaux parcs ou complexes industriels.

En ce qui concerne les infrastructures, dans son rapport sur la transition (2017-2018), la BERD estime que la Tunisie devrait consacrer 23,8% de son PIB pour remettre à niveau et développer ses infrastructures, ce qui est difficile à faire au vu de l'état dramatique des finances publiques.

La majorité des échanges commerciaux passent par voie maritime à travers les huit ports de marchandises : Radès, la Goulette, Bizerte, Sousse, Sfax, Skhira, Gabès et Zarzis. Cependant l'infrastructure portuaire tunisienne n'est pas adaptée aux standards européens et les services des ports tunisiens ne répondent pas aux besoins.

En particulier, le fonctionnement du Port de Radès par qui passe plus des deux tiers des échanges du pays est dramatique. De ce fait, avec l'espace de stockage disponible il est indispensable d'avoir des services de manutention rapide, et des facilitations douanières simplifiées et dématérialisée afin d'éviter la complication de la gestion,

<sup>17</sup> Moins de 3% du PIB/an.

<sup>18</sup> Moins de 0,6% du PIB est investi dans l'industrie manufacturière.

l'allongement des délais et donc des surcoûts des échanges commerciaux.

La STAM en sa qualité de gestionnaire du terminal à conteneurs au Port de Radès et assurant la totalité de l'activité d'aconage et de manutention au port de la Goulette semble embrouiller l'activité en étant un monopole public avec une faible productivité. Ce monopole ne pourra jamais être productif et l'activité de manutention et d'aconage au Port de Radès devrait s'ouvrir tôt ou tard sur d'autres opérateurs privés pour améliorer les performances de Rades. Certains experts ont proposé la mise en concession de Radès

Le transport ferroviaire ne représente qu'un faible volume du total des marchandises transportées, d'où l'importance du renforcement de l'infrastructure routière et autoroutière pour désenclaver les régions intérieures du pays, et rapprocher les industriels actuels (ou à venir) des ports suscités.

En conclusion, les infrastructures et la qualité de la logistique sont de niveau inadéquat, en particulier dans le secteur portuaire. La réalisation de nouveaux projets ou de mise à niveau des infrastructures existantes a connu d'importants retards et doit être remise sur la table pour avancer et faciliter la participation des entreprises tunisiennes aux chaînes de valeurs mondiales.

## 3.4. L'innovation

### 3.4.1. L'innovation des industries tunisiennes

Une comparaison des caractéristiques du tissu industriel entre 2013 et 2020<sup>19</sup> atteste de l'émergence en Tunisie d'un ensemble d'entreprises dans des secteurs de haute technologie, assez compétitives sur le marché

international et assez avancées dans les CVM. Cependant, les fréquences d'innovation en produit diffèrent substantiellement entre les différents secteurs. On assiste, de plus, au développement de nouveaux secteurs, considérés comme des créneaux porteurs et qui adoptent de nouvelles technologies<sup>20</sup>. Cela atteste de l'émergence d'une dynamique de la nouvelle industrie tunisienne et révèle le changement de cap vers des secteurs à pleine croissance. Cependant, ces constats doivent être pris avec beaucoup de précautions. Jusqu'à présent ces nouvelles industries ne sont pas créatrices de postes d'emploi, notamment pour la main d'œuvre qualifiée, bien qu'elles permettent de résorber le chômage de certains diplômés de l'enseignement supérieur.

Entre 2013 et 2020 et malgré la crise économique et celle du COVID-19, d'après les « Enterprise Survey » de la BM, 63% des entreprises d'électronique et de mécatronique ont intégré des innovations en produits et leur représentation dans le tissu industriel a presque doublé. Les innovations en produits des industries de fabrication de médicaments et d'autres produits chimiques à haut contenu technologique ont triplé dans le même intervalle. Des avancées similaires se sont produites dans des secteurs comme le plastique industriel ou le textile en ce qui concerne l'incorporation de technologies aux processus productifs.

Les probabilités d'innover en produits et en process de se sont multipliées par quatre. Cependant, les sources d'innovations ne sont pas les mêmes d'un secteur à un autre. Le secteur du cuir, et celles du plastique se basent principalement sur des sources internes de connaissance pour innover, tandis que les entreprises des secteurs électronique et des

<sup>19</sup> Enquêtes de la Banque Mondiale (BM) « Enterprise Survey », effectuées en Tunisie en 2013-2014 et 2019-2020

<sup>20</sup> L'électronique, la mécatronique, le textile industriel, le plastique industriel, les médicaments et même la fabrication des cuirs et chaussure et l'agroalimentaire.

produits chimiques favorisent l'achat de licences. Ces constats laissent penser que les politiques d'incitations aux innovations seront différentes selon les secteurs d'activité, puisque les facteurs déterminants des innovations ne sont pas les mêmes pour tous les secteurs.

Dans une analyse des facteurs déterminants des innovations, on observe que 51% des entreprises tunisiennes développent un produit nouveau à partir de leurs propres ressources, 37% innovent en coopération avec d'autres entreprises, mais seulement 1% innovent grâce à une coopération avec des institutions académiques et de recherche, et 2% des entreprises produisent sous licence d'une autre entreprise.

L'achat de licences pour la production et le lancement d'un nouveau produit est rarement issu d'instituts de recherche ou d'universités tunisiennes (5%). Les entreprises s'orientent davantage vers les entreprises étrangères (45%) et les entreprises nationales (27%). Ce résultat met en évidence la faible implication des Instituts de Recherche et Universités Nationales dans le processus d'innovation des entreprises et de sophistication technologique du tissu industriel tunisien.

Les industries pionnières en innovation se sont davantage ouvertes sur les marchés internationaux. Ainsi, 38% des entreprises innovatrices en process sont des entreprises exportatrices, alors qu'elles ne représentent que 28% de l'ensemble des entreprises. En 2013, les entreprises qui ne vendent que sur le marché local enregistrent les plus faibles taux d'innovation en produits et en process.

L'industrie électronique enregistre les taux d'innovation les plus importants et elle envahit plus intensément le marché étranger ce qui montre son potentiel croissant à se placer au

niveau de la demande des marchés internationaux.

### **Le système de recherche et innovation**

En Tunisie, la recherche se fait principalement dans le secteur public sous forme de recherche fondamentale ou appliquée. Compte tenu de cette structure fortement axée sur la recherche fondamentale avec une forte concentration de chercheurs dans le secteur de l'enseignement supérieur, il y a peu d'activités de transfert de connaissances et la recherche scientifique contribue très peu au développement économique de la Tunisie.

En 2019, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) a procédé à la création de 11 unités spécialisées dans les centres de recherche dédiés au transfert de technologie et à la valorisation de la recherche. Cependant il a été constaté que, dépourvues de statut juridique et de ressources ces unités font preuve de peu d'efficacité. Par ailleurs et dans le cadre des fonds européens H2020, le MESRS a lancé une expérience pilote pour la mise à la disposition au sein de chaque technopole de deux docteurs en charge de l'interfaçage et du montage de projet.

La très grande majorité de ces structures, dédiées à l'innovation et au transfert des résultats de la recherche, souffrent de manque de moyens financiers et surtout de moyens humains spécialisés dans les activités de l'innovation.

Les composantes<sup>21</sup> du système Tunisien de R&D sont implantées dans les 13 universités tunisiennes et les 39 centres de recherche, sous la tutelle de différents ministères dont les principaux sont ceux de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, l'agriculture, la santé et la défense nationale. On

<sup>21</sup> Le système national de recherche est composé en 2019 de 329 laboratoires, 215 unités de recherche et 60 unités de service communs qui gèrent les équipements scientifiques.

remarque qu'aucun centre de recherche n'est sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie.

Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et le ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (MIME), éléments clés de la gouvernance du Système National Tunisien de la Recherche Innovation (SNRI), interviennent dans le soutien aux activités de recherche et d'innovation, soit par la tutelle de structures d'appuis (comme les technopoles) ou par le lancement fréquent d'appels à projets en faveur des structures de recherche et/ou les entreprises. D'autres ministères, notamment ceux de l'Économie Numérique, l'Agriculture ou celui de la Santé jouent également un rôle clé à l'égard de la recherche et l'innovation en ce qui concerne leurs domaines de responsabilité.

Il existe cependant une défaillance dans la coordination des efforts des différentes structures en charge de la recherche et innovation. Les conseils de sciences et technologie qui ont été créés en dépendance des départements ministériels ne sont pas opératifs et aucun type d'approche stratégique partagé existe entre les ministères concernés. Si c'est vrai qu'il y a des structures où les ministères partagent des responsabilités comme les technopoles ou les pôles de compétitivité, le niveau de collaboration effective se maintient au plus bas niveau.

Le MIME, à travers la DGIIT, gère le Programme National de Recherche Innovation (PNRI) dont l'objectif principal est de renforcer la collaboration entre le secteur industriel et celui de la recherche dans le domaine de la recherche et de l'innovation, tandis que l'APII et le BMN

sont responsables de la gestion de plusieurs programmes qui ont pour objectifs essentiels de soutenir l'innovation et la création d'entreprises<sup>22</sup>.

De son côté, le MESRS propose également des programmes de soutien à l'innovation<sup>23</sup>. Cependant, le programme de mobilité des chercheurs (Mobidoc), dispositif qui assure une interaction étroite entre les structures publiques de recherche et le milieu socio-économique par le financement de thèse de doctorat et post doctorat en entreprise, est celui qui a trouvé un écho plus favorable auprès des intéressés.

Le système tunisien de recherche en innovation dispose donc d'une panoplie assez fournie de dispositifs dédiés aux structures de recherche et aux entreprises pour promouvoir leurs activités de RDI et les aider à monter des projets d'innovation sous forme de recherche collaborative. Cependant, au vu de la limitation des ressources allouées, les retombées de ces dispositifs sont en deçà de ce qui est escompté.

Une des raisons qui peut expliquer ces résultats est que les enseignants chercheurs sont très peu outillés et appuyés pour détecter parmi leurs résultats de recherche ceux ayant un potentiel économique et s'ouvrir vers les entreprises, ce qui ne favorise pas la collaboration ou la création de partenariats.

En outre, parmi les structures d'appui et d'interfaçage, on dénombre les centres techniques (CTS) et les technopôles. Les CTS agissent parfois comme des structures purement administratives et en d'autres occasions, comme agents au service des entreprises et de l'administration sans liaisons (sauf exception) avec le monde académique. En

<sup>22</sup> Fond commun de placement à risque, RIICTIC, Prime d'Investissement en Recherche et Développement et Investissements Technologiques Prioritaires (ITP), dont les objectifs sont de renforcer la compétitivité de l'entreprise et l'acquisition d'une technologie avancée.

<sup>23</sup> Programme de Valorisation des Résultats de Recherche (VRR), Projets de Recherche Fédérée (PRF), Programme Jeune Enseignant Chercheur (PEJC), Programmes PAQ de Valorisation de Projets de fin d'étude, Projets collaboratifs au sein et autour des technopoles et de Pré-amorçage et essaimage scientifique.

ce qui concerne les technopôles, la variété de missions dont elles sont en charge crée des difficultés pour se focaliser dans la mise en place de mécanismes de coopération pour entreprises et chercheurs.

Remédier à ces faiblesses le plus rapidement possible permettra à la Tunisie de combler son retard en termes d'appropriation de l'innovation et de rattraper le déficit et le manque à gagner du fait de l'absence ou de l'inadéquation de structures intermédiaires permettant de mieux cerner les opportunités économiques et de tisser des liens de partenariat en vue de réaliser des projets de recherche en innovation collaboratifs avec les entreprises industrielles. La définition d'une vision et d'un programme stratégique se pose comme un objectif important et urgent.

### 3.4.2. Le financement de la RDI

Le système tunisien de financement de la RDI comporte une large panoplie d'instruments financiers d'appui, bien que depuis la loi sur l'investissement de 2016, certains mécanismes sont actuellement en suspens (Foprodu, PNRI) et certains outils ont été transférés à d'autres ministères (RIICTIC).

Ces fonds ou mécanismes de financement peuvent être regroupés en 3 grandes catégories:

- Les appuis à caractère individuel.
- Les incitations à la recherche collaborative.
- Les appuis financiers en fonds propres (equity) destinés aux promoteurs-créateurs d'entreprises et de start-up.

Le MESRS joue un rôle prépondérant dans le financement de la RDI, concernant le volet recherche et le MIME y tient un rôle plus axé sur les PME. Le financement privé de l'innovation est dynamique bien qu'encore timide et modeste en

termes de volume. Mais des succès sont enregistrés.

L'écosystème public du financement de la RDI est en pleine mutation avec le lancement du nouveau Fonds Tunisien de l'Investissement<sup>24</sup> et la Tunisian Investment Authority (TIA) qui entraînera probablement une nouvelle gouvernance et une réorganisation des responsabilités de chaque entité en matière de déblocage des fonds (TIA, APII, etc.).

Ainsi, dans son architecture l'écosystème est riche et diversifié et est en phase avec les standards internationaux. Les nouvelles réformes sont bienvenues notamment la loi « Start up act » 2018 et celle relative au « crowdfunding » 2020.

Cependant, la mise en œuvre de ces mécanismes souffre de défaillances dues aux procédures bureaucratiques et à la multiplicité des intervenants.

La Tunisie se trouve aujourd'hui dans une phase transitoire critique qui nécessite des révisions - changements profonds, des ruptures - constructions de l'écosystème de financement de la RDI afin de permettre le décollage d'une industrie innovante, compétitive. Pour cela, une refonte et une modernisation des instruments de financement est plus que jamais nécessaire.

