



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 3 – Dialogue Régional

Tunis, Juillet 2022

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DE FIGURES .....	4
LISTE D'ACRONYMES.....	5
1. INTRODUCTION.....	7
2. CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL .....	8
3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	10
3.1. L'architecture de la mission et les objectifs du dialogue régional .....	10
3.2. Déroulement et mise en œuvre du dialogue régional .....	12
3.2.1. Etapes préparatoires du dialogue régional .....	12
3.2.2. Réalisation d'entretiens avec les acteurs publics et privés dans les régions.....	12
3.2.3. Réalisation des ateliers régionaux.....	13
3.2.4. Groupes de discussion et identification des secteurs et des créneaux dans chaque région.....	14
3.3. Identification et découpage des régions.....	14
4. DIALOGUES REGIONAUX : PRINCIPAUX CONSTATS, ENJEUX ET DEFIS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.....	18
4.1. Région 1 du Grand Tunis : Gouvernorats de Tunis, Ben Arous, Ariana et Manouba..	20
4.2. Région 2 : Gouvernorats de Nabeul et Zaghouan .....	29
4.3. Région 3 du Nord-Ouest : Gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana..	37
4.4. Région 4 : Gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan.....	47
4.5. Région 5 : Gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid, Gafsa .....	57
4.6. Région 6 du Sud : Gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur..	66
5. LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DANS LES REGIONS .....	76
5.1. Développement industriel des régions, un axe prioritaire .....	76
5.2. Les défis et les enjeux des prochaines années .....	77
5.3. Les leviers pour la relance et la régénération de l'industrie tunisienne.....	80
5.3.1. Infrastructure et logistique .....	81
5.3.2. Climat des affaires .....	82
5.3.3. Les institutions d'appui à l'industrie .....	83
5.3.4. Entrepreneuriat et pistes prioritaires de développement .....	85
5.3.5. Financements et systèmes d'appui .....	86
6. L'ATTRACTIVITE des regions ET LE developpement du TISSU INDUSTRIEL.....	88
6.1. Les industries manufacturières dans les régions.....	88
6.2. Les indicateurs de développement des régions .....	93
6.2.1. Indice de développement régional.....	93
6.2.2. Le développement socioéconomique .....	96
6.2.3. Indicateurs de l'infrastructure .....	97
6.3. Les leviers de l'attractivité des régions.....	98

6.4.	Les infrastructures et la logistique.....	100
6.4.1.	Zones industrielles nouvelles .....	100
6.4.2.	Infrastructures portuaires .....	102
6.4.3.	Les infrastructures routières.....	104
7.	AXES DE DÉVELOPPEMENT ET PISTES D'AMELIORATION .....	105
7.1.	Le développement des infrastructures .....	105
7.2.	Le développement des compétences et des qualifications .....	112
7.3.	L'innovation, la recherche et le développement .....	113
7.4.	L'investissement.....	115
7.5.	L'accès au financement.....	116
7.6.	Les structures d'appui et d'accompagnement pour le développement régional.....	118
8.	PROPOSITIONS POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DURABLE DANS LES REGIONS .....	120
8.1.	Nécessité d'un équilibrage de l'organisation territoriale comme facteur de développement.....	120
8.2.	Un ancrage territorial fort pour des initiatives industrielles inclusives durables.....	121
8.3.	La spécialisation territoriale .....	122
8.4.	Les plateformes de collaboration .....	126
8.6.	Rôle des clusters dans le développement des secteurs et des régions .....	129
8.7.	Dialogue Public - Privé .....	133
9.	BIBLIOGRAPHIE .....	134
	ANNEXE I. STRUCTURE DU TERRITOIRE INDUSTRIEL .....	136
	ANNEXE II. ATELIERS REALISES .....	138
	ANNEXE III. Récapitulatif des Faiblesses des régions .....	139

## LISTE DE FIGURES

Figure 1: Démarche méthodologique pour l'élaboration de la stratégie industrielle et d'innovation ..	11
Figure 2 : Différents espaces en Tunisie.....	15
Figure 3 : Carte du découpage régional de la stratégie industrielle et d'innovation de la Tunisie à l'horizon 2035.....	17
Figure 4: Carte et données générales des gouvernorats de Tunis, Ben Arous, Ariana et Manouba (Région 1).....	20
Figure 5: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Tunis, Ben Arous, Ariana et Manouba (Région 1) .....	20
Figure 6: Domaines prioritaires des gouvernorats de Tunis, Ariana, Manouba et Ben Arous (Région 1) .....	25
Figure 7 : Carte et Données générales des gouvernorats de Nabeul et Zaghouan (Région 2) .....	30
Figure 8 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Nabeul et Zaghouan (Région 2).....	30
Figure 9: Domaines prioritaires des gouvernorats de Nabeul et Zaghouan.....	33
Figure 10 : Carte et Données générales des gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3).....	39
Figure 11 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3) .....	40
Figure 12: Domaines prioritaires des gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3).....	43
Figure 13: Carte de la région 4 : Gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (Région 4) .....	47
Figure 14: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (Région 4) .....	48
Figure 15: Domaines prioritaires des gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (Région 4).....	52
Figure 16: Carte et données générales des gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (Région 5).....	57
Figure 17: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (Région 5).....	58
Figure 18: Domaines prioritaires des gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (Région 5).....	62
Figure 19: Carte et données générales de la Région 6 : Gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur .....	66
Figure 20: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur (Région 6).....	67
Figure 21: Domaines prioritaires des gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur (Région 6).....	72
Figure 22: Entraves au développement de l'industrie.....	80
Figure 23 : L'emploi industriel dans les régions.....	89
Figure 24 : Répartition des industries par secteur d'activité (2020) .....	91
Figure 25: Répartition des entreprises manufacturières (de + de 10 emplois) et des emplois sur les 24 gouvernorats de la Tunisie .....	91
Figure 26 : ITCEQ, Indice de Développement Régional (IDR) 2018.....	94
Figure 27 :Indice de développement humain .....	95
Figure 28: Indicateur de développement socio-économique .....	97
Figure 29: Indicateur des infrastructures dans les 24 gouvernorats de Tunisie .....	98
Figure 30: Indice Doing Business Tunisie 2006 - 2020.....	99
Figure 31: Indice d'attractivité régionale par gouvernorat .....	100
Figure 32: Hubs portuaires méditerranéens.....	102
Figure 33: Nombre d'entrées et de sorties des navires dans les ports de Tunisie.....	103

## LISTE D'ACRONYMES

<b>APIA</b>	Agence de promotion des investissements agricoles
<b>APII</b>	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
<b>ATE</b>	Autres que Totalement Exportatrices
<b>ATMCL</b>	Agence Tunisienne de Maitrise de la Chaîne Logistique
<b>BCT</b>	Banque Centrale de Tunisie
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>BTP</b>	Bâtiment et Travaux Publics
<b>CDC</b>	Caisse des Dépôts et Consignations
<b>CGDR</b>	Commissariat Général au Développement Régional
<b>CIPE</b>	Centre International pour l'Entreprise Privée
<b>CTS</b>	Centre Technique Sectoriel
<b>DB</b>	Doing Business
<b>DR</b>	Dialogue Régional
<b>FIPA</b>	Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FOPRODI</b>	Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielles
<b>FOPROHOC</b>	Fonds de Promotion de l'Huile d'Olive Conditionnée
<b>GDA</b>	Groupement de Développement Agricole
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - Agence de coopération internationale allemande pour le développement
<b>IA</b>	Intelligence Artificielle
<b>IAA</b>	Industries Agro-Alimentaire
<b>IACE</b>	Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
<b>ICC</b>	Industries du Cuir et de la Chaussure
<b>ICH</b>	Industries Chimiques
<b>ID</b>	Industries Diverses
<b>IDR</b>	Indice de Développement Régional
<b>IEE</b>	Industries Electriques et Electroniques
<b>IEEE</b>	Industries Electriques, Electroniques et de l'Electroménager
<b>IMCCV</b>	Industries des Matériaux de Construction, Céramiques et Verres
<b>IMMM</b>	Industries Mécaniques, Métalliques et Métallurgiques
<b>INS</b>	Institut National de la Statistique
<b>ISET</b>	Institut Supérieur des Etudes Technologiques
<b>ITCEQ</b>	Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives
<b>ITES</b>	Institut Tunisien des Études Stratégiques
<b>ITH</b>	Industrie du Textile et de l'Habillement
<b>JICA</b>	Agence de coopération internationale du Japon
<b>MCCV</b>	Matériaux de Construction, Céramiques et Verres
<b>MDICI</b>	Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération Internationale
<b>MIPME</b>	Ministère de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises
<b>MM</b>	Mécanique et Métallurgique
<b>NBR</b>	Nombre
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>ONH</b>	Office National de l'Huile
<b>ONM</b>	Office National des Mines
<b>PDE</b>	Programme de Développement d'Exportations
<b>PEM</b>	Perspectives de l'Economie Mondiale

<b>PFNL</b>	Produits Forestiers Non Ligneux
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMI</b>	Petites et Moyennes Industries
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le Développement
<b>PPP</b>	Partenariat Public-Privé
<b>PTPE</b>	Petites et Très Petites Entreprises
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>RDI</b>	Recherche, Développement et Innovation
<b>SEDI</b>	Socio Economic Development Indicator
<b>SICAR</b>	Société d'Investissement à Capital Risque
<b>SMSA</b>	Société Mutuelle de Services Agricoles
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses , Opportunities, Threats, correspond à Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
<b>TE</b>	Totalement Exportatrices
<b>TIA</b>	Instance Tunisienne de l'Investissement
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TMM</b>	Taux du Marché Monétaire
<b>TVA</b>	Taxe sur Valeur Ajoutée
<b>UPMI</b>	Union des Petites et Moyennes Industries
<b>USAID</b>	Agence des États-Unis pour le développement international
<b>UTICA</b>	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
<b>UTAP</b>	Union Tunisienne de l'Agriculteur et de la Pêche
<b>ZI</b>	Zone Industrielle

## 1. INTRODUCTION

Le présent livrable 3 correspond à la phase II de la mission dédiée aux dialogues dans les régions, dans le cadre de l'élaboration de la « Stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 ». Ce rapport présente les **principaux constats liés aux industries manufacturières et aux contextes spécifiques dans les régions**. Ces constats, évaluations et analyses résultent des politiques menées en faveur du développement territorial et industriel au cours des dernières décennies de développement. Un découpage spécifique du territoire tunisien a été réalisé, rassemblant les 24 gouvernorats en six régions, afin de créer un cadre approprié pour la mise en œuvre des stratégies industrielles et d'innovation à la recherche d'un équilibre plus grand dans le développement de la Tunisie.

Ce rapport évalue les **caractéristiques et l'attractivité des régions** pour des **implantations industrielles** et présente les **analyses, atouts et potentiels** mobilisables dans les régions.

Des **illustrations** liées aux caractéristiques globales des régions en termes de parc industriel ou d'indice de développement régional d'attractivité sont également présentées. Les constats relatifs aux **préoccupations communes** aux six régions délimitées couvrant le territoire tunisien sont consolidés et analysés. Les données et informations des **dialogues avec les acteurs** dans les régions, les entretiens, les focus groupes réalisés entre Décembre 2019 et Septembre 2020 sont, également, synthétisés tout au long des développements et illustrent les analyses effectuées.

Après une présentation du contexte et de la méthodologie du développement industriel dans les régions (Section 2 et 3) et des contingences dans lesquels cette stratégie est élaborée, ce rapport est structuré en 4 parties :

- Une partie 4 dédiée développe les constats et l'analyse des caractéristiques, des atouts et potentialités ainsi que les préoccupations des industriels dans les régions. (Sections 4 et 5))
- Dans une partie 6, sont rappelés les indicateurs socioéconomiques, d'attractivité et de performances des industries manufacturières dans les différentes régions.
- La dernière partie, présente les pistes de développement et les priorités à inscrire pour une relance industrielle dans les régions. (Sections 7 et 8)

## 2. CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Après l'indépendance, la Tunisie a hérité un espace organisé en fonction des intérêts de l'ordre colonial et ce n'est qu'à la fin des années 1960 que la question territoriale commence à se poser comme résultat des effets inégalitaires des stratégies de développement.

Durant les années 60', Tunis concentrait d'abord la presque totalité de l'appareil industriel. Progressivement et tout au long des trois décennies 1970- 2000, le littoral va devenir la zone industrielle. En 1977 se produit un découpage du pays en trois zones selon les avantages accordés par le Fond pour la Promotion et la Décentralisation Industrielle (FOPRODI). Après un nouveau découpage en 5 zones en 1981, le Code des Investissements de 1993 affine le découpage en zones prioritaires selon les avantages fiscaux accordés.

Parallèlement à ce développement soutenu du tissu industriel et au début des années 70 treize universités et un tissu de 65 Centres de formation professionnelle ont été créés et les administrations régionales ont été renforcées.<sup>1</sup> Se sont ajoutés par la suite et à partir des années 80' et 90 les huit Centres Techniques Sectoriel et les 8 Technopôles répartis sur l'ensemble du territoire.

Les gouvernorats frontaliers de l'ouest et du Sud de la Tunisie faisaient partie de la zone de développement régional prioritaire dès 1993. Cependant les territoires de frontière avec l'Algérie et la Lybie, avec une économie informelle active, ne sont jamais arrivés à créer des espaces de développement économique autonome malgré les efforts déployés depuis les années 1980.

Dans un cadre de mondialisation de l'économie, la concentration de la population et des ressources dans la zone littorale va de pair avec la marginalisation de l'intérieur. Les espaces du Grand Tunis, le Sahel et le Nord-Est, qui concentrent 90% de l'industrie et des investissements publics et privés, se sont constitués en éléments-clé de la dynamique territoriale tunisienne (voir carte dans Annexe I : Structure du territoire industriel). Les efforts de développement des gouvernorats de l'intérieur n'ont pas produit des impacts semblables à ceux consignés dans le littoral, qui s'est consolidé comme interphase de relation avec les marchés internationaux.

Fort de sa position géostratégique la Tunisie a démarré depuis les années 70' une intégration dans l'économie mondiale « davantage liée à une approche qualité qu'aux entraînements attendus de sa masse démographique »<sup>2</sup>.

En ce qui concerne la dynamique industrielle tunisienne, elle est caractérisée principalement par trois axes de croissance : le métropolisation du Grand Tunis, les économies d'échelle de Tunis, Sousse-Monastir et Sfax visant l'exportation, et les villes de l'intérieur, dont le lien avec le littoral pourra jouer en faveur de son développement industriel. En résumé, on peut dire que les investissements des dernières décennies ont fait du Grand Tunis un centre industriel dans le secteur IME et le Sahel est devenu un atelier spécialisé dans les secteurs de la confection textile et des câblages électriques pour l'industrie automobile.

<sup>1</sup> Amor Belhedi : Le mouvement moderniste tunisien et la question spatiale, dans : « Tunisie 2040. Le renouvellement du projet moderniste tunisien ». Sud Éditions. 2018

<sup>2</sup> Habib Dlala : L'émergence métropolitaine de Tunis dans le tournant de la mondialisation, dans « Le Maghreb dans la Mondialisation ». Méditerranée nr. 116, 2011.



De leur côté, les régions limitrophes de cette zone industrielle du littoral Est ont bénéficié des déséconomies d'agglomération (cherté du foncier industriel, pollution, concurrence, etc), mais les différences à l'égard des autres régions de l'intérieur s'aiguisent, en attente de politiques adéquates pour le rééquilibrage régional<sup>3</sup>.

Il s'agit donc d'aider à modifier le rapport au territoire avec un modèle de développement industriel qui envisage le désenclavement des régions, et une croissance plus ambitieuse technologiquement et plus équilibrée régionalement.

Le rôle de l'État signifie donc une implication par rapport à la croissance, l'équité sociale et territoriale des régions, dans des domaines stratégiques et ceux où le secteur privé n'intervient pas, par la création des infrastructures et pôles d'attraction d'investissements. L'État interviendra aussi par le développement des équipements sociaux, éducationnels ou de recherche qui facilitent le développement d'écosystèmes innovants pour la collaboration, en articulation au niveau régional et aussi au niveau des chaînes de valeur nationales et internationales.

En ce qui concerne le rôle des autorités et des acteurs régionaux il faut signaler que, étant la Tunisie aujourd'hui un État fortement centralisé, l'adoption en 2014 de la nouvelle Constitution a annoncé le changement profond de la gouvernance des affaires locales. Cependant la mise en œuvre de cette décentralisation reste tributaire de ruptures et de changements de paradigmes en termes de modèle de développement et du rôle de l'Etat.

Des nouvelles perspectives et possibilités d'action vers un développement régional plus équilibré sont ouvertes, consacrant la décentralisation comme mode de gestion qui ne se limitera pas au transfert de compétences vers les collectivités locales mais visera aussi « ***l'efficacité des politiques publiques qui ne seront plus l'œuvre d'une planification centralisée rigide, éloignée et ignorant la réalité locale*** »<sup>4</sup>.

Pour la Tunisie, les premières décennies du XXI<sup>ème</sup> siècle seront marquées par une transition fondamentale de la production de masse à des méthodes de production plus agiles, plus flexibles et les économies d'échelle seront sapées par l'incertitude croissante des marchés et des mutations technologiques. Les études récentes confirmées par les entretiens avec les industriels et les référents montrent que les stratégies industrielles centrées sur les économies de variétés l'emportent. Ainsi, l'émergence de nouvelles chaînes de valeur et de plateformes de production favorisant les efforts collectifs et la complémentarité entre producteurs en réseau serait la règle. Les niveaux d'échanges intra – branche et intra – entreprises marqueraient la nouvelle économie industrielle. Cette nouvelle donne impose le développement de clusters regroupant les PME sur des chaînes de valeur et des espaces économiques favorisant la collaboration et l'innovation.

Depuis 2000, la Tunisie souffre d'une perte de compétitivité avec un score de 56,41 et un classement au 87 rang sur 141 pays en 2020.

En fin 2020, la Tunisie fait face à de graves difficultés économiques marquées par un déficit budgétaire de plus de 10 % du PIB, une accumulation de la dette publique atteignant 110 % du PIB (40 % en 2010) ; inflation de 7 % ; déficit chronique du compte

<sup>3</sup> Hamadi Tizaoui : La métropolisation de l'industrie tunisienne et le décrochage industriel des régions intérieures. Méditerranée nr. 124. 2015

<sup>4</sup> Bernard Dafflon et Guy Gilbert : L'économie politique et institutionnelle de la décentralisation en Tunisie : état des lieux, bilan et enjeux. AFD, 2018.

courant supérieur à 10 % du PIB et une croissance économique de - 8 % en 2020. Les taux moyens de croissance étaient de 1 % depuis 2010.

A cette faiblesse s'ajoute une grave régression des investissements publics durant toute la dernière décennie 2010-2020, l'essoufflement des IDE avec 902 MUS\$ en 2019 et un recul de plus de 20 % en 2020. En plus du COVID, le déclin des investissements résulte de l'attentisme des investisseurs, le contexte d'instabilité qui perdure au sein du système politique et l'absence de concrétisation des chantiers des réformes annoncées depuis 2016.

Les impacts du COVID-19 s'ajoutent se matérialisent par une perte de 130000 emplois venant 'ajouter aux 650 000 chômeurs actuels (30 % de jeunes). Les moteurs principaux de la croissance sont touchés et parfois à l'arrêt à savoir l'investissement, la consommation et l'export dans plusieurs secteurs clés : tourisme, industries aéronautiques, exports de produits manufacturiers des branches électriques et électronique, les textiles et habillement, cuirs et chaussures, produits d'artisanat.

Parmi les raisons du sous- investissement, les entretiens avec les interlocuteurs opérant dans les divers secteurs manufacturiers dans les différentes régions nous ont révélé : (1) le climat des affaires et la complexité des procédures, la bureaucratie et des relations avec un administration fort intrusive, (2) le poids des entreprises publiques sur l'économie et l'assèchement des ressources de financement disponible et garantie souveraine (3) l'absence de marge budgétaires pour une politique de relance (4) les difficultés d'accès au financement pour les entreprises et les (5) difficultés de se financer sur les marché internationaux.

### 3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

#### 3.1. L'architecture de la mission et les objectifs du dialogue régional

La formulation de la stratégie industrielle et d'innovation constitue donc une œuvre de première importance pour une transformation profonde / une réingénierie de l'écosystème industriel de la Tunisie. Dans le cadre des bouleversements que vit le monde, la stratégie industrielle pour 2035 devra concevoir et proposer les **niches porteuses pour positionner l'industrie manufacturière et des propositions politiques pour la mise en œuvre de la stratégie**. Pour la Tunisie dans un espace économique euroméditerranéen, sa relance économique et la régénération de sa base industrielle se feront par l'économie du savoir, la connaissance, la technologie, l'innovation seront les leviers et apporteront les réponses aux exigences de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle et de l'Industrie 4.0 et les bouleversements radicaux, intenses et accélérés qu'elle impose.

La stratégie et les politiques de sa mise en œuvre exposeront les lignes de reconstruction des infrastructures et des services d'appui, de formation et d'éducation. La refonte du dispositif réglementaire et financier, ainsi que les orientations appropriées pour l'action des entreprises sur la base de la mutation recherchée seront, également, exposées.

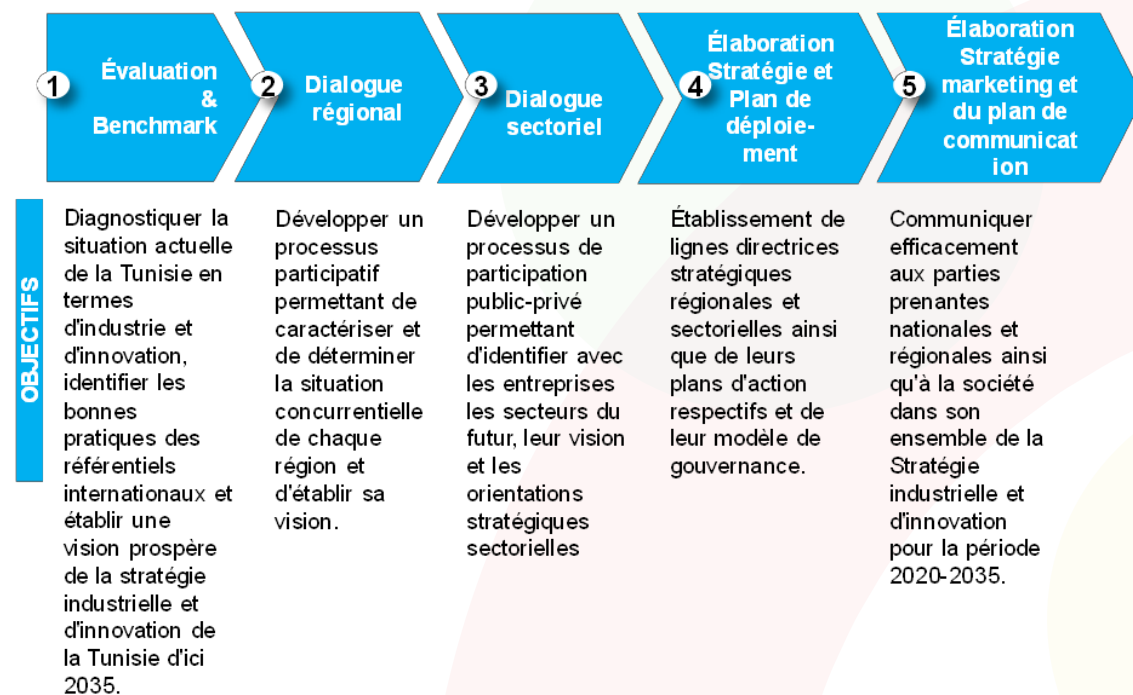
La démarche méthodologique propose l'élaboration de la stratégie industrielle et d'innovation en 5 étapes telles que définies dans les termes de référence ainsi que dans le contenu de l'offre technique du Consortium (Figure 2).

Les étapes 2 « **Dialogue Régional** » et 3 « **Dialogue Sectoriel** » ont été menées en parallèle par les experts d'IDOM-BID et ont permis d'explorer les potentialités et les défis des régions ainsi que la situation et les performances des secteurs manufacturiers en Tunisie. Des échanges et croisements réguliers sont établis afin de coordonner les deux approches.

Le Dialogue Régional (DR), étape 2 de la démarche méthodologique, est l'un des principaux instruments du processus participatif qui vise à promouvoir **l'échange d'expériences et de connaissances** entre les principaux acteurs, professionnels et experts nationaux et régionaux, dans les domaines clés de développement des industries manufacturières.

Ce dialogue est également un vecteur de **concertation**, de **co-construction** et d'**appropriation** de la stratégie industrielle et d'**innovation** par les acteurs régionaux.

**Figure 1: Démarche méthodologique pour l'élaboration de la stratégie industrielle et d'innovation**



Source : Offre technique du projet, IDOM-BID

**L'objectif recherché à travers le Dialogue Régional** est d'abord de définir et d'analyser, dans chaque région, le potentiel et la situation concurrentielle dans la région par l'analyse de ses atouts, ses forces et ses faiblesses, les priorités en termes de services d'appui et, enfin, **le positionnement possible et la vision pour le devenir industriel** de la région pour les 5-15 années à venir.

Ce Dialogue est une aide à l'identification des **activités industrielles à consolider**, celles qui nécessitent **reconversion et/ou abandon**, et des **activités émergentes** pouvant préfigurer le devenir de l'industrie dans la région.

## 3.2. Déroulement et mise en œuvre du dialogue régional

### 3.2.1. Etapes préparatoires du dialogue régional

Dans le cadre de la préparation de la phase Dialogue Régionale, des **étapes préparatoires** clés ont été réalisées :

- **Identification et collecte des sources statistiques et documentaires** pour obtenir les informations de la réalité économique de chaque gouvernorat. Des documents, des études récentes ont été collectés auprès des administrations centrales, du Ministère de l'Industrie (MIPME), du Ministère du Développement (MDICI) et ses institutions, du Commissariat Général au Développement Régional (CGDR), des Offices de Développement, de l'agence de promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), ainsi que des administrations régionales.
- **Synthèse des données** de la région concernant les performances en matière d'industries manufacturières collectées auprès des Directions Régionales de l'APII, des structures professionnelles et des institutions régionales.
- **Sélection et entretiens avec des acteurs régionaux** liés aux sphères économiques, industrielles, ainsi que des institutions d'appui régionales.

Cette étape initiale du dialogue régional a permis une revue bibliographique, une analyse détaillée sur la base des monographies et études disponibles et auxquels les experts ont eu accès.

### 3.2.2. Réalisation d'entretiens avec les acteurs publics et privés dans les régions

En complément des **revues documentaires et monographiques** et durant les **ateliers de dialogues** effectués dans les différentes régions, des **entretiens** avec des référents et acteurs ont été menés de décembre 2019 à Septembre 2020 . Ils avaient pour objectif de cerner le **potentiel de la région en ressources naturelles**, les **domaines industriels** en place, les **activités prioritaires** ainsi que les préoccupations des acteurs, leurs besoins actuels et futurs.

Ces entretiens visaient également à mieux appréhender **l'environnement des affaires**, les **aspects socioculturels** et l'attractivité des gouvernorats. Ces éléments pouvant constituer des éléments propices ou inhibiteurs à l'investissement et influencer sur la promotion des secteurs industriels, de l'innovation et de créneaux porteurs. Ceci permettra d'identifier les **besoins actuels et futurs** des secteurs dans la région concernée.

Pour la réalisation des entretiens, l'équipe a procédé à un ciblage et à une sélection au niveau de chaque gouvernorat, d'un échantillon d'**acteurs industriels** représentatifs du tissu industriel et fortement impliqués dans la région.

La **liste des responsables interviewés**, partenaires régionaux et/ou industriels de chaque gouvernorat a été établie en fonction de leur notoriété, leur expérience et leur connaissance de la région et ce en concertation avec les bureaux régionaux de l'APII, de l'UTICA et des diverses structures économiques régionales.

Ainsi et en raison des conditions sanitaires de l'année 2020, des **entretiens en présentiels** ont été menés avec 102 acteurs, responsables d'entreprises et de structures d'appui dans les régions garantissant les principes de territorialité et de participation, tandis que 23 **entretiens** ont été menés **en ligne**.

### 3.2.3. Réalisation des ateliers régionaux

Mise à part les entretiens avec les acteurs industriels régionaux, des ateliers régionaux ont été organisés. L'organisation de ces **ateliers régionaux** ayant pour but de débattre avec une plus large audience, en relation directe avec l'industrie manufacturière dans chaque région, de la **situation concurrentielle** de chaque région et d'analyser les **priorités industrielles** à développer dans les prochaines années pour le développement compétitif des industries spécialisées de chaque gouvernorat.

La revue – analyse documentaire est ainsi complétée par des échanges dans chaque région ayant permis d'identifier les domaines industriels et de déterminer au niveau local et également au niveau régional, les **secteurs porteurs** ainsi que les **opportunités et les créneaux représentatifs** ayant un potentiel de développement dans la région.

De décembre 2019 à septembre 2020, **deux tours d'ateliers régionaux** au nombre de douze ont été tenus<sup>5</sup>, pour six régions différentes, totalisant 24 gouvernorats : un premier tour d'explorations et de **débat concernant la région, son potentiel et le climat des affaires** et un deuxième tour de **restitution des résultats** des groupes de discussion et de validation des priorités stratégiques en mettant en valeur les lignes d'action consolidées entre démarche régionale et sectorielle.

Comme il a été mentionné précédemment, le dialogue régional a été mené avec le **concours des Directions Régionales de l'APII et des Unions Régionales de l'UTICA**. Ce fût, notamment, le cas pour la réalisation des ateliers régionaux, le MIME, les **Centres Techniques, les CIT et les Technopoles** y ont aussi participé en y apportant l'aide logistique nécessaire à l'organisation de certains de ces ateliers.

La réussite du dialogue régional étant tributaire de la mobilisation des acteurs régionaux, il a été préalablement convenu que participeraient aux dialogues régionaux :

- Des **industriels représentatifs du tissu industriel** de chaque gouvernorat (de l'ordre de deux tiers des participants),
- Des **acteurs de l'écosystème** d'appui régional à l'industrie : APII et autres institutions, formation professionnelle, chercheurs/universitaires, initiatives régionales et Think Tanks, syndicats professionnels et agences régionales (de l'ordre d'un tiers des participants).

Pour chaque atelier, 20 à 40 personnes en moyenne avaient pris part aux débats. Toutefois, la tenue de ces ateliers n'a pas permis de mobiliser les industriels,

<sup>5</sup> Voir : 9. Annexe. Ateliers réalisés

représentants du secteur privé. Leur présence, à l'exception de l'atelier tenu à Sfax, était limitée à 10-15 % des participants.

En moyenne, et pour les six régions, les dialogues avaient mobilisé 28 participants pour chaque atelier. Les effectifs des représentants du secteur public et des institutions d'appui avaient dominé la participation à ces ateliers à plus de 80%.

### 3.2.4. Groupes de discussion et identification des secteurs et des créneaux dans chaque région

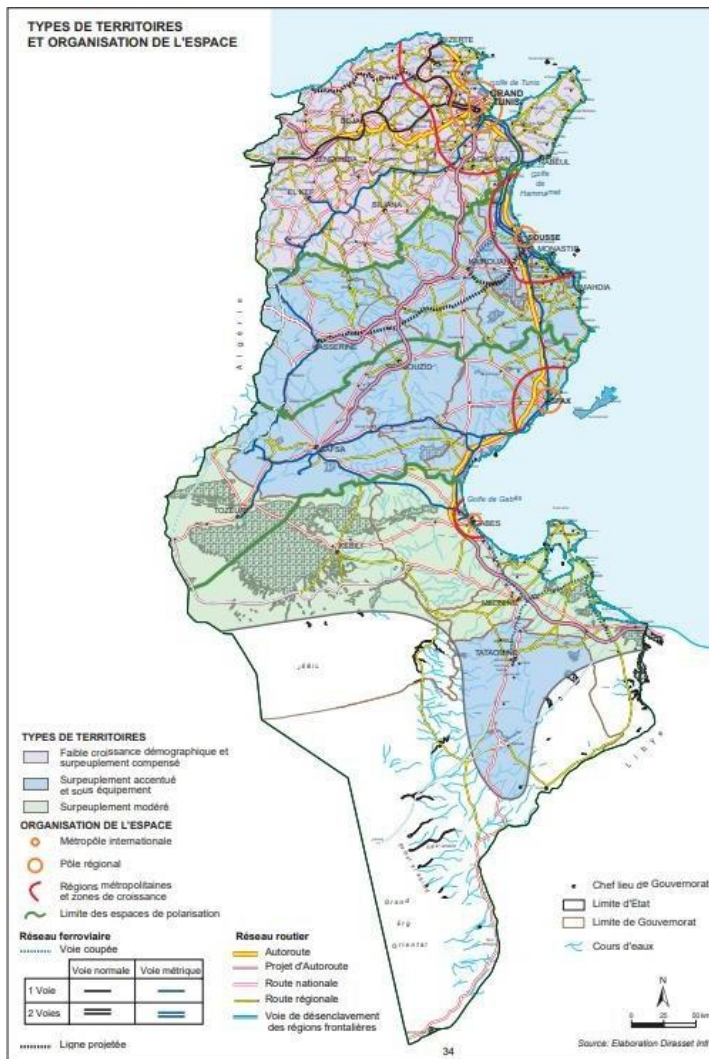
L'organisation de groupes de discussion, ayant mobilisé des représentants des entreprises industrielles, des acteurs régionaux privés et publics et des parties prenantes issues du monde économique ainsi que des représentants des services d'appui, de la recherche et de l'innovation dans les six régions. Le dialogue a également permis de **débattre et d'analyser les données contextuelles et les priorités industrielles** à développer au cours des prochaines années pour le renforcement de la compétitivité industrielle de chaque région, chacune selon ses spécificités.

La conduite des groupes de discussion a été faite selon la « **méthode DELPHI** » qui vise à obtenir après itérations successives, un avis aussi consensuel que possible grâce à un **processus structuré de communication et d'échanges** au sein des travaux d'ateliers et d'entretiens avec les acteurs et référents.

Grâce au recoupement des données et informations obtenues des divers entretiens avec les référents, des débats des groupes de discussion et des ateliers régionaux et l'analyse des statistiques et des sources documentaires, la **situation concurrentielle dans chaque gouvernorat et région**, détaillant son modèle industriel, sera présentée dans les sections qui suivent.

## 3.3. Identification et découpage des régions

La Tunisie ne dispose **pas de découpages officiels** en districts / régions regroupant 4-5 gouvernorats et qui seraient définis pour l'ensemble des Ministères et intervenants. Les régions sont définies selon des **caractéristiques géographiques, spatiales communes** et/ou en fonction des **relations d'échanges historiques** particulières ou encore des **projets d'intérêts fédérateurs**. Ainsi, **chaque Ministère** avait défini les régions selon ses propres perspectives, ses projets ou encore selon des **critères propres** imposant des découpages opérationnels.



**Figure 2 : Différents espaces en Tunisie**

Pour les ateliers de Dialogues Régionaux, le **découpage régional proposé** a été élaboré en **concertation avec le Ministère de l'Industrie (MIPME)** à partir des différents inputs des différents Ministères (MDICI-MEDT) et **basé sur le nombre de gouvernorats, leurs tailles, leur proximité, leurs potentiels de ressources** et la nécessité d'avoir dans chaque région une ville côtière, un port de désenclavement et/ou un pôle d'entraînement. L'impact positif du découpage choisi et décidé dans cette stratégie consiste en **l'ancrage efficient des zones défavorisées à des gouvernorats moteurs** capables de tirer les gouvernorats en retard de développement et de structurer les grandes régions.

Cette approche implique une **vision «transversale» du territoire** permettant d'associer les différents types d'espaces, en ligne avec d'autres analyses élaborés (voir Figure 3)<sup>66</sup>. La démarche adoptée pour la définition des régions est ainsi liée aux **effets d'entraînement attendus** et la **caractéristique géographique** et la **proximité géoéconomique** :

- **Effet d'entraînement** : le(s) gouvernorat(s) dynamique(s) tire(nt) vers le haut les autres gouvernorats retardataires en vue d'assurer une convergence des indicateurs économiques et sociaux et un développement équilibré, partagé au sein de chaque région. Cet entraînement affecte le nombre d'entreprises industrielles dans chaque gouvernorat et l'expansion des activités développées dans la région sélectionnée.
- **Caractéristiques géoéconomiques homogènes** : Ce choix permettrait la mise en place de politiques de développement économiques et industrielles décentralisées

<sup>66</sup> Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT) : Étude de la Carte Nationale d'Infrastructure et des Grands Equipements Collectifs à l'horizon 2030. Février 2019

(en application des opportunités qu'offre la nouvelle constitution de 2014), cohérentes et complémentaires.

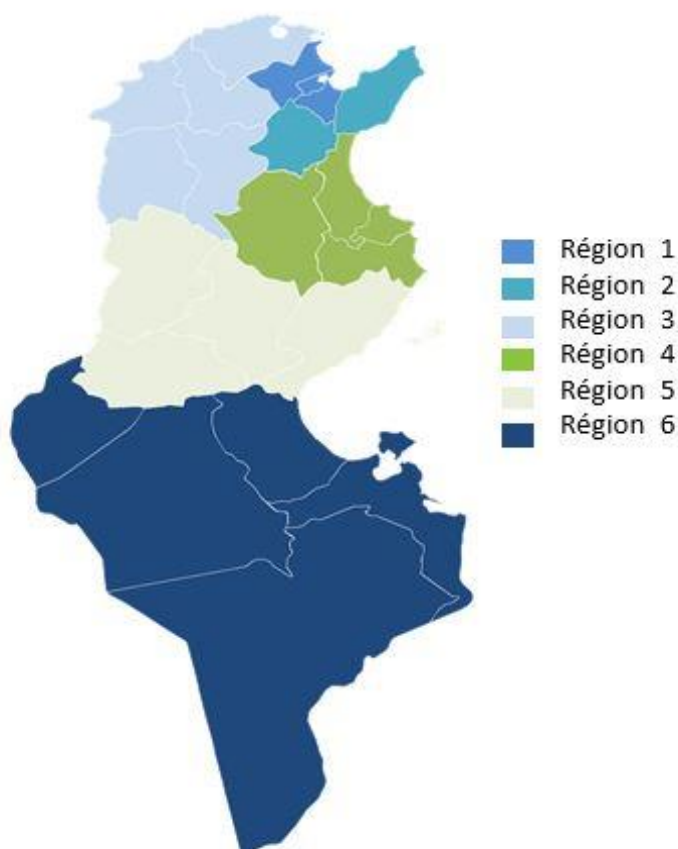
Les atouts des **grandes villes dynamiques** s'imposeront de plus en plus comme un avantage qu'il convient de promouvoir. Les effets d'entraînement des villes côtières sur leur arrière-pays sont indéniables.

**Région 1** : constituée par le groupe des 4 gouvernorats du Grand Tunis regroupant **Tunis, L'Ariana, Ben Arous et La Manouba** avec une densité forte de plus de 30% de la population totale et une forte concentration industrielle. Les gouvernorats de cette région (Ariana, Ben Arous, Manouba et Tunis) regroupent un total de 1.223 industries équivalent à 23,8% par rapport au niveau national.

- Il s'agit traditionnellement du pôle industriel dominant du fait de la proximité des centres de décisions et des infrastructures portuaires, logistiques, des facilités et du cadre de vie propices à l'activité économique.
- **Région 2** : elle regroupe les deux gouvernorats de **Nabeul et Zaghuan**, considérés comme arrière-pays et espace d'extension naturelle du Grand Tunis, en tant que bassin locomotive. Ce groupe dispose de tissus industriels denses, diversifiés et d'une attractivité certaine et d'un fort potentiel de croissance du fait des infrastructures développées et des niveaux de maturité industrielle et d'ouverture affirmés.
- **Région 3** : Elle couvre les gouvernorats de **Bizerte** et les gouvernorats du Nord-Ouest, regroupant **Jendouba, Kef, Béja et Siliana**. Cette région représente le bassin céréalier et une zone de production agricole. Ces gouvernorats se définissent par des caractéristiques et préoccupations communes.
- **Région 4** : Constituée autour des gouvernorats de **Sousse et Monastir**. Ils constituent un pôle économique auquel sont rattachés les gouvernorats de **Mahdia et Kairouan**.
- **Région 5** : Du fait des relations continues et du flux d'échanges historiques entre **Sfax** et les gouvernorats de **Sidi Bouzid, Kasserine et Gafsa**, cet ensemble avait constitué un groupe ayant des bases communes et des intérêts économiques partagés notamment pour le secteur privé.
- **Groupe 6** : Ce groupe couvre les gouvernorats du Sud-Est, **Gabès, Médenine, Tataouine, Kébili et Tozeur** et constitue un ensemble ayant des vocations économiques multiples liées à l'industrie chimique, à l'agriculture en zones arides, aux énergies renouvelables et aux sources en matériaux de construction. Ce groupe couvre, également, deux pôles touristiques importants et des savoir-faire séculiers en matière d'artisanat.



**Figure 3 : Carte du découpage régional de la stratégie industrielle et d'innovation de la Tunisie à l'horizon 2035**



Les indicateurs de développement, ainsi que l'attractivité de ces régions sont variables et présentés pour chaque région et chaque gouvernorat. Cependant, les **indicateurs de performances économiques et industrielles régionales** tels que le PIB par région ou la valeur ajoutée pour chaque région ou encore les exportations par région ne sont **pas disponibles**.

Les monographies et études existantes présentent uniquement l'inventaire des ressources et le potentiel économique de ces régions. Or, dans sa tribune n°8, l'**ITCEQ** a développé des **indicateurs de développement pertinents** exploités lors des dialogues dans les régions. Ces indicateurs seront présentés dans les sections et les analyses des différentes régions.

## 4. DIALOGUES REGIONAUX : PRINCIPAUX CONSTATS, ENJEUX ET DEFIS DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Conformément à la **méthodologie** proposée, les ateliers régionaux (voir Annexes) se sont déroulés **en 2 sessions** :

- Un **premier atelier d'exploration – analyse** de la situation du secteur manufacturier dans la région, de son potentiel et de ses préoccupations, et
- Un **second atelier pour discuter des options et filières à fort potentiel** pour le développement de chaque secteur manufacturier sur les 15 prochaines années.

Les dialogues complétés par les entretiens, les recherches bibliographiques et explorations menées dans les régions avaient permis de cerner les caractéristiques, les ressources et le potentiel de chaque région et d'explorer les **possibilités de développement** des industries manufacturières dans les six régions retenues.

Cette section présente les **résultats des travaux des ateliers relatifs aux dialogues régionaux** ainsi que les **ateliers de restitutions** relatifs aux axes stratégiques des gouvernorats.

Ces Dialogues Régionaux ont été dédiés à une réflexion collective des différents acteurs sur le devenir de industries manufacturières dans leurs régions pour l'élaboration de la « Stratégie Industrielle et d'Innovation à l'horizon 2035 ». Le but de la stratégie étant de **« concevoir et proposer pour l'industrie tunisienne une vision 2035, une stratégie pour son développement à moyen et long terme, et un plan opérationnel permettant de concrétiser les choix stratégiques et les objectifs assignés au secteur industriel »**.

Cette conception est faite de manière concertée et dans une logique de co-construction du futur des industries manufacturières. Ainsi, l'exploration - concertation au niveau des régions, menée en parallèle aux dialogues sectoriels, complète la démarche et les entretiens réalisés avec les opérateurs et référents au niveau national et régional.

Les ateliers ont permis la réalisation du **processus participatif** qui vise à promouvoir **l'échange d'expériences et de connaissances** entre les principaux acteurs et experts nationaux et régionaux dans les domaines clés de développement des industries manufacturières.

Cette synthèse est le résultat des débats de ces ateliers et propose les **recommandations relatives à l'écosystème industriel local, aux priorités sectorielles** ainsi que des **scénarios et des niches d'opportunités exploitables** qui permettront un meilleur positionnement possible pour les industries manufacturières pour les différentes régions et gouvernorats au cours des années à venir.

L'étude des opportunités pour les régions vise essentiellement à instaurer un **système de projets structurants par gouvernorat**, y compris les **projets collaboratifs** créant ainsi des chaînes de valeurs inter-gouvernorats. Les acteurs de la région doivent se prononcer sur l'intérêt des réalisations de ces projets en fonction de :

- ✓ L'approche fondée sur les orientations stratégiques économiques régionales et des objectifs de développement de l'entrepreneuriat,

- ✓ La contribution des projets à l'attractivité régionale de chaque gouvernorat et de la région entière,
- ✓ La contribution des projets au développement économique de la région,
- ✓ L'équilibre du financement des projets.

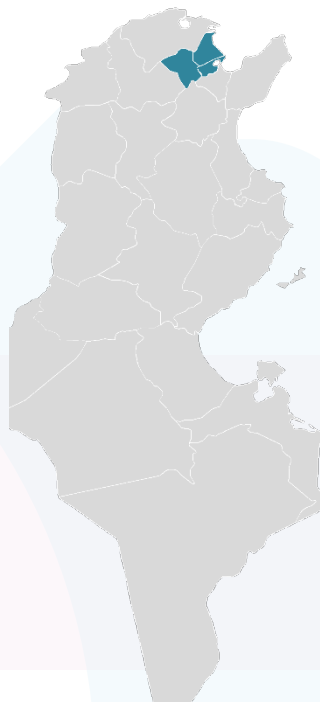
Dans les sections suivantes seront présentés successivement les résultats des travaux des ateliers pour les six régions.

**Six notes stratégiques régionales**, une note pour chaque région résultant des dialogues et entretiens réalisés ont été proposées au MIEM et aux responsables sectoriels. Ces notes synthétisent les travaux et analyses effectués et constituent des documents indicatifs pour le développement des régions au cours des prochaines années.

Ces notes seront enrichies et actualisées grâce à la veille continue que chaque région développera dans le cadre d'une **Plateforme permanente de Dialogue Public-Privé (PDPP)**. Ces premières plateformes ont été initiées par le MDICI à travers le projet IRADA qui opère sur 8 gouvernorats et pourrait s'étendre sur les 16 autres gouvernorats de la Tunisie.

## 4.1. Région 1 du Grand Tunis : Gouvernorats de Tunis, Ben Arous, Ariana et Manouba

Figure 4: Carte et données générales des gouvernorats de Tunis, Ben Arous, Ariana et Manouba (Région 1)



	Tunis	Ariana	Manouba	Ben Arous
Superficie (km <sup>2</sup> )	288	482	1.137	761
NBR Délégations	21	7	8	12
NBR D'habitants	1070,7	635.000	399.000	684,5
Taux scolarisation (%)	93,9	89,1	90,5	97,7
NBR d'emplois (2018)	39716	21640	8918	44.499
Taux de croissance démographique (%)	1,1	1,4	1,81	1,5
Taux d'urbanisation (%)	100	88,8	74,3	90,5
Population active	343.000	235.700	128.470	208.567
Indicateur Socio-économique 2014 (SEDI)	0,675	0,675	0,540	0,681
Taux d'électrification (%)	100	99,9	99,1	100
Taux de desserte en eau potable (%)	100	99,8	99,9	100
N° d'Entreprises étrangères installées	546 (2018)	235 (2018)	104 (2018)	349 (2018)
IDE/ Région en MD (2018)	7679,05	3184,11	219,97	2933,99
Zones Industrielles Existantes	7	7	8	9

Source : Elaboration propre à partir de données des sites des gouvernorats, de monographie du MDCI et du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Figure 5: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Tunis, Ben Arous, Ariana et Manouba (Région 1)

	Ariana	Ben Arous	Manouba	Tunis	Total Région
Industries agro-alimentaires	27	76	29	54	186
Industries MCCV	21	22	8	18	69
Industries MM	27	104	13	35	179
Industries Électriques, électro & électroménager	35	61	10	32	138
Industries Chimiques	27	81	10	44	162
Industries Textiles et habillement	75	53	71	81	280
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	13	17	5	15	50
Industries du cuir et de la chaussure	17	11	7	23	58
Industries Diverses	14	41	11	35	101
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>466</b>	<b>164</b>	<b>337</b>	<b>1223</b>

Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Cette région est l'un des **premiers pôles de l'industrie tunisienne**. Elle dispose d'une longue tradition industrielle, d'un tissu riche et diversifié et d'un important potentiel de

renouvellement, régénération permettant une reprise – relance au cours des prochaines années. Les gouvernorats de cette région regroupent un nombre de 1.223 industries, équivalent à **23% par rapport au niveau national**. Les secteurs importants sont les **industries du textile et IAA** regroupant un nombre de 466 unités.

Les secteurs textiles, agro-alimentaires sont relativement les plus développés alors que les IMM occupent une place prépondérante à Ben Arous qui détient le plus grand nombre d'entreprises (474).

Le tissu est dominé par l'industrie du textile, habillement (280 unités industrielles), les Industries agroalimentaires (186 unités) et les Industries Mécaniques et Métallurgiques (179unités) suivies par les Industries chimiques, IEEE et les industries diverses avec 239 unités.

Les gouvernorats de Tunis et Ben Arous accaparent 803 unités soit près de 65% des industries de la région.

Au cours des dernières décennies, les gouvernorats du Grand Tunis avaient bénéficié **d'implantations diversifiées couvrant l'ensemble des activités de la nomenclature industrielle** (textiles habillement, chimie, matériaux de construction, agroalimentaires, bois et ameublement, industries métalliques, mécaniques et électroniques, cuirs et chaussures, industries pharmaceutiques). ***Cette diversité caractérise cet important bassin industriel des activités et réduit les risques d'une spécialisation poussée en mono-produit ou une gamme limitée de produits.***

Les échange et débats entre les participants aux ateliers de Grand Tunis, les entretiens avec les industriels ont permis d'élaborer la **synthèse** suivante des **Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces pour les industries manufacturières** de cet important bassin. Cette matrice SWOT est suivie d'une **synthèse sur les entraves qui bloquent le développement des industries dans le Grand Tunis** ainsi que la présentation de filières à consolider et /ou à développer au cours de la période 2021–2025.

## a. Synthèse SWOT de la Région 1 : Grand Tunis 4 gouvernorats

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Un important</b> potentiel industriel et des zones dédiées aux implantations des industries et de services qui leur sont liés.</li> <li>✓ <b>Une</b> diversification importante du tissu industriel.</li> <li>✓ <b>Une</b> facilité logistique (proximité des points d'accès ports et aéroport).</li> <li>✓ <b>Deux importants</b> pôles technologiques dédiés, Sidi Thabet (biotechnologie et santé) et EL Ghazala – Manouba (TIC)</li> <li>✓ 4 Universités et centres de recherches diversifiés.</li> <li>✓ <b>Une</b> positionnement géographique stratégique.</li> <li>✓ <b>Disponibilités des</b> cadres et de la main d'œuvre qualifiée.</li> <li>✓ <b>Proximité des centres de</b> décisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Climat des affaires</b> peu propice à l'industrie et cadre réglementaire caduc.</li> <li>✓ <b>Procédures administratives complexes</b> appliquant des textes décalés par rapport à la réalité et préoccupations industrielles.</li> <li>✓ Economie administrée selon une <b>logique désuète</b> des années 1970 : autorisations, fixation de certains prix de produits, politiques de subventions.</li> <li>✓ Absence de <b>veille stratégique</b>.</li> <li>✓ <b>Faible coordination</b> entre les institutions en matière d'appui aux industriels.</li> <li>✓ <b>Faible adéquation</b> entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle.</li> <li>✓ <b>Secteur informel</b>, marché parallèle et importations non contrôlées faussant la concurrence.</li> <li>✓ <b>Faible taux d'intégration et échanges limités entre industries</b> avec des coûts de production à la hausse.</li> <li>✓ <b>Institutions d'appui en retard</b> par rapport aux attentes des industriels et insuffisances des services aux entreprises industrielles.</li> <li>✓ <b>L'impact</b> de secteur industriel reste encore <b>limité</b>, malgré l'existence de plusieurs unités industrielles.</li> <li>✓ <b>R&amp;D déconnectée de l'industrie</b> et absence de collaboration effective avec les centres de recherche.</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Industries</b> mécaniques, <b>industries</b> électriques, électroniques.</li><li>✓ <b>Composants</b> automobile et électronique.</li><li>✓ <b>Industries</b> pharmaceutiques / <b>Industries de la Santé</b>.</li><li>✓ Construction / Réparation / maintenance <b>des équipements industriels</b>.</li><li>✓ <b>Industries</b> chimiques.</li><li>✓ <b>Industrie du</b> Textile et Habillement : <b>articles personnalisés, élaborés / boutiques / sur mesure</b>.</li><li>✓ Agroalimentaires (notamment sur <b>des chaînes de valeur produits biologiques nouveaux</b>) liées à :<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Transformation de viandes rouges : ovines / bovines ;</b></li><li>○ <b>Valorisation / recyclage des sous-produits de l'agriculture et de l'industrie.</b></li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Retard</b> dans la <b>mise en œuvre</b> de réformes majeures et de projets structurants.</li><li>✓ Hésitations et <b>retards / conservatisme</b> dans les politiques de financement de l'industrie.</li><li>✓ <b>Retard</b> dans la régénération du tissu industriel et son renouvellement.</li><li>✓ Maintien <b>d'activités en perte de vitesse</b> et positionnement sur des marchés où la Tunisie n'est plus compétitive.</li><li>✓ <b>Coûts</b> non compétitifs des facteurs, énergie / logistique.</li></ul>

## b. Principaux facteurs entravant le développement des quatre gouvernorats du Grand Tunis (Région 1)

Au niveau Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ R&amp;D et innovation limités, <b>faible diversification et lente évolution dans le développement des entreprises manufacturières.</b></li> <li>✓ Encadrement <b>faible</b> : <b>taux moyen de 10 à 12 %.</b></li> <li>✓ Absence d'innovations / <b>position de rente dominante pour la majorité des entreprises.</b></li> <li>✓ Technologies <b>désuètes chez la plupart des entreprises.</b></li> <li>✓ <b>Fonction de veille et d'intelligence économique rarement pratiquée.</b></li> <li>✓ Faible adéquation <b>entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</b></li> <li>✓ Absence de concentration industrielle : <b>non intégration des unités de production dispersées, individuelles.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Environnement et climat d'affaires défavorable</b> à l'investissement (absence de textes d'application des lois et interprétations et lectures différentes).</li> <li>✓ <b>Changements fréquents de la réglementation</b> et lourdeur des procédures administratives.</li> <li>✓ <b>Instabilité des systèmes fiscaux</b> : accumulation de mesures (500) dans les lois de finances successives.</li> <li>✓ <b>Economie parallèle</b> / secteur informel et importations sauvages.</li> <li>✓ <b>Multiplicité des intervenants</b> et faible coordination entre les structures d'appui à l'industrie.</li> <li>✓ <b>Offre foncière limitée</b> : les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Absence de mécanismes de financement</b> adaptés pour les projets innovants.</li> </ul>



### c. Les domaines prioritaires de la région

Le tableau ci-après synthétise les débats concernant les domaines prioritaires de la région et par gouvernorat pour la région 1 pour la prochaine décennie 2021-2030. Au vu des turbulences actuelles et futures, l'imprédictibilité des mutations futures, ces choix sont indicatifs et doivent être revus régulièrement à la lumière des progrès technologiques et des opportunités de marchés. L'agilité des industriels et les systèmes de veille seraient déterminants dans le positionnement futur des industries tunisiennes

Le bassin de la région 1 « Grand Tunis » avec 4 gouvernorats restera diversifié dans les industries manufacturières. La caractéristique essentielle résidera dans des productions industrielles propres respectueuses de l'environnement. Les dialogues et échanges avec les opérateurs, la revue des données industrielles, des flux et échanges commerciaux nous éclairent sur les branches ayant des potentialités réelles de marchés dans des dynamiques tendanciennes innovantes et accessibles au vu de l'expérience et acquis des industriels.

**Figure 6: Domaines prioritaires des gouvernorats de Tunis, Ariana, Manouba et Ben Arous (Région 1)**

		Gouvernorats				Justificatifs
		Tunis	Ariana	Manouba	Ben Arous	
1	<b>L'industrie pharmaceutique / les industries de la Santé</b>		✓	✓	✓	Import – substitution et marché domestique estimé à 400 millions de dinars / an possibilités réelles d'exportation.
2	<b>Industrie du Textile et Habillement</b> ( <i>le sur mesure, haute couture... textiles techniques etc</i> )	✓		✓	✓	Reconquête du marché domestique et positionnement sur niches porteuses en Europe
3	<b>Industries chimiques et parapharmaceutiques</b>	✓		✓	✓	Potentiel à exploiter pour la chimie fine + produits extraits des plantes aromatiques et médicinales
4	<b>Industrie du cuir et chaussures</b>			✓		Reconquête du marché national et exportations sur les Marchés Européens
5	<b>Composants automobiles</b>			✓	✓	Reprise attendue en 2023 expérience et positionnement des clusters tunisiens sur l'automobile électrique
6	<b>Construction de machines Mécatronique /Électrique / Mécanique</b>		✓	✓	✓	Créneau technologique innovant

7	Services liés à l'industrie 4.0 et à la technologie	✓	✓			Besoins croissants pour l'industries 4.0 et les services en complément à l'industrie.
9	Industries agroalimentaires		✓	✓	✓	Valorisation des produits bio et exportation sur des marchés porteurs.

Source : Elaboration propre IDOM-BID

Les acquis des dernières décennies pour la région du Grand Tunis attestent d'une **dynamique entrepreneuriale réelle**, soutenue favorablement par la **proximité des centres de décision et institutions d'appui**. Ce tissu industriel doit être préservé et consolidé par :

- (1) **L'innovation**,
- (2) Le **repositionnement / reconquête du marché domestiques** et
- (3) La **recherche de nouvelles niches commerciales** et des **circuits et modes de distribution nouveaux** : produits personnalisés, production BtoB, vente en ligne, circuits de commercialisation courts et distribution à travers des réseaux de boutiques spécialisées.

La priorité pour la relance réside également dans l'**offre de produits distinctifs**, plus élaborés ayant un contenu technologique plus développé. Produits destinés à des acheteurs professionnels, exigeants et qui se distinguent des offres concurrentielles de pays asiatiques et à bas salaires. C'est notamment le cas pour les textiles, les chaussures, les produits agroalimentaires, les composants électroniques et cartes – machines de contrôle, et les produits spéciaux B2B pour des montages par les ensembliers européens dans les industries automobiles, aéronautiques, les machines et équipements divers de production, de transport, de services, etc.

Une culture de **veille permanente** doit être intégrée aussi bien au niveau des institutions d'appui et d'encadrement que des entreprises pour ajuster la stratégie et actualiser ses priorités.

**d. Les projets de développement de la Région 1 ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 :**

- Objectif pour la période 2021-2025 : relance consolidation, régénération du tissu industriel, reconquête des marchés domestiques, émergence et préparation des développements industriels futures.
- Période 2026-2035 : lancement des nouvelles activités : produits nouveaux et positionnement sur les filières porteuses des industries 4.0 marchés.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>Construction de machines / équipements industriels et outillage.</b>	<p>Etude de priorisation des industries d'équipements et outillage pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le secteur de la santé.</li> <li>✓ Les activités de BTP.</li> <li>✓ Les industries agroalimentaires.</li> <li>✓ Les industries des matériaux de construction.</li> <li>✓ L'agriculture.</li> </ul>	<p>Démarrage de la production de machines/équipements et outillages prioritaires et réalisation d'ingénierie industrielles pour des projets clés-en main pour les nouvelles industries.</p> <p>Internationalisation des activités.</p>
<b>Agro-industrie.</b>	<p>Etude des opportunités pour les industries mécaniques concernant la fabrication d'ensembles et d'outillage et machines pouvant développer et moderniser l'agriculture.</p> <p>Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.</p>	<p>Lancement de la production de l'ensemble de l'outillage objet de validation par les opérateurs agricoles et les industries mécaniques pour le matériel tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les matériels du travail du sol,</li> <li>✓ Les matériels de semis, plantation, distribution d'engrais,</li> <li>✓ Le matériel de récolte.</li> </ul>
<b>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Manouba 2030.</b>	<p>Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorisation des ressources naturelles,</li> <li>✓ Périmètres irrigués,</li> <li>✓ Filière bovine,</li> <li>✓ Filière huile d'olives,</li> <li>✓ Tomates séchées.</li> </ul>	<p>Lancement de production relatif aux filières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Filière bovine,</li> <li>✓ Filière huile d'olives,</li> <li>✓ Tomates séchées.</li> </ul>
<b>Création de chaînes de valeur inter-régions concernant la haute couture et le sur mesure (tissage technique et confection).</b>	<p>Plan d'action pour la chaîne de valeur entre les gouvernorats de Tunis, Manouba et Ben Arous.</p>	<p>Lancement du modèle de co-production de la haute couture et du sur mesure. Produits textiles haut de gamme personnalisée.</p>
<b>Déploiement de plateforme pour la mécatronique et nanotechnologie comme pour la région.</b>	<p>Plan d'action pour l'accès aux nouvelles niches et produits à haute valeur ajoutée B to B.</p>	<p>Démarrage du plan de développement des produits B to B et création d'une plateforme pour la mécatronique et la nanotechnologie.</p>

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<p><b>Elaboration du plan de développement pour les industries spécialisées dans le domaine des TIC en collaboration avec les technopoles spécialisées.</b></p>	<p>Plan de développement de logiciels liés à la digitalisation, l'IA et la robotique, appliquées à l'industrie manufacturière. Développement de systèmes à embarquer dans des ensembles industriels.</p>	<p>Plateforme TIC (IA-Robotique)</p>
<p><b>Industries pharmaceutiques et de la santé.</b></p>	<p>Consolider les laboratoires et industries des médicaments. Développer la production de meubles, instruments et outils pour le secteur de la santé.</p>	<p>Intégrer la production de médicaments biosimilaires et des actifs biologiques et internationaliser les laboratoires sur le continent africain.</p>

## 4.2. Région 2 : Gouvernorats de Nabeul et Zaghouan

Ces deux gouvernorats constituent des **extensions naturelles de la région du Grand Tunis** et abritent les nouveaux projets initiés ces dix dernières années. L'épuisement des réserves foncières dédiées à l'industrie dans les quatre gouvernorats du Grand Tunis a favorisé ces **implantations et délocalisations** au cours des vingt dernières années. Les créations de nouvelles zones d'accueil dans ces gouvernorats avaient favorisé ces extensions / implantations. C'est notamment le cas pour les ZI de Soliman, Borj Cédria, Bouargoub, et Borj Hfaïdh pour le gouvernorat de Nabeul, et les ZI de Jebel el Oust, du Fahs, et Hammam Zriba... pour le gouvernorat de Zaghouan.

Ces deux gouvernorats bénéficient d'**infrastructures d'accueil attractives** et de la **proximité des administrations (à 60 km), des ports-aéroports et diverses facilités** et des services de soutien aux industriels. Leur potentiel d'accueil a connu des extensions récentes. Ces zones constituent un arrière-pays pour décongestionner l'intensité des activités sur le Grand Tunis.

Ainsi ces gouvernorats ont connu un **essor industriel remarquable** au cours des quinze dernières années et avaient bénéficié d'implantations diversifiées couvrant l'ensemble des activités de la nomenclature industrielle : textiles habillement, chimie, céramique et matériaux de construction, bois et ameublement, industries métalliques, mécaniques et électroniques, cuirs et chaussures, industries pharmaceutiques, verrerie, etc.

Cette diversité des activités réduit les risques d'une spécialisation poussée en mono-produit ou une gamme limitée de produits dans un bassin industriel donné. Les régions ayant développé des spécialités en mono produit peuvent être précarisées du fait d'un accroissement excessif des coûts, d'une récession, déclin et mutation des marchés et ou changement de mode, de technologies...

Les échanges et débats avec les participants aux ateliers de Nabeul et de Zaghouan, les entretiens réalisés dans ces zones ont permis d'élaborer la synthèse SWOT suivante des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces pour les industries manufacturières de la région.

Cette matrice SWOT<sup>7</sup> est suivie d'une synthèse sur les entraves qui bloquent le développement des industries dans la région ainsi que la présentation de filières à consolider et /ou développer au cours de la période 2021 - 2025. La période suivante 2026 -2035 verra l'émergence et la consolidation d'industries nouvelles 4.0 suite aux mutations engagées et redéploiement des activités et chaînes de valeur internationales.

**Figure 7 : Carte et Données générales des gouvernorats de Nabeul et Zaghouan (Région 2)**



	Nabeul	Zaghouan
Superficie (km <sup>2</sup> )	2822	2820
NBR Délégations	16	6
NBR D'habitants	837,7 (est. 2018)	180.687 (2018)
Taux scolarisation (%)	96,2	95,1
NBR d'emplois (2018)	55.429	23.682
Taux de croissance démographique (%)	1,28% (2014)	0,95%
Taux d'urbanisation (%)	66,4%	38,8%
Population active	334.700	67.394
Indicateur Socio-économique 2014 (SEDI)	0,687	0,497
Taux d'électrification (%)	99,8%	99,7%
Taux de desserte en eau potable (%)	99,9%	96,8%
N <sup>o</sup> d'Entreprises étrangères installées	488 (2018)	166 (2018)
IDE/ Région en MD (2018)	1409,78 MD (2018)	1336,15 MD
Zones industrielles existantes	7 AFI + 4 Programmées	10

Source : Elaboration propre à partir des monographies du MDCI, des données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

**Figure 8 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Nabeul et Zaghouan (Région 2)**

	Nabeul	Zaghouan	Total Région
<b>Industries agro-alimentaires</b>	112	41	155
<b>Industries MCCV</b>	54	29	86
<b>Industries MM</b>	61	33	97
<b>Industries Électriques, équipements électriques &amp; électroménager</b>	51	26	78
<b>Industries Chimiques</b>	38	52	91
<b>Industries Textiles et habillement</b>	183	23	208
<b>Industries du bois, du liège et de l'ameublement</b>	17	8	25
<b>Industries du cuir et de la chaussure</b>	68	7	78
<b>Industries Diverses</b>	13	16	29
<b>TOTAL</b>	<b>597</b>	<b>235</b>	<b>847</b>

Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII) IDOM-BID

Les gouvernorats de cette région (Nabeul et Zaghouan) regroupent un nombre de 847 industries équivalent à 16% par rapport au niveau national. Les secteurs importants sont les **industries du textile et IAA**, regroupant un nombre de 363 unités. La proximité des facilités logistiques portuaires et des centres de décision expliquent le nombre et le poids des industries textiles et activités de production destinées aux exportations.

Les deux gouvernorats sont par ailleurs à vocation agricole et avaient développé des unités de transformation et valorisation des récoltes agricoles.

Le tissu est dominé par l'industrie du textile et habillement avec 208 unités, soit 24% du tissu existant dans la région, suivi par les industries agroalimentaires avec 155 unités. Nabeul accapare 597 unités, soit près de 70% des industries de la région.

Le tissu industriel pourrait être développé rapidement et ce en considérant l'expérience capitalisée, le savoir-faire et les opportunités en matière de **l'industrie de la santé** qui pourraient créer un **pôle de l'industrie pharmaceutique, du textile du sur mesure** (tissage et confection), **et des produits agroalimentaires biologiques**.

### a. Synthèse SWOT de la Région 2

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Des infrastructures, une logistique développées et une proximité de la capitale favorables à l'industrie.</b></li> <li>✓ <b>Des potentialités en ressources hydrauliques (environ 148 millions m<sup>3</sup>/an).</b></li> <li>✓ <b>Des potentialités naturelles favorisant le développement de l'activité agricole.</b></li> <li>✓ <b>La technopole de Borj-Cédria, un véritable pool de compétences et d'excellence pour le développement des Energies Renouvelables, la biotechnologie, les nouveaux matériaux et les technologies de l'eau.</b></li> <li>✓ <b>Un tissu industriel diversifié : Agroalimentaire, Industries Mécaniques et Electriques, Céramique et matériaux de construction, textile, produits pharmaceutiques, cuirs et chaussures.</b></li> <li>✓ <b>Gisements importants de matières premières : marbre, argile etc.</b></li> <li>✓ <b>Une facilité logistique (proximité des points d'accès ports et aéroport).</b></li> <li>✓ <b>Un esprit entrepreneurial et une ouverture à l'international.</b></li> <li>✓ <b>Un patrimoine riche en produits de terroir : harissa, épices, préparations alimentaires.</b></li> <li>✓ <b>Une main d'œuvre qualifiée et laborieuse.</b></li> <li>✓ <b>Une situation géographique stratégique comme carrefour d'échanges et de rencontres entre les différentes régions du Nord du Sahel et du Centre du pays.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuffisance des <b>mécanismes d'appui / accompagnement</b> à l'entreprise industrielle.</li> <li>✓ <b>L'infrastructure industrielle et des services techniques</b> ne couvrent pas les besoins des entreprises de Nabeul et de Zaghuan.</li> <li>✓ Le <b>cadre réglementaire</b> et sa mise en application : les autorisations, la politique de fixation de certains prix de produits, la complexité de certains textes régissant le secteur industriel.</li> <li>✓ La <b>concurrence des marchés parallèles</b> alimentés par l'importation sauvage non soumise aux contrôles des normes techniques....</li> <li>✓ <b>Faible taux d'intégration de technologies</b> et des coûts de production à la hausse.</li> <li>✓ Une agriculture caractérisée par <b>l'absence de grands exploitants agricoles.</b></li> <li>✓ <b>Faible adéquation</b> entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle.</li> <li>✓ <b>Faible coordination</b> entre les institutions en matière d'information et de veille stratégique.</li> <li>✓ <b>Faible intégration</b> sur des chaînes de valeur mondiales.</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries agroalimentaires (<b>notamment sur des chaînes de valeur biologiques</b>) liées à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La valorisation et transformation des produits agricoles (olives, agrumes, fruits, tomates, légumes, épices),</li> <li>- La transformation et la diversification des produits laitiers et dérivés,</li> <li>- La transformation de viande rouge,</li> <li>- La valorisation industrielle des sous-produits de l'agriculture et de la viticulture,</li> <li>- La transformation des algues maritimes,</li> <li>- La valorisation des savoir-faire et des produits du patrimoine.</li> </ul> </li> <li>✓ Industries de production d'huiles essentielles à usages aromatique et cosmétique.</li> <li>✓ Industries liées à la valorisation des produits de carrières et mines (calcaire, sable, argile).</li> <li>✓ Industries électroniques.</li> <li>✓ Industries du cuir et chaussures.</li> <li>✓ Industries liées aux technologies des énergies renouvelables.</li> <li>✓ Industries liées au recyclage des eaux.</li> <li>✓ Industries pharmaceutiques (<b>notamment le développement de la biotechnologie</b>).</li> <li>✓ Industries des matériaux de construction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Gestion anarchique des carrières</b> et technologies désuètes d'exploitation / extraction du marbre (Nabeul- Zaghouan).</li> <li>✓ <b>Raréfaction des ressources</b> en eau.</li> <li>✓ <b>Précarité du milieu naturel</b>, érosions hydriques, dégradation de la terre et faible conservation des eaux et sols.</li> <li>✓ <b>Retard dans la mise en œuvre</b> de projets structurants : routes, zones industrielles, réseaux et infrastructures plateformes logistiques.</li> <li>✓ Hésitations et <b>retards dans les politiques de décentralisation</b> et de développement régional.</li> <li>✓ <b>Fortes pressions</b> sur les domaines agricoles.</li> </ul>



## b. Résumé des facteurs entravant le développement de la Région 2

Au niveau de l'Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faible diversification et lente évolution <b>dans le développement du secteur manufacturier.</b></li> <li>✓ <b>Entreprises</b> peu innovantes.</li> <li>✓ Absence <b>d'enrichissement de la technologie chez les entreprises.</b></li> <li>✓ Faible <b>taux</b> d'encadrement.</li> <li>✓ Faible adéquation <b>entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</b></li> <li>✓ Faible intégration sur des chaînes de valeur mondiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marché, <b>économie parallèle</b> et importation sauvage.</li> <li>✓ <b>Cadre réglementaire</b> désuet, centralisé, procédures complexes et bureaucratiques : autorisations, contrôles excessifs, complexité des textes régissant le secteur industriel.</li> <li>✓ Changements fréquents de la <b>réglementation.</b></li> <li>✓ <b>Ecosystème local</b> avec une multiplicité des intervenants et un faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie.</li> <li>✓ <b>Offre foncière limitée</b> : les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Absence de centres</b> offrant une assistance technique pour les besoins spécifiques des filières dans la région.</li> <li>✓ <b>Insuffisance dans l'évaluation et l'ajustement des mécanismes d'appui</b> en réponse aux besoins des PME industrielles.</li> </ul>

## c. Les domaines prioritaires de la région

Le tableau ci-après synthétise les débats concernant les domaines prioritaires de la région et par Gouvernorat :

**Figure 9: Domaines prioritaires des gouvernorats de Nabeul et Zaghouan**

		Zaghouan	Nabeul
1	<b>Valorisation des produits forestiers (produits médicinaux et aromatiques)</b>	✓	✓
2	<b>Valorisation des produits de carrières et mines</b> <i>Sables siliceux</i>	✓	✓
3	<b>L'industrie agroalimentaire :</b>		
	<i>Valorisation des agrumes (viser des produits à plus forte valeur ajoutée, développer les labels et les AOC)</i>		✓
	<i>Algues maritimes</i>		✓
	<i>Valorisation et transformation des produits agricoles (olives, agrumes, tomates...etc), huile à usage cosmétique</i>	✓	✓
	<i>Valorisation des sous-produits de la transformation de la terre cuite</i>	✓	✓
4	<b>Economie verte : transformation des eaux usées</b>	✓	✓
5	<b>Industrie du Textile et Habillement /cuir et chaussures</b>	✓	
6	<b>Industries pharmaceutiques - Biotechnologie</b>	✓	✓
7	<b>Energies renouvelables</b>	✓	✓

L'élan enregistré par les 2 gouvernorats au cours des dernières années confirme une **attractivité certaine de ces régions** du fait de la proximité du Grand Tunis comme métropole industrielle « locomotive entraînant » et pouvant s'étendre sur l'arrière-pays que représentent les gouvernorats et délégations de Nabeul et de Zaghuan. Une **dynamique entrepreneuriale réelle** caractérise ces 2 gouvernorats, avec des **initiatives industrielles innovantes** qui s'inscrivent dans la nouvelle génération émergente dans les textiles, la chimie, l'industrie pharmaceutique, l'électronique.

Des **industries exportatrices** sont également actives dans ces régions. Elles bénéficient d'une **infrastructure développée**, de la proximité du port de Radès, des aéroports de Tunis et d'Enfidha ainsi que de zones industrielles aménagées à Bouargoub, Borj Cédria, Belli, El Fahs et Hammam Zriba.

Le tissu industriel doit être consolidé par **l'innovation**, le **repositionnement** / la **reconquête du marché domestique** et la recherche de **nouvelles niches commerciales et des circuits et modes de distribution nouveaux** : vente en ligne, réseaux courts de boutiques spécialisées.

Etant donné que ces deux gouvernorats disposent d'un **entrepreneuriat actif et ouvert à l'international**, la priorité pour les prochaines années réside dans l'offre de **produits à valeur ajoutée plus élevée, articles personnalisés, plus élaborés** ayant un contenu technologique plus développé. Ces produits ciblent des segments, des niches de marchés distincts. Ils seront destinés à des **acheteurs professionnels, exigeants** et qui se distinguent des offres concurrentielles de pays asiatiques.

C'est notamment le cas pour les textiles, les chaussures, les produits agroalimentaires, les composants électroniques et cartes – machines de contrôle et les produits spéciaux B2B pour des montages par les assembleurs européens dans les industries automobiles, aéronautiques, les machines et équipement divers de production, de transport, de services, etc.

Une **culture de veille permanente** doit être intégrée aussi bien au niveau des institutions d'appui et d'encadrement que des entreprises pour ajuster la stratégie et actualiser ses priorités. Ce volet sera développé dans les politiques industrielles du livrable 5 de la mission.

**Les projets de développement de la Région 2 ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 :**

- Objectif pour la période 2021-2025 : relance consolidation, régénération du tissu industriel, reconquête du marché domestique, émergence et préparation des développements industriels futures.
- Période 2026-2035 : lancement des nouvelles activités : produits nouveaux et positionnement sur les filières porteuses des industries 4.0 marchés.