La réforme du cadre juridique de l'investissement donnant la priorité aux investissements dans les secteurs porteurs devrait entraîner des changements profonds dans l'écosystème et les mécanismes de financement de la RDI mais également du capital-investissement. Les textes d'applications de ce nouveau cadre accusent des retards dans leur promulgation. Les différents acteurs de la sphère économique restent sceptiques quant à la portée de cette loi. Plusieurs mécanismes « historiques » ayant permis le lancement de

<sup>24</sup> Promu par le Ministère de l'Economie.

milliers de projets au cours des décennies 70, 80 et 90, tels que le FOPRODI ou le PNRI sont suspendus en attendant les décisions du gouvernement. Le Fonds Tunisien de l'Investissement (FTI) tarde encore à se mettre en œuvre.

La « Caisse de Dépôts et Consignations » (CDC) qui est ainsi un établissement public pour appuyer les politiques de l'Etat en termes d'investissement à travers le financement des grands projets structurants à caractère stratégique et l'appui aux PME innovantes porteuses de valeur ajoutée et créatrices d'emplois et la dynamisation du marché financier. Elle s'est dotée d'un dispositif de gouvernance bien adapté, d'une doctrine d'investissement intégrant les meilleures pratiques et elle est soumise aux dispositions de la gestion prudentielle. Aujourd'hui, la CDC en tant que bras financier de l'Etat, est engagée à accompagner la mise en œuvre de la nouvelle économie et les projets innovants du XXI<sup>e</sup> siècle dans le but de voir une Tunisie prospère.

Le secteur privé est très dynamique avec l'accompagnement et le financement de centaines de start-up à succès et ce, dans tous les secteurs économiques à l'échelle nationale et de plus en plus internationale. Bien sûr, il faudrait consolider le capital d'amorçage et le capital-risque privé en sortant de la logique bancaire véhiculée par les Sicars<sup>25</sup>, et mieux structurer les réseaux de *business angels* dans toute la Tunisie. Il faut encourager les

entreprises tunisiennes à se tourner à la fois vers les fonds alternatifs de *private equity* privés pour renforcer leurs fonds propres et vers le marché financier pour lever des capitaux. L'Etat doit améliorer le climat des affaires dans le pays pour rassurer les entreprises et les investisseurs tant nationaux qu'internationaux.

Faute de moyens financiers et de manque de financements interministériels, les mécanismes publics financent au maximum jusqu'au niveau 6 du *Technology Readiness Level* (TRL) ce qui entraîne une rupture au niveau de la chaîne de financement et en particulier du prototypage, phase cruciale pour les PME et les start-up innovantes. Face à cette rupture (vallée de la mort), il est recommandé de concevoir des solutions de financement supplémentaires (public et privé) pour les TRL élevés.

Mais pour que les start-up et PME innovantes puissent parvenir à atteindre leurs marchés « cibles », il faut absolument les accompagner à long terme en leur apportant les fonds propres et les conseils dont elles ont besoin. Et c'est là qu'interviennent les réseaux de *business angels*, les plateformes de crowdfunding, les fonds de capital-risque privés et les fonds *Corporate Venture Capital* (CVC) émanant des grands groupes. L'Etat doit inciter fiscalement ces derniers à se lancer dans l'*open innovation* avec des start-up, mais également les centres de recherches et les technopoles. Il faut optimiser les financements publics et privés, la technologie, l'innovation et le financement.

<sup>25</sup> Qu'il faut cantonner au financement du développement régional.

## 4. POLITIQUE ET STRATEGIE

### 4.1. La politique industrielle

Le modèle de développement économique en Tunisie a connu un tournant important vers l'économie libérale depuis 1972. La première loi sur l'investissement connue sous le nom de loi 72, visait à attirer les investisseurs étrangers grâce à un arsenal d'incitations fiscales<sup>26</sup>.

Le désengagement de l'Etat investisseur-producteur est consommé dès 1985 et l'Etat devient alors incitateur et l'adoption en 1986 du Plan d'ajustement structurel consécutif à la dégradation des équilibres macro-économiques issue de l'émergence d'une économie d'endettement, va permettre d'engager le pays dans une transition vers une économie de marché de plus en plus ouverte sur l'extérieur et de le propulser dans une logique de sujétion au système économique mondialisé. Dans ce contexte, le gouvernement a créé le FOPRODI (Fonds de Promotion et de la Décentralisation Industrielle) premier instrument de capital risque lancé par l'Etat, un fonds visant à fournir des concours de l'Etat sous forme de dotation en capital et des incitations aux PME et à promouvoir la diversification régionale, ainsi que l'Agence de Promotion Industrielle API et le Centre de promotion des exportations CEPEX.

C'est ainsi que durant les années 70, l'industrie (manufacturière et non manufacturière) a été le secteur à la croissance la plus rapide de l'économie tunisienne soit un taux de croissance annuel moyen qui s'élève à 6,4% sur la période 1970-1981 et une contribution à environ 40% de la croissance du PIB. De plus, au cours des deux décennies qui ont suivi le début des années 1970, la Tunisie a réalisé une diversification significative des exportations de produits de base et de produits manufacturés à base de ressources vers des exportations de faible

technologie et main d'œuvre à bas coût. Le ratio des exportations de marchandises hors combustibles au PIB est passé de 9,2 % en 1970 à 27,8 % en 1995. La part du secteur manufacturier dans le PIB est passée de 8,4% en 1970 à 19% en 1995. Néanmoins, le secteur manufacturier est resté concentré dans quelques domaines de production, tels que les vêtements, les textiles et la maroquinerie.

Au cours de la période 1990-2010, la Tunisie a engagé de nombreux programmes et réformes qui ont abouti à des mutations profondes du secteur industriel. D'abord le désengagement de l'Etat à travers le programme de privatisations des entreprises publiques du secteur concurrentiel. Ensuite l'engagement dans un processus d'intégration plus accélérée à l'économie mondiale tout en adoptant des mesures d'accompagnement du secteur productif en vue d'atténuer l'impact d'une concurrence accrue sur les entreprises. Durant cette période, la Tunisie a signé les accords de l'OMC (1994) et un an plus tard a signé l'Accord d'association avec l'Union européenne, qui visait à établir une zone de libre-échange complète pour les produits industriels sur une période de 12 ans, et une libéralisation plus poussée dans d'autres activités. Initialement lentes, les éliminations tarifaires se sont accélérées après 2000.

L'abolition progressive des barrières commerciales est de nature à accroître la pression sur les industries locales et c'est dans ce contexte que le gouvernement a conçu une batterie de programmes, projets, instruments et réglementation avec l'aide de bailleurs de fonds dans l'objectif de renforcer la résilience du secteur industriel et de rehausser la compétitivité de la Tunisie. Force est de constater, que ces politiques ne ciblaient aucun

<sup>26</sup> Celles-ci comprenaient des exonérations de taxes et de droits de douane sur les importations utilisées dans le processus de production des produits exportés et l'exonération des taxes sur les salaires sur une période de 5 ans, semant les graines de la dichotomie économie onshore/off-shore qui a caractérisé jusqu'à une date récente l'économie tunisienne.

secteur ou activité spécifique, mais plus largement l'environnement des affaires et quelques objectifs politiques « horizontaux » principalement : l'emploi, les exportations et le développement régional.

L'une des lacunes constatées de la politique industrielle tout au long de la période 1996-2010 concerne la lenteur du développement technologique et la faible contribution de l'industrie à la création d'emplois qualifiés, ce qui a mené en 2008 à une révision de la politique industrielle et la proposition d'une nouvelle stratégie à l'horizon 2016.

L'un des objectifs de cette stratégie était d'orienter l'industrie vers les créneaux à forte intensité de savoir et à forte valeur ajoutée. Cette stratégie met plus en avant des arguments de qualité : environnement R&D, propriété intellectuelle, qualité des ressources humaines et mise en œuvre de clusters. La stratégie identifie le textile, l'agroalimentaire et les industries mécaniques, électriques et électroniques en tant que secteurs prioritaires et a ajouté deux secteurs tertiaires à cette liste historique : l'Information et la Communication (TIC) et l'externalisation des processus métiers (BPO). Donc à la lecture synthétique de la stratégie, le gouvernement annonce clairement la volonté de passer à un nouveau cap pour le positionnement industriel qu'est l'innovation et la création de la valeur ajoutée.

Après la révolution, aucune autre stratégie à un horizon de long terme n'a été réellement initiée. Ce n'est qu'en 2018 que le Conseil d'analyse économique (CAE) a initié un plan de relance de l'économie à un horizon de court terme. Cette relance économique, comporte, outre des mesures horizontales, fiscales et non fiscales, un grand nombre d'instruments à incorporer dans des « Pactes de compétitivité » à établir entre l'Etat et le secteur privé qui « s'engage sur la réalisation d'objectifs d'investissement, d'exportation et de création d'emplois ».

C'est dans ce cadre que depuis 2019 le CAE a contribué à l'élaboration de 6 pactes sectoriels

pour 6 secteurs de l'économie dont les 4 principaux secteurs industriels (Textiles Habillement et Chaussures, Industries agro-alimentaires et en amont l'agriculture, Industries des composants automobiles, Industries pharmaceutiques) en plus des secteurs des TIC et des énergies renouvelables.

#### 4.1.1. L'impact des politiques industrielles

Les grandes mutations dessinées par les exportations et l'offshore depuis les années 90 ne sont que les prolongements d'une politique d'ouverture et d'attractivité de l'investissement direct étranger depuis les années 70. Cette ouverture de l'économie a été caractérisée par des exportations dans le PIB en constante croissance sur la période suggérant ainsi une plus grande aptitude à exporter des biens et des services sur les marchés internationaux.

Bien que la Tunisie ait réussi à développer son secteur industriel, son orientation en matière d'ouverture, en tant que pilier de l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, elle peine à se positionner sur les marchés internationaux de produits et services à haute valeur ajoutée, mais elle perd aussi des parts de marché mondiales sur des marchés internationaux traditionnels de faible valeur ajoutée, comme les textiles-habillement.

Au fil du temps, l'économie tunisienne est devenue fortement dépendante de l'Union européenne avec une forte concentration des exportations vers un petit nombre de pays (France et Italie) et donc une forte dépendance de la conjoncture dans ces pays. Par ailleurs, les deux secteurs qui tirent les exportations industrielles en Tunisie (Textiles habillement et cuir et le secteur électrique et électronique) sont certes fortement intégrés aux chaînes de valeurs mondiales mais avec les mêmes lacunes et risques.

Le faible impact sur le secteur productif du régime exportateur en général et l'offshore en

particulier, découle du positionnement fréquent dans la faible valeur ajoutée avec un contenu étranger élevé dans les exportations. L'indice de position dans les chaînes de valeurs mondiales demeure donc faible outre le fait que les activités de production sont concentrées sur un petit nombre de produits. En effet, bien que la participation aux chaînes de valeurs mondiales a augmenté entre 1995 et 2011, la participation aval qui renseigne sur la création de la valeur ajoutée locale dans les biens intermédiaires exportés demeure faible par rapport à la participation en amont qui renseigne sur la valeur ajoutée étrangère intégrée dans les biens intermédiaires produits localement et exportés à l'étranger.

La politique industrielle, et son instrument fondamental qu'est le Code d'Investissement, tournée essentiellement vers la promotion des exportations, a encouragé encore davantage les entreprises à s'installer près des infrastructures logistiques situées sur le littoral ce qui exprime une forme de rationalité des agents économiques. Ceci a contribué à accentuer le dualisme du secteur productif en Tunisie : un dynamisme du secteur d'exportation dans les régions côtières et le faible rattrapage des régions intérieures qui consolide et accroît les déséquilibres régionaux.

En synthèse, on peut conclure que la Tunisie a initié et réalisé des progrès dans la transformation structurelle au cours des années 1970, 1980 et au début des années 1990 mais ce processus a stagné et est resté inachevé. La désindustrialisation s'est produite à un stade précoce de développement contrairement à ce qui a été observé dans d'autres pays développés et émergents.

Le niveau d'investissement matériel et immatériel, pourtant soutenu par le Gouvernement (notamment par les programmes de mise à niveau, le programme de modernisation industrielle), demeure faible et ne permet pas aux entreprises d'augmenter leur taille et leur productivité. En fait, le manque de dynamisme industriel caractérisé notamment

par la sous-représentation des moyennes et grandes entreprises en Tunisie explique en partie la faible création d'emplois dans le pays.

#### 4.1.2. Les instruments de la politique industrielle

La politique industrielle, moyennant une batterie d'instruments et de mesures, a réussi à développer les exportations. Cependant sa contribution à la création de la VA demeure insuffisante et ceci appelle à une révision de cette politique. Ces instruments comprennent des programmes d'appui et de soutien directs aux entreprises industrielles et à un soutien indirect en faveur de l'écosystème d'appui qui comprends les agences, les zones industrielles, les centres techniques, les bureaux de conseil et d'expertise, etc.

Une analyse sommaire des principaux instruments et mesures qui représentent les piliers de la politique industrielle en ce qui concerne ses principales composantes pourra alimenter la réflexion sur le rôle de l'Etat dans le cadre de la nouvelle Stratégie industrielle et d'innovation :

##### a) L'appui à la création d'entreprise et la promotion de l'investissement

Consciente du rôle crucial de l'entrepreneuriat dans le développement économique, la Tunisie a mis en place, depuis les années soixante-dix, l'Agence de promotion des investissements (API), chargé de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de promotion du secteur industriel ainsi que de l'appui aux promoteurs des projets d'investissements. L'agence est devenue en 2010 l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII), aujourd'hui acteur national clé pour soutenir la création d'entreprises et promouvoir l'investissement industriel bien qu'une nouvelle instance a été créée depuis 2017, la TIA, dotée d'une compétence pour promouvoir l'investissement dans l'ensemble du pays et dans tous les secteurs.

D'abord l'APII s'était attaquée, jusqu'au milieu des années 1990, au volet de simplification des procédures administratives et avait facilité les formalités du processus de création des entreprises par l'instauration du guichet unique. En parallèle un réseau d'accompagnement des porteurs de projets a été mis en place pour soutenir la création d'entreprise : réseau de pépinières couvrant l'ensemble du territoire, ainsi que de centres d'affaires et d'espaces entreprendre dans plusieurs gouvernorats. D'autres acteurs étatiques tels que les offices de développement interviennent également pour accompagner les promoteurs de projets et les investisseurs.