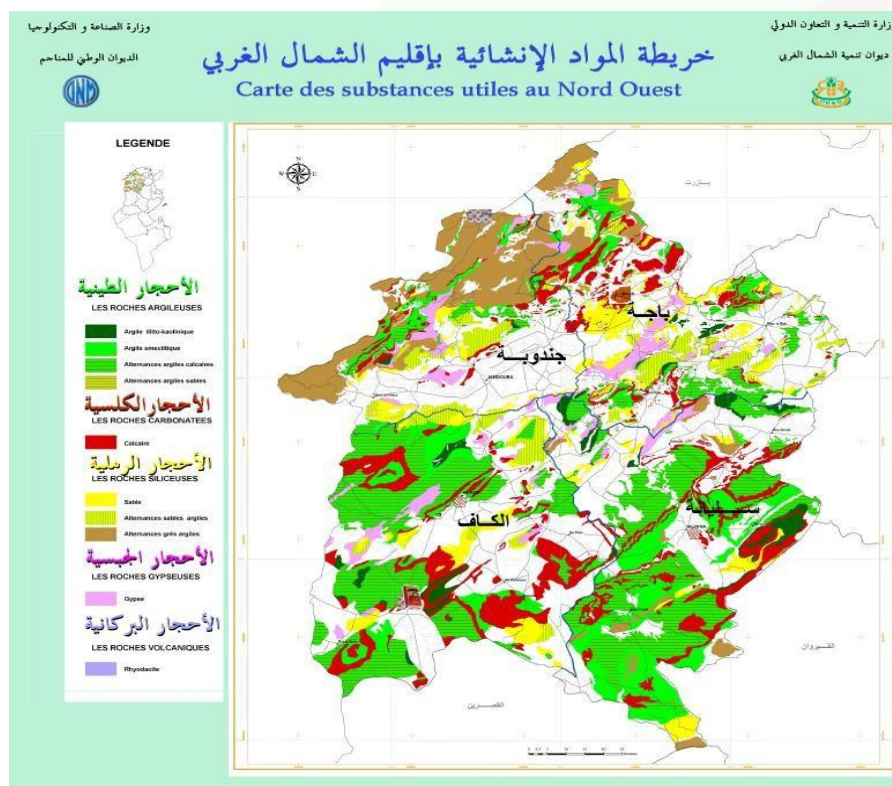
Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>Valorisation industrielle des produits des plantes Aromatiques et Médicinales (PAM).</b>	Etude quantitative et qualitative des ressources existantes de plantes aromatiques et médicinales dans toute la région avec fiches projets et plans d'action.	Mise en œuvre des priorités validées par les opérateurs concernés et démarrage de la production.
<b>Mise en œuvre d'une plateforme pour l'industrie pharmaceutique et tirer profit de l'expérience du Pole Biotech de Sidi Thabet et du pôle de Borj Cédria</b>	Implication des laboratoires dans la région et le BiotechPole de Sidi Thabet en tant que Chef de file afin d'élaborer l'étude de faisabilité d'une plateforme liant le Grand Tunis et toute la partie Nord du territoire.	Démarrage de la plateforme en mettant en œuvre les plans d'action.
<b>Création de chaînes de valeur inter-régionales concernant les produits agroalimentaires biologiques dans le but d'aboutir à une image de marque/spécialisation pour les deux gouvernorats.</b>	Valorisation de cultures biologiques en priorité dans les deux gouvernorats. Valorisation de la grenade par transformation en jus et extraction des huiles de pépins à Nabeul (Beni-khalled)	Création du cluster des produits agroalimentaires biologiques. Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.
<b>Valorisation des produits industriels et agricoles par des innovations continues concernant :</b> - <b>Produits / extraits des plantes aromatiques et médicinales</b> - <b>Produits laitiers,</b> - <b>Filière oléicole.</b>	Elaboration de plans d'action / coopération sur 3 ans avec les technopoles et institutions de recherche avec des programmes collaboratifs d'innovation et de développement technologique.  Création du cluster des produits agroalimentaires biologiques.	Plan de mise en œuvre du cluster et lancement de la production en fonction des priorités approuvées par la région et rentabilité des projets dans les gouvernorats.
<b>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Zaghouan à l'Horizon 2030.</b>	Plan d'action et mise en œuvre du pôle d'attractivité du gouvernorat concernant le fonctionnement et développement des : PME et PMI agricoles, y compris celles spécialisées dans les travaux d'entretien et de maintenance.	Validation des projets de développement pour les PME, PMI et l'agro-industrie.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<p><b>Machines et outillage pour l'Agro-industrie pour les carrières et les BTP.</b></p>	<p>Etude des opportunités pour les industries mécaniques concernant la fabrication de l'ensemble de l'outillage et machines pouvant développer et moderniser l'agriculture.</p> <p>Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole, des machines et équipements pour les carrières et les BTP.</p> <p>Fours, et machines diverses pour les briqueteries et industries céramiques.</p>	<p>Lancement de la production de l'ensemble de l'outillage objet de validation par les opérateurs agricoles et les industries mécaniques pour le matériel tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les matériels du travail du sol,</li> <li>✓ Les matériels de semis, plantation, distribution d'engrais,</li> <li>✓ Le matériel de récolte.</li> </ul>
<p><b>Projet (mai 2019) soutenu par la BAD en faveur du Gouvernorat de Zaghouan sur une période de 5 ans.</b></p>	<p>Mise en œuvre du projet de développement relatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Au développement de l'industrie de des produits de la mer,</li> <li>✓ Au développement de l'économie numérique.</li> </ul>	<p>Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Au dessalement de l'eau de mer</li> <li>✓ Au développement de l'économie numérique.</li> </ul>
<p><b>Lancement de clusters dédiés aux chaînes de valeur inter-régions (Nabeul Zaghouan) concernant les matériaux (céramique, argile et marbre), ainsi que les techniques de l'écoconstruction.</b></p>	<p>Cluster matériaux de construction et plan d'action pour les chaînes de valeur entre les deux gouvernorats.</p> <p>Fabrication de fours, séchoirs, malaxeurs, outillage et moules.</p> <p>Services d'appuis, de développement et de maintenance industrielle de machines</p>	<p>Lancement de nouveaux matériaux et de technologies d'écoconstruction entre les différentes unités et les deux gouvernorats de la région.</p>
<p><b>Mise en place de différentes plateformes régionales pour générer un développement durable et inclusif permettant de créer de la valeur ajoutée.</b></p>	<p>Etude de priorisation des plateformes en fonction des besoins de la région et des spécificités de chaque gouvernorat.</p> <p>Définition des missions des différentes plateformes avec</p>	<p>Finalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plateforme Textile,</li> <li>✓ Plateforme de l'industrie pharmaceutique,</li> <li>✓ Plateforme agro-industrie,</li> <li>✓ Plateforme PAM,</li> <li>✓ Plateforme produits agrobiologiques.</li> </ul>

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>L'innovation technologique créera une synergie entre les activités économiques des différents gouvernorats.</b>	plans d'action et requêtes de financement de gestion de ces plateformes.	

### 4.3. Région 3 du Nord-Ouest : Gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana

Cette région du Nord-Ouest qui couvre les 5 gouvernorats : Béja, Jendouba, Kef, Siliana et Bizerte est à dominante agricole. Seule Bizerte a un tissu industriel développé hérité d'une longue expérience industrielle fruit de son ouverture, ses infrastructures et son chantier naval de Menzel Bourguiba et la cimenterie de Bizerte. Des ateliers satellites ont été développés déjà avant l'indépendance. A cette infrastructure s'ajoute El Fouladh, unité sidérurgique construite dans les années 1960, la raffinerie de pétroles STIR et une Cimenterie datant de plus de quatre décennies. Plus de 240 autres PME diversifiées opèrent dans l'habillement, le secteur de la construction métallique, l'industrie électrique et électronique, l'électroménager, la mécanique, le cuir et les chaussures, ainsi que des unités agroalimentaires....



Cette région, au travers des gouvernorats du Kef, Siliana et Jendouba, dispose également d'importants potentiels en matériaux de construction notamment en marbre, pierre décorative, argile, sable siliceux.

Les études géologiques menées par l'Office national des Mines dans le cadre de la convention de coopération avec l'Office de Développement du Nord-Ouest, ont montré que la région du

Nord -Ouest est dotée d'importants sites de substances utiles qui pourraient faire l'objet d'une exploitation industrielle rentable, répondant aux besoins additionnels enregistrés dans le secteur des Matériaux de Construction, Céramique et Verre.

La carte de substances utiles présentée dans la figure ci-dessus, affiche principalement 4 types de substances minérales utiles qui sont :

- Roches carbonatées (pierres marbrières + granulats),
- Roches siliceuses,
- Roches argileuses
- Roches évaporitiques (Gypses)

D'après les études géologiques de prospection réalisées par l'ONM, 301 sites de substances utiles sont susceptibles d'être utilisés pour l'extraction et la transformation au Nord -Ouest (Voir tableau ci-dessous). Ils sont répartis comme suit : 66 sites à Siliana, 79 sites au Kef, 94 sites à Béja et 62 sites à Jendouba. Les principaux sites prospectés par l'ONM dans chaque Gouvernorat et leurs domaines d'utilisation sont récapitulés dans les tableaux suivants :

#### Répartition des sites potentiels de substances utiles au Nord -Ouest par Gouvernorat

	Siliana	Kef	Beja	Jendouba	Total
<b>Carbonates</b>	11	24	32	20	<b>87</b>
<b>Pierre marbrière</b>	19	22	09	07	<b>57</b>
<b>Argile</b>	22	12	26	23	<b>83</b>
<b>Sable</b>	09	12	21	07	<b>49</b>
<b>Gypse</b>	04	06	05	02	<b>17</b>
<b>Dolomie</b>	-	02	-	03	<b>05</b>
<b>Matières premières pour la production de ciment</b>	01	01	01	-	<b>03</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>79</b>	<b>94</b>	<b>62</b>	<b>301</b>

Parmi ces sites, 194 ont fait l'objet d'études préliminaires, 15 sites ont fait l'objet d'études semi-approfondies et 2 sites ont fait l'objet d'études approfondies (Ces études ont été réalisées dans le cadre de la convention de coopération ODNO-ONM).

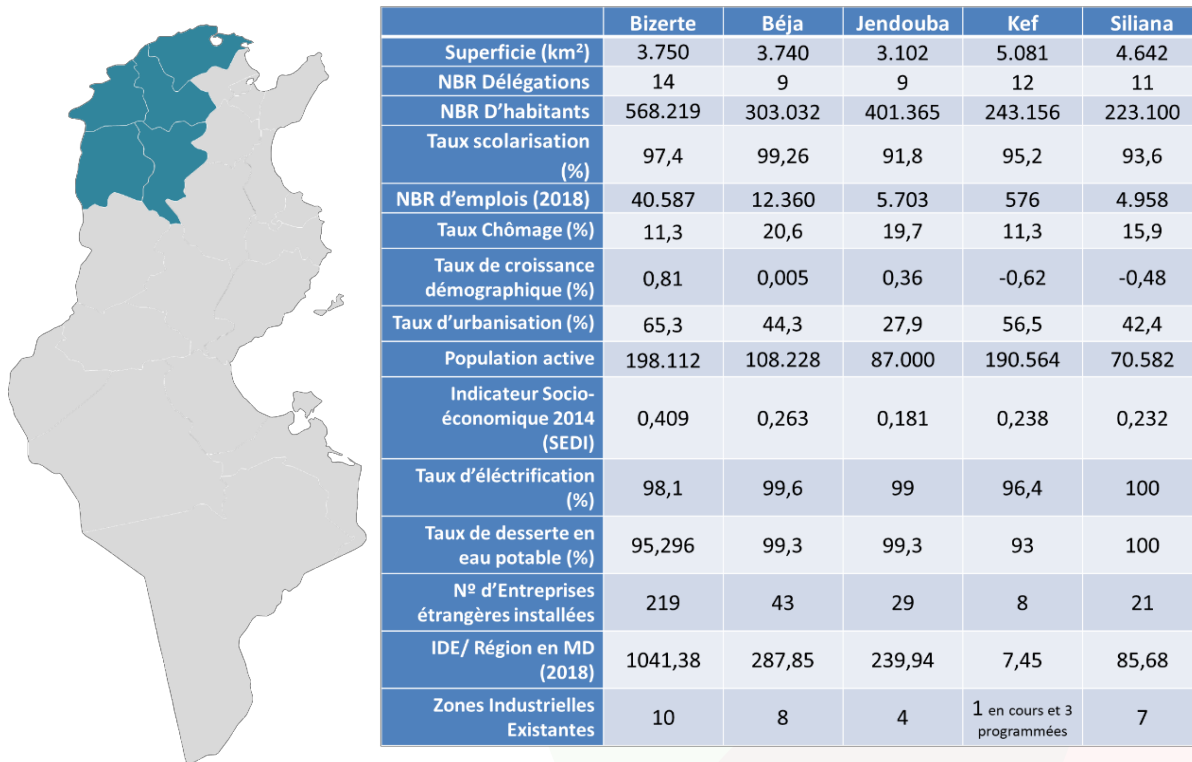
Les industries de valorisation et de transformation de ces produits peu développées représentent les leviers du développement pour ces régions.

Le gouvernorat de Bizerte représente d'autres caractéristiques, il offre une ouverture sur la mer où se croisent plus de 1.000 bateaux chaque jour et se distingue par une tradition et des activités industrielles plus diversifiées.

Les échanges et débats entre les participants aux ateliers de la région Nord-Ouest et les entretiens avec les industriels ont permis d'élaborer la synthèse suivante des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces pour les industries manufacturières de ce bassin. Cette matrice SWOT est suivie d'une synthèse présentant les entraves qui bloquent le développement des industries dans le bassin Nord-Ouest et Bizerte, ainsi que d'une présentation de filières à consolider et/ou à développer au cours de la période 2021-2025.

Les filières et opportunités à développer sont présentées pour la période 2021-2025.

**Figure 10 : Carte et Données générales des gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3)**



Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Les gouvernorats de cette région (Béja, Jendouba, Kef, Siliana et Bizerte), regroupent un total de 597 industries, **représentant 11,1% des industries au niveau national**. Les secteurs importants sont les **IAA (190 unités, soit 31% du tissu) et les Textiles**. La proximité du gouvernorat de Bizerte qui a le plus grand nombre d'entreprises (**248**), soit près de 41% des industries du Nord, où les secteurs de l'ITH et l'IAA sont relativement développés, peut contribuer à l'expansion de ces secteurs dans toute la région.

Selon les dotations en ressources naturelles de la région, deux secteurs pourraient entraîner des investissements industriels significatifs :

1. La **valorisation et transformation des produits agricoles** et ce en réponse aux ressources hydrauliques, à la vocation et traditions de ces gouvernorats céréaliers et la diversité des spéculations agricoles présentes : laits, cultures maraîchères, forêts, plantes aromatiques et médicinales, bassin mellifères, zones irriguées, etc.
2. **L'extraction, la valorisation des produits du sous-sol** : marbre, argile, phosphates, sable siliceux, etc. et d'importants gisements faiblement exploités.

**Figure 11 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3)**

	Bizerte	Jendouba	Kef	Siliana	Béja	Total Région
Indicateur de Développement Régional	0,49	0,31	0,4	0,36	0,39	
Industries agro-alimentaires	36	42	17	37	57	<b>189</b>
Industries MCCV	13	7	19	8	10	<b>57</b>
Industries MM	36	4	2	5	19	<b>66</b>
Industries Électriques, équipements électriques & électroménager	25	3	1	3	15	<b>47</b>
Industries Chimiques	19	3	4	5	18	<b>49</b>
Industries Textiles et habillement	76	11	4	6	16	<b>113</b>
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	2	5		2	9	<b>18</b>
Industries du cuir et de la chaussure	26		1	2	3	<b>32</b>
Industries Diverses	15	2	1	2	7	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>248</b>	<b>77</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>154</b>	<b>598</b>

Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)



### a. Synthèse SWOT de la Région 3

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Importantes</b> réserves hydrauliques, <b>la région du Nord-Ouest est le château d'eau de la Tunisie et bénéficie d'une moyenne de 1000 mm de précipitations annuelles.</b></li> <li>✓ <b>Une</b> importante superficie forestière de <b>Pins d'Alep, chênes lièges et d'herbes forestières exploitables dans l'industrie.</b></li> <li>✓ <b>Bassin de production agricole à fort potentiel : Potentiel agricole dédié à la transformation / valorisation.</b></li> <li>✓ Disponibilité des ressources en <b>substances utiles : pierres marbrières, granulats, argiles, sables siliceux, gypse, etc.</b></li> <li>✓ Diversité des paysages et de la géologie (<b>Djebels, collines, cols, falaises, dunes, forêts, mer</b>) <b>conférant à la région un cachet spécial.</b></li> <li>✓ Important potentiel industriel <b>et des zones dédiées aux implantations de nouvelles industries.</b></li> <li>✓ <b>Important</b> pôle universitaire.</li> <li>✓ Technopôle de Bizerte dédié aux industries agroalimentaires.</li> <li>✓ Positionnement géographique <b>frontalier stratégique.</b></li> <li>✓ Potentiel halieutique de la côte nord peu exploitée.</li> <li>✓ <b>Connexion au réseau ferroviaire national.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de <b>mécanismes de financement</b> adaptés pour les groupements tels que les clusters « cas du cluster huile d'olive du Nord-Ouest au Kef ».</li> <li>✓ <b>Conditions cadres</b> défavorables à l'investissement (absence de textes d'application des lois et lectures et interprétations différentes)</li> <li>✓ Instabilité des systèmes fiscaux.</li> <li>✓ <b>Changements fréquents de la réglementation</b> et lourdeur des procédures administratives.</li> <li>✓ <b>Ecosystème local défaillant</b> (multiplicité des intervenants <b>manque de moyens humains et financiers et surtout le niveau de centralisation des décisions affaiblit la coordination entre les structures d'appui à l'industrie.</b></li> <li>✓ <b>Absence des centres</b> offrant l'assistance technique dans la région.</li> <li>✓ <b>Faible adéquation</b> entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</li> <li>✓ Absence de <b>stratégies sectorielles</b> régionales.</li> <li>✓ <b>Offre foncière</b> : les <b>surfaces des zones industrielles et des locaux</b> ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Rupture de la continuité territoriale</b> intrarégionale et avec le voisinage (hors Tunis).</li> <li>✓ <b>Code forestier</b> (problème de gouvernance des ressources forestières).</li> <li>✓ <b>Problème foncier</b> lié à la vocation des terrains.</li> <li>✓ <b>Secteur informel</b> et importations sauvages.</li> <li>✓ <b>Faible diversification</b> et lente évolution dans le développement du secteur manufacturier.</li> <li>✓ Rareté de la <b>main d'œuvre</b> spécialisée.</li> <li>✓ <b>Systèmes de financement classique</b> peu favorables aux projets régionaux et absence de financements alternatifs.</li> <li>✓ Fonds de promotion de l'huile d'olive conditionnée (FOPROHOC) n'apporte pas un appui spécifique à la région. Le fonds ne joue pas entièrement son rôle dans le développement de la filière et par conséquent de la région.</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries agroalimentaires :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Création de pôle agro industriel à haute valeur ajoutée et performant.</li> <li>○ Existence d'une démarche pour développer un cluster pour les chaînes de valeurs Huile d'olive du Nord-ouest et PAM du Nord-ouest et le Marbre du Kef.</li> <li>○ Valorisation et transformation des produits agricoles (olives, céréales, miel, plantes aromatiques et médicinales, fruits, tomates, légumes, légumineuses).</li> <li>○ Pisciculture et valorisation des produits de la mer et d'eau douce : transformation des poissons, emballage, broyeurs à déchets organiques et/ou usines de recyclage, etc.</li> <li>○ Transformation et valorisation du lait et dérivés.</li> <li>○ Transformation / préparation / Conditionnement des viandes rouges.</li> <li>○ Valorisation industrielle des sous-produits de l'agriculture et de la pêche.</li> </ul> </li> <li>✓ Industries liées à la transformation des produits forestiers non ligneux « <b>PFNL</b> » (<b>lentisque, myrte, champignons, pignons, pin d'Alep, produits médicinaux et aromatiques, etc.</b>).</li> <li>✓ Industries liées à la mécanisation de l'agriculture.</li> <li>✓ Industries liées à la valorisation des produits de carrières et mines : <b>pierres marbrières et ornementales, calcaires, argiles, sable siliceux, gypses.</b></li> <li>✓ Réparation / maintenance et Construction navales à Menzel Bourguiba.</li> <li>✓ Industrie du Textile et Habillement (<b>Ie sur mesure, le travail à façon, broderie</b>).</li> <li>✓ Composants pour l'automobile et produits et cartes électroniques.</li> <li>✓ La création de l'Institut National des Sciences et Technologies au Kef</li> <li>✓ La future Zone de libre-échange à Sakiet Sidi-Youssef</li> <li>✓ La décision de plantation de 50000 ha d'olivier Chetoui au Nord-ouest.</li> <li>✓ L'extension de l'autoroute vers les gouvernorats du Kef et Siliana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Fortes pressions humaines et animales</b> sur les domaines forestiers et dégradation des écosystèmes naturels.</li> <li>✓ <b>Gestion</b> anarchique des <b>carrières</b>.</li> <li>✓ <b>Techniques d'exploitation inefficaces des carrières de marbre.</b></li> <li>✓ Transferts des eaux du Nord vers les zones côtières de l'Est et raréfaction des <b>ressources en eau</b>.</li> <li>✓ Retard dans la mise en œuvre de <b>politiques de décentralisation</b> et de développement régional.</li> <li>✓ <b>Erosion</b> : près de 60% des terres sont menacées par l'érosion au Kef.</li> <li>✓ Infrastructures insuffisantes.</li> <li>✓ Coûts logistiques excessifs.</li> </ul>

## b. Les domaines prioritaires pour la Région 3

Le tableau ci-après synthétise les débats concernant les domaines prioritaires de la région et par Gouvernorat et indique les filières pouvant être développées au cours des prochaines années. L'ODNO, l'APII proposent de centaines de profils de projets pouvant aider les promoteurs à développer des initiatives ayant des ancrages réels dans les régions :

**Figure 12: Domaines prioritaires des gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3)**

Domaines industriels prioritaires	Gouvernorat				
	Béja	Jendouba	Kef	Siliana	Bizerte
1 <b>Valorisation des produits forestiers (liège, bois, produits médicinaux et aromatiques)</b>		✓	✓	✓	✓
2 <b>Valorisation des produits de carrières et mines</b>		✓	✓	✓	
<i>Pierre marbrière</i>		✓			
<i>Sables siliceux, argile, Phosphate</i>			✓	✓	
3 <b>Industrie agroalimentaire</b>		✓	✓	✓	✓
<i>Valorisation des produits de la mer et d'eau douce</i>		✓			✓
<i>Transformation du lait et dérivés</i>		✓			✓
<i>Transformation de viande rouge</i>					✓
<i>Valorisation et transformation des produits agricoles (olives, céréales, agrumes, fruits, tomates, légumes, légumineuses)</i>			✓	✓	✓
<i>Valorisation et transformation des figes de barbarie</i>				✓	
<i>Valorisation des sous-produits</i>		✓			
4 <b>Construction navale (construction et réparation)</b>					✓
5 <b>Industrie du Textile et Habillement (sur mesure, travail à façon, broderie)</b>					✓
6 <b>Composants automobile &amp; électronique</b>				✓	✓
7 <b>Machinisme agricole</b>					

8	<b>Aéronautique (réparation, maintenance et contrôle technique)</b>		✓			
---	---	--	---	--	--	--

Source : Elaboration propre IDOM -BID à partir des débats des dialogues régionaux, entretiens avec les acteurs et revue des monographies et documents récents.

Il est clair que la région offre **deux scénarios de développement** :

- Un scénario pour les gouvernorats de **Béja, Jendouba, Le Kef et Siliana** fondé sur leur **vocation agricole et les ressources géologiques naturelles** dont elles disposent ;
- Un scénario spécifique pour **Bizerte** adossé sur les **acquis industriels**, les caractéristiques et les avantages de ce **pôle portuaire** aux potentialités peu exploitées.

**c. Les projets de développement ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 (Région 3):**

Libellé de l'opportunité Période de réalisation	2021-2025	2026-2035
<b>Construction et réparation navale.</b>	<p>Finalisation de l'extension du Port de Bizerte.</p> <p>Lancement de l'étude de la filière avec les opérateurs concernés.</p> <p>Etude de faisabilité de l'Ecole professionnelle et/ou centre de formation.</p> <p>Discussion et homologation de la formation de mise à niveau de l'ISET.</p> <p>Lancement d'un partenariat avec les opérateurs privés à l'international dans l'optique de réparer des bateaux à Bizerte comme le Hub de réparation navale en Méditerranée.</p>	<p>Validation de la filière comme filière majeure pour le développement de la région.</p> <p>Lancement du port de Bizerte comme premier hub de réparation navale en Méditerranée.</p> <p>Démarrage de la formation professionnelle et universitaire.</p> <p>Démarrage des premières réparations de bateaux suite à la signature avec des partenaires étrangers.</p>
<p><b>Valorisation des produits agricoles de la région :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en favorisant la transformation de ces produits agricoles régionaux</li> <li>- en créant de filières régionales de produits agroalimentaires biologiques</li> </ul> <p>➔ afin d'obtenir une image de marque par gouvernorat</p>	<p>Orientation des initiatives pour la filière oléicole pour toute la région et dynamiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le cluster huile d'olives,</li> <li>✓ Le cluster miel,</li> <li>✓ Le cluster lait</li> </ul> <p>Validation de l'image de marque par produit par gouvernorat.</p>	<p>Dynamisation et mise en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cluster des produits de la mer,</li> <li>✓ Cluster des agrumes et fruits.</li> </ul> <p>Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.</p>

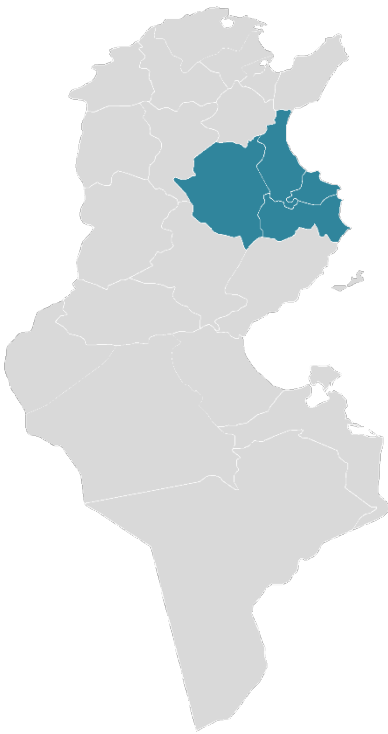
Libellé de l'opportunité Période de réalisation	2021-2025	2026-2035
<p><b>Valorisation industrielle des produits médicinaux et aromatiques en mode biologique.</b></p>	<p>Etude quantitative et qualitative des ressources existantes de plantes aromatiques et médicinales dans toute la région avec fiches projets et plans d'action.</p> <p>Vivifier le cluster PAM du Nord-Ouest crée en 2017 avec planification stratégique et résolution du problème d'accès à la matière première forestière et/ou la cultivation des PAM dans les terres domaniales</p>	<p>Mise en œuvre des priorités validées par les opérateurs concernés et démarrage de la production.</p>
<p><b>Agro-industrie.</b></p>	<p>Etude des opportunités pour les industries mécaniques concernant la fabrication de l'ensemble de l'outillage et machines pouvant développer et moderniser l'agriculture.</p> <p>Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.</p>	<p>Lancement de la production de l'ensemble de l'outillage, objet de validation par les opérateurs agricoles et les industries mécaniques pour le matériel tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matériels du travail du sol,</li> <li>✓ Matériels de semis, plantation, distribution d'engrais,</li> <li>✓ Matériel de récolte.</li> </ul>
<p><b>Valorisation des produits de carrières et mines en fonction de l'étude de l'ONM 2005 confirmant un important gisement de substances utiles dans les différents gouvernorats de la région.</b></p>	<p>Etude approfondie et priorisation des différentes opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Briqueterie industrielle,</li> <li>✓ Traitement de sables siliceux,</li> <li>✓ Carrière de pierre marbrière,</li> <li>✓ Marbrerie et faïencerie industrielle.</li> <li>✓ La réalisation du méga projet Phosphate Srawerten au Kef (réserve de 5 milliards de tonnes)</li> </ul> <p>Accélération de la rectification de la loi 89 concernant l'exploitation des carrières en instance -projet de loi depuis 2018</p>	<p>Lancement des projets et démarrage de la production des priorités validées par la région.</p>

Libellé de l'opportunité Période de réalisation	2021-2025	2026-2035
<b>Labélisation des gouvernorats de la région « Smart City ».</b>	Finalisation du projet de smart city pour le gouvernorat de Bizerte et Sakiet Sidi-Youssef spécialisée dans les composants automobiles pour les projets projetés en Algérie Instauration du même label à Jendouba. Intégration des objectifs TIC et énergies renouvelables dans les nouveaux projets.	Instauration du même label à Siliana et Béja. Intégration des objectifs TIC et énergies renouvelables dans les nouveaux projets.
<b>Energies renouvelables : fabrication et installation de panneaux photovoltaïques et solaires dans tous les gouvernorats.</b>	Installation dans les gouvernorats de Béjà-Siliana et Jendouba.	Installation dans les gouvernorats de Bizerte et Kef.
<b>Mise en œuvre de la photovoltaïque flottante : projet d'une grande envergure pour l'agriculture concernant les périmètres irrigués.</b>	Validation des axes du projet concernant les périmètres irrigués à Béjà et Jendouba, et étude du financement avec possibilité de bailleurs de fonds étrangers et tunisiens.	Installation de la photovoltaïque flottante dans les régions concernées.
<b>Renforcement de l'exploitation de l'énergie éolienne dans toute la région</b>	Etude de renforcement de la capacité en matière d'énergie éolienne Etude de développement de nouveaux métiers en matière d'entretien et réparation des éoliennes	Création des nouveaux modules soit dans les centres techniques et/ou à l'Institut des études technologiques
<b>Mise en œuvre d'une plateforme pour l'industrie pharmaceutique et tirer profit de l'expérience du Pole Biotech de Sidi Thabet</b> <b>Mise en place de différentes plateformes régionales. Ces plateformes permettent de générer un développement durable et inclusif générant une valeur ajoutée.</b> <b>L'innovation technologique créera une synergie entre les activités économiques des différents gouvernorats.</b>	Implication du BiotechPole de Sidi Thabet en tant que Chef de file pour élaborer l'étude de faisabilité d'une plateforme liant la partie Nord du territoire et le Grand Tunis  Etude de priorisation des plateformes en fonction des besoins de la région et des spécificités de chaque gouvernorat. Définition des missions des différentes plateformes avec plans d'action et requêtes de financement de gestion de ces plateformes.	Démarrage de la plateforme en mettant en œuvre les plans d'action.  Finalisation : ✓ Plateforme industrie verte, ✓ Plateforme agricole et forestier, ✓ Plateforme industrie de transformation des produits agricoles, ✓ Plateforme énergies renouvelables.

#### 4.4. Région 4 : Gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan

Cette région couvre les quatre gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan dont les caractéristiques sont synthétisées dans le tableau suivant :

**Figure 13: Carte de la région 4 : Gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (Région 4)**



	Kairouan	Sousse	Monastir	Mahdia
Superficie (km <sup>2</sup> )	6,712	2.669	1.024	2.878
NBR Délégations	11	16	13	11
NBR D'habitants	570.559	710.111	576.200	415.740
Taux scolarisation (%)	98,85	96,2	98	94,2
NBR d'emplois (2018)	6.819	45.835	44.811	5.586
Taux de croissance démographique (%)	1,8	2,17	1,8	1,7
Taux d'urbanisation (%)	35,6	81,5	100	99,9
Population active	138.300	190.564	189.400	108.228
Indicateur Socio-économique 2014 (SEDI)	0,254	0,651	0,686	0,376
Taux d'électrification (%)	99,7	99,8	99,9	99,7
Taux de desserte en eau potable (%)	93,6	99,9	100	98,3
N° d'Entreprises étrangères installées	51	489	434	52
IDE/ Région en MD (2018)	736,21	2.333,19	1.109,29	251,01
Zones Industrielles Existantes	7	9	9	5

Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Le gouvernorat de Sousse offre des indices plus favorables que les autres appartenant à la même région, suivi de près par le gouvernorat de Monastir. Ces deux gouvernorats se présentent comme locomotives principales en matière d'attractivité territoriale. Dans cette région, les indices des gouvernorats de Mahdia, et Kairouan restent très faibles par rapport à la moyenne.

**Figure 14: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (Région 4)**

	Sousse	Monastir	Mahdia	Kairouan	Total Région
<b>Industries agro-alimentaires</b>	45	32	24	91	192
<b>Industries MCCV</b>	24	24	4	18	70
<b>Industries MM</b>	78	30	8	7	123
<b>Industries Électriques, équipements électriques &amp; électroménager</b>	30	17	1	3	51
<b>Industries Chimiques</b>	64	34	5	11	114
<b>Industries Textiles et habillement</b>	18	426	99	26	569
<b>Industries du bois, du liège et de l'ameublement</b>	19	8	2	6	35
<b>Industries du cuir et de la chaussure</b>	14	3	1	3	21
<b>Industries Diverses</b>	23	24	7	4	58
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>598</b>	<b>151</b>	<b>169</b>	<b>1.233</b>

Source : Elaboration IDOM-BID à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Les gouvernorats de cette région (Kairouan - Sousse - Monastir - Mahdia) regroupent un total de 1233 industries, équivalent à 26,5% du tissu industriel manufacturier national. Les secteurs prépondérants sont les **industries du textile et les IAA** regroupant un nombre de 761 unités.

Le tissu est dominé par l'**industrie du textile et habillement** avec 569 unités, soit 52% du tissu suivi par les **industries agroalimentaires** avec 192 unités. Sousse et Monastir accaparent 1.078 unités soit près de 77% des industries de la région.

Le tissu industriel diversifié pourrait être développé rapidement, et ce en considérant les **opportunités** en matière d'**énergie renouvelable**, d'industries de la **santé**, du **textile** et de l'**agro-industrie**. Le savoir-faire, l'expérience industrielle accumulée au cours des 6 dernières décennies, les réseaux développés et l'ancrage à des chaînes de valeur avec l'Europe permet une régénération / consolidation du tissu industriel.

Les technopôles, les écoles d'ingénieurs de Monastir et de Sousse et les ISET sont des leviers importants pour soutenir le renouveau du tissu industriel dans la région de Sousse Monastir et consolider ce pôle industriel développé au cours de 6 dernières décennies.

La région connaît des spécialités en déclin et/ou abandonnées tels les meubles industriels (fermetures de 3 unités industrielles importantes Skanes, Meublatex et Zaoui Meubles au cours des 20 dernières années). D'autres spécialités émergentes notamment dans les textiles techniques, les faisceaux de câbles, la mécatronique et le développement des composants électroniques et systèmes embarqués pour les véhicules se développent et présentent un potentiel attractif pour les IDE.



## a. Synthèse SWOT de la Région 4

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Activités agricoles <b>développées dans les 4 gouvernorats.</b></li> <li>✓ Centres <b>sectoriels de formation.</b></li> <li>✓ Pôle technologique des textiles Monastir avec une plateforme d'appui et des zones d'implantations industrielles.</li> <li>✓ <b>Pôle de compétitivité et cluster en mécatronique (Sousse).</b></li> <li>✓ Pôle universitaire <b>et de recherche multidisciplinaire.</b></li> <li>✓ <b>Une infrastructure de base développée aéroports internationaux de Monastir et d'Enfidha,</b></li> <li>✓ <b>Port commercial, région desservie par autoroute, réseau ferroviaire).</b></li> <li>✓ Industrie manufacturière <b>en émergence, Kairouan possède le plus performant tissu industriel du Centre-Ouest.</b></li> <li>✓ <b>Savoir-faire accumulé par les agriculteurs qui ont pu développer les cultures irriguées en obtenant des rendements intéressants.</b></li> <li>✓ Ressources humaines <b>disponibles avec une bonne proportion de main d'œuvre formée (ingénieurs, techniciens, et autres).</b></li> <li>✓ Cluster poterie <b>en développement à Moknine.</b></li> <li>✓ <b>Un pôle national dans la production de la pêche et de l'aquaculture.</b></li> <li>✓ <b>Existence de centres techniques et leurs CRT afin de soutenir les activités innovantes – développements de produits, process et prototypage (à faire évoluer leurs missions et rôles)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Absence d'approche intégrée</b> pour les chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, agropole).</li> <li>✓ <b>Absence de zones industrielles</b> dédiées à l'agroalimentaire.</li> <li>✓ <b>Ecosystème local défaillant</b> (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie, Faible adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire).</li> <li>✓ <b>Offre foncière</b> : déficits foncier, les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Secteur informel</b> / concurrence déloyale par des productions informelles et des importations sauvages non contrôlée.</li> <li>✓ <b>Secteur Textile</b> : entreprises de « sous-traitance » engendrant une valeur ajoutée relativement faible.</li> <li>✓ Activités de <b>R&amp;D</b> ne sont <b>pas suffisamment alignées</b> aux priorités locales et aux besoins des entreprises.</li> <li>✓ Manque de <b>projets d'infrastructure</b> qui stimulent l'investissement (chemin de fer et autoroute).</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possibilités de développer des <b>chaînes de valeurs agricoles</b> (industrialisation, agropole) pour des produits de la région.</li> <li>✓ <b>Ecosystème</b> pouvant être <b>mis à contribution</b> (Pole de Monastir, Ecoles d'ingénieurs, ISET et institutions d'appui).</li> <li>✓ <b>Cluster mécatronique</b> développé au sein du Technopole de Sousse <b>a permis l'émergence / lancement de plusieurs start-ups technologiques</b></li> <li>✓ <b>Plusieurs start-ups technologiques</b> dans les secteurs émergents des textiles technique à Monastir.</li> <li>✓ <b>Proximité des aéroports</b> de Monastir et Enfidha.</li> <li>✓ <b>Infrastructures favorables</b> : autoroutes, accès aux facilités à l'énergie, aux réseaux et technologies de communications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Retard</b> dans la régénération du <b>tissu industriel</b> et son renouvellement.</li> <li>✓ <b>Maintien d'activités en perte de vitesse</b> et positionnement sur des marchés où la Tunisie n'est plus compétitive.</li> <li>✓ <b>Retard</b> dans la <b>mise en œuvre de réformes</b> majeures et de projets structurants.</li> <li>✓ Coûts non compétitifs des facteurs, énergie / logistique.</li> <li>✓ Raréfaction des ressources en eau.</li> <li>✓ <b>Retard</b> dans la mise en œuvre de politiques de <b>décentralisation</b> et de <b>développement régional</b>.</li> <li>✓ <b>Rareté de la main d'œuvre dans le secteur textile suite au démarrage des entreprises de câblage</b></li> </ul>

## b. Résumé des facteurs entravant le développement de la Région 4

Au niveau Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faible diversification et lente évolution <b>dans le développement du secteur manufacturier.</b></li> <li>✓ Technologies désuètes <b>chez les entreprises des générations 70' 80' et 90'.</b></li> <li>✓ <b>Absence d'innovantes / position de rente dominantes.</b></li> <li>✓ <b>Faible taux d'encadrement.</b></li> <li>✓ Faible adéquation <b>entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire</b></li> <li>✓ Absence de concentration et de coopération industrielles : <b>des unités de production dispersées, individuelles.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Conditions cadres défavorables</b> à l'investissement (absence de textes d'application des lois et interprétations différentes et différentes lectures, instabilité des systèmes fiscaux).</li> <li>✓ <b>Changements fréquents de la réglementation</b> et lourdeur des procédures administratives.</li> <li>✓ <b>Economie parallèle</b> / secteur informel et importations sauvages.</li> <li>✓ <b>Ecosystème local défaillant</b> (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie).</li> <li>✓ <b>Offre foncière limitée</b> : les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Faible adéquation entre l'offre et la demande</b> en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</li> <li>✓ <b>Absence d'approche intégrée</b> pour les chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, agropole).</li> <li>✓ <b>Activités de R&amp;D pas suffisamment alignées</b> aux priorités locales et aux besoins des entreprises.</li> <li>✓ <b>Faible taux de certification qualité-environnement-qualification</b> produit (marquage)-sécurité des entreprises dans la région.</li> </ul>

### c. Les domaines prioritaires pour la Région 4

Le tableau ci-après synthétise les débats concernant les domaines prioritaires de la région et par Gouvernorat :

**Figure 15: Domaines prioritaires des gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (Région 4)**

Domaines prioritaires		Gouvernorats			
		Sousse	Mahdia	Monastir	Kairouan
1	<b>Le textile</b>				
	<i>Tissage technique</i>	✓	✓	✓	
	<i>Confection</i>	✓	✓	✓	✓
2	<b>Industrie des composants automobile (CdV de l'industrie automobile)</b>	✓	✓	✓	✓
3	<b>Industrie aéronautique</b>	✓			✓
4	<b>Mécatronique</b>	✓			
5	<b>Robotique, automatisme et digitalisation</b>	✓			
6	<b>Plasturgie technique (outillage et injection)</b>	✓			
7	<b>L'électronique</b>	✓	✓		
8	<b>L'industrie agroalimentaire</b>				
	<i>Valorisation et transformation des produits agricoles (olives, fruits, tomates, piments, etc)</i>	✓	✓	✓	✓
	<i>Valorisation et transformation figues de barbarie</i>				X
	<i>Valorisation et transformation des Plantes aromatiques et médicinales et compléments alimentaires (thym-protéines-eucalyptus...)</i>				X
	<i>Valorisation des produits de la mer</i>		✓	✓	
	<i>Transformation Lait et dérivés</i>		✓		
9	<b>Valorisation des sous-produits agricoles (Margine)</b>		✓	✓	✓
	<i>Ecartés et rebus organiques des industries agroalimentaires</i>	✓	✓	✓	✓
10	<b>L'industrie de la santé</b>				
	<i>Fabrication de dispositifs médicaux, Instruments, meubles médicalisés, et accessoires.</i>	✓		✓	✓
11	<b>L'emballage</b>				✓
12	<b>Valorisation des produits de carrières et mines</b>				
	<i>Valorisation du sable siliceux (verrière, semi-conducteurs, cellules photovoltaïques, etc.) et de l'argile</i>				✓
13	<b>Le recyclage et valorisation des matériaux (plastique et autres)</b>	✓	✓		✓
14	<b>Energies renouvelables (Développement de photovoltaïques flottantes (Barrage Sidi Saad) + lacs collinaires à Sousse y compris le barrage de Oued Rmal Bouficha)</b>	✓			✓

Cette région est un **pôle traditionnel**, une des locomotives de l'industrie tunisienne abritant plus de 26 % du parc industriel national offrant un potentiel pouvant être développé pour **consolider les acquis** grâce à l'expérience et le savoir-faire des entrepreneurs. Leur **ouverture sur les marchés internationaux et réseaux et ancrage à des chaînes de valeur mondiales (Textile, automobile) développés** au cours des dernières décennies sont autant d'atouts pour la régénération et le devenir des industries manufacturières dans les gouvernorats de cette région.