Malgré l'existence de plusieurs mécanismes d'appui à la création d'entreprise et à la promotion de l'investissement, les porteurs de projets et les investisseurs demeurent confrontés à plusieurs obstacles de différentes natures. Le dispositif d'appui à la création d'entreprises se caractérise par des interférences mais aussi une redondance dans les services assurés par différents intervenants : pépinières d'entreprises, centre d'affaires, espace entreprendre, offices de développement, proposant tous des services divers se chevauchant, tandis que des fonctions comme le suivi et l'encadrement des investisseurs post création est quasiment inexistant. Ils présentent aussi un certain nombre de limites en matière de gouvernance qui entravent son efficacité.

En plus, force est de constater que la nouvelle loi de l'investissement, avec l'intervention de la TIA s'est traduite par la multiplication des intervenants aussi bien au niveau central que régional.

#### **b) La modernisation et la mise à niveau de l'entreprise industrielle**

Parmi les programmes les plus importants, le Programme de Mise à Niveau (PMN) des entreprises industrielles qui a démarré en 1996 et qui est toujours opérationnel représente l'instrument le plus significatif de la politique

industrielle sur les 25 dernières années. D'autres programmes promus et financés par les bailleurs de fonds ont supporté l'effort de l'Etat dans différents domaines. C'est en particulier le programme de modernisation industrielle (PMI) avec l'appui de l'UE clos fin décembre 2009 et le PCAM (Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés) qui a pris le relais du PMI, depuis 2010. De plus, les entreprises peuvent aussi bénéficier d'une prime au titre des Investissements technologiques à caractère prioritaire (ITP). Ces programmes d'envergure ont couvert aussi bien les moyens et process de production (PMN) que les investissements immatériels nécessaires à la modernisation des entreprises industrielles (Programme Qualité, introduction des TIC, modernisation de la gestion des activités, prise en charge par le PMI et le PMN). Plusieurs autres programmes de moindre envergure ont été également lancés au profit du secteur industriel : économie d'énergie, dépollution, formation, promotion des exportations outre le lancement des réformes institutionnelles et législatives destinées à accompagner ces programmes et à améliorer le climat des affaires.

Bien que les résultats des enquêtes menées (2010 et 2017) ne soient pas en faveur d'un impact conséquent du PMN sur la compétitivité et la productivité, le PMN semble avoir joué un rôle important dans la modernisation et la pérennité de l'industrie tunisienne mais nécessite des améliorations importantes en matière de ciblage et de mode opératoire.

La consolidation de tout l'arsenal de mesures financières en faveur de l'entreprise devrait être revue et repensée. La réforme devrait tenir compte de l'ensemble des instruments mis en œuvre par l'Etat, y compris le PMN, pour soutenir l'investissement et l'innovation. Par souci de cohérence et d'efficacité, ces mesures financières directes doivent être regroupées au sein d'un même programme en faveur de toutes les entreprises y compris les petites à potentiel de développement important. Le PMN devrait en principe s'orienter davantage vers l'approche

projet en parallèle avec l'approche de subvention à la demande.

### **c) Le soutien à l'innovation et à la R&D**

L'effort national en matière de R&D et d'innovation est largement insuffisant pour permettre à la Tunisie d'élever d'une manière significative sa performance en vue d'accroître sa productivité du travail. Cette situation s'explique en grande partie par le retrait des entreprises en Tunisie de l'exécution et du financement de la R&D et de l'innovation, ce qui est associé au faible degré de sophistication du tissu industriel.

C'est dans un contexte de réformes structurelles engagées depuis 1990 que les premiers instruments en faveur de la R&D et de l'innovation industrielle sont apparus donnant lieu à une multitude de mesures financières directes et d'autres à effet catalyseur. L'impact de certaines d'entre elles sur le tissu industriel tunisien est actuellement marginal en raison du faible nombre de dossiers approuvés ou d'interventions.

Le cadre institutionnel actuel de la gouvernance du système de recherche et d'innovation en Tunisie souffre de nombreuses défaillances. Le système ne dispose pas d'une structure permanente et effective au plus haut niveau pour assurer la coordination horizontale entre les principaux ministères impliqués dans la R&D et l'innovation et la cohérence du système dans son ensemble. Bien qu'existant toujours, les organes de consultation et d'organisation rattachés au premier Ministère avant la révolution ne sont plus actifs. Les deux principaux ministères horizontaux impliqués directement dans la R&D et l'innovation, à savoir le MESRS et le MIME ont tendance à trop se focaliser sur la fonction de programmation au détriment de la fonction d'orientation, accentuant le manque de directions politiques.

Conscient de la faible performance des outils et instruments en faveur de la R&D et de l'innovation, le gouvernement semble s'orienter

plus récemment (depuis 2018), vers une approche projet avec une nouvelle génération de Programme de mise à niveau orientée vers l'Innovation. Le PMN Innov s'inscrit dans cette perspective pour s'orienter davantage vers l'innovation en général et l'innovation collaborative en particulier.

### **d) L'appui technique aux entreprises industrielles**

L'appui technique aux entreprises couvre plusieurs activités telles que des activités de veille et prospective, de prestation et expertise technique, et d'information et formation. C'est ainsi que le système de centres techniques sectoriels (CTS) s'est développé en Tunisie à partir de la fin des années 1960.

Les CTS disposent de missions trop diverses au regard de leurs moyens et leurs activités sont essentiellement impulsées par l'État, les rôles des entreprises et des autres parties prenantes étant limités. En moyenne, ils ne répondent que peu à la demande effective des entreprises et leur autofinancement généré par des recettes propres pour les prestations fournies est faible. Enfin, ils sont caractérisés par des lourdeurs administratives pour mener à bien leurs activités.

Ainsi, les carences des CTS tunisiens appellent à une adaptation de leurs missions. La perte des expertises métiers et la recherche permanente de la prestation facturée qui est par ailleurs fournie par le secteur privé a éloigné les centres techniques des besoins réels des entreprises industrielles. Le positionnement actuel des CTS dans des services à seuil bas (sauf exception) s'est traduit par un défi de taille qu'est celui de confronter une rude concurrence menée par des structures privées et ce en raison d'un manque de productivité et d'avantages compétitifs.

Par ailleurs, il existe des défaillances et des dysfonctionnements au sein des centres qui font que leur apport, en tant qu'appui au développement de l'industrie, ne correspond

plus aux attentes des secteurs professionnels et du MIME. Les défaillances sont essentiellement d'ordre structurel et trouvent leur origine profonde dans l'inadaptation du statut juridique des CTS et de la faible qualification du personnel.

Le repositionnement des centres techniques et des centres de ressources technologiques qui leur sont rattachés appelle donc à une réforme en profondeur dont principalement et en premier lieu une réforme institutionnelle.

## e) Le développement de l'infrastructure industrielle et du système technopolitain

### Zones industrielles

Il existe 152 zones industrielles d'une superficie de 4.854 ha dont 80% sont localisées sur le littoral. Toutefois, force est de constater pour les lots existants, que le taux d'exploitation demeure très faible surtout dans les zones de développement régional. Les chiffres mettent en évidence des disparités entre les régions. Globalement, la demande de lots industriels est importante sur le Grand Tunis, Nabeul, Zaghouan et Bizerte alors que l'offre est excessive dans les régions de l'intérieur.

Aujourd'hui, il est important de valoriser l'existant avant de s'engager dans l'aménagement de nouvelles zones industrielles en raison d'un faible taux d'occupation dans plusieurs régions notamment les zones de développement régional. La stratégie à moyen long terme devrait coupler les orientations en termes d'urbanisme et d'aménagement du territoire et la demande de foncier industriel, tout en optimisant le dimensionnement des nouvelles zones avec des espaces de vie pour éviter la dispersion et le saupoudrage qui coûtent cher à la communauté et posent des problèmes innombrables de gestion et de maintenance difficile à solutionner sans

atteindre convenablement l'objectif qu'est d'attirer les investisseurs.

Par ailleurs, une réflexion devrait être menée pour la gouvernance d'ensemble de la mission d'aménagement de zones industrielles qui est partagée aujourd'hui par plusieurs intervenants dont les statuts juridiques sont différents (Agence Foncière Industrielle, Complexe Industriel et Technologique, collectivité locale) et dont certains opèrent dans le secteur privé (Société de gestion des pôles de compétitivité). L'attraction des investisseurs en général et des investisseurs étrangers en particulier doit demeurer, certes, une constante de cette politique pour assurer un épanouissement et un essor économique du pays.

### 4.1.3. Technopoles

L'objectif de développer le paysage technopolitain est de renforcer les mesures publiques en faveur de la R&D et de l'innovation industrielle et de soutenir la compétitivité des entreprises tunisiennes. Cette option s'est concrétisée au début des années 2000. Aujourd'hui, cet écosystème est composé de 3 catégories d'infrastructure.

D'abord, les technopoles<sup>27</sup> dont les créations débutent durant la première moitié des années 2000. Le chef de file était le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie en coordination avec d'autres ministères sectoriels. Ensuite, les pôles de compétitivité<sup>28</sup>: leur développement ne commence qu'à partir de 2006 à l'initiative principale du ministère en charge de l'industrie. Enfin, depuis 2011, cinq complexes industriels et technologiques (CTI) ont été créés au Kef, Sidi Bouzid, Kasserine, Médenine et Tozeur selon le même concept que les pôles de compétitivité. L'orientation pour les CTI est d'améliorer l'attractivité des investissements à contenu technologique notamment dans des projets

<sup>27</sup> El Ghazala, Borj Cedria, Sidi Thabet, et Sfax.

<sup>28</sup> Monastir-El Fejja, Bizerte, Sousse, Gafsa, Gabés.

permettant la valorisation des ressources naturelles

Le système dans son ensemble n'est pas encore mature, bien que certaines technopoles connaissent une dynamique de développement prometteuses (Mécatronique à Sousse et Textiles à Feija-Monastir). Le nombre d'entreprises installées demeure faible et les taux d'occupation privée dans les technopoles demeurent marginaux sauf notamment El Ghazala.

Le positionnement stratégique des technopoles et des pôles de compétitivité ne dépend pas d'une stratégie industrielle globale et l'ancrage territorial n'était pas et n'est toujours pas évident pour certaines technopoles. Des difficultés persistent pour réaliser cet objectif de connexion avec le territoire sauf pour certaines technopoles et ce en raison du manque de ressources humaines au niveau régional.

Certains technopoles ou pôles de compétitivité ont adopté un modèle basé sur une logique industrielle pour satisfaire une demande, tandis que les technopoles de Borj Cedria (eau, environnement, énergie) et Sidi Thabet (santé, biotechnologie, pharmacie) seraient plus orientés vers les activités de R&D académiques, dans un cadre universitaire classique.

Outre la question du positionnement, il est pertinent d'examiner les défis liés à leur gouvernance et leur modèle économique et de financement. En effet, il y a une confusion manifeste entre technopole ou pôle de compétitivité, d'une part, et la société de gestion qui le gère, d'autre part. Une bonne gouvernance requiert notamment des pouvoirs publics une définition des rôles clairs de ces entités, mais également la définition d'un cadre légal et réglementaire approprié.

En plus leurs responsables doivent à la fois se concentrer sur l'aménagement des espaces et les aspects fonciers, la promotion de la technopole ou du pôle de compétitivité et les

activités d'animation, dont les objectifs ne sont pas toujours bien établis.

Il s'agit donc de proposer des orientations d'ordre institutionnelles et réglementaires pour une plus grande efficacité et efficacité de la politique industrielle et la reconduction du système technopolitain, dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 :

- Consolider le positionnement stratégique de l'ensemble du système,
- Renforcer la mission d'animation,
- Enfin, réviser le modèle économique pour pérenniser l'activité du système technopolitain.

## 4.2. Stratégie industrielle à l'horizon 2035

Le contexte où se trouvent l'économie et l'industrie tunisiennes après le COVID-19 pose la nécessité de se positionner par rapport aux tendances de l'environnement international et de s'adapter aux grandes mutations du contexte. Cela suppose une stratégie industrielle permettant entre autres de:

### a) Saisir les opportunités offertes par le redéploiement industriel post-COVID des Européens

Comme conséquence de l'impact de la crise du COVID-19 sur les industries en UE en ce qui concerne les défaillances dans les approvisionnements, les entreprises ainsi que les autorités publiques de l'UE considèrent promouvoir l'approvisionnement à partir de sources plus proches géographiquement. Cette tendance à « régionaliser » ou restructurer les chaînes de valeur doit être intégrée avec soin aux réflexions relatives à la stratégie industrielle et d'innovation de la Tunisie afin de saisir les opportunités que ces changements peuvent générer.

## **Se positionner comme lieu d'investissement stable et de proximité**

Les principaux objectifs de la nouvelle politique commerciale de l'UE, à la recherche d'un « renforcement des partenariats de l'UE avec les pays voisins, les pays concernés par l'élargissement et l'Afrique » peuvent favoriser le positionnement de la Tunisie en ce qui concerne les IDE et les échanges commerciaux

## **Bien identifier les besoins industriels des marchés industriels européens et régionaux**

La Tunisie pourra avantageusement se positionner pour bénéficier de la relocalisation d'activités aujourd'hui déployées dans des pays plus lointains et pour favoriser la localisation d'investissements effectués dans des secteurs innovants.

### **b) Tirer parti de la « régionalisation » géopolitique en s'affirmant comme un pont entre l'Europe et l'Afrique**

En lieu et place d'un système multilatéral dominé par les pays occidentaux, le monde est désormais structuré par l'émergence progressive de réseaux concurrents de commerce, d'investissement, de crédit, de normes, voire d'arrangements monétaires, qui ouvre la voie vers un système politique et économique davantage multipolaire. Cette nouvelle donne géoéconomique invite chaque pays - dont la Tunisie - à privilégier une lecture plus stratégique de ses choix industriels.