La **diversification des industries** dans les gouvernorats de Sousse – Monastir est également un atout de taille et une richesse limitant le **risque d'une spécialisation poussée** pour ce territoire. Sousse pourrait au moyen d'efforts soutenus devenir un **pôle spécialisé** dans la **mécatronique** et les industries liées à cette filière et notamment les composants automobiles.

**Mahdia et Kairouan**, deux gouvernorats accusant un retard relatif en matière d'industrialisation offrent un **potentiel dans la valorisation des produits agricoles** et peuvent se doter de **technologies favorables** et développer des **labels distinctifs** pour plusieurs branches agroalimentaires (traitement des viandes rouges, laits et dérivés, productions fruitières, valorisation labellisée de l'huile d'olive<sup>8</sup>).

**Mahdia**, avec une côte étendue et de longues traditions dans le domaine de la **pêche et de la mer**, pourra se développer dans les **industries de la pisciculture** et de conditionnement des produits de la mer, la fabrication de bateaux de plaisance et de chalutiers, la maintenance et la réparation des équipements maritimes. Ces filières doivent se développer en collaboration avec Ministère de la formation professionnelle pour la formation de la main d'œuvre et avec les Ministères de l'industrie, (L'AFI) de l'équipement pour équiper la ZI et éventuellement parler brièvement des opportunités de ce marché à l'export

**d. Les projets de développement de la Région 4 ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 :**

- Objectif pour la période 2021-2025 : relance consolidation, régénération du tissu industriel, reconquête du marché domestique, émergence et préparation des développements industriels futures.
- Période 2026-2035 : lancement des nouvelles activités : produits nouveaux et positionnement sur les filières porteuses des industries 4.0 marchés.

<sup>8</sup> Kairouan dispose de la forêt d'oliviers la plus dense de Tunisie.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>Construction de machines / équipements industriels et outillage.</b>	Etude de priorisation des équipements industriels et outillage pour l'industrie de la santé.	Démarrage de la production de machines / équipement et outillages prioritaires pour l'industrie de la santé.
<b>Mécanique de précision</b>	Développement du cadre institutionnel propice et de l'écosystème approprié pour cette activité à contenu technologique et à + forte valeur ajoutée. Développement de la mécanique de précision en tant que chaîne de valeur pour l'industrie dans l'ensemble des gouvernorats.	Mise en œuvre des projets de développement de la filière concernée dans les gouvernorats.
<b>Création de chaînes de valeur interrégionale concernant les produits agroalimentaires biologiques dans le but d'aboutir à une image de marque / spécialisation pour les deux gouvernorats.</b>	Valorisation de cultures biologiques en priorité à Kairouan et à Mahdia. <b>Valorisation de la grenade par la transformation en jus et par extraction des huiles de pépins (riche en acide punicique)</b>	Création du cluster des produits agroalimentaires biologiques.  Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.
<b>Valorisation des substances utiles (importante quantité de carbonates, argiles, sables et gypse).</b>	Etude et priorisation des ressources dans le gouvernorat de Kairouan et <b>création d'un pôle matériaux de construction (gravier, sable, ciment, gypse etc...)</b>	Démarrage de l'extraction et de la production en fonction de l'étude et plans d'action approuvés par priorité et rentabilité des différents projets.
<b>Valorisation des produits industriels et agricoles par des innovations continues et réduction / recyclage des déchets et rejets industriels.</b>	Etude, plan d'action concernant le recyclage et réduction des rejets industriels dans toute la région.	Plan de mise en œuvre dans les gouvernorats et implication des industries existantes et / ou création d'industries nouvelles spécialisées dans le domaine environnemental.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Sousse à l'Horizon 2030.</b>	Plan d'action et mise en œuvre du pôle d'attractivité du gouvernorat pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La maîtrise de l'eau,</li> <li>✓ L'importance de l'efficacité énergétique,</li> <li>✓ La gestion des déchets solides.</li> </ul>	Concrétisation des projets de développement en matière d'environnement du gouvernorat approuvés par les différents acteurs concernés de la région.
<b>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Mahdia à l'Horizon 2030.</b>	Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs à : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Création d'une agropole,</li> <li>✓ Développement de l'industrie de transformation des produits de la mer,</li> <li>✓ Création de chaîne de valeur entre les gouvernorats du Centre-Est.</li> </ul>	Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs au : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dessalement de l'eau de mer,</li> <li>✓ Développement de l'économie numérique.</li> </ul>
<b>Agro-industrie</b>	Etude des opportunités pour les industries mécaniques concernant la fabrication de l'ensemble de l'outillage et machines pouvant développer et moderniser l'agriculture.  Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.	Lancement de la production de l'ensemble de l'outillage objet de validation par les opérateurs agricoles et les industries mécaniques pour le matériel tel que : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matériels du travail du sol</li> <li>✓ Matériels de semis, plantation, distribution d'engrais</li> <li>✓ Matériel de récolte</li> </ul>
<b>Création de chaînes de valeur inter-régions concernant les textiles techniques la haute couture et le sur mesure (tissage technique et confection)</b>	Plan d'action pour la chaîne de valeur entre les gouvernorats de Sousse et Monastir et Mahdia <b>Renforcement de l'écosystème du textile existant</b>	Lancement du modèle de co-production de la haute couture et du sur mesure.
<b>Déploiement de la mécatronique et nanotechnologie</b>	Plan d'action pour l'accès aux nouvelles niches et produits à haute valeur ajoutée B to B	Démarrage du plan de développement des produits B to B dans le

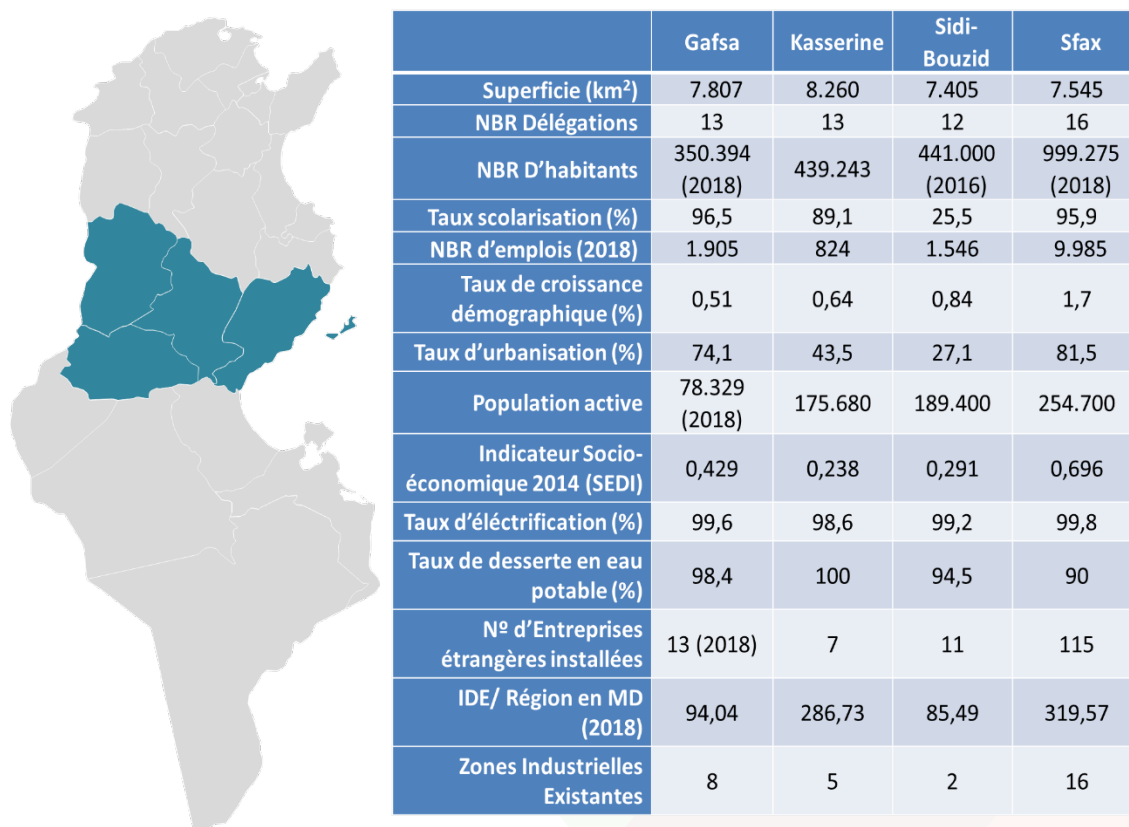
Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>comme plateforme pour la région.</b>	grâce à l'existence du cluster mécatronique.	cadre de la mission du cluster mécatronique.
<b>Mise en place de différentes plateformes régionales pour générer un développement durable et inclusif afin de créer de la valeur ajoutée. L'innovation technologique créera une synergie entre les activités économiques des différents gouvernorats.</b>	Etude de priorisation des plateformes en fonction des besoins de la région et des spécificités de chaque gouvernorat. Définition des missions des différentes plateformes avec plans d'action et requêtes de financement de gestion de ces plateformes.	Finalisation : ✓ Plateforme textile, ✓ Plateforme mécanique de précision, ✓ Plateforme mécatronique ✓ Plateforme agro-industrie ✓ Plateforme énergies renouvelables
<b>Elaboration du plan de développement pour les industries spécialisées dans le domaine des TIC en collaboration avec les technopoles spécialisées.</b>	Plan de développement de logiciels liés à la digitalisation, l'IA et la robotique appliquées à l'industrie manufacturière.	Plateforme TIC (IA-Robotique).
<b>Elaboration du plan de développement pour les industries de composants automobiles.</b>	Plan d'intégration de composants automobiles dans la chaîne de valeur de l'industrie automobile.	Lancement de la co-production entre les industries installées en Tunisie d'une part, et en partenariat avec les industries étrangères habituellement en sous-traitance.



## 4.5. Région 5 : Gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid, Gafsa

Cette région couvre les quatre gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa.

**Figure 16: Carte et données générales des gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (Région 5)**



Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Le gouvernorat de Sfax avec 712 unités industrielles accapare 80 % du tissu industriel de toute la région qui compte 904 unités. Il présente les indices les plus favorables et constitue la **principale locomotive** de la région dans les différents domaines industriels et les initiatives de développement à l'instar du cluster MECADEV pour la mécanique de précision et le **cluster « Health Tech » pour les filières et industries de la santé**.

Dans cette région, on doit remarquer que les **indices de développement, d'infrastructures** des gouvernorats de Sidi-Bouzid et Kasserine et Gafsa restent **très faibles par rapport à la moyenne nationale** (voir analyse dans les sections 5 et 6).

L'importance des industries minières des phosphates à Gafsa, la prédominance de l'agriculture à Sidi Bouzid et Kasserine n'ont pas entraîné l'émergence et la multiplication de PME manufacturières dans ces Gouvernorats pour la valorisation des produits agricoles et fournir au secteur les outillages et instruments nécessaires pour le travail du sol, l'irrigation, les traitements, la collecte et la conservation des récoltes... .

Les programmes et appuis développés au cours des 40 dernières années ciblant les petits producteurs n'ont pas réussi à entraîner une dynamique entrepreneuriale

endogène soutenue. Il n'y a pas création de plateformes et d'agro-combinats ni de clusters couvrant les chaînes de valeur des productions agricole, de l'élevage... Les Groupements de Développement Agricoles -GDA- et les Sociétés Mutuelles des Services Agricoles – SMSA- dédiées aux collectifs des petits exploitants dans les gouvernorats de Kasserine, de Sidi Bouzid et de Gafsa ne disposent que de ressources limitées et de faibles moyens techniques et humains pour moderniser et développer les exploitations et productions agricoles.

L'esprit de créativité et d'entrepreneuriat n'a pas été nourri de programmes appropriés et les institutions de financements sont restées conservatrices et n'avaient pas contribué au financement des initiatives manufacturières locales. A ces éléments s'ajoutent également des infrastructures peu développées et un climat d'affaires peu encourageant.

**Figure 17: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (Région 5)**

	Kasserine	Sfax	Sidi Bouzid	Gafsa	Total Région
Indicateur de développement régional	0,39	0,52	0,42	0,46	
Secteurs					
Industries agro-alimentaires	17	152	20	27	216
Industries MCCV	18	33	5	8	64
Industries MM	1	130		5	136
Industries Électriques, équipements électriques & électroménager		24	1	1	26
Industries Chimiques	7	101	3	9	120
Industries Textiles et habillement	19	150	12	24	205
Industries du bois, du liège et de l'ameublement		41	3	5	49
Industries du cuir et de la chaussure	1	35		1	37
Industries Diverses	5	46	2	3	56
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>712</b>	<b>46</b>	<b>83</b>	<b>910</b>

Les gouvernorats de cette région (Kasserine, Sfax, Sidi-Bouzid et Gafsa), regroupent un total de 910 industries, équivalent à 16,9% du tissu industriel manufacturier national. Les secteurs prépondérants sont **les IAA** avec 216 unités, soit 24% du tissu **et le textile habillement** suivis par les **industries MM**.

Le **tissu industriel** pourrait se développer rapidement et ce en considérant les nombreuses opportunités sectorielles et de valorisation des produits locaux à l'instar des **cultures biologiques**, l'extraction des huiles et hydrolats des plantes aromatiques et médicinales ainsi que les **substances utiles** surtout à Gafsa et Kasserine, respectivement pour le gypse et le marbre.

## a. Synthèse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potentiel agricole <b>dédié à la transformation / valorisation.</b></li> <li>✓ <b>Important</b> potentiel industriel et <b>des zones dédiées aux implantations.</b></li> <li>✓ <b>Important</b> pôle technologique et <b>infrastructures universitaires</b> : Technopôles Sax et Gafsa, CIT Sidi Bouzid. CBS de Sfax...</li> <li>✓ Positionnement géographique <b>frontalier stratégique.</b></li> <li>✓ Diversification <b>importante du tissu industriel.</b></li> <li>✓ Facilité logistique (<b>proximité des points d'accès ports et aéroport</b>).</li> <li>✓ Main d'œuvre <b>qualifiée et disponible.</b></li> <li>✓ Situation géographique stratégique <b>comme carrefour d'échanges et de rencontres entre les différentes régions.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Industrie manufacturière embryonnaire</b> engendrant une valeur ajoutée relativement faible (Gafsa, Sidi Bouzid et Kasserine)..</li> <li>✓ <b>Absence d'approche intégrée</b> pour les chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, plateforme agroalimentaires « agropole ») et <b>absence de zones industrielles dédiées</b> à l'agroalimentaire (Sidi Bouzid, Kasserine).</li> <li>✓ <b>Ecosystème local défaillant</b> (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie,</li> <li>✓ Faible adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</li> <li>✓ <b>Offre foncière</b> : les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Secteur informel</b> et importation sauvage hors contrôles techniques et respect des normes.</li> <li>✓ <b>Activités de R&amp;D ne sont pas suffisamment alignées</b> aux priorités locales et aux besoins des entreprises.</li> <li>✓ <b>Manque de projets d'infrastructure</b> qui stimulent l'investissement (autoroute et liaisons).</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries d'outillages et d'équipements <b>agricole adaptés.</b></li> <li>✓ <b>Industries liées aux forages et recyclage des eaux.</b></li> <li>✓ Recyclage et valorisation des matériaux <b>(plastique et autres).</b></li> <li>✓ Energies renouvelables : <b>développement d'équipements et de solutions photovoltaïques.</b></li> <li>✓ Valorisation des produits de carrières et mines : <b>calcaire de Gafsa, Granite El Guettar, Gypse de Gafsa et Sidi Bouzid.</b></li> <li>✓ <b>Industrie des équipements de la santé (Sfax).</b></li> <li>✓ Industries agroalimentaires <b>liées à la valorisation des produits agricoles des sous-produits agricoles, des écarts et rebus organiques des industries agroalimentaires (Sidi Bouzid, Kasserine).</b></li> <li>✓ <b>Développement des industries liées à l'élevage ovin et caprin.</b></li> <li>✓ Valorisation des extractions d'huiles des plantes aromatiques et médicinales <b>et compléments alimentaires (thym-protéines-eucalyptus...).</b></li> <li>✓ Valorisation et transformation des produits <b>(amandes, olives, figes de barbarie, etc.) et conditionnement des pêches, des pommes et des pistaches en plus des tomates</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Retard</b> dans la régénération / <b>développement du tissu industriel</b> et son renouvellement.</li> <li>✓ <b>Maintien d'activités en perte de vitesse</b> et positionnement sur des marchés ou la Tunisie n'est plus compétitive.</li> <li>✓ <b>Retard dans la mise en œuvre de réformes</b> majeures et de projets structurants.</li> <li>✓ <b>Coûts non compétitifs</b> des facteurs, énergie / logistique....</li> <li>✓ <b>Raréfaction des ressources en eau.</b></li> <li>✓ <b>Retard</b> dans la mise en œuvre de politiques de <b>décentralisation</b> et de <b>développement régional.</b></li> </ul>

## b. Résumé des facteurs entravant le développement de la région

Au niveau de l'Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faible évolution <b>dans le développement du secteur manufacturier.</b></li> <li>✓ Absence d'innovations / <b>position de rente.</b></li> <li>✓ Technologies désuètes <b>sans acquis technologiques.</b></li> <li>✓ <b>Faible</b> taux d'encadrement.</li> <li>✓ Faible adéquation <b>entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire</b></li> <li>✓ Absence de concentration industrielle : <b>unités de production dispersées, individuelles.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Conditions cadres défavorables à l'investissement</b> (absence de textes d'application des lois et interprétations différentes et différentes lectures, instabilité des systèmes fiscaux).</li> <li>✓ <b>Changements fréquents de la réglementation</b> et lourdeur des procédures administratives.</li> <li>✓ <b>Economie parallèle</b> / secteur informel et importations sauvages.</li> <li>✓ <b>Ecosystème local défaillant</b> (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie).</li> <li>✓ <b>Offre foncière limitée</b> : les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Faible adéquation entre l'offre et la demande</b> en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</li> <li>✓ <b>Absence d'approche intégrée</b> pour les chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, agropole).</li> <li>✓ <b>Activités de R&amp;D pas suffisamment alignées</b> aux priorités locales et aux besoins des entreprises.</li> <li>✓ <b>Faible taux de certification qualité-environnement-qualification</b> produit (marquage)-sécurité des entreprises dans la région.</li> </ul>

### c. Les domaines prioritaires de la Région 5

Le tableau ci-après synthétise les débats concernant les domaines prioritaires de la région et par Gouvernorat :

**Figure 18: Domaines prioritaires des gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (Région 5)**

	Gouvernorat			
	Kasserine	Sfax	Sidi-Bouzid	Gafsa
<b>Industrie MM (particulièrement la Mécanique de précision) Cluster MECADEV Sfax</b>		✓		
<b>Industrie Chimique fine des dérivées des phosphates</b>		✓		✓
<b>L'industrie agroalimentaire</b>		✓	✓	
<i>Valorisation de l'huile d'olive : conditionnement</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Viandes rouges caprine, ovines, camélidés : valorisation / conditionnement. Sidi Bouzid</i>	✓	✓	✓	
<i>Valorisation des produits de la mer</i>		✓		
<i>Aquaculture /Pisciculture : Sfax</i>		✓		
<i>Valorisation de la laine, des peaux ovins Sidi Bouzid</i>			✓	
<b>Technologies des Energies renouvelables (photovoltaïque) Gafsa</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Technologies de recyclage des eaux Sax, Gafsa</b>		✓		
<b>Technologies de dépollution (air, sol, eau)</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Industries MCCV Gypse à Sidi Bouzid, Calcaire à Gafsa, marbre Kasserine Thala</b>	✓		✓	✓
<b>Industries textiles et habillement (le sur mesure)</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Industries du cuir et de la chaussure</b>		✓		

Source : Elaboration propre

Le Gouvernorat de Sfax est un **pôle traditionnel**, une locomotive de l'industrie tunisienne offrant une **longue tradition industrielle** de plusieurs générations d'entrepreneurs privés innovateurs. Cet acquis et ce potentiel peuvent être développés afin de consolider le tissu diversifié des activités manufacturières.

Les effets d'entraînement du pôle Sfax auront des impacts certains sur Sidi Bouzid qui se présente comme un **espace de partenariat historique et d'extension naturelle** pour le rayonnement des performances de la dynamique de Sfax sur ce gouvernorat.

La **diversification des industries** dans le gouvernorat de Sfax est un atout fort et une richesse limitant le risque d'une spécialisation poussée pour ce territoire. Sfax s'est orientée vers des **filières émergentes dans la mécanique** avec le cluster MECADEV et le cluster Health Care dédiés aux industries de la santé.

Le **secteur manufacturier industriel de Gafsa et de Kasserine** est resté embryonnaire. La vocation agricole (forêts d'oliveraies, pistachiers, pommiers, plantes aromatiques et médicinales) et les matériaux disponibles dans ces gouvernorats (carbonate de calcium Gafsa, granit à El Guettar, Gypse à Meknassi et Sidi Bouzid, Marbre à Thala) permettent d'entrevoir le **développement de plateformes dédiées** pour la valorisation de ces produits et leur positionnement sur des niches commerciales à plus haute valeur ajoutée, ainsi que de rattraper le retard relatif en matière d'industrialisation.

Des **technologies de différenciation des produits** peuvent être mises à contribution afin de se doter de labels distinctifs pour plusieurs branches agroalimentaires : plantes aromatiques et médicinales et huiles essentielles, figes de barbarie et extraction d'huiles de pépins. Le **développement de l'agriculture et les plateformes** pour le marbre et les produits d'écoconstruction seront les leviers prioritaires pour Gafsa et Kasserine.

**d. Les projets de développement de la Région 5 ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 :**

- Objectif pour la période 2021-2025 : relance consolidation, régénération du tissu industriel, reconquête du marché domestique, émergence et préparation des développements industriels futures.
- Objectif pour la Période 2026-2035 : lancement des nouvelles activités : produits nouveaux et positionnement sur les filières porteuses des industries 4.0 marchés.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>Construction de machines / équipements industriels et outillage.</b>	Etude de priorisation des équipements industriels et outillage pour l'industrie de la santé.	Démarrage de la production de machines / équipement et outillages prioritaires pour l'industrie de la santé.
<b>Mécanique de précision (MECADEV) à Sfax.</b>	Développement du cadre institutionnel propice et de l'écosystème approprié pour cette activité à contenu technologique et à plus forte valeur ajoutée.	Mise en œuvre des projets de développement de la filière concernée dans les gouvernorats.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
	Développement de réseaux de la mécanique de précision dans les autres gouvernorats.	
<b>Valorisation des produits agricoles de la région (Sidi Bouzid, Kasserine) en favorisant la transformation de ces produits agricoles régionaux et création de filières régionales de produits agroalimentaires biologiques afin d'obtenir une image de marque par gouvernorat.</b>	<p>Valorisation de cultures arboricoles biologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amandiers - pistachiers à Sidi Bouzid et Gafsa,</li> <li>✓ Figues sèches et fraîches, tomates et figues de barbarie à Kasserine,</li> <li>✓ Agriculture bio en zone aride à Sfax.</li> <li>✓ Valorisation des sous produits oléicoles pour les 4 gouvernorats.</li> </ul>	<p>Dynamisation et mise en œuvre du cluster des produits agroalimentaires biologiques.</p> <p>Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.</p> <p>Collaboration avec les centres de recherche CBS de Sfax, Institut de l'olivier.</p>
<b>Valorisation et optimisation du cluster « Health-Tech » à Sfax.</b>	<p>Etude de développement des technologies pour la santé et création de chaînes inter-gouvernorats.</p> <p>Fabrications d'outillages, d'instruments, de meubles spécialisés pour hôpitaux, t cliniques, laboratoires et infirmeries</p>	Mise en œuvre des priorités par gouvernorat concernant les technologies à développer.
<b>Valorisation industrielle des produits des plantes médicinales et aromatiques en mode biologique.</b>	Etude quantitative et qualitative des ressources existantes de plantes aromatiques et médicinales dans toute la région avec fiches projets et plans d'action.	Mise en œuvre des priorités validées par les opérateurs concernés et démarrage de la production.
<b>Développement de la filière oléicole.</b>	Valorisation des huiles en mode bio et des margines et grignons.	Lancement de la production à Sfax et à Sidi Bouzid
<b>Valorisation des substances utiles à Kasserine et Sidi Bouzid.</b>	Etude et plan d'action sur la base de rentabilité des projets à développer (création d'unités et/ou modernisation des unités existantes).	Démarrage de l'extraction et de la production en fonction de l'étude et plans d'action approuvés par priorité et rentabilité des différents projets.



Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<p><b>Agro-industrie.</b></p>	<p>Etude des opportunités pour les industries mécaniques concernant la fabrication de l'ensemble de l'outillage et des machines pouvant développer et moderniser l'agriculture.</p> <p>Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.</p>	<p>Lancement de la production de l'ensemble de l'outillage objet de validation par les opérateurs agricoles et les industries mécaniques pour le matériel tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matériels du travail du sol,</li> <li>✓ Matériels de semis, plantation, distribution d'engrais,</li> <li>✓ Matériel de récolte.</li> <li>✓ Matériel de stockage et conservation</li> </ul>
<p><b>Energies renouvelables : fabrication et installation de panneaux photovoltaïques et solaires dans tous les gouvernorats. Station de rejets des eaux de rejets</b></p>	<p>Installations dans les gouvernorats de Sfax et Sidi-Bouzyd, Gafsa et Kasserine.</p> <p>Valorisation des eaux de rejets pour réutilisation dans l'irrigation à Gafsa et Sfax</p>	<p>Recherches et Installation dans les gouvernorats de Kasserine et Gafsa.</p>
<p><b>Priorisation de l'étude de JICA et mise en œuvre des axes stratégiques de développement dans le cadre du projet de développement du Sud pour le gouvernorat de Gafsa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise à jour de l'étude avec plans d'action et priorisation des projets en termes de rentabilité.</li> <li>✓ Déploiement du centre de R&amp;D pour l'agriculture et les industries connexes.</li> <li>✓ Etablissement d'un centre de distribution de produits agricoles à Gafsa pour des activités logistiques de produits agroalimentaires.</li> </ul>	<p>Démarrage de l'extraction et de la production et des industries connexes (argile en tant que matériau de construction, gypse, calcaire, phospho-gypse et marbre) en fonction de l'étude et des plans d'action approuvés par priorité et rentabilité des différents projets.</p>

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
Mise en place de différentes plateformes régionales. Ces plateformes permettent de générer un développement durable et inclusif générant une valeur ajoutée.	<p>Etude de priorisation des plateformes en fonction des besoins de la région et des spécificités de chaque gouvernorat.</p> <p>Définition des missions des différentes plateformes avec plans d'action et requêtes de financement de gestion de ces plateformes.</p>	<p>Finalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plateforme argile /gypse,</li> <li>✓ Plateforme marbre,</li> <li>✓ Plateforme mécanique de précision,</li> <li>✓ Plateforme industrie de la santé,</li> <li>✓ Plateforme agro-industrie.</li> <li>✓ Plateforme Textile</li> </ul>

#### 4.6. Région 6 du Sud : Gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur

Cette région couvre les cinq gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur.

Figure 19: Carte et données générales de la Région 6 : Gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur



	Gabès	Kébili	Médenine	Tataouine	Tozeur
Superficie (km <sup>2</sup> )	7.166	22.454	9167	38.889	5592,9
NBR Délégations	10	6	9	7	5
NBR D'habitants	374.300	156.961	479.520	149.453	108.700
Taux scolarisation (%)	99,5	98,2	97,2	99,2	96,7
Taux de croissance démographique (%)	1,03	0,8	1,03	0,56	1,5
Taux d'urbanisation (%)	70,24	54,1	78,3	62,1	70,4
Population active	112.054	39.107	130.781	32.579	38.000
Indicateur Socio-économique 2014 (SEDI)	0,428	0,449	0,476	0,344	0,489
Taux d'électrification (%)	99,3	99,9	99,5	99,4	99,8
Taux de desserte en eau potable (%)	98,5	99,9	100	96	99,9
N° d'Entreprises étrangères installées	22 (2018)	8 (2018)	48 (2018)	2 (2018)	19 (2018)
IDE/ Région en MD (2018)	1.155,8	24,15	544,15	6,74	35,282
Zones Industrielles Existantes	2 + 2 prévues	4	2+ 4 programmées	3	11

Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Gabès et Médenine présentent des indices et un potentiel de développement industriel et des infrastructures plus favorables que ceux relevés pour les autres gouvernorats des régions. De l'intérieur et notamment le Sud-Ouest et le Nord-Ouest du pays. Certes Médenine et Gabès plus riches en ressources plus diversifiées en activités, bénéficient également d'échanges transfrontaliers importants avec la Libye. Ceci se confirme par **l'attractivité de ces deux gouvernorats** au niveau du **climat des affaires et de la dynamique entrepreneuriale** de cette région. Dans ce bassin, les indices des gouvernorats de l'intérieur de Kébili, Tataouine et Tozeur restent très faibles.

**Figure 20: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur (Région 6)**

	Gabès	Kébili	Médenine	Tataouine	Tozeur	Total Région
Industries agro-alimentaires	24	12	42	7	51	136
Industries MCCV	31	7	20	3		61
Industries MM	18		4	1		23
Industries Électriques, électro & électroménager			5			5
Industries Chimiques	19	2	11			32
Industries Textiles et habillement	5		5	1	1	12
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	1			1	2	4
Industries du cuir et de la chaussure						
Industries Diverses	7		1	1		9
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>21</b>	<b>88</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>282</b>

Source : Elaboration propre à partir de données du site du Ministère de l'Industrie (APII)

Les gouvernorats de cette région (Gabès, Kébili, Médenine, Tataouine et Tozeur) regroupent 282 industries manufacturières, équivalent à 5,3% du tissu industriel national. Les secteurs prédominants sont **les IAA et IMCCV** suivis par les **industries chimiques**. Le **gouvernorat de Gabès** a le **plus grand nombre d'entreprises (105)**, suivi de près par le gouvernorat de **Médenine (88)**.

Le tissu est dominé par **l'agroalimentaire** avec 136 unités soit 48% du tissu et couvre les industries de conditionnement de dattes à Tozeur et les huileries, les unités de conditionnement de produits agricoles à Médenine et à Gabès (produits agricoles de contre saison à partir de la géothermie). La vocation agricole de cette région et notamment Gabès et Médenine accaparent 188 unités soit près de 67% des industries de la région. De nouvelles filières sont identifiées et autour desquelles des clusters sont en cours de montage pour les Grenades à Gabès, la viande rouge à Médenine.

## a. Synthèse SWOT (Région 6)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avantages particuliers qu'offre le climat <b>aride surtout pour la production précoce de produits bio de plusieurs espèces d'arboriculture et la production d'arrière-saison et de contre - saison.</b></li> <li>✓ <b>Existence de pôles industriels et CIT et technologique : Gabès, Medenine Tozeur.</b></li> <li>✓ <b>Projets de plateformes énergies renouvelables en développement.</b></li> <li>✓ <b>Possibilités de multiplier les projets de dessalement d'eaux de mer</b></li> <li>✓ <b>Existence du cluster Dattes &amp; Palmiers Tunisie (Tozeur).</b></li> <li>✓ <b>Existence du cluster « Primeurs du sud » à Gabès (créé en 2016)</b></li> <li>✓ <b>Une dynamique de clusters lancée : cluster « Producteurs d'huile d'olive à Gabès » en cours de création (2020). Clusters grenades de Gabès...</b></li> <li>✓ <b>Existence tissu universitaire ayant une activité de R&amp;D.</b></li> <li>✓ <b>Fort potentiel d'exploitation agricole dans l'arboriculture, l'élevage et la pêche et leurs transformations et valorisations.</b></li> <li>✓ <b>Importante capacité des installations de stockage entre Tozeur et Kébili.</b></li> <li>✓ <b>Nombre d'entreprises de valorisation des dattes en croissance.</b></li> <li>✓ <b>Position géographique de premier ordre comme accès à la Libye et au Sud-Est algérien.</b></li> <li>✓ <b>Ressources naturelles, produits de carrières et mines, eau minérale et sels.</b></li> <li>✓ <b>Une dynamique de clusters lancée : cluster « Primeurs du Sud » en activité, cluster des fibres végétales en cours de développement.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Faible impact de la zone industrielle de Gabès - Ghannouche</b> (Groupe Chimique Tunisien, Industries Chimiques du Fluor, Société des Ciments de Gabès, STEG, ETAP, SNDP, SONEDE, TIMAB, Al Kimia, etc) sur le développement du tissu industriel et de développement du savoir-faire de la région de Gabès.</li> <li>✓ <b>Faible impact des structures financières dans le développement de la région de Gabès (Banques, Sociétés « SICAR », etc).</b></li> <li>✓ <b>Pollution générée par l'activité de la zone industrielle de Gabès – Ghannouche.</b></li> <li>✓ <b>Faible impact du groupe chimique</b> sur le développement du tissu industriel et de développement du savoir-faire.</li> <li>✓ <b>Absence de clarté des missions et cadre réglementaires des Pôles de compétitivité et des Complexes industriels et technologiques des régions de l'intérieur</b> ainsi que les moyens financiers nécessaires pour réussir les projets de développement.</li> <li>✓ <b>Absence de projets pour la production de l'électricité photovoltaïque et de la transition énergétique dans le secteur industriel.</b></li> <li>✓ <b>Faible valorisation du positionnement géographique,</b> de l'infrastructure de transport, et des ports de Gabès et Zarzis.</li> <li>✓ <b>Faiblesse de l'infrastructure de transport</b> et de la logistique commerciale.</li> <li>✓ <b>Pollution générée par l'activité du groupe chimique et de la zone industrielle de Gabès – Ghannouche.</b></li> <li>✓ <b>Insuffisance dans la vulgarisation et la valorisation des résultats de recherches.</b></li> <li>✓ <b>Zarzis, un port et une Z. I peu exploités.</b></li> <li>✓ <b>Statut peu propice des terres</b> avec gisements de matériaux utiles.</li> </ul>

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vaste parcours pour l'élevage du bétail, <b>en particulier pour les camelins, les caprins et les ovins.</b></li> <li>✓ <b>Disponibilité</b> des sources d'énergie alternatives <b>inépuisables.</b></li> <li>✓ <b>Existence</b> du complexe industriel et technologique de <b>Tozeur (Pôle de Djérid).</b></li> <li>✓ Diaspora <b>active et dynamique.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'exploitation des hydrocarbures et de gaz <b>affecte négativement l'environnement</b> dans la région.</li> <li>✓ <b>Manque de structures locales</b> d'appui technique</li> <li>✓ <b>Problème de coordination et de gouvernance</b> des institutions d'appui à l'industrie</li> <li>✓ <b>Absence de financement régional,</b> charge financière élevée.</li> <li>✓ <b>Faible adéquation</b> offre /demande en matière de formation</li> <li>✓ <b>Zones industrielles non spécialisées</b> et retard dans les aménagements de zones.</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Projets pour la fabrication de l'acide phosphorique technique et alimentaire :</b> Développement de l'industrie chimique fine dans la région de Gabès, appliquée dans les secteurs de la pharmacie et des produits cosmétiques.</li> <li>✓ <b>Construction métallique</b></li> <li>✓ <b>Industries liées à la valorisation des produits de carrières et valorisation du sable siliceux, argiles et boues, Gypse, Marbre, travertin.</b> Exploitation des carbonates : calcaires de la région de Mahasen. Exploitation des sables - zone de Sédada. Pierre marbrière rose de Matmata, gravier bleu, bentonite (argile verte pour usages cosmétiques). Valorisation de l'argile illito-kaolinite (Briqueterie). Exploitation des réserves des phosphates de Nafta et de Midés (Tamerza). Exploitation de la grande variété de sels de Chott el-Jérid (chlorure de sodium, Potasse, opalite, sylvite, sels de magnésium, sulfate et bromure, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La <b>situation sécuritaire</b> qui peut affecter tout plan de développement de la région en cas d'allongement de l'état d'instabilité en Libye.</li> <li>✓ Le <b>climat social</b>, peu favorable à l'investissement s'il s'installe dans la durée.</li> <li>✓ La problématique de la <b>pollution non maîtrisée.</b></li> <li>✓ Raréfaction et coûts élevés des <b>ressources en eau.</b></li> <li>✓ <b>Monoculture monovariétale</b> (Deglet Nour à 70%).</li> <li>✓ <b>Retard</b> dans la mise en œuvre de politiques de <b>décentralisation</b> et de <b>développement régional.</b></li> <li>✓ <b>Retard dans la construction du Centre de recherche du Groupe Chimique Tunisien à Gabès.</b></li> <li>✓ <b>Retard dans la construction du Centre des Ressources Technologiques et de la Pépinière d'entreprises au Pôle Technologique de Gabès.</b></li> <li>✓ <b>Retard dans le démarrage des activités de la zone logistique de Gabès</b></li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries liées au recyclage des eaux et autres déchets et rejets.</li> <li>✓ Industries liées au traitement de de la laine, des peaux ovines / caprines / camélines.</li> <li>✓ Industries liées aux technologies des énergies renouvelables – photovoltaïque.</li> <li>✓ Industries vertes liées à la dépollution</li> <li>✓ Industries agroalimentaires liées à :</li> <li>✓ Transformation de viandes rouges caprine, ovines, camélidés.</li> <li>✓ Valorisation des fibres végétales.</li> <li>✓ Valorisation des produits agricoles : l'huile d'olive, dattes, grenades, culture géothermale, arboriculture.</li> <li>✓ Valorisation des produits d'arboriculture.</li> <li>✓ Valorisation des produits de culture géothermale malgré le grand potentiel de production agricole dans la région et plus particulièrement de la production agricole géothermale dans la région du Sud-Est.</li> <li>✓ <b>Valorisation des produits de pêche et d'aquaculture</b> : production de produits de transformation du poisson, emballage, broyeurs à déchets organiques.</li> </ul>	

## b. Résumé des facteurs entravant le développement de la Région 6

Au niveau Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faible diversification <b>et lente évolution dans le développement du secteur manufacturier.</b></li> <li>✓ Absence d'innovations / <b>position de rente.</b></li> <li>✓ Technologies désuètes <b>chez les entreprises.</b></li> <li>✓ <b>Faible</b> taux d'encadrement.</li> <li>✓ Faible adéquation <b>entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Conditions cadres défavorables à l'investissement</b> (absence de financement régional, textes d'application lois et interprétations différentes, instabilité des systèmes fiscaux).</li> <li>✓ <b>Changements fréquents de la réglementation</b> et lourdeur des procédures administratives.</li> <li>✓ <b>Economie parallèle</b> / secteur informel et importation sauvage.</li> <li>✓ <b>Ecosystème local défaillant</b> (multiplicité des intervenants et faible niveau de</li> </ul>

Au niveau Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de concentration industrielle : <b>unités de production dispersées, individuelles.</b></li> <li>✓ Insuffisance de la chaîne de valeur <b>des produits alimentaires.</b></li> </ul>	<p>coordination entre les structures d'appui à l'industrie).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Offre foncière limitée</b> : les zones industrielles existantes ne sont pas spécialisées et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.</li> <li>✓ <b>Faible adéquation offre / demande</b> en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.</li> <li>✓ <b>Activités de R&amp;D pas suffisamment vulgarisées</b> et absence d'une vulgarisation des résultats de la recherche.</li> <li>✓ Inexistence d'une « Plateforme de veille scientifique, technologique et économique » dans la région de Gabès.</li> <li>✓ <b>Problème de pollution</b> qui entrave le développement, en particulier du secteur agricole et n'attire pas les investisseurs.</li> <li>✓ Limitation des <b>ressources hydrauliques.</b></li> <li>✓ <b>Port de Gabès</b> sous-exploité.</li> <li>✓ <b>Absence d'un Centre de Sureté, de Sécurité Industrielle et Environnementale de Gabès ».</b></li> </ul>

### c. Les domaines prioritaires de la Région 6

Le tableau ci-après synthétise les débats concernant les domaines prioritaires de la région et par Gouvernorat. Les opportunités débattues par les participants aux ateliers régionaux se retrouvent également dans les monographies, travaux de l'Office de Développement d Sud, l'étude JICA pour le Sud Tunisien et les publications de l'APII.

**Figure 21: Domaines prioritaires des gouvernorats de Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur (Région 6)**

	Gouvernorat				
	Gabès	Médenine	Tataouine	Kébili	Tozeur
Construction métallique	✓				
Industrie Chimique	✓				
L'industrie agroalimentaire					
<i>Valorisation de l'huile d'olive : conditionnement</i>	✓	✓	✓		
<i>Viandes rouges caprine, ovines, camélidés : valorisation / conditionnement.</i>		✓	✓		
<i>Valorisation des produits de la mer</i>		✓			
<i>Aquaculture /Pisciculture : Gabes, Bibane, Boughrara, Lagune El Gantra, el Keff.</i>	✓	✓			
<i>Valorisation des dattes (sirop-vinaigre-café-pâtes- extrait concentré- confiture-alcool médicinal)</i>	✓			✓	✓
<i>Valorisation des grenades</i>	✓				
<i>Pastèques (destiné à l'export) exploitation pendant février –septembre</i>	✓				
<i>Culture géothermale</i>	✓			✓	✓
<i>Arboriculture</i>	✓	✓	✓		
<i>Fibres végétales</i>	✓				
<i>Valorisation de la laine, des peaux ovins</i>		✓	✓		
<i>Valorisation des produits de carrières et mines</i>					
<i>Valorisation de l'argile illito-kaolinite (Briqueterie)</i>		✓	✓		
<i>Valorisation du sable siliceux, boue, Gypse, Marbre</i>		✓	✓		
<i>Pierre rose de Matmata, gravier bleu, bentonite (argile verte produits cosmétiques)</i>	✓				
<i>Valorisation du sel naturel</i>	✓			✓	✓
<i>Technologies des Energies renouvelables (photovoltaïque)</i>	✓		✓	✓	✓
<i>Technologies de recyclage des eaux</i>	✓				
<i>Technologies de dépollution (air, sol, eau)</i>	✓				



**d. Les projets de développement de la Région 6 ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 :**

- Objectif pour la période 2021-2025 : relance consolidation, régénération du tissu industriel, reconquête du marché domestique, émergence et préparation des développements industriels futures.
- Période 2026-2035 : lancement des nouvelles activités : produits nouveaux et positionnement sur les filières porteuses des industries 4.0 marchés.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<b>Priorisation des recommandations du projet de planification pour le développement du Sud – Stratégie régionale l'horizon 2035 &amp; plan régional de développement horizon 2025 - JICA 2015.</b>	Déploiement des clusters pour <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les dattes,</li> <li>✓ Les olives,</li> <li>✓ Le textile,</li> <li>✓ Les produits cosmétiques.</li> </ul>	Déploiement des clusters pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'élevage,</li> <li>✓ L'aquaculture,</li> <li>✓ Les énergies renouvelables.</li> </ul>
<b>Priorisation des énergies renouvelables et création de chaînes de valeur inter-régions.</b>	Etude du financement et plan d'action 2021-2022. Installation du photovoltaïque dans les 5 gouvernorats 2022-2025. <b>Projet de valorisation des eaux de rejets pour réutilisation dans l'irrigation à Gabès et Médenine</b>	Déploiement du photovoltaïque étant donné sa valeur ajoutée pour les industries existantes dans la région, pour le pompage, le dessalement et chauffage de l'eau et la production de l'électricité.
<b>Création de chaînes de valeur inter-régionales concernant les industries agroalimentaires dans la région.</b>	Etude de projet de création de clusters pour développer la possibilité pour la région de compter sur des produits phares par gouvernorat concernant <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'huile d'olives,</li> <li>✓ La laine,</li> <li>✓ Les dattes : <b>sirop de dattes dans la région de Kébili</b></li> <li>✓ Les pistaches</li> </ul>	Exploitation du potentiel de la région en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plantes aromatiques et médicinales,</li> <li>✓ Culture géothermale.</li> </ul>

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les grenades : <b>valorisation par la transformation en jus et par extraction des huiles de pépins riche en acide punicique</b></li> </ul>	
<p><b>Mise en œuvre du plan régional de développement de la région à l'horizon 2025 – Etude JICA.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Validation des axes du projet en priorisant les substances utiles pour la région.</li> <li>✓ Etude de rentabilité et plan d'action pour la création des industries nouvelles et/ou la mise en œuvre du plan en impliquant les industries existantes pour la valorisation du gypse à Tataouine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lancement de la production du gypse sur la base de l'approbation des acteurs de la région et des gouvernorats concernés.</li> </ul>
<p><b>Valorisation et mise en fonction de l'étude de l'ONM 2005 confirmant un important gisement de substances utiles dans les différents gouvernorats de la région.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etude des différentes opportunités et de leur priorisation dans les différents gouvernorats</li> <li>✓ Purification &amp; valorisation des argiles smectiques de la région de Gabès (gisement Elidoudi pour utilisation comme médicament « Smecta » et pour l'esthétique</li> </ul>	<p>Lancement des projets et démarrage de la production des priorités validées par la région.</p>
<p><b>Energies renouvelables : création de chaînes inter-régions concernant la filière de la photovoltaïque.</b></p>	<p>Etude de de la mise en œuvre dans les gouvernorats du Sud et projet d'Installation de 4 ans pour l'ensemble des gouvernorats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déploiement du photovoltaïque pour les industries existantes dans la région, pour le pompage, le dessalement et chauffage de l'eau et la production de l'électricité.</li> </ul>

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<p>Mise en place de différentes plateformes régionales. Ces plateformes permettent de générer un développement durable et inclusif permettant de créer de la valeur ajoutée. L'innovation technologique créera une synergie entre les activités économiques des différents gouvernorats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etude de priorisation des plateformes en fonction des besoins de la région et des spécificités de chaque gouvernorat.</li> <li>✓ Définition des missions des différentes plateformes avec plans d'action et des requêtes de financement de gestion de ces plateformes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finalisation :</li> <li>✓ Plateforme industrie verte (exemple : <b>Chimie fine à Gabès</b>),</li> <li>✓ Plateforme des substances utiles,</li> <li>✓ Plateforme des plantes aromatiques et médicinales,</li> <li>✓ Plateforme des industries de transformation des produits agricoles dans les gouvernorats concernés</li> <li>✓ Plateforme photovoltaïque dans les gouvernorats concernés</li> </ul>
<p><b>Agro-industrie.</b></p>	<p>Etude des opportunités pour les industries mécaniques concernant la fabrication de l'ensemble de l'outillage et machines pouvant développer et moderniser l'agriculture.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.</li> </ul>	<p>Lancement de la production de l'ensemble de l'outillage objet de validation par les opérateurs agricoles et les industries mécaniques pour le matériel tel que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les matériels du travail du sol,</li> <li>✓ Les matériels de semis, plantation, distribution d'engrais,</li> <li>✓ Le matériel de récolte.</li> </ul>

## 5. LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DANS LES REGIONS

### 5.1. Développement industriel des régions, un axe prioritaire

L'**industrie** est un des leviers du **développement régional**. Elle soutient l'agriculture, la valorisation des ressources, les secteurs des BTP, du tourisme et de l'artisanat en fournissant les outils, machines et équipements pour produire, transformer, valoriser, stocker et approvisionner les marchés.

Après six décennies de développement, les résultats, les **indices de développement industriel** des régions de **l'intérieur du pays** sont **mitigés** et les **dualismes** se sont **accentués**. Les indices synthétiques de développement régional, d'attractivité, d'investissement public et privé attestent encore des **retards de développement** relevés dans les gouvernorats et régions de l'intérieur.

Les **disparités et dualités de développement industriel** entre les régions du littoral et les régions de l'intérieur sont relevées depuis les premiers plans de développement du début des années 60 du siècle dernier, confirmées par les diverses études et analyses récentes du Ministère de Développement, de ses institutions CGDR, ITCEQ, INS et de l'ITES.

Pendant six décennies de développement, les trajectoires, les plans de développement n'avaient pas atténué ces disparités. Ces régions ont des données naturelles et humaines diversifiées, différentes quant au climat, aux ressources, au cadre de vie, aux savoirs faire et au patrimoine et nécessitent des approches particulières permettant la prise en compte de chaque potentiel identifié. L'espace industriel tunisien reste très exigu et concentré sur certaines métropoles du littoral qui accaparent 83 % du tissu industriel. Ce déséquilibre industriel entre les régions résulte d'un faible niveau d'investissement et d'un décrochage industriel par rapport aux pôles implantés de Bizerte jusqu'à Médenine. Un mouvement de métropolisation de ces espaces nourrit une dynamique d'agglomération des industries, de flux des populations, d'intensification des infrastructures, des équipements et des services.

Le nouveau modèle de développement et les paradigmes qui l'inspirent doivent **opérer des ruptures avec les schémas usuels centralisés** qui avaient dominé les dernières décennies et qui sont aujourd'hui caducs.

Depuis les années 70, l'Etat a défini des **orientations** et des **politiques** en matière de **développement régional** et d'**implantations industrielles**. Les choix des politiques de développement régional ont résulté en une implantation d'investissements industriels éparpillés dans le territoire sans impact régional ainsi qu'un foisonnement de l'informel. La mise en œuvre de ces politiques a été en deçà des attentes par un **excès d'administration** et des propensions de **contrôle bureaucratique** centralisatrices. En matière de décentralisation et de déconcentration de l'administration : plusieurs pas ont été franchis mais on bute sur des **problèmes de développement** liés à un **interventionnisme central** et une **insuffisance de décentralisation**. Pendant les premières décennies, l'Etat, principal investisseur, décide du choix de localisation d'industries, de leur taille du volume des investissements, des technologies et des impacts sur l'emploi.

« La Tunisie est parmi les pays en développement qui ont opté pour une planification centrale qui a montré ses limites. En fait, le processus de développement et d'amélioration des niveaux de vie s'accompagne souvent, un peu partout dans le monde, par une polarisation spatiale croissante et une aggravation même de certains écarts soit inter ou intra régionaux. La Tunisie n'a pas échappé à cette lacune. Les fruits du développement ont été inégalement répartis sur les différentes régions du pays et la croissance socio-économique a favorisé certaines zones beaucoup plus que d'autres. Or, cet aspect est essentiel pour la cohésion sociale comme le pensait le philosophe Platon en prévenant les Athéniens : « Il ne faut pas que certains citoyens souffrent de la pauvreté, tandis que d'autres sont riches, parce que ces deux états sont causes de dissension ». Cette tribune vise ainsi à évaluer le niveau d'inégalités régionales et les facteurs qui y contribuent le plus.

Tribune de l'ITCEQ N°8 Septembre 2015

La **Constitution de 2014** prévoit un processus de **décentralisation** qui devrait permettre de déléguer l'initiative aux **acteurs effectifs locaux et aux instances régionales**, d'une part, et de  **rapprocher les décisions politiques des citoyens** et donc de mieux répondre aux besoins de ces derniers. La décentralisation générera des **dépenses supplémentaires**. Les expériences de l'Europe nous enseignent que le processus de décentralisation s'accompagne souvent d'une **période d'apprentissage** et de délégation des pouvoirs et d'une **hausse des dépenses publiques**.

Pour minimiser ces écueils, la décentralisation devra être accompagnée par des **Dialogues Publics-Privés permanents dans les régions**, une mobilisation et une concertation permanente définissant les **rôles des autorités locales** et facilitant la réallocation des efforts et des ressources afin d'accroître la capacité d'initiation, de gestion et de réalisation des projets au profit des territoires et des collectivités décentralisées<sup>9</sup>.

## 5.2. Les défis et les enjeux des prochaines années

La structure productive actuelle ne permet pas le passage à un palier de croissance supérieur. La stagnation – régression et la désindustrialisation (fermeture de 4200 entreprises manufacturières entre 2005 et 2017) observée depuis 2000 n'ont pas suscité des initiatives politiques de renouvellement et de dynamisation du parc et de la structure industrielle par des apports technologiques et des innovations significatives. Les spécialisations acquises de années 90' basées sur la sous-traitance et l'assemblage avec une valeur ajoutée limitée se sont essouffées faute d'innovations. Les taux de croissance réalisés ne sont pas suffisants pour absorber le chômage et notamment celui des diplômés de l'enseignement supérieur.

La Tunisie vit une **transition critique** dans tous les domaines qui marquera la décennie 2020 -2030. Les prochaines années, le monde vivra de profondes mutations dans les structures, les technologies, ainsi que les chaînes de valeur. Des ruptures sont dictées par l'économie des connaissances et les innovations. Le **déploiement des investissements et l'attraction de talents** sont devenus un objectif de première importance pour tous les pays. Une concurrence acerbée intégrant les **nouvelles**

<sup>9</sup> Alternative Finance Seminar : Quelle approche alternative de financement du développement régional en Tunisie?.  
Seminar 8 octobre 2015 (diapos)

**technologies** et mettant à l'épreuve les pays émergents profitera à ceux dont les conditions initiales et les environnements sociaux, économiques ou scientifiques sont plus favorables.

L'élaboration de la stratégie industrielle et d'innovation à l'horizon 2035 a identifié les branches et filières à haut potentiel et qui offrent les meilleures perspectives pour accélérer la relance et la régénération du parc industriel dans les différents secteurs et dans les régions. L'avantage comparatif ne se situe plus au niveau de la production à faible coûts de main d'œuvre mais sur des vecteurs liés à l'innovation, la qualité, la proximité et le respect des normes de prescripteurs professionnels.

Selon les professionnels « On devra commencer par se concentrer sur une niche de production comme l'huile d'olive et ses dérivés pour être leader dans le monde et par la suite choisir une autre niche et ainsi de suite. Pour cela, on devra élaborer une stratégie en étudiant notre position de départ, nos forces et nos faiblesses par rapport à d'autres pays concurrents et ensuite, le gouvernement proposera des collaborations avec le secteur privé. Il faut également se donner un objectif ambitieux tel que l'exportation de 40 % de la production s huiles d'huiles d'olivé conditionnée »

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 6 dernières décennies et ne laissant que de faibles marges d'initiatives au niveau des régions pour déterminer leur devenir. S'ajoute à ce paradigme centralisateur l'absence d'une vision prospective pour les régions, 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, Tataouine les conditions de vie quotidiennes n'encouragent pas les investisseurs ni les cadres de s'y aventurer. En fait la décentralisation, les implantations dans les régions qui n'offrent pas des conditions de confort et de vie minimales, elles sont également pénalisées par des surcoûts de logistique et des déséconomies réduisant leur compétitivité.

En effet, le schéma directeur national d'aménagement du territoire SDATN établi en 1997 réaménagé et approuvé en 2007 accuse des retards dans sa mise en œuvre. Les mutations technologiques, les nouveaux défis nécessitent peut-être une actualisation de ce plan ?

Les implications sont évidentes dans la faible industrialisation des 14 gouvernorats de l'intérieur qui ne présente que 17 % du parc industriel national et des taux élevés de chômage endémique de 20 % et plus, supérieurs à la moyenne nationale (15,6 %).

Les réalisations de la Tunisie au cours des trois dernières décennies 1990-2020, n'arrivent toujours pas à décrocher des **industries manufacturières à technologie basique** et à **faible valeur ajoutée**. La Tunisie risque de ne pas décoller et prise dans la « trappe des pays émergents ». L'élaboration de la « Stratégie Industrielle et d'Innovation à l'horizon 2035 » constituera un **levier important pour repositionner la Tunisie dans les chaines de valeur mondiales**. L'industrie tunisienne est, par

conséquent, appelée à intégrer de **nouvelles activités** et à développer davantage de **produits et de semi-produits innovants** avec une **valeur ajoutée plus élevée**. Dans ce cadre, il faut souligner l'importance de l'industrie automobile (électrique) ainsi que l'industrie aéronautique et les produits associés en tant qu'activités développées par plus de 350 entreprises comme levier important pour le futur de l'industrie tunisienne.

La diversification du portefeuille industriel tunisien permettra de faire émerger des secteurs pour lesquels le pays dispose de **diverses compétences** développant ainsi un **avantage comparatif**. L'**industrie 4.0** est **incontournable pour la Tunisie visant un**, partenariat durable sur les chaînes de valeur, les espaces et ensembles économiques environnant et notamment avec l'Europe. Ce défi est une véritable opportunité pour le positionnement futur de l'industrie tunisienne qui continuera à exporter au moins 50 % de sa production.

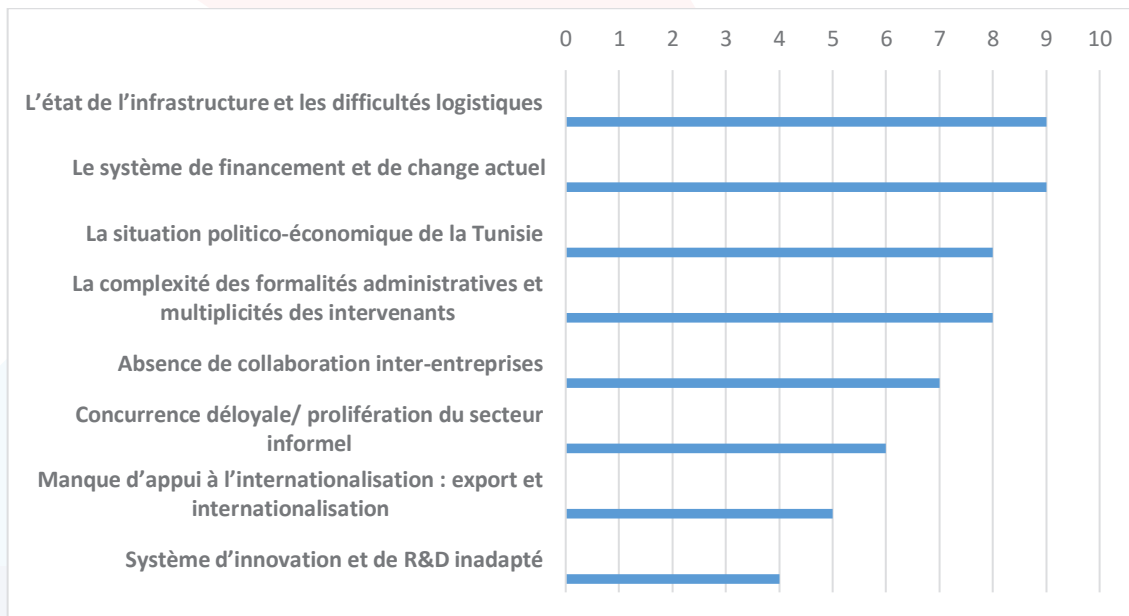
Partant d'un contexte et d'une réalité objective résultant d'une accumulation de 60 ans d'expériences, le développement des exportations, la conquête de nouveaux marchés et le développement de la compétitivité ne peuvent se faire qu'à travers l'adoption d'une **stratégie de mutations radicales** et d'une **réingénierie, régénération du tissu productif**. Les industriels tunisiens doivent anticiper les **évolutions numériques et technologiques** applicables aux activités manufacturières et se mettre à niveau en optant pour la transition vers l'industrie 4.0.

Les enjeux pour la **régénération du tissu industriel** tunisien sont les suivants :

- La sauvegarde, la relance et la consolidation du tissu économique actuel offrant un potentiel de développement et la reconquête des marchés domestiques.
- La **croissance des exportations** des secteurs traditionnels qui représenteront au moins 50% de la production industrielle.
- La qualité qui se traduit par une montée en gamme du tissu industriel de la Tunisie et l'intégration d'innovations et de **technologies nouvelles** afin d'assurer une **meilleure compétitivité** par rapport aux anciens et aux nouveaux concurrents.
- La **diversification du portefeuille tunisien** qui vise à faire émerger des secteurs à **forte valeur ajoutée** dans des **activités innovantes** telles que l'électronique, la chimie fine, les médicaments et produits pour la santé, les produits biotechnologiques, l'automobile électrique, les plastiques techniques, l'aéronautique, les industries culturelles les TIC, etc.

Les entraves à traiter pour engager la relance industrielle sont nombreuses. Elles ont été rappelées lors des dialogues menés dans les régions et avec les responsables sectoriels à Tunis. Certaines de ces entraves sont critiques et relèvent de politiques inadéquates à la promotion des investissements et le renouvellement du tissu industriel. Les réponses de l'enquête réalisées au cours de la mission, confirment ces difficultés. Elle sont résumées dans le graphique suivant.

**Figure 22: Entraves au développement de l'industrie en Tunisie**



Notation : échelle 1 à 10 selon le niveau de criticité de l'entrave. Le niveau 1 étant le moins critique, alors que le niveau 9 est considéré le plus critique et bloquant le développement industriel.

Source : Enquête « Stratégie industrielle et d'innovation ». Octobre 2020

Ainsi, les **barrières au développement** identifiées par les industriels et les responsables des institutions consultées présentent une série de thèmes où **l'accès au financement** et l'état **des infrastructures** sont considérées les plus importantes.

Après, ce sont les **conditions de l'environnement des affaires** (situation politico-économique instable, entraves de l'administration) qui présentent plus d'obstacles à l'activité des entreprises.

Après ces types de conditionnalités externes, sont considérées celles qui découlent des stratégies ou des décisions propres à l'entreprise, telles que l'ouverture à la collaboration ou aux marchés extérieurs ou les démarches innovantes.

### 5.3. Les leviers pour la relance et la régénération de l'industrie tunisienne

La dynamique de **relance et de régénération industrielle** est tributaire de la **stabilité de l'écosystème politique et social** et du **climat des affaires** qui encadrent l'initiative et l'investissement.

Les débats dans les régions, les entretiens concernant la situation actuelle et le devenir de l'industrie manufacturière avaient révélé une défiance, accompagnée d'un certain

« **discrédit** » vis-à-vis de la **gouvernance du système** et des incertitudes quant au futur de l'industrie.

Les raisons de cette position sont multiples et restent liées aux aspects suivants présentés par ordre de criticité :

- Environnement externe et instabilité sociale et politique,



- Détérioration du climat des affaires et changements fréquents des lois,
- Concurrence déloyale et économie informelle,
- Absence d'une vision claire,
- Conjoncture économique défavorable,
- Défaillances en matière d'infrastructures.

A ces éléments d'appréciation externes s'ajoutent des **constats et faiblesses internes aux entreprises**, caractérisées par des **positions d'attentisme et de rente** entretenues par de **faibles efforts d'innovation** et d'adoption des **nouvelles technologies**, l'internationalisation limitée et l'absence d'intégration dans les chaînes de valeur, les implantations et flux et échanges internationaux.

### 5.3.1. Infrastructure et logistique

L'**infrastructure** est le **système nerveux**, la **logistique** est le **système de circulation sanguine** de l'économie. Leur performance est déterminante dans la dynamique économique.

Depuis les années 2000, des **plans** successifs de **développement des infrastructures** ont été élaborés pour donner des impulsions réelles au développement des industries dans les régions<sup>10</sup>. Ces régions ont des besoins importants en **infrastructures** afin de soutenir les **flux et activités économiques** et initier la **complémentarité économique**.

Les dialogues menés dans les régions et les entretiens avaient rappelé le retard voire l'absence d'espaces **aménagés et équipés selon les standards et normes internationales** pour abriter les activités industrielles et les services et métiers d'appui. S'ajoutent à ce retard l'**insuffisance des divers réseaux de communication** qui lient ces régions aux pôles littoraux et qui relie ces régions entre-elles. Ces facteurs limitent les **investissements privés** dans ces régions et érodent les effets des avantages accordés par le **code d'investissement** pour encourager l'initiative privée dans ces régions. Les incitations et avantages accordés ne compensent pas les **surcoûts transactionnels**, les carences en matière d'aménagement et d'équipement des territoires et les surcharges des coûts logistiques.

La logistique constitue un **important enjeu pour le rétablissement de la compétitivité du produit tunisien**. L'instabilité socioéconomique qui a marqué la décennie 2010-2020 est suivie par des retards de réalisation et un **déficit important en infrastructures nouvelles** et en maintenance des infrastructures existantes. La mise en œuvre de grands projets est primordiale pour la relance d'une dynamique industrielle soutenue pour la transition d'ici 2035.

La performance logistique en Tunisie a connu une remarquable détérioration traduite par un coût logistique élevé représentant 20% des coûts de production, contre 10% dans les pays de l'OCDE et 12 à 15% pour les pays émergents, soit 5% à 10% de plus que les normes internationales.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Ministère de l'Équipement et de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire : Note d'orientation pour l'aménagement du territoire en Tunisie (2019) ; Ministère de l'Équipement et de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire : Étude de la carte nationale d'infrastructures et grands équipements collectifs à l'horizon 2030. Février 2019

<sup>11</sup> OCDE : Promouvoir l'investissement dans la chaîne logistique en Tunisie : le rôle des politiques publiques. 2017.

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 relevées au niveau du **port de Radés** et ce **malgré les investissements consentis pour sa modernisation au cours des 15 dernières années. Le secteur du transport et de la logistique est complètement hors standards internationaux.**

### 5.3.2. 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. Ajoutés à ces facteurs, 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.

Les entretiens ainsi que l'enquête menés auprès des acteurs économiques avaient soulevé les **questions liées à la gouvernance**. Les réponses révèlent que les **conditions et l'environnement des affaires** sont caractérisés par plus **d'obstacles** à l'activité des entreprises que des facilitations. Ces obstacles sont liés à :

- La « **situation politico-économique peu rassurante** ». Ce jugement s'est répété lors de plus de 80 % des entretiens. L'appréciation de la criticité de la situation politique aggravée par la COVID et les retombées socio-économiques négatives ont marqué les entretiens et les échanges au cours de la période post COVID et à partir de Mars 2020.
- Comportements liés à une propension forte de tutelle et de **contrôle au niveau de l'administration de l'économie**. Cette logique de gouvernance s'appuie sur des références, des textes, des procédures, des règles hérités des années 60 et 70 du siècle dernier mais persistante dans les relations et surtout dans la logistique. Ceci se traduit par des « entraves et intrusions de l'administration dans les décisions de l'entreprise » formule recueillie lors des entretiens. L'entrepreneur, le chef d'entreprise se sent « sous-tutelle » et traité en incapable et / ou « délinquant » sollicitant autorisations, avis, contrôle et intervention des administrations nationale et régionales, de multiples inspections des banques. Ces autorisations et démarches accaparent 27 % de son temps et ses efforts (étude ITCEQ sur le climat des affaires octobre 2020) ; **Les industriels sollicitent plus de confiance et un encadrement et des appuis répondant à leurs préoccupations.**
- La **complexité des formalités et procédures administratives** (douanes, contrôle des changes, accès aux mécanismes d'appui techniques et instruments dédiés à l'exportation) se traduisant par des allocations de ressources et des temps d'attente improductifs. « On se sent au service de l'administration au lieu que l'administration nous appuie et nous facilite nos activités ».

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**. Les projets et initiatives doivent être fondés sur l'**innovation** et des ancrages réels **valorisant** les ressources, les savoir-faire et le potentiel de chaque territoire.

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, UTICA, CONECT, UPMI, APB, IACE et le Centre d'Analyses Economiques (Voir chapitre 7 : Axes de développement et pistes d'amélioration).

### 5.3.3. Les institutions d'appui à l'industrie

A l'instar de tous les pays qui se sont développés au cours des dernières décennies, les stratégies gagnantes sont toujours accompagnées par des écosystèmes et institutions d'appui performantes. Celles -ci sont dotées de ressources technologiques et humaines appropriées et développent des réseaux de coopération avec le monde de la recherche et de la science.

#### 5.3.3.1. L'écosystème Recherche – Développement et Innovation

La composante innovation supervisée essentiellement par le Ministère de l'Industrie de l'Énergie et des Mines (MIME) est constituée des 8 centres techniques sectoriels et des 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, ...). 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,...).

Deux agences rattachées au MIME sont responsables de l'appui aux entreprises : le BMN et l'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, ...). Les données statistiques et les constatations suivantes révèlent la faible de collaboration avec le monde de l'industrie.

- Le partenariat collaboration entre les entreprises et les structures de recherche est peu répandu, en conséquence le nombre de projets innovants réalisés annuellement en partenariat reste faible et le nombre d'entreprises qui effectuent des actions d'innovation en interne et/ou en partenariat est faible aussi.
- Le financement des projets d'innovation est souvent insuffisant et souffre de difficultés administratives pour dépenser les budgets alloués avec la célérité souhaitée pour réaliser les projets. (ceci explique l'écart entre le budget réalisé par rapport à celui alloué).
- Les centres techniques sectoriels font des efforts considérables pour soutenir les entreprises dans leurs actions de RDI et ont des aptitudes à faire fonction de centres de recherche industrielle si les moyens humains et matériels leurs sont alloués.

Les activités des centres de recherche des technopoles et de universités sont plutôt dédiés à la production du savoir et aux publications scientifiques permettant au chercheur d'avancer dans sa carrière. Leurs performances en matière de publications sont satisfaisantes et reflétées dans les classements internationaux (GII, Scientific Board

Américain). Les sujets de recherche abordés, bien que inspirés des priorités de la recherche de 2017, sont peu tournés vers les préoccupations du milieu socioéconomique ce qui explique le classement non satisfaisant de l'impact du savoir et son exploitation économique (GII).

Le financement de la RDI est faible et le financement des mécanismes d'appui à l'innovation et au partenariat recherche-entreprises et aussi l'appui à la coopération internationale sont faibles.

#### 5.3.3.2. Les technopôles et les centres techniques sectoriel

- **Pôles de compétitivité et chaînes de valeurs**

L'APII a développé une synergie Public-Privé, qui a été lancée par l'expérience de développement des pôles de compétitivité et des technopôles en 2000. Ces espaces facilitent la création et le développement d'activités innovantes à partir d'échanges et de coopérations entre entreprises et entre les entreprises, les universités et les centres de recherche.

La Tunisie compte dix structures pour différents créneaux porteurs selon la nature du tissu industriel et les activités dans leurs régions d'implantation ainsi que des clusters associés :

- Pôle de Compétitivité Monastir/El Fejja (Manouba) : Textile et Habillement,
- Pôle Industriel et Technologique de Gabès : Ecotechnologies, Energies renouvelables, valorisation des ressources (substances utiles, produits de l'Oasis et de Serres), Matériaux de construction & Eco-matériaux, Géothermie, Promotion des TIC, services logistiques, produits de l'artisanat & l'Ecotourisme,
- Bio-Tech Pôle Sidi Thabet : Biotechnologie appliquée à la santé et Industries Pharmaceutiques,
- Technopole Borj Cédria : Energie renouvelable, Eau et Environnement et Biotechnologie végétale
- Pôle de compétitivité de Bizerte : Industrie Agro-alimentaire,
- Pôle El Gazala des Technologies de la Communication,
- Technopole de Sousse : Mécanique, Electronique et Informatique,
- Technopole de Sfax : TIC et Multimédia,
- Pôle de Compétitivité de Gafsa «PCG»,
- Technopole de Medenine,
- Pôle de Compétitivité de Bizerte (PCB).

L'innovation sera l'axe central de la stratégie industrielle à l'horizon 2035. Les mesures de politiques industrielles doivent consolider les technopôles pour la relance des industries porteuses et le développement des technologies des industries émergentes. Jusqu'ici la préoccupation était le lancement et le développement de ces technopôles. Il est urgent de revoir leur système de gouvernance et les instruments de financement de la RD et innovation.

- **Le développement de l'écosystème technologique à travers l'ensemble des structures** : technopôles, centres techniques, universités/centres de recherche et assurer l'accréditation de ces structures aux normes internationales.

- **Le renforcement et la promotion des relations Universités Entreprises** en procédant notamment à la signature de conventions entre l'Etat et les 10 Pôles de compétitivité et en multipliant les structures d'interface Université – entreprises.

Le lancement d'une campagne internationale de promotion de la Tunisie industrielle et technologique avec notamment le démarchage et l'attraction **de 50 investisseurs de premier rang sur 5 ans ainsi que l'instauration d'un protocole d'accueil unifié pour les accueillir.**

#### 5.3.4. Entrepreneuriat et pistes prioritaires de développement

L'avantage comparatif durable de l'industrie d'une région est une construction permanente basée sur la dynamique entrepreneuriale de la région, l'innovation continue et les appuis institutionnels adéquats fournis.

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** dans un processus collectif de définition des filières, les chaînes de valeur porteuses et une veille prospective pour cerner le devenir de la région dans le domaine industriel. **La R&D et l'innovation** seraient le dénominateur commun des décisions et initiatives à engager.

Les investigations, les échanges avec les acteurs révèlent que les **régions de l'intérieur** présentent des **problèmes de développement complexes** qui nécessitent une démarche nouvelle, des compétences spécifiques.

Le développement inclusif et durable dans les régions suppose également des **ancrages objectifs, réels et forts** des industries dans leur site d'implantation. Cet ancrage réside dans la **disponibilité de ressources exploitables et valorisables**, (2) les **savoir-faire distinctifs**, (3) les **traditions et comportement vis-à-vis des valeurs du travail, du risque et de la rigueur industrielle**, (4) un **entrepreneuriat dynamique et inventif**, et (5) 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.

Ces ancrages sont soutenus par le **niveau de développement des infrastructures** qui reste 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<sup>12</sup>. Les régions peuvent être distinguées en trois catégories :

1. **Gouvernorats du littoral** : six importants pôles industriels (Bizerte, Tunis, Nabeul, Sousse, Monastir et Sfax) 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-ups porteuses de nouvelles technologies et orientées vers des marchés nouveaux prometteurs.

<sup>12</sup> Tizaoui, Hamadi : La métropolisation de l'industrie tunisienne et le décrochage industriel des régions intérieures. Méditerranée. 124 / 2015

## 2. Gouvernorats intermédiaires constitués par des pôles industriels émergents : Zaghouan, Médenine et 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, et de permettre la diversification et la montée en gamme de ces industries. Zaghouan dispose également d'importantes réserves de marbre noir et autres variétés de pierres marbrières et calcaires qui doivent être valorisés en produits prêts à la pose et accaparer ainsi une importante valeur ajoutée sur ses ressources.

**Médenine** dispose d'**avantages faiblement exploités**, deux opportunités pour un développement durable et un positionnement international incontournable. En fait Médenine est située sur la frontière Sud du pays, voisine de la Libye. Elle constitue une importante **portière méditerranéenne pour le Sud Tunisien** faiblement exploitée. Avec sa zone franche et ses infrastructures, Médenine peut jouer la **plateforme de transit et d'approvisionnement** pour les pays voisin au Sud et à l'Ouest. La Libye, pays solvable, disposant de ressources est également un territoire qui sera l'objet de grands chantiers de reconstruction, réhabilitation de ses infrastructures et ses équipements. Dix années de conflits avaient entraîné de graves destructions. Au-delà des possibilités d'exportation de divers produits alimentaires, matériaux de construction, équipements divers ; les convoitises des étrangers européens et asiatiques pour la reconstruction de la Libye donnent des possibilités de partenariats gagnant – gagnant à saisir. Une veille permanente et des prospections intelligentes doivent préparer Médenine, Gabès et Sfax du fait de leur proximité et les industriels tunisiens pour préparer des espaces d'échange intéressants et des implantations sur ce territoire voisin.