## **Adapter la structure des accords commerciaux et leurs niveaux tarifaires**

L'évolution géoéconomique de la mondialisation doit plus que jamais inciter la Tunisie à s'affirmer comme un trait d'union entre l'Europe et l'Afrique. C'est à la faveur d'une adaptation de son insertion commerciale internationale qu'elle pourra tirer le meilleur parti des reconfigurations géostratégiques en cours et favoriser son développement industriel et technologique à court et moyen terme ainsi que

renforcer son rôle de pont entre l'Europe et les pays africains.

La **poursuite des négociations bilatérales entre la Tunisie et l'UE** doit permettre une **plus grande intégration réciproque de l'économie tunisienne** et de **l'espace économique européen**.

### **c) Réussir la transition écologique, énergétique et alimentaire en Tunisie et contribuer à celle des pays de la Méditerranée**

Le **développement durable constitue un horizon stratégique** désormais classique au niveau national et international. Il a par exemple conduit l'ONU à fixer 17 objectifs de développement durable (ODD) clairs à l'horizon 2030 et qui appellent une mobilisation résolue des autorités tunisiennes. Les objectifs environnementaux ont vu leur importance rehaussée suite à la crise du COVID-19. Ces évolutions ont vocation à inspirer la stratégie industrielle et d'innovation de la Tunisie, comme elle inspire celle de ses voisins de l'UE, sur au moins trois registres complémentaires (écologique, énergétique et alimentaire).

## **Bénéficiaire de la transition écologique interne et européenne**

Au-delà de sa dimension endogène, la transition écologique que doit engager la Tunisie sera d'autant plus forte qu'elle lui permettra ainsi de tirer profit de celle engagée par l'UE, qui devrait conduire à accentuer la dimension « gravitationnelle » du commerce au profit des pays voisins et renforcer les relations économiques Europe-Afrique du Nord.

Le commerce international pourrait ainsi davantage s'organiser autour de grands pôles régionaux, en particulier USA-Canada-Mexique, Chine-Japon-Asie du Sud Est et Union européenne-Afrique du Nord-Afrique Subsaharienne, la Tunisie ayant une carte particulière à jouer dans ce contexte à condition de se montrer suffisamment attractive économiquement et vertueuse écologiquement.

## Réussir la transition énergétique

La transition écologique comporte dans tous les pays une dimension énergétique essentielle, notamment liée à la forte empreinte carbone de la production et de la consommation d'hydrocarbures. La Tunisie doit en particulier mettre en œuvre de manière déterminée les plans nationaux qu'elle a adoptés pour le renforcement de son efficacité énergétique et pour le développement des énergies renouvelables.

## Participer à la transition alimentaire européenne et mondiale

On observe une mutation engagée en faveur d'une industrie agro-alimentaire plus respectueuse de la biodiversité et du climat, et prévoyant notamment une plus forte régulation de l'usage des produits chimiques (engrais, pesticides...) et la promotion d'une alimentation plus saine.

Il s'agit dans cette perspective non pas seulement de développer le commerce des produits frais de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture, mais aussi et surtout de miser en priorité sur les segments les plus porteurs dans le domaine des produits transformés,

Le développement de la filière de l'huile d'olive pourrait aussi constituer un test symbolique dans ce contexte et pourrait bénéficier d'un programme de valorisation dédié assurant sa montée en gamme.

## d) S'inscrire pleinement dans la transition digitale nationale et internationale

Cette transition digitale n'est pas sans risques pour le pays, susceptible de réduire certains emplois non qualifiés par l'automatisation de

processus et de mener à une utilisation abusive par certains acteurs des données privées concernant les entreprises et les individus. Pour autant, la transition digitale est aussi porteuse d'énormes opportunités pour la Tunisie, au regard du potentiel de productivité et de compétitivité qu'elle recèle, et compte tenu du positionnement géographique et technologique du pays.

## Accélérer la transition digitale nationale

Saisir ces opportunités suppose de poursuivre les efforts engagés dans le cadre des Plans Nationaux Stratégiques « Tunisie Digitale 2020 » et « Tunisie Digitale 2025 », en combinant amélioration des compétences et mise en place d'infrastructures numériques sûres et durables. Tout comme il s'agit d'accélérer la numérisation des services publics clés et de progresser en matière de santé en ligne et d'utilisation de l'identité numérique.

## Créer les conditions de développement d'une économie digitale « Nearshore »

La transition digitale a déjà permis aux multinationales de transférer des tâches à forte intensité de main-d'œuvre dans les pays à revenu intermédiaire ou faible, mais aussi de faire appel à leur savoir-faire en matière de marketing et de gestion. La Tunisie sera sans doute encouragée à pratiquer une convergence avec les normes et pratiques numériques de l'UE. Compte tenu de l'importance cruciale d'une meilleure gouvernance des données la Tunisie pourrait même prétendre au double rôle de partenaire numérique de confiance de l'Europe et de « laboratoire » numérique de l'Afrique.

## 5. ORIENTATIONS STRATEGIQUES A L'HORIZON 2025 ET 2035

### 5.1. Une vision

Pour l'industrie manufacturière tunisienne est proposée une vision fondée sur le développement de forces distinctives afin d'accomplir une mission, celle de contribuer à une croissance solide, inclusive et « durable » à travers une adaptation continue aux besoins du pays et des marchés internationaux.

Pour réaliser cette vision, la nouvelle stratégie industrielle doit permettre au pays de développer des forces distinctives en évolution continue par opposition aux fortes inerties du passé pour doter le pays d'une industrie toujours compétitive en matière de coûts (et de qualité) et de plus en plus investie dans des domaines d'excellence technologique et d'innovation pour produire et exporter des biens et des services de forte valeur ajoutée, respectant l'environnement et employant des ressources humaines de plus en plus qualifiées.

Une formulation de cette vision pourrait être :  
« Une industrie compétitive et technologiquement avancée pour une croissance solide, inclusive et durable ».

### 5.2. Trois objectifs stratégiques

Cette vision se décline en objectifs concrets, facilement mesurables, et cohérents avec les objectifs de développement du pays :

A- Augmenter la part de l'industrie manufacturière dans le PIB national : Accroître la part de la valeur ajoutée industrielle manufacturière dans le PIB à 20% en 2035. Il s'agit d'inverser la tendance de désindustrialisation observée au cours des deux dernières décennies et de repositionner le secteur dans une nouvelle dynamique de transformation structurelle de l'économie. Cet objectif suppose une croissance de la valeur

ajoutée de l'industrie manufacturière bien supérieure à celle de la plupart des autres secteurs économiques, à travers une « montée en gamme » dans tous les sous-secteurs vers des productions de haute valeur ajoutée, des investissements nationaux et étrangers de plus en plus élevés et davantage dans des activités à forte intensité technologique (contrairement aux pratiques du passé).

B- Accélérer la croissance des exportations manufacturières : Porter les exportations de l'industrie manufacturière à 36 ,000 millions de \$ en 2035 et contribuer ainsi à l'amélioration de la balance commerciale et des comptes externes du pays. Longtemps, fortement déficitaires, les comptes externes ne peuvent être équilibrés que si les exportations reprennent une trajectoire fortement ascendante. Pour cela, en plus d'une forte croissance, il faut que le secteur manufacturier soit compétitif en termes de coût et de qualité, que l'offre en biens et services du secteur réponde au mieux aux besoins des marchés cibles et de leur exigences réglementaires et techniques (normes écologiques et autres), que la communication industrielle/économique soit très efficace et agile pour soutenir l'effort de l'État et des industriels, restaurer l'image de du pays, aider à ouvrir de nouveaux débouchés et attirer des investisseurs de qualité.

C- Créer de plus en plus d'emplois (qualifiés en particulier) : Générer une création nette d'emplois industriels (directs et indirects) de +300.000 emplois d'ici à 2035 afin d'infléchir d'une façon continue un chômage chronique trop élevé ; surtout des jeunes, et contribuer ainsi au bien-être social et au développement des personnes, et à la stabilité politique et sociale du pays. Les deux objectifs précédents ont un impact direct sur ce troisième. Toutefois, faudrait-il que les ressources humaines du pays soient bien formées et correspondent, à tout moment, aux besoins des entreprises

industrielles actuelles et futures. S'il y a un facteur qui distinguera demain la Tunisie des autres pays concurrents, c'est bien la qualité de ses ressources humaines.

Ces objectifs stratégiques seront assortis d'indicateurs appelés à mesurer les impacts de la politique à moyen et long terme et à mobiliser l'engagement des acteurs en contrepartie des soutiens qu'ils reçoivent de l'Etat.

### 5.3. Cinq leviers stratégiques

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, la politique industrielle devrait actionner quelques leviers, limités à cinq pour faciliter son exécution dans un contexte d'urgence. Cette focalisation est également essentielle, compte tenu de moyens limités de l'Etat au plan humain et financier, pour garantir une dynamique et des moyens suffisants sur chaque levier. Ces leviers sont :

#### **A- Mettre en place un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques.**

La mise en place d'un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques constitue le premier levier de la stratégie industrielle. Il suppose toutefois deux « préalables », qui ne font pas partie de la stratégie mais sont des conditions essentielles de sa réussite, parce qu'ils constituent des gages de sa bonne exécution et contribuent à restaurer la confiance des investisseurs.

##### **1-Une stabilité politique et sociale du pays**

L'instabilité politique et sociale du pays durant ces dix dernières années a nuit gravement à l'image du pays et a augmenté le risque perçu par les investisseurs, notamment internationaux, et ce dans un contexte de concurrence mondiale où d'autres pays de la zone apparaissent plus stables politiquement. Le retour à une stabilité politique et

institutionnelle et à un leadership de qualité est un facteur essentiel pour l'image, mais aussi pour rassurer les investisseurs et les opérateurs économiques et les amener à regagner leur confiance dans le pays et son devenir.

##### **2-Des signaux concrets et forts à court terme, attestant d'une priorité gouvernementale en faveur de l'industrie**

La stabilité politique et sociale du pays ne pouvant s'apprécier que sur le moyen terme, il est recommandé que les décideurs du pays contribuent à restaurer rapidement la confiance des investisseurs par des signaux concrets et forts à court terme.

Ces deux « préalables » étant posés, le premier levier de la stratégie - la mise en place d'un environnement peut être actionné de façon crédible sur six priorités stratégiques :

##### **A.1. Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional**

L'alourdissement de la pression fiscale affecte les marges des entreprises en ponctionnant davantage sur leurs bénéfices et en accroissant leurs coûts de revient à travers une taxation croissante des intrants industriels. Il est devenu indispensable de simplifier la fiscalité des entreprises industrielles et de la faire revenir à un système plus incitatif à l'investissement et aux exportations.

Par ailleurs, les avantages fiscaux spécifiques et les autres incitations à l'investissement régional se sont révélés insuffisants pour développer l'activité industrielle dans les régions de l'intérieur. Il faut réévaluer la pertinence et le niveau de ces avantages et tenter une nouvelle approche du développement régional faisant intervenir d'autres facteurs d'attractivité de l'investissement industriel en région, comme les infrastructures logistiques et éducatives.

##### **A.2. Rationnaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation**

La nouvelle stratégie veut s'engager résolument vers une « économie entrepreneuriale » encourageant les initiatives des acteurs économiques et des individus, au centre de la création de richesses des pays.

Ce défi exige d'abord une révision en profondeur de la réglementation et des pratiques actuelles régissant les activités économiques pour les rationaliser et les simplifier au maximum (formalités douanières, réglementation de changes, politique foncières, Loi de l'investissement, marchés publics, etc.).

La digitalisation des interactions entre l'administration et les entreprises est une occasion et un levier puissant pour simplifier les procédures, assurer leur transparence (et réduire la corruption) et diminuer les délais de traitement.

Enfin la simplification de la réglementation doit s'accompagner d'une rationalisation des missions des différentes administrations, agences et autres structures publiques d'appui stratégique, financier et technique aux entreprises.

### **A.3 Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur**

Le marché intérieur se trouve affecté par d'importants domaines d'activité non-compétitifs, impactant plus largement l'économie par des restrictions et distorsions de concurrence.

Il est donc essentiel d'abolir les différentes distorsions de concurrence sur le marché intérieur par une révision des dispositifs de protections tarifaires et non tarifaires, de subventions aux produits de base, de contrôle et d'élimination des importations et des activités informelles, et parallèlement par des mesures d'incitations à ce que les activités informelles rejoignent le secteur formel<sup>29</sup>, sans quoi aucune politique de développement

d'entreprises concurrentielles ne délivrera tous ses effets.

### **A.4 Développer l'accès des PME aux financements**

Le manque de financements des PME représente une contrainte majeure dans les phases de création et d'exploitation des entreprises manufacturières. Ce constat s'applique à la plupart des moments critiques de croissance des PME : les investissements, mais aussi les besoins en fonds de roulement, les cautions pour répondre aux appels d'offres internationaux dont le financement souffre de nombreuses restrictions, de délais de réponse longs et des exigences excessives de garanties. Enfin, l'appui financier aux projets d'innovation, pourtant essentiels au développement des PME, représente un problème particulier avec le manque d'expertise des banques et le faible développement des sociétés de capital-risque.

Le développement de moyens de financement peut prendre plusieurs formes à concevoir avec l'administration en charge des finances, les banques et autres institutions financières et les bailleurs de fonds éventuels (fonds de garantie pour les prêts aux PME, fonds de capital-risque gérés suivant des critères privés).

### **A.5 Développer des services logistiques et des zones industrielles performantes**

Les entreprises industrielles tunisiennes souffrent de coûts logistiques élevés bien supérieurs à ceux de la plupart des pays concurrents. Cette dégradation a lieu dans tous les domaines logistiques (maritime, routier et aérien).