Médenine est également une portière pour les Wilayas enclavées du Sud Algérien. Ces dernières gagneraient la proximité du port de Médenine sis à 300 km, comparée aux ports d'Alger, Bejaia, situé à plus de 1200 km. Cette position n'a été que rarement promue et exploitée au profit des compagnies pétrolières qui opèrent au Sud Algérien : transferts et port de transit pour leurs équipements d'exploitations et approvisionnement en matériels pour les plateformes et installations pétrolières.

## 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.

### 5.3.5. Financements et systèmes d'appui

Les entreprises tunisiennes sont **sous capitalisées** et fort **dépendantes des financements bancaires**. Les PME qui constituent l'essentiel, près de 96 % du tissu industriel tunisien 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 des dialogues dans les régions avaient relevé les **difficultés d'accès aux financements**, les **taux élevés d'intérêt pratiqués** par les banques (10 à

12%) conséquence d'un taux du marché monétaire (TMM) excessif (entre 6 et 6,7% au cours des dernières années). A ces handicaps s'ajoutent la **rareté des ressources et l'assèchement de trésoreries des banques** et la **dévaluation du dinar**. Ces éléments réunis, ajoutés à une conjoncture difficile, avaient inhibé les investisseurs.

Les **systemes et mecanismes 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 et son positionnement en tant « *smart industrie* » au cours de la prochaine décennie.

La revue des études récentes<sup>13</sup> et les échanges avec les industriels conduisent aux propositions suivantes qui synthétisent des débats et réflexions développés au cours des dernières années :

- **Faciliter l'accès au financement** et revoir les mécanismes de participation et de réalisation des SICAR et des institutions de garantie.
- **Revaloriser / actualiser / créer un Fonds semblable au FOPRODI** et créer de fonds d'amorçage pour les projets innovants.
- **Créer des fonds dédiés au secteur porteurs, aux innovations et aux régions** : créer des fonds de développement et d'investissement régionaux (Ceci est un des axes prioritaires de la CDC).
- **Développer des outils de financement en capital.**
- **Créer des fonds dédiés à l'internationalisation des industries tunisiennes** et leur implantation dans des marchés porteurs.
- **Développer des instruments de financement alternatifs et accélérer le décret d'application du crowdfunding.**
- **Développer des mécanismes de financement** des projets d'économie d'énergie.
- **Développer les financements alternatifs** : Business Angels, Crowdfunding.

<sup>13</sup> Conseil d'Analyses Économiques (CAE) : Plan de Relance Économique 2019 – 2020. 100 mesures pour une relance à deux dimensions : Croissance et Emplois / Inclusion Sociale et Régionale. Octobre 2018

## 6. L'ATTRACTIVITE DES REGIONS ET LE DEVELOPPEMENT DU TISSU INDUSTRIEL

Cette section présente l'Etat des lieux des industries manufacturières en relation avec les indicateurs socioéconomiques des régions et leur attractivité pour l'investissement et les implantations industrielles. Les développements qui suivent s'appuient sur les résultats des débats menés lors des dialogues régionaux et les entretiens avec les référents, et sont étayés par les analyses des consultants au vu des notations du climat des affaires des institutions d'évaluations internationales.

Les conclusions de l'enquête en ligne, menée par l'équipe IDOM-BID en octobre 2020, auprès des industriels sont également présentées pour une appréciation des facteurs liés à l'environnement des affaires et le développement des industries manufacturières.

### 6.1. Les industries manufacturières dans les régions

Les données sur les industries manufacturières se caractérisent par une **atomisation des entreprises** (dominance des entreprises de petite taille et des microentreprises). Les statistiques de l'INS indiquent que près de 95% des entreprises sont de taille limitée avec des effectifs inférieurs à 10 emplois. Cette caractéristique est à prendre en considération pour la stratégie, les politiques et actions futures en faveur de la promotion du secteur des industries manufacturières.

En fait, les **entreprises de moins de 10 emplois** sont **assimilées par l'APII au secteur des petits métiers et plutôt de caractère informel**. Les études de l'ITCEQ<sup>14</sup> considèrent aussi que les entreprises de moins de 6 personnes relèvent du secteur informel ou des microentreprises. En fait, le Répertoire National des Entreprises recense 84.283 entreprises industrielles en 2018, alors que les statistiques de l'APII ne tiennent compte que de 5.344 entreprises et ignorent les entreprises de moins de 10 emplois permanents.

Les microentreprises et indépendants pourraient subir de ce fait une ségrégation au niveau administratif et réglementaire. Ainsi, les codes d'investissement successifs pour les industries manufacturières ne prennent en considération que les entreprises ayant 10 emplois et plus faisant abstraction des TPME. De plus, les incitations de mise à niveau de l'industrie qui couvrent l'ensemble des entreprises sont conçues pour des entreprises structurées d'une taille moyenne ne répondent pas aux spécificités des petites et très petites entreprises (PTPE) de moins de 10 emplois.

Les avantages et incitations sont étroitement liés à la création d'emplois. Or, les **petites et très petites entreprises (PTPE)** de moins de 10 emplois **existent de plus en plus** de par le monde. En France, 90% des entreprises comptent moins de 5 emplois.

Grâce aux nouvelles technologies, à la robotisation et à l'automatisme envahissant le secteur industriel, les petites entreprises domineront le tissu industriel. Cet aspect prendra encore de l'ampleur avec « la **fin du salariat** » et l'émergence de **nouvelles**

<sup>14</sup> Ayed, Belgacem et Zouhair El Kadhi (MDICI, ITCEQ) : Transformation structurelle et qualité des institutions (diapos). Commission économique pour l'Afrique. 2018



**formes d'associés indépendants groupés et/ou travaillant en réseaux** sous une structure commune.

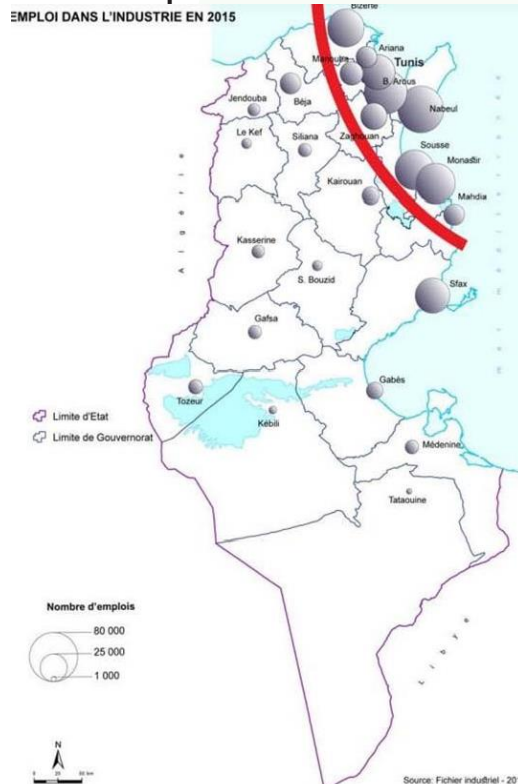
D'ailleurs, au cours des prochaines années et avec l'essor de l'automatisme et le développement industriel 4.0, **l'entreprise de petite taille**, la « **start-up** » innovante sera **dominante** d'un point de vue technologique. Ces entreprises sont capitalistiques, les coûts / investissements par emploi dans ces PE industrielles sont élevés et peuvent atteindre 300 et 400 milles dinars par emploi créé ; mais, la valeur ajoutée par actif est nettement plus élevée dans ces petites entreprises ayant des productions à contenu technologique plus développé et un nombre restreint de salariés.

Il est donc fort utile de **repenser à une définition nationale** de l'industrie manufacturière selon une nomenclature internationale<sup>15</sup> et en respectant des critères plus adaptés, des références internationales et en tenant compte des spécificités de l'activité industrielle.

L'APII et les Centres Techniques Sectoriels gagneraient à prêter plus d'intérêts et à apporter plus d'appui à ce vivier de petites entreprises qui pourraient évoluer vers des PME performantes.

Il est cependant à noter que dans ce qui suit, et pour des raisons de cohérence de données nous nous arrêterons aux données statistiques de l'APII et les entreprises dont nous tiendrons compte seraient celles de plus de 10 emplois.

**Figure 23 : L'emploi industriel dans les régions**



Les études et les réflexions menées depuis les années 2000 par les différentes instances nationales et internationales, quelques mesures ont été engagées pour intégrer

<sup>15</sup> Le projet est en cours à l'APII.

l'informel dans des cadres structurés. L'objectif étant de donner plus de transparence fiscale et de préserver les conditions de la concurrence tout en étendant l'assiette fiscale et les systèmes de couverture sociale.

Ces initiatives avaient de faibles impacts du fait de l'inadéquation des mesures proposées, les coûts et la complexité des procédures aux réalités des petits producteurs.

Certes, il faut **structurer et moderniser l'informel** tout en se concentrant sur le **développement régional**, d'une part, et de **redéfinir les contours d'un cadre légal et institutionnel qui caractérise ces Très petites entreprises**.

Le fait d'élargir la base des PME permettra de **faire bénéficier une bonne partie du secteur informel** des avantages du formel et de **l'intégrer dans des processus coproductifs** enrichissant les chaînes de valeur. Cette intégration ne peut se faire qu'en adaptant les réglementations et le cadre actuels aux petits producteurs industriels.

Ainsi, l'intégration de l'informel reste tributaire d'une refonte du cadre actuel et la simplification des procédures de formalisation administratives complexes et rebutantes.

Il est, d'ailleurs, à noter que, selon les statistiques de l'INS, la démographie et l'évolution du **parc des entreprises industrielles** présente une importante **dynamique de renouvellement** et de **diversification** du tissu industriel.

Concernant la **localisation des entreprises** dans les 24 gouvernorats et son évolution depuis 2010, on peut observer une **forte concentration des entreprises sur le littoral** avec 83 % 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, les facilités logistiques et le cadre de vie.

Ainsi, tel que déjà mentionné, pour une meilleure analyse des caractéristiques et des performances du tissu industriel, il serait néanmoins opportun et intéressant de prendre aussi en considération les entreprises de moins de 10 employés dans les statistiques de l'APII. Selon la base de données de l'APII (septembre 2020), le tissu industriel de la Tunisie compte 5.285 entreprises ayant un effectif permanent égal ou supérieur à 10 dont 2.322 sont totalement exportatrices.

Par ailleurs, d'après les données de 2018 de l'APII (cf. tableau), la grande majorité de ces entreprises opère dans les **secteurs textile habillement** et de **l'agro-alimentaire**. **44,27%** du total des entreprises opérant dans le secteur des IAA sont **totalement exportatrices** (TE) et ce taux est de **83%** pour le secteur textile habillement, qui représente **55,5%** du total des entreprises TE. Les activités des branches textiles et habillement (ITH) constituent les Secteurs phares et pionniers fleurons de l'industrie tunisienne.

**Figure 24 : Répartition des industries par secteur d'activité (2020)**

Secteurs	TE <sup>16</sup>	ATE <sup>17</sup>	Total	%
Industries agro-alimentaires	212	870	1.082	20,5%
Industries des matériaux de construction céramique et verre	18	391	409	7,7%
Industries mécaniques et métallurgiques	184	441	625	11,8%
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	227	114	341	6,5%
Industries chimiques	140	421	561	10,6%
Industries textiles et habillement	1.289	285	1.574	29,8%
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	18	168	186	3,5%
Industries du cuir et de la chaussure	163	62	225	4,3%
Industries diverses	71	211	282	5,3%
Total	<b>2.322</b>	<b>2.963</b>	<b>5.285</b>	<b>100%</b>

Source : APII sept 2020

Le nombre d'entreprises à participation étrangère est de **1.517** dont **938** sont à capitaux **100% étrangers** et parmi lesquelles **1.252** entreprises sont totalement exportatrices.

**Figure 25: Répartition des entreprises manufacturières (de + de 10 emplois) et des emplois sur les 24 gouvernorats de la Tunisie**

Gouvernorat	TE <sup>18</sup>	ATE <sup>19</sup>	TOTAL	Emplois TE	Emplois ATE	TOTAL
Ariana	112	148	<b>260</b>	10.191	6.123	<b>16.314</b>
Béja	41	113	<b>154</b>	8.694	6.720	<b>15.414</b>
Ben Arous	166	303	<b>469</b>	27.986	26.955	<b>54.941</b>
Bizerte	165	83	<b>248</b>	40.940	7.560	<b>48.500</b>
Gabès	24	81	<b>105</b>	5.128	2.915	<b>8.043</b>
Gafsa	30	53	<b>83</b>	4.028	1.330	<b>5.358</b>
Jendouba	18	59	<b>77</b>	4.532	1.993	<b>6.525</b>
Kairouan	32	137	<b>169</b>	5.526	5.073	<b>10.599</b>
Kasserine	20	42	<b>62</b>	1.303	2.554	<b>3.857</b>
Kébili	12	9	<b>21</b>	1.104	230	<b>1.334</b>

<sup>16</sup> TE : Totalemment Exportatrice.

<sup>17</sup> ATE : Autre que Totalemment Exportatrice.

<sup>18</sup> TE : Totalemment Exportatrice.

<sup>19</sup> ATE : Autre que Totalemment Exportatrice.

Le Kef	3	45	<b>48</b>	250	1.877	<b>2.127</b>
Mahdia	97	54	<b>151</b>	10.622	3.785	<b>14.407</b>
Manouba	106	83	<b>189</b>	10.288	7.424	<b>17.712</b>
Médenine	6	82	<b>88</b>	274	3.254	<b>3.528</b>
Monastir	419	179	<b>598</b>	50.194	13.492	<b>63.686</b>
Nabeul	367	230	<b>597</b>	53.543	19.678	<b>73.221</b>
Sfax	131	581	<b>712</b>	14.132	28.841	<b>42.973</b>
Sidi Bouzid	17	32	<b>49</b>	2.777	1.677	<b>4.454</b>
Siliana	17	53	<b>70</b>	5.811	1.272	<b>7.083</b>
Sousse	294	186	<b>480</b>	39.984	14.307	<b>54.291</b>
Tataouine	0	14	<b>14</b>	0	459	<b>459</b>
Tozeur	36	18	<b>54</b>	4.007	517	<b>4.524</b>
Tunis	126	211	<b>337</b>	22.354	18.151	<b>40.505</b>
Zaghouan	83	167	<b>250</b>	16.460	9.077	<b>25.537</b>
Total	<b>2.322</b>	<b>2.963</b>	<b>5.285</b>	<b>340.128</b>	<b>185.264</b>	<b>525.392</b>

Source : APII septembre 2020

Le **parc industriel** est concentré sur **7 pôles importants** : **Sfax, Sousse, Monastir, Nabeul, Zaghouan, Ben Arous, et Tunis** qui accaparent les 2/3 du parc (65%) avec 3.443 entreprises manufacturières ayant 10 emplois et plus. Cette concentration est corrélée avec l'infrastructure, la logistique, la proximité des structures d'accompagnement, les aménagements et le cadre de vie relativement plus développés que dans les autres régions. Dans ces régions, 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. Ce gouvernorat, situé à 50km d'importants pôles (Tunis, Ben Arous, Nabeul), bénéficie de **réseaux routiers et de communication développés**, de **zones industrielles aménagées** et de **facilités logistiques**, ce qui avait facilité l'attraction de nouvelles installations au cours des 20 dernières années. Les caractéristiques et l'attractivité de Zaghouan, avec 250 unités industrielles, pourraient en faire l'un des 5 premiers pôles d'ici 10 ans.

Le gouvernorat de **Monastir**, avec une **forte concentration industrielle** en dépit d'une superficie limitée par rapport à Sousse et Mahdia, s'est développé avec une spécialisation marquée pour les industries textiles et ce suite à une volonté politique des débuts de l'industrialisation de la Tunisie.

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.

## 6.2. Les indicateurs de développement des régions

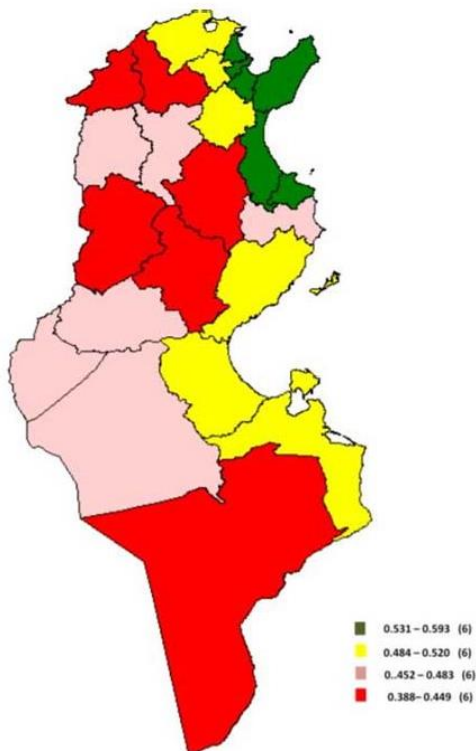
L'investissement et l'implantation d'unités manufacturières est tributaire de **l'attractivité des régions**. Durant les cinq dernières décennies et en dépit des incitations et privilèges accordés par les différents codes d'investissement, les **régions de l'intérieur** n'ont **pas attiré les investisseurs**. Les **implantations industrielles** sont restées **limitées** et la **valorisation des ressources naturelles** de ces régions ne se réalise que **partiellement** sur les sites de production. C'est notamment le cas de la pierre marbrière de Kasserine et autres produits agricoles amandes, pistaches, huile d'olive de Kasserine, Gafsa, Sidi Bouzid, Jendouba. Leurs produits sont transférés dans des unités de valorisation sises sur le littoral.

Une multitude de **facteurs inhibiteurs de l'investissement** dans les régions sont relevés par les entretiens avec les acteurs, confirmant les études de l'ITCEQ et l'ITES (références ?). En effet, lors des entretiens dans les régions de l'intérieur, ayant des retards dans les investissements industriels, les interlocuteurs et promoteurs dans les régions nous ont déclaré que pour les projets n'ayant pas d'ancrages réels dans les régions, ils « **supportent des déséconomies externes et des surcoûts d'investissement et d'exploitation largement supérieures aux avantages octroyés par les codes** ». Les indicateurs de développement économique illustrent bien cette faible attractivité des territoires en retard de développement.

### 6.2.1. Indice de développement régional

Le territoire tunisien est divisé en deux zones par rapport au niveau de développement, celles de l'intérieur et celles du littoral, où les gouvernorats les plus marginalisés appartiennent à la zone de l'intérieur. L'Indice de Développement Régional (IDR) bâti par l'ITCEQ<sup>20</sup> à partir de l'analyse des domaines des commodités de la vie, la dimension sociale, le capital humain et l'emploi et marché du travail montre clairement les disparités régionales, avec les gouvernorats de Kairouan, Kasserine, Sidi-Bouzid, Béja, Jendouba, et Tataouine comme les moins favorisés.

Figure 26 : ITCEQ, Indice de Développement Régional (IDR) 2018



Selon l'ITCEQ<sup>21</sup>, « en comparaison avec les résultats de l'IDR 2015, l'analyse relative à l'année 2018 révèle que le **niveau moyen de l'IDR** a connu une **diminution** passant de 0,502 à 0,486, et ce malgré la stabilité relative dans le classement des gouvernorats les plus favorisés ainsi que ceux en bas de la liste ».

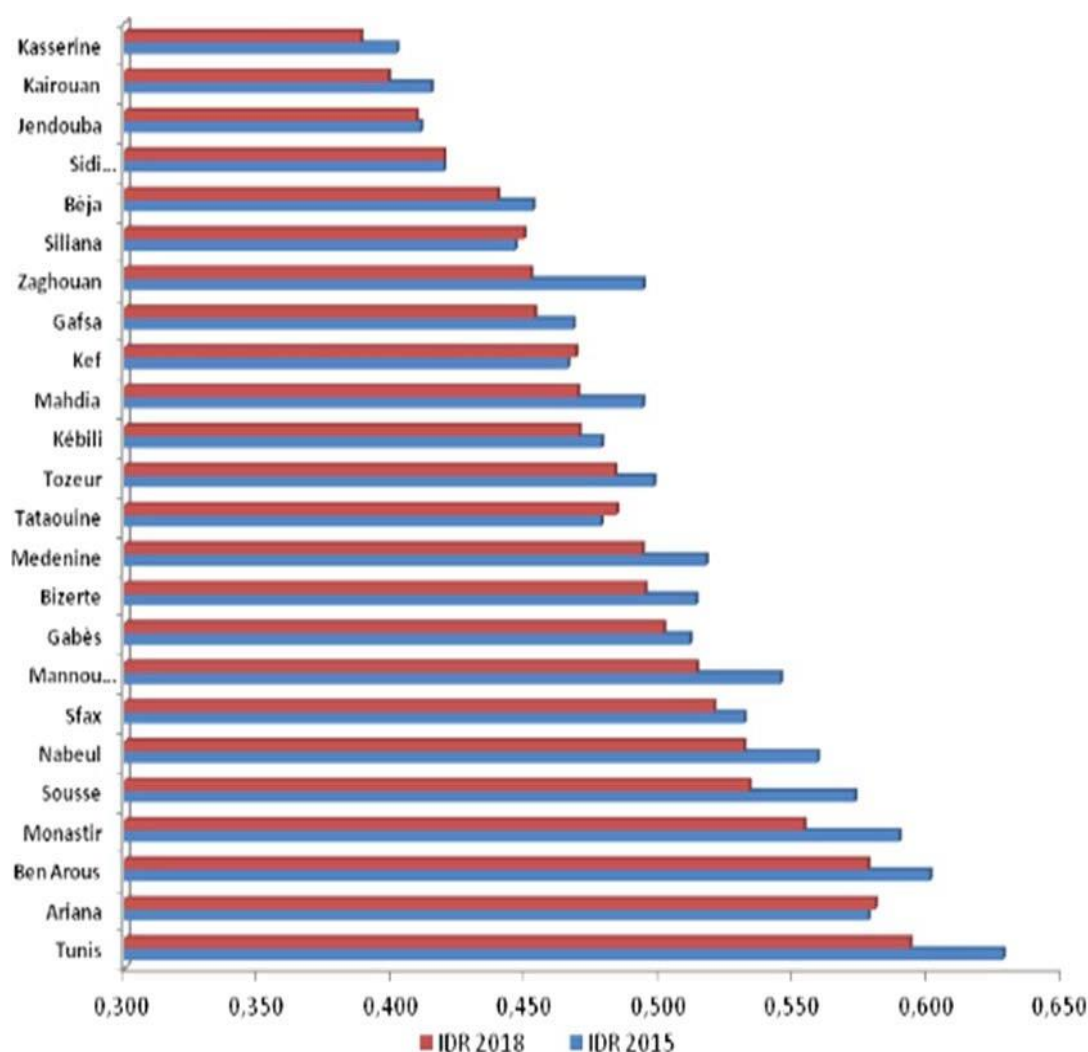
Ces indices sont en fait le résultat des **efforts d'investissement** des 5 dernières décennies. En effet, les **gouvernorats les plus marginalisés**, marqués en rouge sur la carte, appartiennent à la **zone de l'intérieur du pays**. Les gouvernorats du Kairouan, de Kasserine, de Jendouba, de Sidi-Bouزيد et de Siliana, en particulier, n'ont pas bénéficié de la croissance économique et des implantations industrielles pouvant contribuer à la résorption du chômage et la réduction de la pauvreté ; ce qui explique les disparités et inégalités entre les différentes régions du pays.

Pour les **zones qui sont relativement développées**, elles sont constituées essentiellement par des **gouvernorats de la côte**. La répartition des délégations les plus développées fait apparaître que 95,5% d'entre-elles sont côtières, appartenant aux gouvernorats de Tunis, l'Ariana, Ben Arous, la Manouba, Bizerte, Nabeul, Sousse, Monastir, Mahdia et Sfax.

Les rapports de l'ITCEQ, de l'ITES et les études de l'IACE confirment les avis collectés auprès des référents et interlocuteurs dans les régions et nous renseignent et expliquent la **faible attractivité des régions pour les implantations industrielles** en tant que levier de valorisation des ressources et de création d'emplois décents. **L'indice de développement régional** développé par l'ITCEQ est en fait une **synthèse de 4 indices partiels** suivants : (1) Indice Commodités de vie, (2) Indice « Sociodémographique », (3) Indice Capital humain, et (4) Indice Envergure du marché de l'emploi.

<sup>21</sup> ITCEQ : Indicateur de Développement Régional : méthodologie et résultats Notes et analyses n°1/2018

Figure 27 :Indice de développement humain



Source : ITCEQ, 2018

Les **retards** qu'affichent les **gouvernorats de l'intérieur** (Kairouan, Jendouba, Kasserine et Siliana) par rapport à la moyenne de l'indicateur sont édifiants dans les **domaines de « l'infrastructure et équipements de base »**, des **« services de santé »** et des **« services de loisir »**.

Les **régions les plus touchées par l'analphabétisme et la pauvreté** sont toujours les mêmes et relèvent des **gouvernorats de l'intérieur** en l'occurrence Kairouan, Jendouba, Kasserine et Siliana.

Le rapport de l'ITCEQ ajoute que « Par rapport à 2015, la **situation s'est beaucoup détériorée en 2018**, surtout dans les gouvernorats prédominés par les régions rurales et ceux où la densité démographique est élevée ».

En 2018 et toujours selon le rapport de l'ITCEQ, **14 gouvernorats** sur 24 ont des **niveaux d'indicateurs inférieurs à la moyenne nationale**. Aussi, des gouvernorats

comme Tataouine, Sidi Bouzid, Jendouba et Kébili sont très en **retard en termes de nombre d'entreprises, de taux de placement et d'offre d'emplois** par rapport à des gouvernorats comme Monastir et le grand Tunis.

### 6.2.2. Le développement socioéconomique

L'indicateur composite de développement socioéconomique SEDI pour 2017, calculé par le CGDR pour une région / un territoire déterminé, est basé sur la moyenne simple de dix-sept **(17) variables relatives à la démographie, l'éducation, l'emploi, la structure des entreprises, la santé et les conditions de logements des habitants de la région**<sup>22</sup>. En fait, cet indicateur ne se limite pas à l'aspect économique. Il permet de détecter les faiblesses et les atouts d'un territoire concerné. Ces variables sont importantes dans l'attractivité, la performance et la contribution du territoire dans le développement économique de la région.

Cet indicateur synthétique du développement régional sur une échelle de notation de 8 niveaux révèle des **disparités régionales** entre le Nord-Ouest et le Centre Ouest avec les autres gouvernorats et ce en termes de **conditions de vie, de santé, d'éducation et d'emploi**<sup>23</sup>. Ces disparités expliquent les faibles implantations industrielles dans ces régions comme le montre le diagramme suivant.

Sur l'échelle de 8, et pour l'ensemble du territoire, l'indice moyen national est de 4,80.

Sur les 24 gouvernorats du pays, **9 seulement se situent avec un indice supérieur à la moyenne nationale**, alors que les 15 autres gouvernorats présentent un indice inférieur à cette moyenne. L'indice d'attractivité est inférieur à 3 sur une échelle de 8 pour les 6 gouvernorats du Nord-Ouest et du Centre-Ouest (Sidi Bouzid, Kairouan, Beja, le Kef, Siliana, Jendouba et Kasserine).

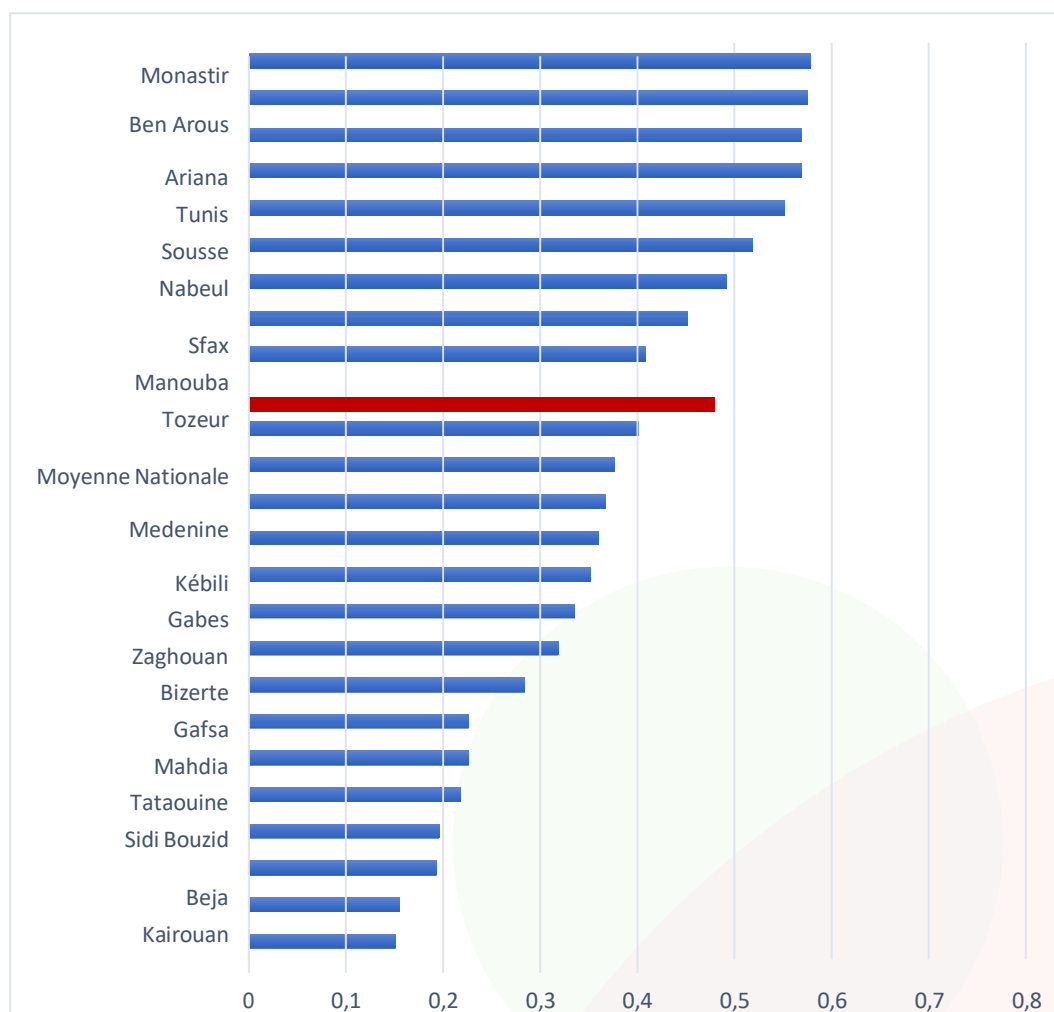
On relève que le **gouvernorat de Monastir** vient **en tête** en termes de parc d'entreprises avec 598 unités industrielles. Le meilleur indice obtient un score de 6,81, alors que Kasserine n'a que 1,76 et ne dispose que de 62 entreprises industrielles. En fait la corrélation entre l'indicateur SEDI et les implantations industrielles est remarquable.

<sup>22</sup> CGDR : L'Observatoire des territoires tunisiens : le Référentiel d'Indicateurs de Développement Régional" RIDER, 2017

<sup>23</sup> Id.



**Figure 28: Indicateur de développement socio-économique**



Source : L'Observatoire des territoires tunisiens : le Référentiel d'Indicateurs de Développement Régional" RIDER, 2017 – CGDR

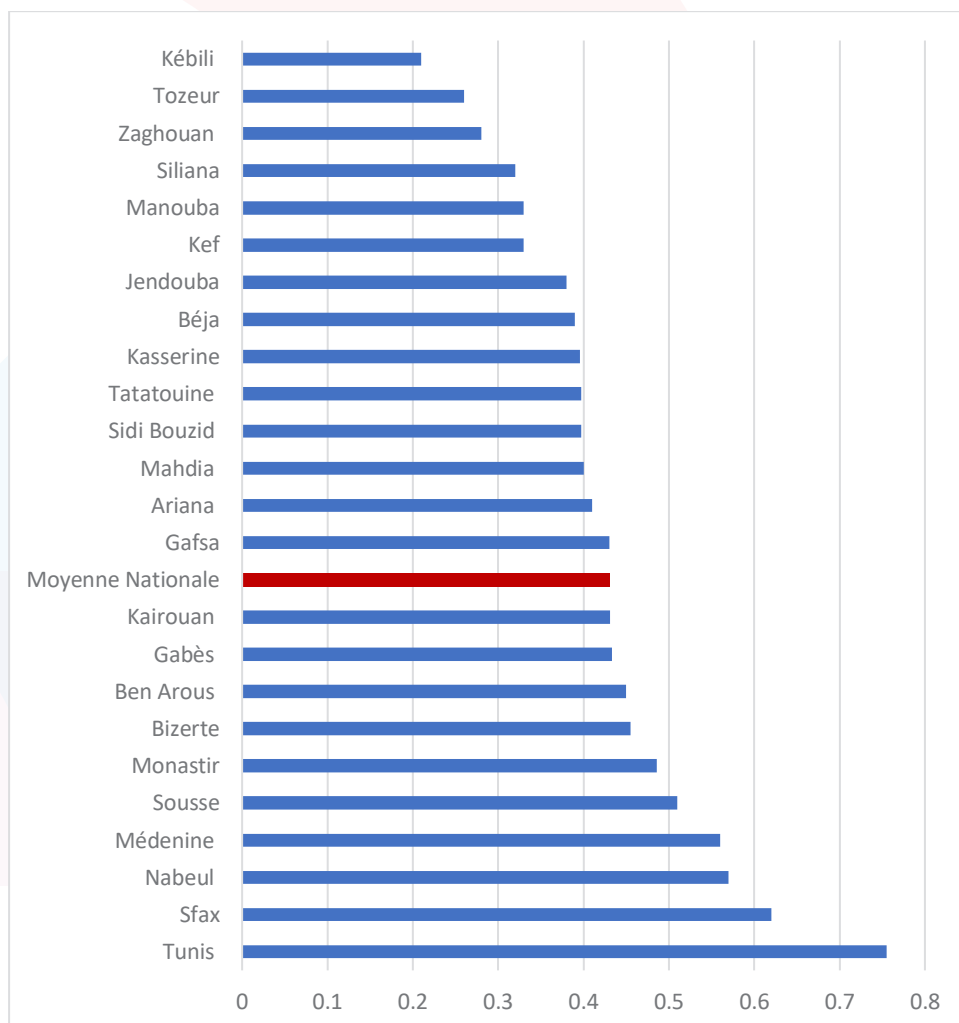
### 6.2.3. Indicateurs de l'infrastructure

Un autre indicateur révélateur du retard d'implantations industrielles constaté dans certaines régions de l'intérieur s'explique par le **niveau de développement des infrastructures** dans les régions.

Sur l'ensemble du pays, 9 gouvernorats du littoral, plus Kairouan, soit 10 sur les 24, auraient un indice d'infrastructure supérieur à la moyenne nationale. Les 13 autres gouvernorats de l'Intérieur et l'Ariana ont un indice inférieur à la moyenne.

Les **indices de développement** sus-présentés sont à la fois la **conséquence et les éléments explicatifs des écarts d'investissements publics et privés** durant la période 2000 – 2020 et ce au vu des retards de réalisation des grands projets d'infrastructure et notamment ceux définis depuis 2007, ce phénomène n'a pas subi de changements significatifs au cours des 15 dernières années.

**Figure 29: Indicateur des infrastructures dans les 24 gouvernorats de Tunisie**



Source : INS : Recensement Général de la Population et de l'Emploi (2014)

### 6.3. Les leviers de l'attractivité des régions

Les entretiens et les échanges avec les acteurs sur l'attractivité de leurs régions ont révélé les **insuffisances au niveau des infrastructures** et la **centralisation excessive** des décisions et les procédures complexes **pour la création et le financement des projets industriels**. Ces éléments se traduisent par (1) des frais d'approche et de réalisation plus élevés que sur le littoral et (2) des frais d'exploitation et de logistique réduisant la compétitivité des entreprises dans ces régions. En fait les **approvisionnements, les inputs et parfois les cadres et techniciens viennent des régions côtières** et les fournisseurs sont en général implantés sur le littoral où la concentration et la densité industrielles sont plus attrayantes. Les industriels ayant plusieurs années d'expériences avaient rappelé que **certaines délocalisations « greffées »** et réalisées dans les années 80 et 90 n'avaient **pas réussi à se maintenir et se stabiliser**. C'était le cas des entreprises de chaussures à Jendouba et Aïn Draham, du papier et de l'emballage au Kef, du textile à Gafsa et à Sidi Bouzid, où les transferts se sont relocalisés dans les zones les plus favorables sur les gouvernorats du littoral.

Plusieurs interlocuteurs avaient ajouté que les **implantations dans les régions sans ancrages forts** en termes de ressources et de marchés sont en fait **pénalisantes et ne peuvent être stimulées par des incitations fiscales** et autres avantages et privilèges financiers.

L'attractivité des régions est développée par les rapports de l'IACE / CIPE<sup>24</sup> sur le climat des affaires dans les régions et l'enquête ITCEQ 2020<sup>25</sup> et les rapports « Doing Business » des années 2019 et 2020. Toutes ces publications sont édifiantes quant au climat des affaires et l'attractivité des territoires.

**L'indice Doing Business**, référence consultée par les investisseurs internationaux pour des intentions d'IDE en Tunisie, est fort instructif quant à son évolution. On observe une régression avec un classement en 55<sup>ème</sup> position en 2011, à 88 en 2018 ; 80 en 2019 et 78 en 2020. Le climat de affaires s'est détérioré ces dernières années.

Les pertes de positions et le recul constatés par les enquêtes annuelles de l'indice Doing Business sont aussi confirmés par **l'indice du climat des affaires** réalisé par l'IACE en 2018. Cet indice traite cinq variables importantes liées aux institutions et à la gouvernance, aux infrastructures, au marché de travail et à l'innovation.

**Figure 30: Indice Doing Business Tunisie 2006 - 2020**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DBI	58	80	88	73	69	55	46	50	51	60	74	77	88	80	78

Source : Elaboration propre à partir de rapports Doing Business 2006- 2020

Les **insuffisances des politiques** au niveau des régions est lisible au niveau des indices d'attractivité de ces régions pour les investissements et les implantations productives. Sur une échelle de 1 à 10, cet indice synthétise l'attractivité de chaque gouvernorat pour susciter l'intérêt des investisseurs locaux et intéresser et accueillir des investisseurs des autres régions du pays et/ou des IDE.

**L'indice général du climat d'affaires local varie** de 5,1 pour le gouvernorat de Tunis à 1,7 pour le gouvernorat de Kébili. L'indice moyen s'élève à 3,2. Il s'explique principalement par le niveau relativement élevé des indices du « marché du travail » et des indices relatifs aux « institutions et gouvernance » et à « l'inclusion financière » qui s'élèvent successivement à 4,12 et 3,88. Le climat des affaires au niveau local est jugé moyennement favorable donc « peu satisfaisant ».

<sup>24</sup> IACE : Rapport sur l'attractivité régionale 2018. Tunisie 2019

<sup>25</sup> ITCEQ Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui à l'Investissement : Enquête annuelle sur le climat des affaires et la compétitivité des entreprises 2019. Septembre 2020

**Figure 31: Indice d'attractivité régionale par gouvernorat**

Gouvernorat	Piliers principaux					Indice Général	
	Institu- tions & Gouver- nance	Infra- structure	Marché du Travail	Dyna- misme des affaires	Innova- tion	Rang	Indice
Tunis	5,51	2,47	7,84	4,3	1,61	<b>1</b>	5,15
Sfax	5,09	2,49	6,07	3,27	6,53	<b>2</b>	4,5
Sousse	5,4	2,66	5,48	3,96	5,39	<b>3</b>	4,39
Ben Arous	5,63	2,12	4,8	3,86	4,43	<b>4</b>	3,98
Ariana	4,89	2,31	4,77	3,28	4,49	<b>5</b>	3,97
La Manouba	6,88	3	4,53	3,77	3,33	<b>6</b>	3,8
Nabeul	4,46	2,46	5,43	3,78	3,38	<b>7</b>	3,76
Monastir	4,5	2,57	4,46	3,63	3,18	<b>8</b>	3,65
Médenine	4,42	1,39	4,24	2,95	3,29	<b>9</b>	3,46
Bizerte	4,21	2,23	5,58	2,85	3,31	<b>10</b>	3,44
Gabès	4,01	2,07	3,21	2,51	4,91	<b>11</b>	3,18
Bèja	4,01	1,34	4,09	2,82	3,47	<b>12</b>	3,08
Tataouine	3,91	1,83	2,65	2,52	2,43	<b>13</b>	2,88
Zaghuan	4,18	1,89	2,38	2,97	2,16	<b>14</b>	2,85
Kasserine	4,16	1,7	4,14	2,69	1,08	<b>15</b>	2,81
Jendouba	2,27	1,85	4,13	2,78	1,95	<b>16</b>	2,72
Siliana	3,82	1,78	2,15	2,6	1,39	<b>17</b>	2,68
Sidi Bouzid	4,09	1,88	3,87	2,28	1,54	<b>18</b>	2,63
Kef	2,95	1,46	3,97	2,41	1,71	<b>19</b>	2,54
Kairouan	3,61	2,1	4,54	2,09	0,9	<b>20</b>	2,53
Mahdia	2,01	1,39	2,73	1,47	1,08	<b>21</b>	2,46
Gafsa	1,74	1,04	3,2	0,93	1,67	<b>22</b>	2,12
Tozeur	0,75	0,41	2,52	0,74	0	<b>23</b>	2,04
Kébili	<b>0,7</b>	<b>0,52</b>	<b>2,11</b>	<b>0,52</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>1,7</b>

Source : Rapport IACE 2018

## 6.4. Les infrastructures et la logistique

### 6.4.1. Zones industrielles nouvelles

Depuis, quelques années, une zone intermédiaire se développe au voisinage des pôles traditionnels développés. L'émergence de cette zone vient en tant que solution à la saturation des zones côtières. Cette nouvelle donne économique a permis l'apparition d'une nouvelle génération de promoteurs en quelque sorte par nécessité et par contagion. Des entrepreneurs privés initient des projets dans divers secteurs notamment l'approvisionnement et la distribution pour répondre aux besoins de la région, les matériaux de construction, l'industrie de transformation des produits agricoles, l'exploitation de chambres froides, les centres de collecte de lait, les huileries, et le conditionnement. Toutes ces activités présentent un atout fort qui réside dans l'ancrage des activités dans le milieu d'implantation.

Par ailleurs, et au cours de la dernière décennie, les zones intermédiaires se trouvant proche des gouvernorats du littoral et sur un rayon de 50 à 60 km des pôles industriels, tels que les délégations voisines et extensions naturelles des grands centres Tunis, Bizerte, Sousse, Sfax, avaient bénéficié des **avantages de la décentralisation**. Elles ont permis de **désengorger les centres traditionnels saturés**. Ces délégations de proximité présentent une **attractivité pour les investisseurs** qui ne peuvent s'implanter dans les zones appartenant aux grands pôles côtiers. Cependant, l'insuffisance d'infrastructure de base et notamment des zones industrielles aménagées limitent l'effet des avantages accordés par l'Etat pour ces localités.

L'**industrialisation** de ces zones intermédiaires est une **réponse naturelle** de la congestion observée de certaines zones comme Tunis, Sfax, Monastir et le Sahel.<sup>26</sup> Actuellement, ces régions commencent à connaître une **certaine saturation** et une **pénurie de terrains industriels**. Cette situation a poussé quelques responsables et autorités régionales à permettre aux porteurs d'exploiter les terrains agricoles se trouvant notamment sur l'axe routier (Mateur, Zaghouan / Zriba, Medjez El Bab). Le gouvernorat de Bizerte projette des aménagements industriels importants dans les délégations de l'Ouest (Délégation de Ghezala).

Les promoteurs installés dans ces zones souffrent de **l'irrégularité du rendement** et d'une **assiduité faible de la main d'œuvre** dues à **l'insuffisance des moyens de transport** permettant la mobilité de la main d'œuvre. Les grandes unités disposant de moyens ont créé leur centre de formation. Certaines ont investi dans les moyens de transport. Toutes ces implantations subissent des **surcoûts de logistique** de 20% et plus, alors que ces coûts devraient rester dans la fourchette 10 à 12%. Les **petites unités** se trouvent confrontés à ces problèmes et **risquent de se délocaliser**. Certaines avaient cessé leur activité. Le flux d'investissements dans ces zones est en croissance et a eu pour conséquences :

- Des difficultés d'implantation et des coûts croissants pour l'acquisition des terrains et/ou la location d'espaces.
- Un développement urbain non contrôlé et risque d'épuisement des espaces et des ressources.
- De ce fait, les activités à faible valeur ajoutée ou faisant appel dans leur processus de production à des effectifs peu qualifiés et/ou des ressources naturelles sont transférées vers les zones de l'intérieur. C'est notamment le cas du transfert de l'artisanat et notamment du tissage et de la poterie des grandes concentrations côtières vers les gouvernorats du Nord-Ouest du pays.

Dans les **gouvernorats de l'intérieur** à prédominance agricole, le développement des industries manufacturières reste fortement tributaire des activités et productions agricoles tout au long des processus cultureux. L'agriculture et l'élevage ont besoin de machines, d'outillage, de semences, d'engrais et de fertilisants de produits phytosanitaires et d'insecticides pour les travaux du sol pour les traitements, les récoltes et les transformation valorisation. La majeure partie de ces équipements est importés,

<sup>26</sup> Dlala, Habib : L'émergence métropolitaine de Tunis dans le tournant de la mondialisation. Méditerranée, 2011 (p. 95-103)

des professionnels estiment que plus de 80 % des équipements, outillages, nutriments et traitements sont importés.

Il est naturel que les activités de transformation s'implantent auprès des ressources et des productions à transformer. Les zones voisines des pôles industriels étaient les premières bénéficiaires de cette industrialisation rampante, motivée beaucoup plus par **une rationalité et la compétitivité économique que par les incitations fiscales**. C'est le cas des délégations relevant des gouvernorats de Nabeul (Soliman), Zaghuan (Hammam Zriba), Bizerte, (Ghezala, Mateur et Sejnane), et Manouba (Borj El Amri, Medjez el Bab).

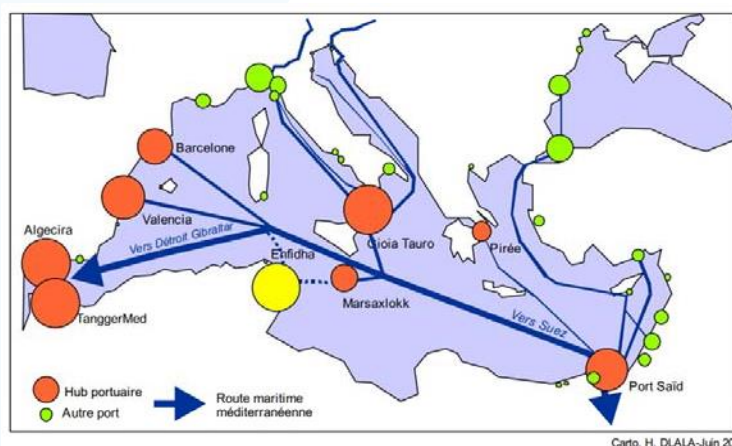
En outre, la **proximité des zones intermédiaires** et les ressources dont elles disposent et qui répondent aux exigences du milieu industriel, étaient les facteurs stimulant pour les investissements réalisés dans ces zones au cours des dernières années.

Par ailleurs, les **avantages financiers, fiscaux et sociaux** ne représentent pour ses régions que des catalyseurs pour un **processus naturel de déconcentration**. Depuis les années 2000 et dans le cadre des plans d'aménagement, ces zones intermédiaires avaient bénéficié d'une attention particulière. Cependant, la centralisation des décisions au niveau national reste inchangée pour certaines mesures urgentes comme le **transport régional**, l'insuffisance des espaces industriels, la spéculation au niveau des terrains aménagés, l'exploitation des ressources et richesses de la région.

#### 6.4.2. Infrastructures portuaires

La Tunisie est dotée de **huit ports commerciaux** et d'un **terminal pétrolier**. Le **secteur portuaire** est l'un des **pilliers du secteur logistique** du pays et son développement constitue un enjeu majeur pour l'industrie tunisienne. Cependant, la Tunisie peine à faire valoir les avantages de son positionnement géographique pour prendre part au commerce international bénéficiant des économies d'échelle.

Figure 32: Hubs portuaires méditerranéens



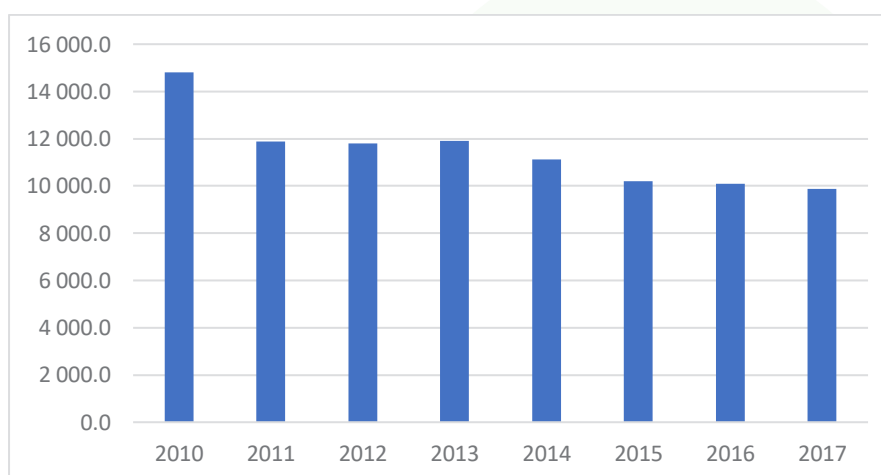
Les échanges commerciaux tunisiens effectués par voie maritime représentent 98% du total, dont 80% du commerce est concentré sur le port de Radès. Environ 20% de ces échanges sont des marchandises générales transportées en conteneurs, en semi-remorque ou seules. Dans leur majorité, ces ports peu profonds ne peuvent accueillir que des cargos de tonnage limité et des porte-conteneurs dont la charge ne dépasse

les 1500 conteneurs<sup>27</sup>, tandis que les décisions sur le projet de construction d'un port en eaux profondes et candidat à hub portuaire méditerranéen à Enfidha souffrent de reports incessants.

Par ailleurs, on relève une **forte concentration des opérations d'import et d'export** au niveau des ports les mieux équipés : Tunis, Radès et Sousse pour plus de 80% du trafic, et plus de 60% étant accaparés par Radès. Le **port de Radès** traitant le plus gros volume à l'importation et à l'exportation est le **moins performant**<sup>28</sup>. Il a fait l'objet de plusieurs extensions et d'investissements en équipements visant l'amélioration de ses services et l'augmentation de ses capacités mais les résultats restent en deçà des attentes des professionnels. Ceci se traduit par des **surcoûts** pénalisant la compétitivité des entreprises, constat relevé dans la majorité des échanges et entretiens réalisés lors des dialogues menés avec les professionnels au niveau des secteurs et des régions.

En fait, les autres ports nécessitent des **extensions et des consolidations de leurs équipements** afin de promouvoir les exportations et permettre l'intégration de ces ports dans leur environnement méditerranéen.

**Figure 33: Nombre d'entrées et de sorties des navires dans les ports de Tunisie**



Source : Données de l'INS

En **2017**, le **nombre d'entrées et de sorties de navires** aux ports tunisiens n'était que de 9.869, accusant une **baisse de 17,19% par rapport à 2013**. 16.531 tonnes de marchandises débarquées en 2017 contre 17.099 tonnes en 2016, et 15.974 tonnes en 2013, 6.574 tonnes **en 2017, contre 6.011 tonnes en 2016 et 5.785 tonnes en 2015**.<sup>29</sup>

En **2018**, le port de Radès n'assurait que **l'entrée et la sortie de trois conteneurs par heure**, contre **30 conteneurs par heure en 2010**. En 2009, une étude menée avec un bureau international japonais avait fixé un objectif de 30 conteneurs par heure. Plusieurs pays tels que Malte et le Maroc ont réussi à adopter une **nouvelle approche intégrée** du secteur de transport et de la logistique.

<sup>27</sup> Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT) : Étude de la Carte Nationale d'Infrastructure et des Grands Équipements Collectifs à l'horizon 2030. Février 2019

<sup>28</sup> Banque Mondiale : République tunisienne Livre Blanc relatif au secteur des transports et de la logistique. 2016

<sup>29</sup> Données de l'INS Tunisie

Avec 3- 5 containers déchargés par heure, comparés aux ports du Maroc et Malte la Tunisie a de très faibles performances, ces pays la moyenne est de 15 à 20 containers.

Par ailleurs, les perspectives de développement ont identifié et inscrit des **projets pour la consolidation de l'infrastructure portuaire et de la logistique**, nécessaire à la relance de la dynamique économique pour les prochaines années.

Aux carences constatées au niveau de la gestion des ports, s'ajoute les faibles scores des **services douaniers** qui obtiennent un score de 2.4 sur 5. La Tunisie est ainsi classée **107ème sur 160** malgré un gain de 40 places en 2 ans. Quant au **respect des délais**, la Tunisie obtient un **score de 3,2 sur 5** (indice le moins affecté) mais la Tunisie se classe **70<sup>ème</sup> sur les 160 pays de comparaison**. Cela met en évidence une large marge de réformes et de progrès à réaliser au cours des cinq prochaines années pour consolider l'infrastructure nécessaire à la relance économique.

### 6.4.3. Les infrastructures routières

Les voies de communication du littoral du pays sont saturées dans leur grande majorité. Des travaux importants de modernisation / adaptation sont nécessaires<sup>30</sup>. En 2020, la Tunisie dispose d'un **réseau limité de voies rapides** (près de 650 km). L'examen de cette infrastructure montre que les **régions du littoral et du Nord-Est** et notamment le district de Tunis reste les **plus favorisées** et les plus attractives pour l'investissement en dépit de la rareté et des prix élevés des terrains.

La **concentration** aiguë des activités économiques dans les **villes côtières** avait aggravé les **problèmes de démographie et d'habitat** et accru les niveaux de **pollution** de ces villes. Cette concentration de l'activité résulte de **l'insuffisance d'infrastructures routières** et de commodités de vie à l'intérieur du pays.

Le réseau d'infrastructures en Tunisie est composé de 20.000 km de routes dont 650 km sont des autoroutes<sup>31</sup> et des voies rapides. Du point de vue de la **qualité des routes**, la **situation** en Tunisie s'est **dégradée** passant de la 37<sup>ème</sup> position en 2010 à la 96<sup>ème</sup> position en 2019.

La **régénération industrielle** et la **modernisation du tissu économique** au cours du prochain quinquennat 2021 - 2025 auraient des **conséquences positives** sur la dynamisation de la vie économique des gouvernorats du littoral et l'attraction de l'investissement vers cette zone et les zones limitrophes des gouvernorats du littoral.

Les dialogues engagés dans ces régions et les investigations ont révélé qu'on pourrait observer une **croissance de l'émigration et de l'exode** vers les régions côtières qui souffrent déjà d'un surpeuplement et des problèmes d'aménagement épineux.

<sup>30</sup> Tunisia-Africa Business Council – TABC: "Logistique en Afrique. Un perspective tunisienne », 2019.

<sup>31</sup> Portail transport Ministère des transports Tunisien <http://www.transport.tn/fr/logistique/atouts>



## 7. AXES DE DÉVELOPPEMENT ET PISTES D'AMÉLIORATION

Aujourd'hui, la Tunisie dispose d'un **tissu industriel** construit sur six décennies ayant un parcours, des performances et des réalisations le plaçant parmi les **pays émergents**. Son industrie est fortement **turnée vers l'exportation** (près de 50% de la production), du fait de **l'exiguïté du marché domestique** et des **relations** développées avec les **partenaires européens**. Malgré ces performances, le **niveau d'intégration des nouvelles technologies** demeure limité. Le devenir des industries manufacturières sera **tributaire de l'innovation** et de l'émergence d'une **nouvelle génération d'industries** fortement attachées aux chaînes de valeur mondiales.

Les **axes et propositions** exposés dans le développement qui suit découlent des débats et échanges lors des **dialogues régionaux et sectoriels** ainsi que des entretiens avec référents nationaux et régionaux. Les analyses avaient inspiré des pistes d'améliorations pour orienter les politiques et initiatives accompagnant la mise en œuvre de la stratégie. La relance et le développement des entreprises manufacturières et des investissements industriels sont étroitement liés à **l'attractivité des régions**.

Six thèmes préoccupants reviennent dans les entretiens et débats menés avec les acteurs économiques dans les régions :

1. Les infrastructures et la logistique,
2. Le développement des compétences et qualifications,
3. L'innovation, recherche et développement,
4. L'investissement et le financement,
5. Les structures d'appui,
6. Le développement régional .

### 7.1. Le développement des infrastructures

Le **littoral Est et Nord-Est** est caractérisé par une forte concentration et une **diversification des activités économiques, agricoles, industrielles, touristiques et des services**. Il constitue la **région la plus développée** et la **plus dynamique** du pays. Ce développement important du littoral abrite 80% des entreprises manufacturières et ne s'est pas toujours accompli d'une manière conviviale avec **l'environnement**. Il s'est parfois accompagné par certaines nuisances et notamment par la **dégradation des espaces naturels-écologiques et agricoles**, à la suite d'expansions peu contrôlées des réalisations urbaines, touristiques et industrielles. Les **retards d'aménagement et l'inadaptation des zones industrielles** ont été relevés dans les dialogues régionaux.

A ce titre les **besoins en infrastructure** de base de ces régions sont importants afin de rattraper les retards et doter l'ensemble du territoire de **réseaux de communications**, de **routes**, **d'énergie**, de **systèmes de formation** et de **santé, d'utilités et services**, etc.

Les **régions de l'intérieur** aussi bien au Nord, qu'au Centre et au Sud du pays, sont moins équipées. Leurs **infrastructures peu attractives** ne favorisent pas l'implantation de projets et le développement d'initiatives productives. Ces régions sont connues pour leur **potentiel agricole, touristique, artisanal et les richesses du sol et du sous-sol**.

Elles disposent également de connexions commerciales avec les pays voisins de l'Ouest et du Sud.

Ces régions de l'intérieur restent **mal servies par des réseaux de communications** qui ne répondent pas à leurs besoins de développement<sup>32</sup>. Les investissements dans ces régions, déjà peu favorisés par la **centralisation des décisions administratives et bancaires**, seraient en plus pénalisés par **l'éloignement des ports et des marchés d'écoulement**. Ceci se traduit par des **surcoûts externes** supérieurs aux incitations et divers avantages fiscaux et financiers prévus par le code et les dispositions pour ces régions.

Ainsi et à partir des échanges avec les promoteurs dans les régions, on peut rappeler que les **réseaux de communication** ont **peu évolué** à l'égard des demandes et exigences des investissements dans ces régions. Ce retard entraîne des **coûts additionnels** transactionnels et des surcoûts d'exploitation pour les créations d'industries. La centralisation administrative, les **carences** en matière de logistique, de transports adaptés, pour le maintien des relations avec les marchés d'écoulement et les centres de décision à Tunis engendrent des surcoûts de transfert, des délais plus longs qu'il serait possible d'éviter par des **implantations dans des zones traditionnelles** même saturées.

Dans le cadre, de l'intégration du pays dans son **environnement maghrébin**, les questions des **relations et opportunités transfrontalières** ont été traitées. Plusieurs initiatives économiques publiques ont été évoquées. Ces initiatives et projets conjoints d'entreprises notamment sur les régions frontalières avec **l'Algérie** avaient pour objectif de **créer une zone transfrontalière dynamique** qui pourrait **attirer les investisseurs des deux pays**. On note que les initiatives publiques initiées au cours des années 80' et 90 du siècle dernier étaient en majorité défailtantes et ce pour plusieurs raisons, comme par exemple :

- Absence d'infrastructures modernes qui assurent les services nécessaires aux activités industrielles et lient les régions des deux côtés des frontières des pays,
- Absence de main d'œuvre qualifiée dans les régions de l'intérieur,
- Allocation et gestion non optimales des ressources, s'agissant d'initiative d'Etat, et des zones à fort taux de chômage, un recrutement massif de main d'œuvre sous des impulsions des autorités politiques régionales,
- Produits peu compétitifs étant donné les coûts de production trop élevés et la qualité insuffisante des produits finis du fait de l'insuffisance de personnel qualifié,
- Gestion bipartite de ces projets influencés par l'état des relations politique entre les deux pays.

Actuellement, ces unités sont en majorité fermées ou en restructuration et les finances publiques ont supporté de lourdes charges. Ces échecs étaient en premier lieu dus à **l'absence d'une dynamique d'aménagement territorial et de volonté politique** pour une réelle intégration / complémentarité économique des deux pays, permettant la stabilisation d'un processus de développement de long terme dans la zone frontalière.

<sup>32</sup> 3 heures pour aller à Tabarka ou à Siliana, situées en moyenne à 160 km, 4 heures pour se déplacer à Kasserine située à 200 km de Tunis et 5 heures pour le trajet Tunis – Gafsa.

En outre, ces initiatives publiques n'ont pas drainé l'investissement privé souhaité ni réalisé les effets d'entraînement attendus. Les principaux facteurs inhibiteurs des investissements privés résident encore dans **l'absence d'infrastructures de base**, l'éloignement des sources d'approvisionnement et des marchés porteurs, l'absence de main d'œuvre qualifiée et 3 heures pour aller à Tabarka ou à Siliana, situées en moyenne à 160 km, 4 heures pour se déplacer à Kasserine située à 200 km de Tunis et 5 heures pour le trajet Tunis – Gafsa.

l'insuffisance de l'esprit entrepreneurial et de programmes de soutien adéquats. De ce fait, les résultats atteints jusqu'ici n'offrent pas de signes de réussites et de développement durable soutenu.

De plus, les **conditions de vie difficiles** dans ces régions et l'absence d'espaces culturels et de loisirs ont confirmé les constats et rapports de l'ITCEQ et de l'IACE n'ont pas permis la stabilisation de la population ayant le profil, le savoir-faire leur permettant d'entreprendre des initiatives d'investissements.

**Les infrastructures, la logistique et le financement** sont les piliers du développement. Cependant, la Tunisie se classe **133 sur 160 pays**, en termes de développement des infrastructures, avec un **score** très faible, égal à **2,1 sur 5**. Quant aux **compétences et qualité des services logistiques**, la Tunisie est classée **123<sup>ème</sup>** sur les **160** pays listés par les rapports de développement des ressources humaines et avec un **score de 2,3 sur 5**. Ceci reflète d'une part, un **important gap entre la formation établie en Tunisie et la demande du marché industriel**, et d'autre part, **la nécessité d'une montée en gamme des services logistiques** en Tunisie.

La tendance quant à l'investissement en infrastructures culmine à **53 Milliards de USD** pour la période **2016-2040** contre **75.2 milliards de USD requis** pour la même période (données Oxford Economics). Or, les besoins en termes **d'investissements en infrastructure logistique** (hors télécom et énergie) représentent **53% à l'horizon 2040** contre 34% au Maroc. Plusieurs programmes d'appui pour soutenir le développement de la logistique ont été définis et initiés au cours des dernières années en Tunisie afin de développer ce secteur et stimuler le commerce extérieur. Une stratégie pour la logistique en 2040 est, d'ailleurs, en cours de préparation.

Le montant des investissements prévus non réalisés pour le secteur de la logistique entre 2007 et 2011 est uniquement de l'ordre de 6.528 MD

- Les investissements dans le transport représentent 1,7% des IDE.
- Le gouvernement devrait consacrer USD 4,5 bn dans des projets de Partenariat Public-Privé (PPP) en énergie et transport (incluant le métro de Sfax et le port en eaux profondes d'Enfidha).

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Les zones industrielles ne répondent pas aux besoins des investisseurs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence d'un plan global et d'une prospective d'aménagement des ZI sur le long terme.</li> <li>✓ Absence d'analyses préalables des besoins et de la demande en matière de terrains et locaux industriels.</li> <li>✓ L'offre de ZI est restée classique sans évolutions significatives ni changements depuis les années 70.</li> <li>✓ L'offre est souvent tardive avec des durées de réalisation dépassant les 7 ans, décalée par rapport aux besoins réels et latents des industriels et notamment des nouveaux promoteurs.</li> <li>✓ Les zones ne répondent pas aux standards internationaux en matière de prestations et facilités qu'une ZI doit offrir pour attirer les investisseurs et faciliter les implantations et l'exploitation.</li> <li>✓ Retard important dans le déploiement des pôles et espaces dédiés à l'offshoring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entreprendre des explorations prospectives des besoins des industriels en termes de zones pour les activités industrielles.</li> <li>✓ Aménager les espaces et les locaux industriels spécialisés dans une logique plus large de zones intégrées offrant des facilités d'accès, d'exploitation, de sécurité et des conditions de vie selon les normes modernes et nouveaux standards.</li> <li>✓ Développer des zones dédiées par activités homogènes et équipées pour le traitement – recyclage et valorisation des rejets et déchets industriels.</li> <li>✓ Harmoniser les nouvelles zones industrielles avec les plans d'aménagement spatiaux des territoires des différentes régions en intégrant le développement urbain, les voies d'accès et les dispositifs de transport et de logistique des régions.</li> <li>✓ Mettre en œuvre un schéma directeur des infrastructures industrielles en équipant les ZI des connectivités nécessaires, des bâtiments dédiés à l'offshoring et installer des réseaux fibres optiques.</li> <li>✓ Préparer des sites pour des noyaux de petites industries et de concentration industrielle à travers des plateformes spécialisées à haute valeur ajoutée et d'attractivité dans les régions intérieures.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Dialogue des régions.</p> <p style="text-align: center;">Entretiens avec les industriels.</p> <p style="text-align: center;">Rapports des structures professionnelles.</p>

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Les zones industrielles ne répondent pas aux besoins des investisseurs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aucune offre adaptée pour les petites industries et les services dédiés à l'activité industrielle.</li> <li>✓ Les prix sont excessifs et pénalisent l'investissement industriel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prévoir la réalisation des Centres des Ressources Technologiques et des Pépinières d'entreprises dans les gouvernorats concernés dans le cadre du plan quinquennal de développement 2021-2025.</li> <li>✓ Prévoir la mise en place des Plateformes de veille scientifique, technologique et économique dans les gouvernorats concernés dans le cadre du plan quinquennal de développement 2021-2025.</li> <li>✓ Prévoir la mise en place d'un Laboratoire de santé végétale à Gabès au profit du secteur de l'agriculture géothermale dont les produits sont destinés à la valorisation par conditionnement, stockage et acheminement sur les marchés porteurs.</li> <li>✓ Prévoir la réalisation d'un Centre de Sûreté, de Sécurité Industrielle et Environnementale de Gabès » dans le cadre de la coopération internationale.</li> <li>✓ Des formules de leasing foncier et de location-vente sur de longues périodes (15-20 ans) pourront être introduites.</li> </ul>	

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Les infrastructures portuaires.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des performances généralement faibles comparées à celles des ports du Maroc, de Malte, de Chypre et d'autres pays méditerranéens, des surcoûts grevant la compétitivité des industries.</li> <li>✓ Dysfonctionnement grave du port de Radès avec près de 90% des exportations, ce qui représente un sérieux handicap pour l'industrie et l'économie tunisienne.</li> <li>✓ La performance dans le domaine de la manutention des ports à Sfax et Sousse supérieure aux ports gérés par le secteur public comme seul opérateur.</li> <li>✓ Faible service de manutention, durée de séjour des marchandises (12 jours) nettement supérieure à celle dans les ports de la Méditerranée.</li> <li>✓ Manque d'entretien et d'efficacité dans la gestion des infrastructures et des services connexes et détérioration de la qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accélérer la mise en place des réformes structurantes et de modernisation des ports :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nouveau Terminal à conteneurs au port de Radès.</li> <li>○ Zone logistique à Radès (47 ha).</li> <li>○ Zone logistique à Zarzis (200 ha).</li> <li>○ Création en PPP d'un port en eaux profondes à Enfidha.</li> <li>○ Zone logistique attenante au port en eaux profondes.</li> <li>○ Création d'un complexe portuaire pétrochimique à la Skhira.</li> <li>○ Zones logistiques à proximité des aéroports.</li> <li>○ Zones logistiques dans le domaine public ferroviaire.</li> <li>○ Un réseau de plateformes logistiques couvrant tout le territoire tunisien à proximité des centres de consommation et de production et à la jonction des principaux axes de transport.</li> <li>○ Agence Tunisienne de Maitrise de la Chaîne Logistique (ATMCL).</li> <li>○ Mise à niveau des prestataires des services logistiques.</li> </ul> </li> <li>✓ Développement de PPP pour la gestion des ports à faible valeur ou cession pour le secteur privé de ces infrastructures défaillantes.</li> <li>✓ Favoriser la participation du secteur privé via des PPP pour améliorer la gestion des infrastructures.</li> </ul>	<p>Rapport sur la logistique de la Banque Mondiale.</p> <p>Dialogue des régions.</p> <p>Entretiens et échanges avec les référents.</p> <p>UPMI - Sfax Business Agenda.</p> <p>Etudes économiques de l'OCDE.</p>

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<b>3</b> <b>La logistique.</b>	De nombreuses activités liées à la logistique et à la facilitation pour l'industrie sont dominées par des entreprises publiques à faibles performances et dont la situation financière est précaire.	Renforcer le PPP et la gouvernance des entreprises publiques avec contrats de performance.	Etudes économiques de l'OCDE.

## 7.2. Le développement des compétences et des qualifications

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p><b>Rigidité des dispositifs de développement de compétences et profils.</b></p> <p><b>Faible agilité et inadaptation aux préoccupations des industriels.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de prospective en matière de développement des compétences.</li> <li>• Les filières universitaires et les plans de la formation professionnelle ne sont pas mis à jour en réponse aux besoins industriels urgents et aux développements futurs des industries.</li> <li>• Faible adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignements techniques et universitaires et rareté de la main d'œuvre spécialisée.</li> <li>• Absence d'approche métier-qualification.</li> <li>• Les profils des diplômés ne peuvent pas s'aligner aux exigences du secteur privé.</li> <li>• Les cursus en place ne répondent pas aux besoins actuels et futurs du marché.</li> <li>• Les régions ne disposent pas d'organismes et de programmes flexibles de formation spécialisés alignés aux besoins du marché régional / local.</li> <li>• Les programmes ne sont pas établis en coordination, ni avec le secteur privé ni en fonction de la spécificité de la région et des besoins des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer une veille permanente, une analyse prospective des métiers du futur en réponse aux besoins de l'industrie 4.0 : les observatoires doivent coordonner cette tâche de planification.</li> <li>✓ Réviser le cadre réglementaire des formations professionnelles et l'adoption des normes internationales et de certification / accréditation des formations.</li> <li>✓ Révision et adaptation du mode de gouvernance des centres de formation professionnelle dans l'optique d'une modernisation d'une agilité et d'une gestion des centres en PPP.</li> <li>✓ Possibilité d'aligner la formation aux référentiels des métiers et compétences sectorielles.</li> <li>✓ Aligner une approche métier-qualification-employabilité selon les bassins et filières industrielles.</li> <li>✓ Faciliter les procédures et modes d'intervention des organismes de formation pour pouvoir offrir des services sur commande en fonction des besoins du secteur industriel et par rapport aux besoins du marché de la région.</li> </ul>	<p>Dialogue des régions. Conseil d'analyses économiques.</p>



### 7.3. L'innovation, la recherche et le développement

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p><b>5</b></p> <p><b>La Recherche, le développement et l'innovation sont faiblement assurés au niveau des régions.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le cadre, les pratiques et processus de gestion de la recherche scientifique ne sont pas alignés aux préoccupations et priorités des industriels et des régions.</li> <li>✓ Les PME aux moyens limités ne peuvent développer des activités de recherches risquées et coûteuses.</li> <li>✓ Absence d'incitations fiscales permettant d'allouer des ressources de l'entreprise à la R&amp;D et à l'innovation.</li> <li>✓ Absence d'interfaces et d'approche collaborative pour un rapprochement Entreprises-Universités-Laboratoires-Centres Techniques.</li> <li>✓ Moyens humains limités et absence de profils adéquats dans les pôles technologiques pour le déploiement de la R&amp;D au profit des entreprises et bassins voisins.</li> <li>✓ Les activités de R&amp;D ne sont pas suffisamment alignées aux priorités locales et aux besoins des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'étude sur l'innovation développée dans le cadre de la stratégie industrielle avait défini 8 axes et un plan en 48 actions pour remédier aux insuffisances de l'écosystème R&amp;D et Innovation.</li> <li>✓ L'étude sur le financement de l'innovation propose 12 actions pour enrichir, et adapter le système de financement de l'innovation aux attentes des industriels.</li> <li>✓ Possibilité de recadrage de l'intervention des pôles technologiques, pôle de compétitivité et laboratoires de recherche dans la dynamisation des interactions Entreprise-Université.</li> <li>✓ Révision du mode de gouvernance pour l'octroi des avantages en faveur des projets innovants d'une part, et des secteurs prioritaires, d'autre part.</li> <li>✓ Etablir des modalités de coopération et de collaboration entre les instituts de recherche et le secteur privé dans des logiques gagnant – gagnant et au service de l'ensemble des activités industrielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dialogue des régions</li> <li>✓ Voir Etude sur Etat des lieux et pratiques de la RDI dans les secteurs public et privé et le plan d'action proposé pour développer la maturité du Système National d'Innovation.</li> </ul>

<p><b>6</b></p> <p><b>La Recherche, le développement et l'innovation sont faiblement assurés au niveau des régions.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le tissu industriel actuel ayant un faible taux d'encadrement et les entreprises n'ayant pas d'ouverture sur les marchés étrangers ont un faible niveau d'absorption technologique et des résultats de la recherche.</li> <li>✓ La baisse des dépenses en R&amp;D des entreprises tunisiennes (la Tunisie a perdu 65 places entre 2010 et 2017 et 0,89 points de score dans l'Indice (Global Competitiveness Index).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introduire des mesures de crédit d'impôts pour les entreprises et les engager dans des contrats de R&amp;D en interne et / ou en participant aux dépenses de recherche et d'innovation collaboratives.</li> <li>✓ Créer des clusters, des groupements et des consortiums dédiés à des secteurs et favorisant l'innovation par la recherche, le développement et le savoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'Indice de Compétitivité Global (Global Competitiveness Index).</li> <li>✓ Conseil d'analyses économiques</li> </ul>
---	--	--	--

## 7.4. L'investissement

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p style="text-align: center;"><b>7</b></p> <p><b>Un cadre réglementaire et des procédures peu propices à l'initiative et à l'investissement pour l'industrie manufacturière.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'investissement est un acte qui nécessite une « déclaration autorisation ». Il est soumis à des procédures administratives complexes, marquées par l'instabilité des textes depuis 2011 (15 lois de finances avec 576 nouvelles mesures fiscales ont été introduites).</li> <li>✓ Multiplicité des instances de promotion des investissements (APII, FIPA, APIA TIA, etc.).</li> <li>✓ Promulgation de textes, mise en place d'instances « d'exception » pour faciliter l'investissement.</li> <li>✓ Les incitations fiscales ne répondent pas aux spécificités du secteur industriel et ne sont pas incitatives aux implantations industrielles dans les régions.</li> <li>✓ Le code d'investissement n'exonère pas du paiement des droits de douane sur les équipements et renchérit de ce fait les investissements avant l'entrée en production.</li> <li>✓ Application des droits de douanes, de consommation sur les équipements et intrants à l'industrie au même titre que les autres biens finis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accélérer le processus d'amélioration du climat des affaires, de levée des contraintes relatives aux autorisations d'exercice, de simplification des procédures, et de décentralisation des démarches administratives.</li> <li>✓ Simplifier les procédures douanières lors du passage des biens à la frontière.</li> <li>✓ La suspension de la TVA et la déduction des droits de douane sur les équipements importés et achetés localement sont nécessaires à la réalisation des investissements.</li> </ul>	<p>Etudes économiques de l'OCDE. Dialogue des régions. Conseil d'analyses économiques. ECON4TUNISIA.</p>

## 7.5. L'accès au financement

Soulévé par les participants aux Dialogues Régionaux et par plus de 75% des personnes interrogées lors des entretiens avec les industriels, **l'accès au financement est le principal obstacle au développement** des entreprises en Tunisie. L'enquête périodique de la Banque Mondiale sur 615 entreprises (BM - 2020), des institutions financières internationales ainsi que des bailleurs de fonds du pays relèvent que 39% des industriels considèrent le **financement** comme **principale difficulté** pour leur entreprise. Cette difficulté est exprimée avec plus de criticité dans les régions de l'intérieur notamment par les PME.