De même, les zones industrielles offrent par ailleurs des services inadéquats par rapport aux besoins des entreprises les rendant peu attractives aux nouveaux investisseurs. Elles souffrent pour la plupart de lourdeurs bureaucratiques et réglementaires surtout en matière de sécurisation du foncier, de

<sup>29</sup> Procédures de création et gestion simplifiées, conseils en ligne, développement des paiements dématérialisés, etc...).

récupération de bâtiments abandonnés, et de viabilisation des terrains, etc.

Il convient de renforcer les infrastructures logistiques et les zones industrielles en recourant autant que possible, à des PPP utilisant des formules-cadres suffisamment simples et motivantes pour inciter des acteurs privés à financer partiellement ces investissements et à fournir des services de qualité.

### **B-Encourager l'innovation et les transitions numérique et écologique de l'industrie**

Même dans un environnement favorable aux affaires, les entreprises industrielles ne peuvent devenir et rester durablement compétitives qu'en développant constamment l'innovation sous toutes ses formes.

Ces défis d'innovation sont particulièrement critiques pour les entreprises exposées à la concurrence internationale et souhaitant non seulement maintenir leurs positions mais aussi les étendre vers de nouveaux marchés. Ils résultent aussi de la nécessité pour ces entreprises de s'inscrire dans les transitions écologiques et digitales.

Enfin ces défis sont essentiels pour la réalisation de la vision de développement du pays, et plus particulièrement pour une transformation structurelle réussie de l'industrie vers des activités à forte valeur ajoutée et compétitives sur les marchés intérieurs et extérieurs.

Ce levier se décline à son tour en 4 axes stratégiques qui sont expliqués ci-dessous.

#### ***B.1 Développer constamment la qualité des ressources humaines***

La Tunisie est connue pour la grande qualité de ses ressources humaines en général mais les entreprises industrielles constatent un écart croissant entre leurs besoins de hautes qualifications et l'offre de qualifications provenant de l'enseignement supérieur et des autres cycles de formation. C'est là un des rôles les plus importants de l'État. Il doit s'assurer en

permanence de l'adéquation des besoins aux ressources en qualifications et compétences, en ayant à tout moment une bonne connaissance de la demande des acteurs économiques.

A cet effet, Il est urgent de réformer le système éducatif et de formation professionnelle du pays. Les réformes doivent viser deux principaux objectifs : (i) amélioration/adaptation d'une façon continue de la qualité de la formation (pédagogie, corps enseignants, infrastructure et équipements, système d'évaluation), et (ii) adaptation continue (et non sporadique) des filières et programmes aux besoins de la société et de l'économie en générale et des entreprises industrielles en particulier.

#### ***B.2 Soutenir l'innovation « à fort potentiel » et collaborative***

Pour réaliser sa vision de transformation structurelle de l'industrie, l'Etat est fondé à venir en appui financièrement aux projets d'innovation lorsque l'entreprise n'est pas en mesure d'en assumer seule tous les risques. Il faut cependant tirer les leçons des insuffisances des dispositifs d'appui à l'innovation en vigueur dans le passé et s'inscrire dans le cadre d'un « rôle de l'Etat simplifié » et davantage entrepreneur, voulant encourager les entreprises à innover et à oser s'engager dans des thèmes d'innovation plus risqués mais plus rémunérateurs.

Deux formes de soutien financier sont à considérer : les soutiens automatiques (fiscaux ou par primes) et les soutiens discrétionnaires. Les dispositifs automatiques actuellement en vigueur en Tunisie sont utiles car ils sont simples à mettre en œuvre mais il convient de les adapter pour les rendre plus puissants et plus lisibles (crédits d'impôt recherche/innovation notamment). Les dispositifs de soutien discrétionnaire ont par ailleurs encore trop peu appuyé les projets « collaboratifs » d'innovation associant plusieurs entreprises industrielles ou des entreprises industrielles avec des organismes techniques ou de recherche.

L'Etat doit enfin davantage favoriser l'innovation industrielle par la coordination avec les stratégies de la recherche et l'amélioration de la gestion des composantes du système national d'innovation.

### **B.3 Soutenir la transformation numérique de l'industrie**

La Tunisie a développé un écosystème de start-up, certes à ses débuts, mais qui figure parmi les plus dynamiques en Afrique. Si des efforts sont effectivement investis dans cette transition, à terme, la Tunisie, grâce à sa capacité de développement des services du numérique, pourra devenir une plateforme numérique régionale pour l'Afrique et l'Europe.

Pour faire en sorte que l'industrie tunisienne réalise cette transformation digitale et s'élargisse avec des services numériques de haut niveau, des efforts particuliers doivent être consacrés aux domaines des infrastructures numériques du pays, de la formation initiale et continue de compétences dans les TIC, de la diffusion des technologies 4.0 dans les processus de production et de commercialisation des produits industriels et des activités de service « *nearshore* » utilisant les TIC.

Également, l'État devra accélérer la digitalisation des services publics clés et progresser en matière de santé en ligne et d'utilisation de l'identité numérique, ainsi que soutenir le développement des activités de service numérique et digital à travers une plus grande commande publique aux entreprises privées tunisiennes

### **B.4 Promouvoir l'essor d'une industrie verte**

Il est recommandé de positionner résolument la Tunisie au-devant des Objectifs du Développement Durable (ODD) des Nations Unies et des transformations écologiques de l'UE afin de saisir les nouvelles opportunités de relocalisation et d'approvisionnement des

marchés européen et mondiaux, mais aussi d'attraction d'industries vertes sur son sol.

Un tel positionnement de la Tunisie passera par des actions volontaristes dans les domaines suivants : développer des énergies renouvelables pour diminuer la facture des importations de gaz mais aussi pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> ; considérer la production d'hydrogène vert qui pourra être acheminé par pipeline vers les marchés européens ; faciliter la production d'électricité propre à partir de sources renouvelables par les industriels pour assurer leurs propres besoins.

En outre, le soutien aux projets d'innovation des entreprises industrielles conduisant à réduire le contenu de leurs produits en CO<sub>2</sub>, la réactivation des services de traitement des déchets industriels, la mise en place d'un programme pilote en faveur de l'économie circulaire pour valoriser les déchets.

Enfin, le développement des secteurs industriels porteurs par leur contribution à l'environnement (produits alimentaires biologiques, composants des chaînes de valeur d'équipements de production d'énergie renouvelable, etc.).

### **C-Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation reste la plus grande opportunité pour une industrie tunisienne innovante. Il s'agit du moyen le plus efficace d'accéder à des marchés porteurs en y implantant des unités manufacturières exploitant le savoir-faire et l'expérience entrepreneuriale tunisienne dans de nombreux domaines, et de renforcer la compétitivité et la maîtrise technologique ; tout en profitant des avantages des marchés extérieurs, qu'ils européens (traditionnellement les plus importants) ou africains<sup>30</sup>. La Tunisie peut aussi faciliter l'accès à l'Afrique aux entreprises européennes, se positionnant ainsi comme un trait d'union ou un pont économique entre les

<sup>30</sup> Notamment la Libye, qui dispose de ressources et besoins de reconstruction importants.

deux continents. Elle peut aussi attirer des entreprises d'Asie en joint-ventures pour livrer plus facilement l'Europe et l'Afrique.

La participation aux chaînes de valeur globales et l'établissement de liens avec des entreprises multinationales sont des facteurs critiques d'innovation, car une compétitivité acquise sur les marchés extérieurs est aussi gage de compétitivité pour servir le marché intérieur avec des produits de qualité.

La Tunisie a donc l'opportunité de donner un nouvel élan à l'internationalisation de son industrie, en capitalisant sur ses points forts tout en corrigeant ses insuffisances. Cet élan commence par une révision des réglementations encore pénalisantes : par exemple les avantages octroyés aux entreprises « offshore » doivent être totalement étendus aux entreprises exportatrices « onshore ».

Au-delà de ces mesures réglementaires, il est proposé que l'Etat vienne en soutien à plusieurs types de projets d'internationalisation et d'implantations productives dans des marchés cibles qui ne se réaliseraient pas avec l'ampleur nécessaire, même dans un environnement favorable aux affaires.

### **C.1 Faire évoluer et exploiter les accords de libre-échange avec l'Europe et l'Afrique**

L'industrie tunisienne, largement orientée vers les exportations aux marchés européens, et dans une moindre mesure, africains, doit saisir l'opportunité de la tendance lourde vers le redéploiement industriel post-COVID des Européens.

Il sera nécessaire de réactiver rapidement les négociations entre la Tunisie et l'UE (ACAA) afin de conclure un accord de reconnaissance mutuelle d'évaluation de la conformité des produits industriels, permettant de renforcer le statut de la Tunisie en tant que partenaire privilégié de l'UE et offrant un accès facile des

produits tunisiens. Il sera aussi nécessaire d'éliminer les barrières non tarifaires à ces marchés européens, en harmonisant le système d'infrastructure qualité tunisien avec les acquis de la communauté européenne.

De même, il sera nécessaire de développer les accords commerciaux de la Tunisie et d'intégrer des dispositions de partenariat et d'investissements directs avec les principales Communautés économiques régionales d'Afrique : après le Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA)<sup>31</sup>, des accords doivent être trouvés avec la Communauté Est Africaine (CEA), la Communauté Economique de l'Afrique Centrale (CEEAC) et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) afin de réduire les droits de douane appliqués aux exportations tunisiennes dans ces zones, notamment dans les secteurs d'équipements électriques et mécaniques, des produits chimiques, des produits alimentaires.

### **C.2 Promouvoir plus efficacement les exportations et les implantations sur les marchés extérieurs**

Malgré un volume d'exportations significatif, il existe une marge d'amélioration possible pour les exportations tunisiennes pour lesquelles une promotion et un appui sont nécessaires.

Pour cela, l'objectif ne devrait pas se limiter à exporter, mais considérer aussi l'implantation d'entreprises tunisiennes sur les marchés étrangers. L'implantation d'activités industrielles et commerciales dans ces pays revêt donc une importance croissante pour des entreprises souhaitant durablement s'internationaliser et opérer à proximité des marchés porteurs.

Ceci suppose de développer une vision commune entre les différents départements concernés<sup>32</sup>, les institutions publiques et le secteur privé. A partir de cette vision, il sera nécessaire de renforcer les moyens dont

<sup>31</sup> Dont fait partie la Tunisie depuis janvier 2020.

<sup>32</sup> Ministère des Affaires Etrangères, Ministère du Commerce, mais aussi Ministères chargés de l'industrie et de l'Economie.

dispose la Tunisie sur ces marchés cibles<sup>33</sup> et les synergies entre ces différents acteurs pour promouvoir plus efficacement les exportations et implantations et attraction d'IDE provenant de ces marchés.

### **C.3 Soutenir les nouveaux projets d'Investissements Directs Etrangers (IDE)**

La politique d'attraction des IDE, autrefois essentiellement fondée sur des dispositifs douaniers et fiscaux favorables mais indifférenciés suivant les différentes natures de projets, peut être revue et différenciée pour mieux cibler les IDE conformes avec la nouvelle vision industrielle du pays (technologies avancées, innovation et haute valeur ajoutée).

Les « nouveaux projets d'IDE » et les projets à l'exportation « collaboratifs » peuvent être soutenus à travers un dispositif de « pactes », outil déjà partiellement utilisé en Tunisie (mais pas encore implémenté), bien adapté à un rôle de l'Etat simplifié, facilitateur et entrepreneur. A travers un « pacte », l'Etat peut en effet apporter différents types de soutiens<sup>34</sup>. Il se présente comme un « partenaire » en mesure de contribuer au succès des projets en coordonnant ses soutiens de différentes natures plutôt que comme une juxtaposition de ministères, agences et autres institutions aux motivations et logiques non convergentes et intervenant chacune de manière indépendante avec ses mécanismes, conditions particulières d'éligibilité, plafonds, exigences de rapports, etc. complexes à appréhender par les acteurs privés.

### **D-Renforcer de nouvelles spécialisations verticales**

Les leviers définis précédemment – de développement d'un environnement favorable aux affaires, de l'innovation et de l'internationalisation – sont des leviers horizontaux permettant de développer une industrie plus compétitive tous secteurs

confondus. Les recherches les plus récentes montrent toutefois que les meilleures stratégies industrielles combinent des politiques horizontales et des politiques verticales qui concentrant un certain nombre de moyens sur des secteurs/activités jugés particulièrement porteurs pour le pays.

Ces politiques verticales se traduisent par des soutiens ciblés sur ces secteurs, en matière d'innovation (pour accéder à des technologies critiques), d'internationalisation (pour accéder à des marchés extérieurs ou faire venir des entreprises étrangères leaders), mais aussi de réglementations, formations, commande publique, etc.

### **D.1 Encourager le développement de l'industrie dans les « créneaux porteurs »**

Les secteurs « porteurs » sont des secteurs qui tirent parti des avantages compétitifs de la Tunisie et qui possèdent en outre des potentiels de développement promoteurs pour le pays. L'approche pour identifier les différents secteurs et sous-secteurs de l'industrie a suivi ces deux critères : avantages comparatifs révélés et potentiel de développement, en particulier des créneaux ressortant des « dialogues sectoriels »<sup>35</sup>.

Ces approches permettent de constituer une première base de « créneaux porteurs » classés dans chaque grand secteur industriel. Le Ministère pourra prioriser davantage tenant compte de l'appétit des industriels et des opportunités de marché qu'ils peuvent identifier.

Pour proposer une liste de marchés cibles et secteurs porteurs, un certain nombre d'études récentes a été pris en compte, qui apportent, selon des méthodologies différentes et complémentaires, des indications fortes sur les

<sup>33</sup> Missions diplomatiques, CEPEX, FIPA, ONTT

<sup>34</sup> Réglementation, commande publique/accords d'offset, foncier, formation, négociations tarifaires, protections douanières temporaires, diplomatie économique (promotions, mises en relation...), avantages fiscaux et autres financements.

<sup>35</sup> Menés par l'équipe projet avec des représentants des différents secteurs industriels

créneaux susceptibles de répondre à ces deux catégories de critères.

Ces domaines sont présentés dans trois sections :

- Filières porteuses (composants provenant de divers secteurs et leur assemblage en des

produits complexes, aujourd'hui soumis à de profondes mutations qui sont aussi sources de nouvelles opportunités)

- Segments industriels porteurs (segments exportateurs, à ACR et indice de complexité élevés)
- Services industriels porteurs

### **FILIÈRES PORTEUSES**

#### **A- COMPOSANTS DE L'AUTOMOBILE**

#### **B- COMPOSANTS DE L'AÉRONAUTIQUE**

#### **C- LA CONSTRUCTION NAVALE ET SES COMPOSANTS**

### **SECTEURS INDUSTRIELS PORTEURS**

#### **D-INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET ÉLECTRONIQUES**

##### **Segments porteurs**

- D-1 Matériels de distribution et de commande électrique
- D-2 Composants pour appareils électroniques
- D-3 Dispositifs et instruments médicaux
- D-4 Appareils domestiques et de l'électroménager
- D-5 Câbles de fibres optiques et leurs connecteurs
- D-6 Composants électriques et électroniques pour les véhicules électriques,
- D-7 Composants électroniques pour le bâtiment
- D-8 Cellules et panneaux photovoltaïques
- D-9 Matériels électriques et électroniques

#### **E-INDUSTRIES MÉCANIQUES ET MÉTALLURGIQUES**

##### **Segments porteurs**

- E-1 Pièces en fonte et tubes métalliques
- ##### **Segments à potentiels particuliers**
- E-2 Mécanique de précision
  - E-3 Recyclage des déchets
  - E-4 Produits mécaniques et métallurgiques

#### **F-INDUSTRIES DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT**

##### **Segments Porteurs**

- F-1 Jeans, sportswear et autres produits chaîne et trame de travail.

##### **Segments à potentiels particuliers**

- F-2 Textiles techniques
- F-3 « Fast fashion »

#### **G-INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE**

##### **Segments porteurs**

- G-1 Huile d'olive et ses fractions
- ##### **Segments à potentiels particuliers, résultant de tendances lourdes sous-jacentes**

- G-2 Nombreuses opportunités de création de valeur ajoutée, y compris dans les produits frais de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture
- G-3 Produits biologiques
- G-4 Produits alimentaires pour le Maghreb et l'Afrique

#### **H-INDUSTRIE DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE**

##### **Segments porteurs**

- H-1 Chaussures et leurs composantes

#### **I-INDUSTRIE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION, DE LA CÉRAMIQUE ET DU VERRE**

##### Segments porteurs

##### **Segments à potentiels particuliers, résultant de tendances lourdes sous-jacentes**

- I-1 Céramiques techniques
- I-2 Pierres ornementales
- I-3 Eco-matériaux

#### **J-INDUSTRIES CHIMIQUES ET PHARMACEUTIQUES**

##### **Segments porteurs**

- J-1 les Produits cosmétiques et de soins personnels

##### **Segments à potentiels particuliers, résultant de tendances lourdes sous-jacentes**

- J-2 Emballages papier/carton (Exports 109 M\$, ACR 4,4) et plastiques
- J-3 Médicaments
- J-4 Tourisme médical

### **SERVICES INDUSTRIELS PORTEURS**

#### **K-SERVICES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

- K-1 L'e-learning
- K-2 La santé digitale
- K-3 La cybersécurité

#### **L-SERVICES TECHNIQUES AUX ENTREPRISES / ENGINEERING**

## ***D.2 Développer des projets collaboratifs dans des « filières d'excellence »***

Ces projets visent à développer des filières industrielles particulièrement porteuses mais présentant des barrières à l'entrée significatives. Les « filières d'excellence » pourraient être celles qui cumulent des avantages comparatifs avérés de la Tunisie, un potentiel de transformations structurelles important, des croissances des marchés mondiaux relativement élevées, des potentiels de croissance par les applications de technologies sur lesquelles la Tunisie pourrait investir. Une première liste indicative de 7 « filières prioritaires » est proposée à partir de la liste des « secteurs porteurs » pour discussion entre l'Etat et les industriels :

- Energies renouvelables,
- Composants de l'automobile,
- Aéronautique,
- Composants électriques, électroniques, mécatroniques et leurs logiciels,
- Produits alimentaires de qualité, de soin et de santé (médicaments) biologiques,
- Services des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et
- Services d'ingénierie utilisant les technologies de production numérisées (4.0).

Cette liste, volontairement restrictive, est une première proposition que les autorités, en accord avec les industriels, peuvent enrichir ou réduire en fonction des dispositions des acteurs économiques et des capacités de l'Etat à accompagner le développement de ces filières. Des analyses stratégiques complémentaires peuvent être réalisées pour approfondir les opportunités et/ou actualiser la liste des filières d'excellence.

La réussite d'un projet de filière repose sur un fort engagement d'acteurs privés compétents et la mise en place de collaborations internationales pour l'introduction des nouvelles technologies. Pour compléter les efforts des investisseurs nationaux, des entreprises étrangères pourront être démarchées pour investir dans ces filières. L'Etat apportera des

soutiens particuliers, financiers et non financiers, à la construction ou au développement de ces filières prioritaires. La formule des « Pactes » semble là encore bien adaptée à la contractualisation de ces soutiens.

## ***D.3 Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur et de spécialisations régionales***

Le marché intérieur se trouve aujourd'hui largement approvisionné par des importations de produits finis ou semi-finis auxquels l'industrie tunisienne n'apporte que peu de valeur ajoutée (distribution simple ou après emballage).

Une partie de ces approvisionnements pourraient être aussi bien effectuée par des entreprises locales, s'appuyant sur des ressources localement disponibles (matériaux de mines ou de carrière, équipements agricoles, matériels de BTP, ressources animales et végétales etc...) et/ou l'installation de capacités de production compétitives.

A défaut de pouvoir identifier suffisamment de candidats dans un premier temps, l'Etat pourra lancer des « appels à propositions » invitant entrepreneurs tunisiens et étrangers à développer ces capacités de production locales pour reconquérir un marché spécifique. Une première base de données des marchés (produits) concernés sera établie après revue des ressources locales disponibles et des études sectorielles concernées. Dans le même ordre d'idées, on pourrait penser à développer des capacités de production locale de certains biens intermédiaires importés par les entreprises offshores.

Pour tous ces projets, les soutiens apportés pourront alors prendre plusieurs formes : aides fiscales, protection douanières temporaires, etc. pour lesquelles la formule des « Pactes » semble encore la plus adaptée.

## E- Développer une image de marque attractive de la Tunisie à travers une communication professionnelle continue de la nouvelle stratégie industrielle

L'image de la Tunisie s'est grandement détériorée ces dernières années auprès des investisseurs ainsi que des acteurs économiques et des jeunes sortant du système éducatif, dont un grand nombre décident de rechercher des opportunités de travail à l'étranger. Cette image est d'autant plus pénalisante que d'autres pays de la zone méditerranéenne ont parallèlement développé une image très positive et captent des investissements qui auraient tout aussi bien pu s'effectuer en Tunisie. La réussite de la stratégie industrielle du pays passe donc par une amélioration rapide de son image. Ce redressement doit être planifié par la mise en œuvre conjointe des actions des leviers A à D et d'une stratégie de communication mettant en évidence les changements opérés et leurs effets sur l'économie. Cette stratégie de communication comporte des actions de court terme et de moyen terme :

- A court terme, privilégier le niveau national, la « restauration de la confiance » et la mobilisation des parties prenantes (entreprises, centres de recherche, jeunes qualifiés...) à la stratégie, avec une information sur son contenu, les réformes que l'Etat s'est d'ores et déjà engagé à mener

(en particulier sur l'amélioration de l'environnement des affaires).

- A moyen terme et sur toute la durée de la stratégie, élargir la communication aux niveaux national et international pour consolider définitivement la crédibilité et l'image du pays, et la confiance des investisseurs, avec une information concrète des mesures mises en place des résultats obtenus, des « *success stories* » d'entreprises industrielles et la participation des acteurs économiques à cette communication auprès de nouveaux investisseurs potentiels.

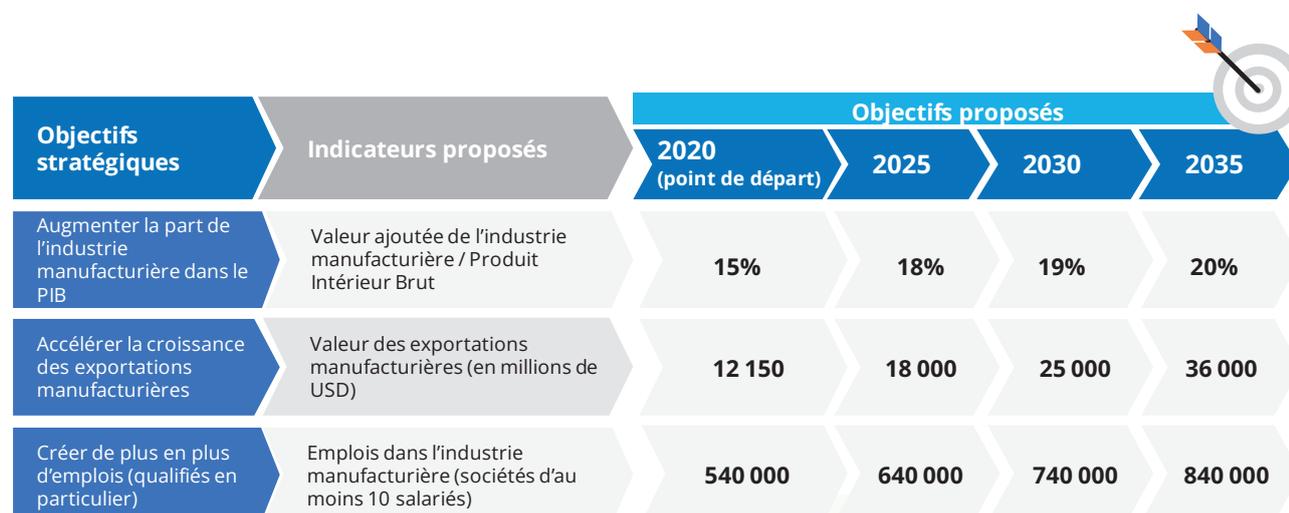
La méthode de réalisation du plan de communication est présentée ci-dessus, dans la section 2.2. (Méthodologie – E- *Élaboration de la Stratégie marketing et du Plan de communication*).

Tous les canaux de communication pourront être envisagés<sup>36</sup> avec un message du type : « la Tunisie, première démocratie du monde arabe, est un hub de compétences pour l'industrie du 21<sup>e</sup> siècle : elle offre aux industriels du monde entier un site unique par son écosystème flexible et ses services de qualité au moindre coût, un tissu industriel diversifié et en pleine expansion, la disponibilité et la qualité de ses ressources humaines techniques et managériales, sa proximité géographique et culturelle et son accès à deux grands marchés, européen et africain, en pleine croissance. Les réussites exemplaires de certaines entreprises peuvent en témoigner... ».

<sup>36</sup> Internet, magazines économiques, salons, conférences et rencontres professionnelles, approches ciblées d'entreprises et centres de recherche étrangers, notamment dans les filières prioritaires.

## 5.5. Plan d'action

L'Etat peut se donner des objectifs quantifiés globaux à titre indicatif, mais ces objectifs devront être déclinés par secteur, négociés et ajustés avec les représentants privés des filières.



Ce plan vise à traduire en termes d'actions structurantes la Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 de la Tunisie. Ces « actions » sont organisées suivant les « axes stratégiques » développés à l'intérieur des cinq « leviers » de la Stratégie. La bonne exécution de ces actions suppose en outre une gouvernance forte, intégrée au Plan d'action.

### Plan d'action

#### Levier A

#### Mettre en place un environnement favorable au développement des investissements et des activités économiques

Axe Stratégique	Action/ réforme/ mesure
<b>Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional</b>	A.1 Mettre en place une fiscalité durablement favorable à l'investissement industriel et aux exportations.
	A.2 Encourager et faciliter l'investissement industriel dans toutes les régions du pays pour la production des biens en forte demande par les marchés extérieurs et le marché national (consommation finale ou intermédiaire).
	A.3 Clarifier l'organisation de l'Etat et simplifier les réglementations et procédures.
	A.4 Accélérer la digitalisation (dématisation) des services administratifs et fiscaux à l'entreprise.
<b>Rationaliser et simplifier le rôle de l'Etat et la réglementation</b>	A.5 Simplifier l'organisation institutionnelle du secteur en consolidant le nombre d'agences et de structures intervenant dans le secteur industriel.
	A.6 Adapter les statuts des institutions publiques ou parapubliques techniques (centres techniques, centres de ressources technologiques, etc.) pour plus de flexibilité de gestion et moins de dépendance financière de l'Etat.
<b>Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur</b>	A.7 Étendre la politique d'ouverture et de compétition (concurrence) à l'ensemble des activités économiques et sociales pour améliorer la productivité et encourager l'investissement et l'innovation.
	A.8 Développer et mettre en œuvre une stratégie de formalisation progressive des entreprises du secteur informel.

	A.9 Accélérer l'élimination des subventions aux produits de base.
Faciliter l'accès des PME aux financements	A.10 Améliorer l'accès au financement pour les PME industrielles.
Développer des services logistiques et des zones industrielles performantes	A.11 Développer l'infrastructure et les services logistiques pour réduire le coût de la logistique du commerce extérieur et intérieur du pays. A.12 Mettre à niveau des zones industrielles (ZI) et moderniser leur gestion et leurs services aux entreprises.

## Levier B

### Encourager l'innovation et les transitions numérique et écologique de l'industrie

Axes Stratégique	Action/ réforme/ mesure
Développer constamment les ressources humaines	B.1 Adapter l'offre qualitative de formation aux besoins en compétences des entreprises.
Soutenir l'innovation à fort potentiel et collaborative	B.2 Améliorer l'efficacité des dispositifs de soutiens automatiques à l'innovation.
	B.3 Consolider et rationaliser les dispositifs de soutien discrétionnaire à l'innovation.
	B.4 Développer la demande d'innovation au niveau de la commande publique (État et entreprises).
	B.5 Étendre les possibilités de protection de l'innovation.
	B.6 Améliorer la gestion, la gouvernance et la performance du système technopolitain.
Soutenir la transformation numérique de l'industrie	B.7 Soutenir la transition numérique de l'industrie tunisienne.
Promouvoir le développement d'une industrie verte	B.8 Promouvoir la production de biens et services préservant les systèmes écologiques du pays et permettant de saisir les opportunités offertes par la promotion de l'industrie dite « verte ».

## Levier C

### DONNER UN NOUVEL ELAN A L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Axe Stratégique	Action/ réforme/ mesure
Faire évoluer et exploiter les accords de libre-échange avec l'Europe et l'Afrique	C.1. Mettre en place une politique appropriée pour exploiter au mieux les nouvelles orientations de l'UE de s'approvisionner auprès de centres de production situés dans ou très proches de l'Europe, et développer de nouveaux accords commerciaux vers les marchés d'Afrique.
Promouvoir davantage les exportations et les implantations sur les marchés extérieurs	C.2 Encourager et appuyer les exportations et les implantations sur les marchés à fort potentiel d'Europe et d'Afrique.
	C.3 Appuyer les projets collaboratifs à l'exportation.
Soutenir les nouveaux projets d'Investissements Directs Etrangers	C.4 Promouvoir les investissements directs étrangers (IDE) contribuant à la réalisation de la nouvelle stratégie de développement industriel.

## Levier D

### DÉVELOPPER DE NOUVELLES SPÉCIALISATIONS VERTICALES

Axe Stratégique	Action/ réforme/ mesure
Encourager le développement de l'industrie dans les créneaux porteurs	D.1 Faciliter les initiatives industrielles de spécialisation dans des créneaux porteurs.
Développer des projets collaboratifs dans des filières d'excellence	D.2 Accorder un soutien spécifique au développement d'un nombre limité de filières (activités industrielles) jugées à fort potentiel de croissance et qui suscitent un grand intérêt de la part des opérateurs dans ces filières.

Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur et des spécialisations régionales

D.3 Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur.

D.4 Développer les spécialisations régionales.

## LEVIER E : DÉVELOPPER UNE IMAGE ATTRACTIVE DE LA TUNISIE

En classant les actions par ordre de priorité :

a) Les actions A (mise en place d'un environnement favorable aux affaires) sont les plus prioritaires car susceptibles de déclencher progressivement une reprise des investissements et donc de l'emploi et des exportations avec tous les effets positifs que l'on connaît.

b) Viennent ensuite les actions B et C (Encourager l'innovation dans les entreprises et Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises) qui

demandent une conception et une mise en place rapides pour délivrer des surplus de croissance de l'industrie à moyen terme.

c) Puis les actions D (Renforcer de nouvelles spécialisations verticales) qui livreront leurs effets à plus long terme.

d) Enfin les actions E (« Communiquer la nouvelle stratégie industrielle »), la mise en œuvre de la stratégie de communication devra correspondre à celui de la mise en place des réformes précédentes.

## 6. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

Pour mettre en œuvre la stratégie proposée en mobilisant efficacement l'ensemble des parties prenantes, il semble nécessaire d'instaurer un véritable dialogue public-privé (DPP) de haut niveau et permanent. A l'instar des pays nouvellement industrialisés, le DPP devrait être situé au niveau du chef du gouvernement au sein d'un Conseil (Conseil National du Développement Industriel- CNDI) présidé par le chef du gouvernement (ou Premier Ministre) en personne et composé en majorité de représentants qualifiés du secteur industriel. Il sera chargé de :

- a) Superviser et suivre régulièrement la mise en œuvre de la nouvelle stratégie industrielle et prendre les mesures nécessaires en cas d'écart par rapport au calendrier ou aux objectifs convenus ;
- b) Veiller à la mise en place, en toute priorité, d'un environnement favorable aux affaires et à la réingénierie en profondeur du système d'appui et d'incitations aux entreprises du secteur ;
- c) Suivre régulièrement l'exécution des réformes convenues et évaluer périodiquement leurs impacts afin d'intervenir à temps en cas de déviation par rapport aux résultats attendus ; et enfin
- d) Maintenir une veille concurrentielle sur les évolutions et tendances mondiales pouvant affecter la stratégie industrielle de la Tunisie: évolutions sectorielles, technologiques, des tendances lourdes, des politiques industrielles des pays clients et concurrents, etc.

Pour assurer ces missions, le CNDI s'appuiera sur un secrétariat assuré par le MIME (dirigé par exemple par une UGP localisée au niveau du cabinet du Ministre, en mesure de coordonner les contributions des différentes directions du Ministère et d'autres ministères), et qui devient ainsi l'arme opérationnelle du Conseil.

Le Plan d'Action sera mis en œuvre d'une manière concertée et participative. De ce fait il est un programme fédérateur et mobilisateur des parties prenantes. Ce DPP viendra consolider les moyens et ressources des ministères et institutions pour une mise en œuvre réussie et pertinente.

En fait, l'élaboration du présent document « Stratégie industrielle et plan d'action 2035 » résulte d'une concertation menée tout au long de son processus de conception. Un Comité de pilotage a suivi le développement de cette stratégie et des échanges continus ont permis de formuler les actions proposées. Des présentations aux parties prenantes du secteur privé et aux décideurs et instances concernées ont été faites. Des ateliers suivis de débats et de discussions lors des dialogues et séminaires menés à l'échelle sectorielle régionale et nationale ont abouti à un consensus et une validation finale de la structure du document de stratégie et des différentes orientations, composantes et actions à mettre en œuvre. Cette appropriation par les acteurs et intervenants est un atout facilitant son exécution.

L'UGP est la formule appropriée pour faciliter la mise en œuvre du Plan d'action. L'UGP dédié totalement à la stratégie sera catalyseur, mobilisateur et redevable des résultats attendus dans des délais impartis.

La période de réalisation de la stratégie et du plan d'action est limitée au premier quinquennat (5 ans - 2022-2026). L'année 2022 sera réservée à la mise en place et suppose un travail intensif et coordonné sur plusieurs plans avec plusieurs partenaires pour la programmation de la mise en œuvre de 28 projets / actions innovants répartis sur les 5 leviers retenus par la Stratégie :

- LEVIER A – Mettre en place un environnement favorable aux affaires
- LEVIER B – Encourager l'innovation dans les entreprises

- LEVIER C – Donner un nouvel élan à l'internationalisation des entreprises
- LEVIER D – Renforcer de nouvelles spécialisations verticales
- LEVIER E – Développer une image attractive de la Tunisie.

La réussite de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action est tributaire de 4 facteurs :

- Facteur 1 : Le système de gouvernance de la mise en œuvre de cette stratégie et du plan d'action, avec la détermination et l'audace nécessaires.
- Facteur 2 : Les compétences et qualifications de l'équipe de conseillers qui sera chargée de sa mise en œuvre et la logistique qui leur est allouée.
- Facteur 3 : La collaboration - concertation et l'implication des acteurs et l'engagement effectif des divers partenaires tout au long de la période de réalisation 2022-2026.
- Facteur 4 : Un Dialogue Public - Privé (DPP) en 5 groupes couvrant les différents leviers sera

mené durant tout le premier quinquennat de cette stratégie.

La démarche préconisée pour réussir la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action passe par la création d'une Unité de Gestion de la Stratégie et Plan d'Action (UGP). Elle sera rattachée administrativement au MIME.

L'UGP est gérée d'une manière autonome selon des plans opérationnels annuels. Elle disposera d'un budget de fonctionnement, elle aura sa structure, ses cadres, son personnel et ses locaux propres. Cette UGP serait la pierre angulaire du dispositif de réalisation des 5 leviers cités plus haut (A, B, C, D, E) de la stratégie industrielle et du Plan d'action 2035.

La création et la mise en route de l'UGP seraient le premier projet à lancer. Sa création sera possible sur la base du document validé et d'un financement négocié et alloué auprès des bailleurs des financements internationaux.

## 7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 7.1. Conditions de réussite.

Le développement et la réussite de la stratégie industrielle est tributaire d'un cadre propice, un climat d'affaires rassurant et encourageant à la relance, la consolidation et la régénération du tissu industriel et son intégration aux chaînes de valeur internationales. La mise en œuvre doit obéir à une démarche d'agilité, de pragmatisme prospectif et de l'intelligence collective de l'ensemble des intervenants.

Cette stratégie suppose un cadre institutionnel, des services d'appui techniques de qualité, des prestations de formation continue, de conseil et l'accès aux financements et aux marchés.

La Stratégie industrielle 2035 est en parfaite cohérence avec les pactes de productivité, les stratégies des acteurs partenaires et les ambitions du développement régional.

Tout au long de l'élaboration de la stratégie, les consultants avaient sollicité les avis, les analyses et les recommandations des acteurs et parties prenantes. Cette démarche devrait se poursuivre tout au long de sa mise en œuvre afin d'assurer une concertation permanente, une implication et une mobilisation nécessaires à la réussite de la stratégie.

- Planification rationnelle des 35 chantiers inscrits pour le Plan d'action en fonction des priorités et dans le cadre de plans de charges équilibrés.
- Passage de la réglementation à l'expérimentation et la mise en application.
- Passage de la décision unilatérale au partenariat et arbitrages consensuels.
- Outils de gestion prévisionnelle moderne et système de reporting et de suivi.
- Volonté de doter les responsables des projets de plus d'autonomie de gestion.
- Moyens humains et matériels suffisants (responsables et cadres, bureaux,

équipement informatique, moyens logistiques, etc.).

La réussite de la mise en œuvre de la stratégie est également tributaire de la réalisation des conditions suivantes :

- La mise en œuvre des projets et processus de développement et de réformes au profit du secteur de l'industrie manufacturière est réelle et progresse d'une manière concertée.
- La politique en matière de promotion de l'industrie est effective à tous les niveaux.
- L'approbation et l'engagement des partenaires et acteurs sont effectifs au niveau opérationnel : Les ministères et institutions, les fédérations patronales, ainsi que les départements concernés.
- Le système d'information et de promotion, la communication et le marketing de l'espace « Tunisie : pays entrepreneurial et créatif » sont assurés. Le MIME dispose d'un portail dynamique et de bases de données actualisées.
- Les budgets prévus pour le développement et la mise en œuvre des projets et actions proposés sont décidés et alloués.
- Les chercheurs, les inventeurs et les innovateurs bénéficient d'un cadre juridique motivant qui préserve leurs droits et protège leur créativité.

### 7.2. Facteurs de succès

- Un engagement réel et continu de tous les décideurs et des responsables des institutions concernés par l'industrie manufacturière.
- Une vision prospective pertinente partagée sur le devenir de l'industrie telle que proposée par la stratégie et les modes de développement pour enclencher l'adhésion et l'engagement de tous les acteurs intéressés.

- Une démarche d'appropriation par les acteurs du plan d'actions, une visibilité par la communication, l'écoute des opérateurs de leurs besoins au niveau de la préparation des missions d'assistance technique.
- Mise en valeur de la dynamique enclenchée au niveau national (stratégie et gouvernance); aider à faire, plutôt que de faire à la place de, et mise en réseau pour échanger à travers des dialogues public – privés continus.
- Une prise en compte des besoins réels au moment de la préparation des missions d'assistance technique et/ou de formation, une exigence de proximité vis-à-vis des structures, avec des responsables proches des industriels et de leurs préoccupations.
- Un défi de mobilisation de l'expertise et de l'intelligence collective locale tout en capitalisant les expériences réussies.
- Une exigence de proximité, de flexibilité et de proactivité, tout en rapprochant l'offre et la demande dans les domaines de la restructuration de l'écosystème de l'industrie. Mettre en place une dynamique au niveau du terrain prenant en compte les changements attendus pour le secteur.
- Un effort de communication constant et une démarche proactive, mobilisatrice.
- L'identification des synergies et séquençage pertinent au niveau de la programmation, une exigence de coordination et de suivi intégrée dans les processus de décision.
- Une interaction entre le MIME et les professionnels pour le ciblage des actions et la recherche de synergie, ainsi qu'une mobilisation efficace des experts spécialisés pour raccourcir les délais, en particulier par un effort d'anticipation sur le lancement des activités et la clarté des Termes de Référence pour les projets, études et missions prescrites pour la Stratégie.
- Un effort permanent et rigoureux de suivi et d'anticipation des plannings, un système de suivi et de monitoring efficace, un effort permanent de communication pour mobiliser les acteurs.

### 7.3. Risques liés à la stratégie industrielle 2035

La stratégie industrielle 2035 et le plan d'action proposés seront déployés dans un contexte caractérisé par l'imprédictibilité, les disruptions technologiques, les changements aléatoires, les turbulences fréquentes et profondes au cours des deux prochaines décennies. Les scénarios de stabilité et d'évolution prévisible dans la continuité, les systèmes de prévision classique et de progression tendancielle ne sont plus valables. L'intelligence collective prospective doit cerner les tendances et scénarios possibles. Les options seront multiples. La concertation permanente, le scepticisme pragmatique, l'arbitrage, l'agilité des acteurs deviendront un système de résolution de problèmes et de décisions concernant le devenir de l'industrie et de l'économie tunisienne.

A ce contexte de turbulences, de ruptures imprédictibles et de transitions multiples s'ajoute la complexité institutionnelle, l'inertie bureaucratique et des paradigmes obsolètes dominants. La complexité institutionnelle de l'écosystème, ses organisations et ses acteurs ne sont pas des acteurs rationnels qui appliqueront des procédures formelles et des stratégies et des actions clairement définies pour atteindre des buts identifiés. Au contraire, les institutions sont des acteurs sociaux opérant dans des cadres rigides, intégrés dans des environnements qui leur imposent des exigences et des attentes spécifiques auxquelles elles s'emploient à répondre dans le but d'asseoir leur légitimité. La survie et la pérennité de l'institution dépend de son degré de conformisme, d'alignement aux textes, aux missions et aux procédures et rarement à ses capacités de réaliser des changements et des performances. Les institutions se conforment à des logiques d'offre et des injonctions instaurées depuis des décennies et opèrent selon les capacités acquises des savoir-faire et les compétences disponibles parfois déconnectés et en deçà des besoins et attentes

des industriels. Les demandes des industriels sont multiples, diversifiées, renouvelées, exigeant un milieu institutionnel fort, agile et offrant des prestations de qualité, de proximité et dans des délais instantanés.

### **7.3.1. Risques liés à une dotation insuffisante de moyens au profit du MIME et de la Stratégie**

La réussite dépend d'une mise en place de ressources humaines et matérielles et des procédures de gestion appropriées et à la hauteur des ambitions et objectifs recherchés par la Stratégie. Au cours des prochaines années, au vu des contingences budgétaires et d'austérité, il serait difficile de mobiliser des ressources additionnelles. En fait, il s'agit d'une réallocation intelligente, d'une optimisation des ressources budgétaires internes disponibles du MIME et de ses institutions. Des ressources additionnelles seront mobilisées pour l'UGP par les institutions de coopération et d'appui au développement. Les démarches sont engagées à cet effet depuis 2021.

Sur un autre plan, une grave hétérotélie guettera la mise en œuvre des 35 chantiers de la stratégie et le plan d'action qui risquent d'être fortement pénalisés par une absence d'engagement réel, de concertation continue entre tous les acteurs et leur faible réactivité / agilité.

### **7.3.2. Risques liés à la capacité d'adaptation et d'absorption insuffisante des changements requis par les institutions**

La performance de l'industrie dépend de la dynamique des professionnels mais d'un cadre institutionnel harmonisé, qualifié, cohérent et efficient. La pleine atteinte des impacts attendus de la stratégie, ainsi que sa durabilité requièrent un accroissement des exigences auxquelles devront répondre les responsables du MIME, les

institutions d'encadrement et d'appui et les gestionnaires de la stratégie.

Si la volonté d'entreprendre des projets structurants est marquée au niveau de la sphère décisionnelle, elle doit être confortée par une capacité d'agir au niveau opérationnel parce que la mise en adéquation des deux, en détermine l'efficacité et la qualité des résultats.

Le renforcement des capacités d'encadrement aussi bien technique, que managérial du personnel du MIME, des agences et institutions sous sa tutelle ainsi que le renforcement des structures professionnelles doivent se faire par une approche qui favorise l'accumulation progressive des savoirs et savoir-faire, pour contribuer au développement des capacités d'absorption et lutter contre une culture d'inaction, d'immobilisme / attentisme qui entrave les actions de progrès industriel.

### **7.3.3. Risques liés à une coordination inefficace**

Lors de l'exécution de la Stratégie et de ses chantiers complexes, une concertation continue doit être déployée. Le risque d'une coordination inefficace peut naître de la multiplicité des intervenants (*Ministères, divers autres intervenants et acteurs, associations professionnelles...*) aux approches et intérêts parfois divergents, aux rythmes d'action asynchrones, à la pression de l'appareil administratif, de l'inertie bureaucratique et des conflits potentiels de prérogatives.

Une approche, s'appuyant sur une réelle concertation des parties prenantes à la stratégie et plan d'action est à préconiser dans le cadre du PNDI et des comités et plateformes de dialogue public-privé.

Pour atténuer ce risque, l'UGP doit servir de catalyseur - facilitateur des plateformes de concertation, de l'élaboration de procédures de suivi et d'un plan de mise en œuvre des actions à engager.

### 7.3.4. Risques liés à une gestion insuffisamment structurée

- La stratégie doit être pilotée avec méthode et rigueur. La finalité du pilotage est l'atteinte des résultats accompagnée par le respect du planning et du budget relatif à l'allocation de moyens.
- Un pilotage efficace ne peut se réduire à une simple action de contrôle et de suivi. Confronté aux incertitudes, aux aléas et aux évolutions du contexte, le pilotage doit réagir rapidement et adapter le dispositif et la démarche.
- Une gestion de projet non maîtrisée enlève toute rigueur à la réalisation d'un projet et empêche la fluidité et la rapidité de la communication entre les divers intervenants.
- La gestion de projet vise tous les intervenants au PNDA (comité de pilotage, leaders de composantes, chefs de projets, animateurs de groupes de travail et d'équipe, professionnels, etc.) qui doivent mener à bien ou participer à la réalisation de l'ensemble des activités et projets afin d'atteindre les résultats du PNDA.

La mise en œuvre de la stratégie de manière concertée et fédérative permet d'assurer l'engagement d'un processus irréversible de restructuration – développement de l'ensemble des aspects concernant le secteur industriel. Les changements qui seront introduits tout au long de sa mise en œuvre permettent une construction progressive cohérente répondant aux exigences du développement durable et aux préoccupations des professionnels.

## ANNEXE 3 : DEMARRAGE DE LA STRATEGIE 2035 ET DU PLAN D'ACTION : CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

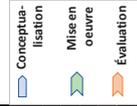
Après avoir assuré les ressources et budget nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie 2035, le plan d'action pour l'année 2022 couvre les activités de préparation et de démarrage ci-après.

Activités préparation et démarrage de la mise en œuvre de la stratégie	Echéancier Année 2022												
	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12				
1. Mise en place du Conseil National du Développement Industriel													
2. Création du Comité National de Pilotage et système de suivi de la mise en œuvre de la stratégie													
3. Appel à candidatures et sélection du Directeur National de la stratégie vis-à-vis de l'UGP au MIEM													
4. Prise de fonction du Directeur National "Stratégie Industrielle et innovation 2035"													
5. Identification des institutions d'appui pour financer l'Assistance Technique nécessaire pour la mise en œuvre de la Stratégie et plan d'action pour les 5 premières années.													
6. Proposition d'un document de projet pour la stratégie et levée de fonds pour sa réalisation													
7. Préparation et lancement d'un 1 <sup>er</sup> plan de communication mobilisation interne des parties prenantes MIEM, APII, FIPA, TIA													
8. Lancement d'un avis pour expression d'intérêt et présélection de 4 Centrales d'expertise ayant les qualifications requises pour la mise en œuvre de la Stratégie (5 premières années)													
9. Elaboration des TdR et lancement d'un Appel d'Offre International auprès de Centrales retenues pour la sélection d'une Centrale d'experts pour les 5 prochaines années													
10. Réception des offres, dépouillement et Sélection de l'adjudicataire du marché : Désignation de la Centrale la mieux qualifiée.													
11. Contractualisation avec la Centrale sélectionnées selon l'AO international													
12. Préparation et validation du Premier Contrat programme 2023													
13. Démarrage de l'équipe UGP et des actions de l'année 1 de la mise en œuvre de la stratégie													Janvier 2023

## ANNEXE 4 : CHRONOGRAMME DU PLAN D'ACTION

LEVIERS - AXES - ACTIONS	CHRONOGRAMME DU PLAN D'ACTION					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
<b>Préparatifs pour la mise en œuvre de la Stratégie: Gouvernance de la stratégie et son exécution</b>						
3P-1 Mise en place et démarrage de l'UCP						
3P-2 Mise en œuvre et coordination avec les parties prenantes						
3P-3 Mise en œuvre de la stratégie						
3P-4 Recherche et mobilisation de fonds pour la mise en œuvre de la stratégie (financement de l'UCP)						
<b>VIER A: METTRE EN PLACE UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS ET DES ACTIVITES ECONOMIQUES</b>						
<b>Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional</b>						
A.1 Encourager l'investissement par une fiscalité nationale incitative et une nouvelle approche du développement industriel régional						
A.2 Encourager et faciliter l'investissement industriel dans toutes les régions du pays pour la production des biens en forte demande par les marchés extérieurs et le marché national (consommation finale ou intermédiaire)						
<b>Rationaliser et simplifier le rôle de l'état et la réglementation</b>						
A.3 Clarifier l'organisation de l'état et simplifier les réglementations, et procédures						
A.4 Accélérer la digitalisation (dématérialisation) des services administratifs et fiscaux à l'entreprise						
A.5 Simplifier l'organisation institutionnelle du secteur en consolidant le nombre d'agences et de structures intervenant dans le secteur industriel.						
<b>Assurer une concurrence saine sur le marché intérieur</b>						
A.6 Adapter les statuts des institutions publiques ou parapubliques techniques (centres techniques, centres de ressources technologiques, etc...)						
A.7 Étendre la politique d'ouverture et de compétition (concurrence) à l'ensemble des activités économiques et sociales pour améliorer la productivité et encourager l'investissement et l'innovation.						
A.8 Développer et mettre en œuvre une stratégie de formalisation progressive des entreprises du secteur informel						
A.9 Accélérer l'élimination des subventions aux produits de base						
<b>Faciliter l'accès des PME aux financements</b>						
A.10 Améliorer l'accès au financement pour les PME industrielles						
<b>Développer des services logistiques et des zones industrielles performantes</b>						
A.11 Développer l'infrastructure et les services logistiques pour réduire le coût de la logistique du commerce extérieur et intérieur du pays.						
A.12 Mettre à niveau des zones industrielles (Z.I.) et moderniser leur gestion et leurs services aux entreprises.						
<b>VIER B: ENCOURAGER L'INNOVATION ET LES TRANSITIONS NUMÉRIQUE ET ÉCOLOGIQUE DE L'INDUSTRIE</b>						
<b>Développer constamment les ressources humaines</b>						
B.1 Adapter l'offre qualitative de formation aux besoins en compétences des entreprises.						
<b>Soutenir l'innovation à fort potentiel et collaborative 3</b>						
B.2 Améliorer l'efficacité des dispositifs de soutiens automatiques à l'innovation						
B.3 Consolider et rationaliser les dispositifs de soutien discrétionnaire à l'innovation						
B.4 Développer la demande d'innovation au niveau de la commande publique (État et entreprises)						
B.5 Étendre les possibilités de protection de l'innovation B.3 Améliorer l'efficacité des dispositifs de soutiens automatiques à l'innovation						
B.6 Améliorer la gestion, la gouvernance et la performance du système technopolitain						
<b>Soutenir la transition numérique de l'industrie</b>						
B.7 Soutenir la transition numérique de l'industrie tunisienne						
<b>Promouvoir le développement d'une industrie verte</b>						
B.8 Promouvoir la production de biens et services préservant les systèmes écologiques du pays et permettant de saisir les opportunités offertes par la promotion de l'industrie dite « verte ».						
<b>VIER C: DONNER UN NOUVEAU ELAN À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES</b>						
<b>Faire évoluer et exploiter les accords de libre-échange avec l'Europe et l'Afrique</b>						
C.1 Mettre en place une politique appropriée pour exploiter au mieux les nouvelles orientations de l'UE de 3 approvisionnement auprès de centres de production situés dans/ très proches de l'Europe, développer de nouveaux accords commerciaux vers les marchés d'Afrique.						
<b>Promouvoir davantage les exportations et les implantations sur les marchés extérieurs</b>						
C.2 Encourager et appuyer les exportations et les implantations sur les marchés à fort potentiel d'Europe et d'Afrique						
C.3 Appuyer les projets collaboratifs à l'exportation						
<b>Soutenir les nouveaux projets d'investissements directs étrangers</b>						
C.4 Promouvoir les investissements directs étrangers (IDE) contribuant à la réalisation de la nouvelle stratégie de développement industriel.						
<b>VIER D: DEVELOPPER DE NOUVELLES SPÉCIALISATIONS VERTICALES</b>						
<b>Encourager le développement de l'industrie dans les créneaux porteurs</b>						
D.1 Faciliter les initiatives industrielles de spécialisation dans des créneaux porteurs						
<b>Développer des projets collaboratifs dans des filières d'excellence</b>						
D.2 Accorder un soutien spécifique au développement d'un nombre limité de filières (activités industrielles) jugées à fort potentiel de croissance et qui suscitent un grand intérêt de la part des opérateurs dans ces filières						
<b>Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur et des spécialisations régionales</b>						
D.3 Développer des opportunités de reconquête compétitive du marché intérieur						
D.4 Développer les spécialisations régionales						
<b>VIER E: DEVELOPPER UNE IMAGE ATTRACTIVE DE LA TUNISIE</b>						
E.1 Instituer une équipe MARCOM, un comité MARCOM et un réseau d'Ambassadeurs sous égide UGP						
E.2 Mise en cohérence et alignement des plans de promotion de l'API, la FIPA et la TIA à la stratégie proposée et préparation des plans coordonnés entre les institutions concernées.						
E.3 Mise en œuvre des fonctions supports ( site web, Charte de communication, médiatisation)						
E.4 Préparation des événements et des supports de communication pour la réalisation de la stratégie et des plans et initiatives inscrites dans le Livrable 6.						
E.5 Développement de plans marketing distinctifs attractifs pour les investisseurs pour les territoires cibles pour la relance et le déploiement industriel au cours la période 2023 – 2027.						
Évaluation de la mise en œuvre de la stratégie						

Conceptualisation  
Mise en œuvre  
Évaluation





**Stratégie Industrielle  
et d'Innovation  
Horizon 2035**

Téléphone : +(216) 71 904 216 / 71 905 132  
Télécopie : +(216) 71 904 742  
Site internet : <http://www.tunisieindustrie.gov.tn/>  
Mail : [contact.industrie@tunisia.gov.tn](mailto:contact.industrie@tunisia.gov.tn)