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p><b>8</b></p> <p><b>L'accès au financement est difficile et perçu comme obstacle majeur. Il constitue une contrainte sévère pour les entreprises en général et celles en forte croissance.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un système bancaire conservateur et des instruments de financements peu diversifiés et coûteux.</li> <li>✓ Des réformes lentes en gestion pour la modernisation des marchés monétaire et financier.</li> <li>✓ Liquidités limitées des banques depuis 2017 et priorité accordée au financement des budgets de l'Etat.</li> <li>✓ Un système financier ne répondant pas aux spécificités et besoins des entreprises.</li> <li>✓ Absence de banques régionales et de financement de proximité.</li> <li>✓ Absence de fonds de financement spécifique dédiés aux secteurs / filières porteuses : énergies renouvelables, biotechnologies, industries de la santé, économie verte.</li> <li>✓ Besoin de réformer le secteur de la microfinance : le périmètre d'intervention des IMF ne couvre pas les différents produits financiers avec limitation du plafond des interventions financières.</li> <li>✓ Difficulté des investisseurs tunisiens de s'implanter à l'étranger. La réglementation et les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les réformes engagées devront être accompagnées par des réformes structurelles qui pourraient relancer l'activité économique, accélérer la levée des contraintes réglementaires et élargir la gamme d'instruments financiers pour favoriser le développement du capital-investissement.</li> <li>✓ Parrainage de chaque région par une banque afin d'assurer les appuis financiers aux PME et/ou de clusters de la région concernée et développer les services financiers de proximité.</li> <li>✓ Promouvoir les financements alternatifs Business Angels, crowdfunding et fonds d'investissement régionaux.</li> <li>✓ La CDC a lancé des fonds de fonds dédiés aux régions et aux secteur porteurs. Des SICAR régionales sont également soutenues par la CDC. Cette initiative gagnerait à être consolidée, suivie et développée.</li> <li>✓ Instaurer de nouveaux mécanismes / programmes / instruments de financement &amp; investissements régionaux adaptés aux préoccupations et besoins de développement des industries manufacturières.</li> </ul>	<p>Dialogue des régions. Etudes économiques l'OCDE. Sfax Business Agenda. Conseil d'analyses économiques.</p>

	<p>procédures de change ne facilitent pas l'investissement à l'étranger.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les nouvelles PME créées ne peuvent pas se développer à l'international en l'absence d'une politique de clusters et de filières.</li> <li>✓ Forte centralisation du système financier et faibles délégations au niveau des régions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extension du périmètre des IMF à d'autres produits financiers tels que la micro-assurance et modifier le plafond de leurs interventions.</li> <li>✓ Création d'un fonds de développement et d'investissements régionaux endossés à des garanties au profit des PME.</li> <li>✓ Réalisation de la banque régionale dédiée aux zones les plus démunies et aux projets initiés pour le développement des ressources de ces régions.</li> </ul>	
--	--	--	--

## 7.6. Les structures d'appui et d'accompagnement pour le développement régional

Des financements et prêts de 36,3 millions d'Euros ont été signés le 19 août 2014 pour le financement du Programme de développement d'exportations (PDE III) d'une durée de cinq ans (2015/2020). Ce programme a été ratifié le 10 juin 2015 et mis en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre de la même année. Les bénéficiaires de ce programme sont les entreprises exportatrices privées, les organismes gouvernementaux et du secteur privé (Cepex, Cotunace, Innorpi, ministère du Transport, ministère du Commerce...), ainsi que les employés potentiels dans le secteur privé.

Ce programme est axé sur trois composantes : 1) L'amélioration du climat des affaires (Douane, Transport et Innorpi), ; 2) Les prestations des services financiers et non financiers (Tasdir+, Dhamen Finance et Cepex), 3) La coordination, la gestion et l'appui aux ministères.

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations
<p><b>9</b></p> <p><b>Les régions de l'intérieur offrent peu d'attractivité pour les investisseurs.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'une vision pour le secteur agricole et les opportunités de développement offertes dans les régions de l'intérieur.</li> <li>• Valorisation des produits agricoles dans les régions.</li> <li>• Absence d'un dispositif spécial dédié aux régions et répondant aux besoins des PME de ces mêmes régions.</li> <li>• Faible assistance et accompagnement des PME dans les régions, causée par le niveau de centralisation des décisions et le manque de ressources humaines</li> <li>• Cadre de vie peu attractif pour les entreprises et leurs personnels.</li> <li>• Les régions ne sont pas interconnectées ce qui n'aide pas au développement régional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'une nouvelle vision de développement régional permettant l'insertion des régions dans les chaînes de valeur mondiales et promotion des clusters afin de développer la coopération et d'accéder aux marchés internationaux.</li> <li>✓ Développement d'une agro-industrie comme vecteur essentiel pour le développement de l'industrie agroalimentaire et des intrants industriels en machines et outils agricoles.</li> <li>✓ L'industrie manufacturière au service de l'agriculture contribue à améliorer sa compétitivité structurelle.</li> <li>✓ Améliorer le classement « <i>Enabling the Business of Agriculture 2019</i> » avec une intégration des chaînes de valeur agricoles et la valorisation des produits. La Tunisie occupe une 81<sup>ème</sup> place sur 101 pays (39,52 sur 100).</li> <li>✓ Développement des échanges entre les structures de formations techniques et d'assistance technologique : instaurer des programmes de collaboration réelle dans les domaines de la R&amp;D et l'Innovation entre les technopôles, les centres techniques, les universités/centres de recherche et assurer leurs accréditations.</li> </ul>	<p>Enabling the Business of Agriculture 2019.</p> <p>Dialogue des régions. Conseil d'analyses économiques.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Faible appui et assistance technique de l'écosystème technologique aux entreprises et exploitations agricoles dans les régions.</li></ul>	✓ Créer des plateformes de dialogue pour la valorisation des résultats de la recherche et l'industrialisation des produits nouveaux.	
--	---	--	--

## 8. PROPOSITIONS POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DURABLE DANS LES REGIONS

### 8.1. Nécessité d'un équilibrage de l'organisation territoriale comme facteur de développement

Le défi des prochaines années réside dans la **décentralisation réelle** qui jettera les fondements d'une **gouvernance régionale mobilisatrice de l'ensemble des acteurs** pour développer les industries manufacturières. La démocratie et l'autonomie locales sont tributaires d'une nouvelle répartition des compétences entre pouvoir central et autorités décentralisées.

La décentralisation ne peut être effective qu'accompagnées d'une fiscalité **locale** et de **ressources appropriées**. La démocratie locale et l'autonomie des collectivités supposent une nouvelle **répartition des compétences** entre le pouvoir central et les collectivités décentralisées. Ces dernières doivent disposer d'une organisation et de ressources qui leur permettent de devenir les promoteurs du développement à la base. La décentralisation pourrait constituer une **réforme** au regard du changement que réclament la société civile et la population. En effet, elle est notamment associée à la volonté d'offrir des services publics de meilleure qualité, en particulier à la population la plus défavorisée. Dans ce but, il convient d'élargir les possibilités de **prise de décision et de participation au niveau local**.

La région comme entité territoriale se définit par la légitimité que lui fournit sa représentativité et le pouvoir dont elle dispose, lié à l'État qui seul peut déléguer une partie de ses pouvoirs. Il s'agit de créer des régions où les **acteurs** concernés deviennent **initiateurs et parties prenantes des décisions** relatives au développement de leur territoire.

Pour cela, il est nécessaire d'équilibrer l'organisation territoriale en **définissant les institutions appropriées** afin de favoriser l'agglomération et leurs avantages, les infrastructures connectives et l'accès aux opportunités.

Les **disparités et dualités de développement** entre les régions du littoral et les régions de l'intérieur sont relevées depuis les premiers plans de développement du début des années 60 du siècle dernier, confirmées par les diverses études et analyses récentes du Ministère de Développement et ses institutions (CGDR, ITCEQ, INS et ITES). Pendant six décennies de développement, les trajectoires et plans de développement n'ont **pas réussi à atténuer** ces disparités. Certes, les régions présentent des **caractéristiques naturelles et humaines différentes** quant au climat, aux ressources, au savoir-faire et au patrimoine. Le nouveau modèle de développement et les paradigmes doivent **opérer des ruptures avec les schémas usuels centralisés** qui avaient dominé les dernières décennies et qui sont aujourd'hui caducs.

Depuis les années 70, l'Etat a défini des **orientations et des politiques** en matière de **développement régional**. La mise en œuvre de ces politiques a été trahie par un **excès d'administration** et des **propensions bureaucratiques centralisatrices**. Les divers plans de développement avaient inscrit des orientations en matière de décentralisation



et une déconcentration de l'administration. Plusieurs pas ont été franchis mais on bute sur des problèmes de développement liés à un **interventionnisme central** et une **insuffisance de décentralisation**.

## 8.2. Un ancrage territorial fort pour des initiatives industrielles inclusives durables

Le Développement Régional se base en premier lieu sur l'**exploitation des potentialités propres** pour chaque région, le **renforcement de la complémentarité régionale**, et l'octroi d'un **intérêt spécifique soutenu aux régions** dépourvues de facteurs préalables au développement. L'objectif recherché serait la réalisation d'un **développement global et durable** se basant sur une **large participation de toutes les potentialités** ce qui nécessite la **participation de toutes les forces vives** et la **mobilisation de l'ensemble des capacités** dans toutes les régions pour une meilleure répartition des fruits de la croissance entre les régions.

Ces nouvelles orientations stratégiques donnent à la **région** une position de premier plan en tant que **concepteur, acteur et réalisateur** de sa stratégie de développement. L'objectif fondamental est que chaque région **se prenne en charge**, se donne une vocation, une spécialisation distinctive, un label propre pour assurer son développement.

Dans ce processus, **l'Etat et ses bras financiers séculiers**, à savoir la Caisse de Dépôts et Consignations (CDC) et la Fonds Tunisien d'Investissement (FTI), auront à jouer leur **rôle de catalyseur de développement**, notamment en ce qui concerne les infrastructures de base, les conditions de vie et l'incitation du secteur privé dans les régions, pour jouer un rôle dynamique dans le développement, notamment dans les zones défavorisées.

Un processus de décentralisation et de déconcentration au niveau de la programmation a été engagé et approfondi à travers la **création de conseils régionaux**, la consolidation et l'élargissement de leurs **attributions**, la création de **conseils locaux**, la **délégation de certaines prérogatives** des ministres aux gouverneurs, la **restructuration des organismes de promotion** du développement régional et le **renforcement des prérogatives des administrations régionales et de l'institution municipale**. L'objectif de ce processus est de doter la région d'une **capacité institutionnelle** lui permettant d'assumer la gestion de son développement.

Par ailleurs, la **stratégie de développement régional** s'est employée à améliorer l'**attractivité de chaque région** par la mise en place d'un ensemble d'actions à même de susciter la réactivité voulue des opérateurs privés et à promouvoir leurs initiatives. Depuis 2015 le gouvernement tunisien, lors de l'élaboration du plan quinquennal 2015-2020, devrait orienter l'action de l'Etat sur la **participation des acteurs régionaux** pour permettre une prise en compte et une priorisation des besoins régionaux.

Les **approches et mécanismes inefficients** mis en œuvre doivent être **revus et adaptés** afin d'engager une dynamique de développement auto-entretenu, diffus et projets et initiatives sont fondés sur des **ancrages réels** valorisant les **ressources**, les **savoir-faire** et le **potentiel** de chaque territoire. Le devenir du développement régional est une réponse aux clivages et au retard de développement relevé dans certaines régions.

En dépit des efforts fournis dans ce sens au cours des dernières décennies, l'aménagement territorial est l'un des **vecteurs porteurs du développement**. Il est introduit au cours des 30 dernières années dans les plans de développement. Un développement harmonieux, équitable et équilibré, exige un **important effort coordonné d'aménagement** et notamment **d'adaptation des infrastructures** afin de leur permettre de combler les retards accumulés et de jouer le rôle d'un **moteur dynamique des zones de l'intérieur du pays**. Les écarts relevés permettent de distinguer 3 niveaux d'aménagement des 24 gouvernorats : la région du littoral, la région des gouvernorats frontaliers de l'Ouest, et une région intermédiaire.

Le **programme IRADA 2018-2022**, soutenu par l'Union Européenne, introduit une **démarche pilote participative innovante** pour la dynamisation du développement dans huit gouvernorats. Ce programme gagnerait à être consolidé et poursuivi pour couvrir l'ensemble des 24 gouvernorats.

### 8.3. La spécialisation territoriale

La stratégie de développement régional est construite sur une logique de définition des priorités pour la région. **Ces priorités sont cernées à partir des compétences**, des ressources et savoir-faire disponibles et / ou accessible dans les régions, **et à travers l'implication des acteurs régionaux dans le processus collectif de prospective et de découverte entrepreneuriale**. La démarche consiste à identifier un nombre limité de secteurs ou activités distinctifs et originaux dans lesquels la région va devoir se spécialiser si elle veut construire un avantage comparatif durable.

La politique industrielle est intimement liée à une politique d'innovation permettant un renouveau et une relance des industries manufacturières. Cette stratégie se focalise d'abord sur les relations entre, d'un côté, les ressources et les activités déployées en R&D et innovation et, de l'autre, la structure industrielle de l'économie régionale. Les décideurs ne sont pas invités à construire une spécialisation industrielle dans un secteur réputé prometteur, mais à orienter la R&D et l'innovation vers des activités liées à ce secteur.

Il s'agit donc d'envisager des approches d'intervention plus sectorialisées, c'est-à-dire l'identification et le choix de domaines où l'élection de technologies, créneaux où même entreprises pourra être favorisé dans le cadre de déploiement des politiques régionales.

L'échelle est un des déterminants importants pour la recherche et les activités d'appui à l'innovation. La capacité de réaliser des économies d'échelle et de saisir les effets indirects sont fortement conditionnées par l'existence de la masse critique, des réseaux et de clusters critiques. Les avantages de la spécialisation sont essentiels à la RDI et même la capacité d'absorption des connaissances générées par d'autres dépend.

Si bien les possibles contenus des politiques horizontales, tels que promouvoir l'innovation en général, peuvent ne pas être difficiles à établir, cette approche sectorielle qu'on appelle souvent de « Stratégie de spécialisation intelligente »<sup>33</sup> (définition du type d'entreprises, de technologies) résulte bien plus complexe parce qu'elle a besoin d'une vision prospective des technologies et des marchés. Elle nécessite d'aller plus loin que

<sup>33</sup> Dominique Foray : *Fundamentos económicos de la especialización inteligente. "Estrategias de especialización inteligente"*. EKONOMIAZ N.º 83. II - 2013

le simple appui généralisé à toutes les initiatives de l'industrie ou que l'imitation des politiques publiques qu'on fait ailleurs.

Il s'agit donc d'appuyer les responsables de la formulation de politiques à prendre des décisions en minimisant les coûts des risques qu'ils vont prendre dans la priorisation de l'appui à de nouveaux créneaux ou secteurs. Certes, le choix des créneaux doit reposer sur l'analyse des opportunités et les économies d'échelle associées, mais notamment sur les informations et les « découvertes » de nouvelles activités qui proposent les entreprises de la filière ou du créneau concernés, dont le décideur public va évaluer leur potentiel afin de soutenir les acteurs en présence.

La priorisation ne correspond donc au planificateur administratif ou politique, mais implique un processus de dialogue, dans lequel le secteur privé découvre et produit de l'information et le gouvernement évalue ensuite le potentiel d'encourager les acteurs industriels afin de réaliser ce potentiel. Les changements qui en résultent vont impliquer « une sorte de diversification connexe fondée sur les connaissances et les capacités industrielles existantes et stimulé par les activités de RDI ».

Les propositions liées à la spécialisation sectorielle relative dans chacune des 6 régions identifiées a été établie **prenant en compte pour chaque région des secteurs / sous-secteurs discutés** dans les ateliers de Dialogue régional.

Nous avons pris les suivants critères d'évaluation de ces secteurs (3 critères, 7 indices):

### **1. Poids relatif de chaque secteur / créneau dans la région considérée**

- 1.1. Nombre d'entreprises du secteur dans la région par rapport au total sectoriel en Tunisie
- 1.2. Investissement étranger dans le secteur concerné dans la période 2013-2018 (région / total Tunisie)

### **2. Opportunités de diversification dans la région**

- 2.1. Exports du secteur s/ total des exports des manufactures en Tunisie
- 2.2. Diversification des exportations tunisiennes : poids des nouveaux produits d'exportation dans le secteur analysé par rapport aux exportations tunisiennes totales de nouveaux produits entre 2003-2018
- 2.3. Amélioration des perspectives d'opportunité : mesure des opportunités de diversification d'un secteur qu'un nouveau produit ouvre à d'autres produits similaires qui nécessitent des compétences plus complexes mas proches à celles existantes en Tunisie

### **3. Tendances du marché mondial du secteur**

- 3.1. Croissance du commerce mondial dans le secteur pour les groupes de produits dans lesquels la Tunisie a un avantage comparatif, entre 213 et 2018.
- 3.2. Croissance des exports du secteur en Tunisie entre 2010 et 2018

Pour chacun des 7 indices considérées on applique dans la région considérée à un secteur ou créneau une qualification (de 1 à 5) selon sa valeur relative par rapport à la

valeur plus haute de cet indice pour le secteur dans la région<sup>34</sup>. L'addition des valeurs de ces 7 indices donnera une valeur résultante qui permettra ranger les secteurs.

Dans les tableaux suivants on trouve les résultats des spécialisations régionales après l'application des critères mentionnés.

Ces priorités proposées constituent un élément d'orientation pour la prise de décisions dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie industrielle dans les régions concernées. Il s'agit donc d'un point de départ qui servira au développement régional et à la mise en place des projets et des initiatives. Également ces priorités serviront comme point de repère pour le déploiement de la dynamique de dialogue public – privé tant au niveau régional comme national.

### TABLEAU DES SPÉCIALISATIONS RÉGIONALES PRIORITAIRES

<b>Région 1, Tunis, Ariana, Manouba, Ben Arous</b>	
Mécatronique /Electricité / Mécanique	31
Services liés à l'industrie 4.0 et à la technologie	31
Construction de machines	30
Composants automobiles	26
L'industrie pharmaceutiques / industries de la Santé	23
Industries chimiques	22
Industrie du Textile et Habillement	19
Industries agroalimentaires	19
Industrie du cuir et chaussures	17
<b>Région 2. Nabeul, Zaghouan</b>	
Industrie pharmaceutique - Biotechnologie	24
Valorisation des produits de carrières et mines	23
Valorisation des sous-produits de la transformation de la terre cuite	23
L'industrie agroalimentaire :	21
Industrie du Textile et Habillement /cuir et chaussures	20
Valorisation des produits forestiers (produits médicinaux et aromatiques)	18
Economie verte : transformation des eaux usées	18
Energies renouvelable	17
<b>Région 3. Bizerte, Jendouba, Kef, Siliana, Béja</b>	
Composants automobile & électronique	32
Aéronautique (réparation, maintenance et contrôle technique)	30
Machinisme agricole	29
Construction navale (construction et réparation)	28
Valorisation des produits de carrières et mines	19
Industrie agroalimentaire	19

<sup>34</sup> Les sources de données utilisées sont : INS - RNS (édition 2017), FIPA (2019) : Rapport IDE - Stock des IDE à fin 2018, Atlas de complexité économique (<https://atlas.cid.harvard.edu/>), consultation déc. 2020

Valorisation des produits forestiers (liège, bois, produits médicinaux et aromatiques)	18
Industrie du Textile et Habillement ( <i>sur mesure, travail à façon, broderie</i> )	18
<b>Région 4. Sousse, Monastir, Mahdia, Kairouan</b>	
Mécatronique	29
Robotique, automatisme et digitalisation	29
L'industrie de la santé	26
Industrie des composants automobile ( <i>CdV de l'industrie automobile</i> )	25
L'électronique	25
Industrie aéronautique	24
Plasturgie technique (outillage et injection)	24
L'emballage	22
Valorisation des produits de carrières et mines	22
Le recyclage et valorisation des matériaux (plastique et autres)	22
Le textile	22
L'industrie agroalimentaire	18
Energies renouvelables ( <i>Développement de photovoltaïques flottantes (Barrage Sidi Saad) + lacs collinaires à Sousse y compris le barrage de Oued Rmal Bouficha</i> )	17
<b>Région 5. Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid, Gafsa</b>	
Industrie MM (particulièrement la Mécanique de précision)	26
Industrie Chimique	26
Industrie textiles et habillement (le sur mesure)	23
Industries MCCV	22
Technologies des Energies renouvelables (photovoltaïque)	22
L'industrie agroalimentaire	20
Industrie du cuir et de la chaussure	16
Technologies de recyclage des eaux	15
Technologies de dépollution (air, sol, eau)	15

Région 6. Gabès, Kébili, Médenine, Tataouine, Tozeur	
Construction métallique	25
Valorisation des produits de carrières et mines	22
Industrie Chimique	21
Technologies des Energies renouvelables (photovoltaïque)	21
Fibres végétales	20
Valorisation de la laine, des peaux ovins	17
L'industrie agroalimentaire	16
Technologies de recyclage des eaux	14
Technologies de dépollution (air, sol, eau)	14

#### 8.4. Les plateformes de collaboration

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.

Ces plateformes permettront la **mobilisation de ressources de financement de l'innovation**, à côté des **efforts pour la formation des techniciens qualifiés** ou la **création de réseaux et alliances** orientées à la conquête de nouvelles opportunités de marché, notamment à l'international.

Les participants dans ces plateformes poursuivent la convention d'une **vision commune de leurs intérêts** dans les technologies et l'innovation, comme levier de compétitivité, ce qui doit donner lieu à un **agenda stratégique de recherche et innovation**, fixant les objectifs et les plans d'actions communs pour le domaine concerné.

Le lancement des plateformes, qu'intégreront les entreprises et les acteurs de la recherche ou des services concernés dans le domaine, pourra compter sur un élan initial fourni par la **participation des institutions responsables au niveau national ou régional**, ainsi que les **clusters** ou **associations sectorielles** afin de relever les défis communs.

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**, ce qui permettra de renforcer l'initiative de coopération et d'incorporer les entreprises qui aideront au durable pour assurer **équilibre, stabilité et équité** entre toutes les régions du pays. Les

développement du rôle nécessaire de leadership, de direction et de coordination du groupe.

Des exemples de ces plateformes, inspirées de réussites réalisées dans d'autres pays, sont présentés ci-dessous.

### Comment Aragon a soutenu ses entreprises pour lancer l'huile gourmet <sup>35</sup>

Il y a vingt ans, toute l'huile d'olive produite dans la région du Bas-Aragon, en Espagne, était vendue en vrac à des négociants italiens. Ils la reconditionnaient et la vendaient en tant qu'huile d'olive gastronomique italienne ou l'utilisaient pour améliorer la qualité de leur propre huile. Les producteurs locaux n'ont pas saisi la valeur que leurs olives créaient. Ils savaient qu'ils avaient un bon produit — depuis l'époque de l'Empire romain, leur huile avait été exportée — mais ils ne disposaient pas des capacités pour bien la vendre.

Le gouvernement régional d'Aragon est intervenu et i) a apporté ses capacités d'analyse stratégique pour aider les agriculteurs à identifier le « segment gastronomique », ii) a facilité l'accès aux acheteurs avancés (en organisant des voyages à l'étranger), et iii) a contribué à restructurer le secteur, de sorte qu'il dépasse les coopératives traditionnelles pour faciliter la création d'une structure de commercialisation « gourmet ». Une société de conseil spécialisée a conçu des emballages gastronomiques et une nouvelle marque, « Reales Almazaras de Alcañiz », qui a été présentée avec grand succès lors de concours internationaux d'huile d'olive.

Mais de grands efforts durent aussi être réalisés pour améliorer le niveau de connaissances sur l'huile d'olive parmi la population locale, comme par exemple l'organisation d'un événement annuel au cours de la première presse à huile, une série de voyages scolaires pour expliquer aux élèves la production d'huile d'olives, et la collaboration des meilleurs chefs pour diffuser la bonne utilisation de l'huile gastronomique à la communauté. Cet effort a incité de nombreux autres producteurs locaux à améliorer leurs emballages et leur commercialisation pour servir le marché gastronomique. Aujourd'hui, plusieurs petits producteurs sont en concurrence dans ce segment et offrent des produits allant de l'huile pour les cosmétiques à l'oléotourisme dans leurs fermes.

### Le secteur vitivinicole au Chili

D'après son expérience de l'industrie des fruits et légumes, le secteur viticole chilien (pays dépendant des exportations de cuivre) qui présente des avantages naturels, a réussi à augmenter de près de dix fois l'exportation de vins entre 1990 et 2002, atteignant un niveau de participation de 5,3 % sur le marché mondial<sup>36</sup>.

Le principal facteur a été de ne pas considérer l'industrie comme une marchandise courante (*commodity*) et de passer de vins actuels à des vins de meilleure qualité, augmenter les prix et changer la destination des exportations. La coopération entrepreneuriale pour le développement de stratégies de marketing a été essentielle, ainsi que la diversification des marques et la généralisation de l'appellation d'origine (85% des exportations).

L'irradiation du secteur s'étend aujourd'hui à l'industrie du liège, aux producteurs de bouteilles et au tourisme viticole (routes viticoles).

L'exemple de la région de Maule<sup>37</sup> illustre les changements produits par rapport aux chaînes de valeur mondiales : développement de nouvelles zones viticoles dans la région, incorporation de nouvelles variétés de vins, où le vin biologique (bio) représente une alternative prometteuse. De même, on a observé une création croissante d'emplois de plus grande qualification grâce aux certifications obligatoires, avec l'incorporation d'un plus grand nombre de femmes et l'investissement dans les améliorations technologiques (p. ex. cuves de fermentation en acier inoxydable) qui permettent d'améliorer la productivité.

<sup>35</sup> Jade Salhab, Michael Weber, Tindaro Paganini, Faten Khamassi, Sihem Bellagha, Houssein Bel Hadj, and Fatma Laabidi (2019): "Olive Oil, Medicinal and Aromatic plants, and Tomatoes in North-West Tunisia: A Roadmap to Developing Competitive Advantage on Strategic Markets". Let's Work Partnership in Tunisia, The World Bank

<sup>36</sup> Julián Andrés Prieto Forer: "¿Cómo se desarrolló la industria vitivinícola en Chile en la última década del siglo XX?". <https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/viewFile/1174/890>

<sup>37</sup> Paulina Campos-Andaura, Luis Araya-Castillo: "Cadena de valor global en la industria vitivinícola de la región del Maule y sus implicancias para la generación de valor y empleo. Global value chain in the wine industry of the Maule region and its effects on the generation of employment". Asfae, Octubre 2018. [http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/MBR2018\\_2/01\\_campos-andaur.pdf](http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/MBR2018_2/01_campos-andaur.pdf)

Les défis futurs se concentrent sur la mise en œuvre de projets de RDI pour l'amélioration de la production de qualité, les mécanismes de changement climatique, la gestion de l'eau, les pesticides et l'énergie, avec de bonnes pratiques de culture ciblant la certification de 100% des vignobles, et la veille sur les instruments de soutien utilisés à l'international.

Tout cela avec l'intervention d'un maillage de mécanismes publics de soutien de l'industrie, notamment :

1. Le SAG (Service Agricole et d'Élevage) au ministère de l'Agriculture, qui contribue à garantir la qualité des vins et la certification des vignobles.
2. L'agence gouvernementale Prochile, relevant du ministère des Affaires étrangères, qui a aidé dans une première étape à identifier les plus grands groupes d'exportation qui répondaient aux normes internationales.
3. Le système chilien d'innovation<sup>38</sup>, qui est centralisé et conseillé depuis 2005 par la Commission Nationale de l'Innovation (CNIC). Il coordonne les politiques sectorielles d'innovation. Depuis 2011, les stratégies régionales d'innovation (RSE) sont activées, conformément aux méthodologies proposées par l'UE pour le développement régional et la spécialisation intelligente.
4. Le soutien à la formation des œnologues et à la recherche dans les universités a été un élément clé, en particulier l'Université catholique du Chili, l'Université de Talca, et l'Université du Chili.

<sup>38</sup> Lenia M Planas Serralta, Ignacio Fernández de Lucio: "Primeras estrategias regionales de innovación en Chile". Journal of Technology Management & Innovation vol.13 no.2 Santiago jul. 2018.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242018000200069](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242018000200069)



## 8.6. Rôle des clusters dans le développement des secteurs et des régions

La Tunisie progresse vers une **économie émergente, basée sur le savoir et tirée par l'innovation**. Elle se positionne ainsi dans la logique d'une compétitivité permanente. Ce choix s'inscrit dans les exigences des révolutions industrielles en cours. Le tissu économique est constitué à 95 % de **PME** agissant souvent seules en affrontant **des difficultés et des risques** dépassant leur capacité et marges d'action et menaçant parfois leur survie. Ces risques relèvent des **moyens limités** dont dispose l'entreprise seule et **l'absence de systèmes de veille, d'innovation, des difficultés d'accès aux informations** sur les technologies et les marchés, les besoins non satisfaits pour la qualification – mise à jour et développement des compétences.

A ces carences s'ajoutent les **difficultés de discuter en solitaire ou en rangs dispersés** et sans préparation avec les **centres de pouvoir** afin d'améliorer le climat de affaires, lever les multiples **entraves au développement** et à l'expansion des PME et des secteurs d'activités. **L'UTICA**, ses structures professionnelles, 18 fédérations et plus de 300 chambres syndicales offrent des plateformes qui fédèrent, mobilisent les opérateurs dans la poursuite de la compétitivité et la performance.

Une PME ne peut agir seule pour résoudre des problèmes liés à l'innovation et la compétitivité. L'**union, le groupement des PME** sous forme de **cluster fédérateur** par filière d'activité couvrant la chaîne de valeur, leur donne de la force et permet de réunir une **masse critique** qui constitue un **levier** pour mener des actions coordonnées au profit de l'ensemble des opérateurs d'une filière économique.

Le Cluster servira les PME membres par des **projets collaboratifs** et des **prestations** favorisant leur compétitivité et leur pérennité. Ces clusters, interfaces de concertation et d'action, agissent pour la compétitivité et développent des externalités et des réseaux reliant de façon dense les entreprises et les institutions associées.

Le Cluster peut agir à 5 différents niveaux :

1. Niveau approvisionnement et accès aux ressources
  - Coordination au niveau de la recherche de sources d'approvisionnement et la négociation globale au profit de l'ensemble des membres du cluster ;
  - Accès efficace aux inputs spécialisés, aux services d'appui partagés, aux compétences, à l'information, aux institutions, aux appuis publics ;
  - Coordination et transactions entre firmes facilitées ;
  - Partage et diffusion des meilleures pratiques.

Niveau innovation et accès aux technologies et amélioration de la productivité.

- Capacité accrue de percevoir les préoccupations communes et les possibilités d'innover grâce au groupement et à l'échange.
- Lancements de projets fédérateurs de recherche et de développement ;
- Collaboration avec les technopôles et les Centres de recherche, et montage de projets collaboratifs pour résoudre des problèmes communs tels que des programmes de valorisation des résultats de la recherche et industrialisation

des solutions mises au point par les chercheurs, la formation et le développement des compétences, la R&D concertée, la réingénierie des processus ;

- Facilité d'expérimenter et valoriser des résultats scientifiques, d'exploiter des ressources disponibles auprès des centres et laboratoires de recherche,
- Présence de multiples fournisseurs et institutions pour aider la création de connaissances.

### 3. Niveau développement des qualifications et des connaissances

Seule, la PME ne peut définir les besoins de la filière et l'analyse prospective des qualifications et compétences qu'exige son développement afin de concevoir des initiatives de formation continue et développer les compétences et qualifications de ses effectifs.

### 4. Niveau promotion et commercialisation des produits

- Augmentation de la productivité et de l'efficacité des PME fédérées dans des grappes couvrant la chaîne de valeur de la filière et opérant pour un client / marché important ;
- Réseautage et échanges, partage des capacités de production « Product Sharing », complémentarité, coordination et réponse à des clients importants pour de gros volumes de commandes ;
- Comparaison des performances et incitation forte à l'amélioration en fonction des meilleures pratiques des concurrents locaux et internationaux ;
- Exploration /prospection à frais partagés des opportunités commerciales sur les marchés exports et négociation avec les donneurs d'ordre ;
- Commercialisation de nouveaux produits et création de nouvelles entreprises grâce aux disponibilités plus étendues en compétences, etc. ;
- Conception et réalisation de solutions partagées en matière de logistique.

### 5. Niveau du Dialogue Public – Privé

- Dialogue et contribution au développement avec les autorités régionales, nationales et les parties prenantes de l'écosystème ;
- Construction du nouveau modèle économique, réingénierie des administrations, de l'environnement administratif de l'entreprise et de l'écosystème d'appui et d'encadrement ;
- Engagement d'initiatives et d'échanges concertés, soutenus et des propositions réfléchies pour concevoir et mettre en place le nouveau système adapté aux attentes et préoccupations des opérateurs économiques.

Ainsi, les clusters sont des plateformes opérationnelles qui s'inscrivent parfaitement dans la réalisation de missions et d'activités de l'UTICA, de ses Fédérations et

Chambres Syndicales professionnelles. Elles favorisent le développement de la compétitivité des activités tout en appuyant les dynamiques des réformes constructives sur les bassins économiques régionaux et sur le plan national.

Il est important de **reformuler et restructurer la politique de cluster** pour soutenir la consolidation de clusters initiés par les structures professionnelles et ayant pour objectifs la conception d'initiatives collaboratives<sup>39</sup>.

La mise en place de **plateformes de collaboration** avec des objectifs orientés vers la création des liaisons permanentes avec le secteur de la recherche et l'ambition de devenir des interlocuteurs de première ligne pour la conception des politiques industrielles deviendra complémentaire du rôle des **clusters**, dont une quinzaine sont actifs actuellement en Tunisie<sup>40</sup> avec des ressources souvent très limitées pour remplir leurs tâches de coordination, d'apprentissage et d'amélioration de la compétitivité des systèmes productifs.

La **spécialisation des clusters** comme organisations de coopération entre industriels autour d'un métier, leur **dimension territoriale** et les **liens avec les institutions de soutien**, constituent de fortes bases pour la création de relations de confiance nécessaires pour entreprendre des projets et des initiatives avec une vision stratégique de coopération à moyen et long terme.

En particulier, les clusters deviennent un **cadre très approprié** pour la mise en œuvre des approches de « **découverte d'opportunités entrepreneuriales** » sur lesquelles s'appuient les **politiques de spécialisation intelligente**, 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 en quête d'une **amélioration de la compétitivité par l'innovation et la diversification**, doit être **soutenu par les programmes publics** afin de fournir les conditions de coopération et d'apprentissage des entreprises en faisant partie. Cela permettra la création de liens forts et de réseaux entre les entreprises, nécessaires pour **transformer l'environnement industriel du territoire** et le faire progresser vers des **objectifs plus ambitieux**.

Comme déjà dit, la **vocation des plateformes** d'établir un **cadre de partenariats** tout au long de la chaîne de valeur, d'agrèer un agenda de recherche et d'innovation à long terme, et de jouer un rôle d'échange en continu avec les institutions en ce qui concerne les priorités futures des politiques industrielles et d'innovation, **complémentera l'action des clusters**. Et cela afin de créer des **écosystèmes productifs efficaces au niveau régional, national et international**.

<sup>39</sup> Pommier Paulette (2019) : « Clusters au Maghreb. Entre mondialisation et territorialisation ». IPEMED

<sup>40</sup> Mécatronique, agro-industrie, pharma, électronique, textile.

## Le secteur du marbre en Almería

À Macael (Almería) se trouve la zone d'exploitation de marbre la plus importante d'Espagne, de par le volume de ses réserves et sa qualité. Traditionnellement, le marbre était vendu cru ou en planches, sans obtenir une plus grande valeur ajoutée, pour terminer la production ailleurs. Toutefois, sans un produit de qualité, il n'était pas possible de mener une politique commerciale agressive, ni d'aller sur les marchés étrangers.

Le lancement du « Plan d'action global » de la Zone de marbre de Macael (1983-1992) par l'Agence régionale de développement de l'Andalousie marque un tournant pour le secteur, en réunissant tous les agents productifs qui étaient concentrés dans un petit territoire. Cela a permis une mécanisation plus rationnelle, une plus grande continuité dans l'approvisionnement en marbre, plus de contrôle sur les exploitations et une sécurité accrue.

Après le Plan d'action, l'association provinciale des entrepreneurs en marbre d'Almería en 1996 lui a donné une continuité avec le Plan stratégique de Macael, doté d'un caractère intégral : infrastructures, équipement d'intérêt commercial, efficacité productive, qualité, conception et développement de produits, articulation du tissu productif, marketing, formation, etc.

La spécialisation productive autour de l'extraction et du traitement du marbre a tout de suite abouti à un cluster industriel qui, en outre, intégrait des entreprises utilisant des déchets (micronisés), des machines, la vente et la réparation de haut niveau de technologie et l'utilisation de main-d'œuvre hautement qualifiée. La participation d'un ensemble d'institutions soutenant le cluster : assistance technique et R&D (Centre technologique de la pierre), formation (École de marbre), association des entrepreneurs en marbre et diffusion de produits (Fundación Marca Macael) a fourni le maillage nécessaire pour le fonctionnement efficace du cluster.

L'existence de mécanismes d'aide publique au niveau national ou régional a été un élément clé des cycles économiques de ces dernières années, en particulier des programmes publics de réhabilitation de bâtiments, de la conservation du patrimoine historique, pour la sécurité la conservation du patrimoine historique, pour la sécurité industrielle et la santé au travail, et enfin pour l'internationalisation. L'internationalisation. En 2020, l'octroi de subsides et de crédits pour le développement de projets collaboratifs et la création d'unités conjointes d'innovation (UIC) entre les entreprises et les centres de recherche confirme toujours la continuité des politiques publiques en soutien de la recherche et

l'innovation<sup>41</sup>.

Au tournant du siècle, une forte dépendance vis-à-vis du secteur de la construction nationale, la concurrence accrue des substituts du marbre (céramique, bois, pierre artificielle) et la concurrence en termes de prix des pays à bas coûts du travail, comme la Chine, la Turquie, l'Égypte ou le Brésil, ont donné lieu à la disparition de nombreuses entreprises du secteur. Cela a imposé la définition d'une stratégie d'optimisation des technologies de production, la création de sa propre marque « Mármol de Macael » et l'établissement officiel de l'appellation d'origine.

La diversification sur des produits à haute valeur ajoutée (ex. Silestone) et la spécialisation dans des produits liés au design et à la décoration ont été également accompagnés de fortes campagnes de promotion et de marketing destinées aux architectes et designers.

L'engagement en faveur de l'internationalisation et la distribution directe ou en association dans les pays de destination, ainsi que l'offre d'un service complet allant de la conception à l'après-vente, a constitué une stratégie fondamentale pour l'augmentation des ventes et la compensation d'une forte chute du marché intérieur. L'internationalisation et la diversification des marchés a réussi notamment à augmenter l'exportation de 18,1% des ventes en 2005 à 53% en 2014.

La coopération, tant horizontale que verticale dans la chaîne de valeur, a été essentielle. Elle s'est appuyée sur des partenariats ou des alliances entre entreprises ciblant certains produits ou parties de la chaîne de valeur, afin de répondre à de grands projets et de se positionner sur les marchés internationaux. Ces dernières années, un certain nombre d'entreprises « tracteur » ont vu le jour et commencent à avoir une

<sup>41</sup> José Ángel Aznar Sánchez: La internacionalización del Cluster del Mármol de Almería y la multinacional Cosentino. Revista Economía Industrial N° 397. Ministerio de Comercio y Turismo. 2014.  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/397/AZNAZ,%20CARRETERO%20y%20VELASCO.pdf>

certaine capacité de leadership sur le reste. Une d'elles, Cosentino<sup>42</sup>, est devenue la plus grande entreprise au monde dans le secteur des roches ornementales et des surfaces de quartz, basée sur une stratégie réussie de diversification et d'expansion internationale comptant sur la recherche et l'innovation.

## 8.7. Dialogue Public - Privé

La réussite du dialogue régional et l'adhésion des parties prenantes publiques et privées dans la définition du devenir de la région dépend de la :

1. Mise en place d'un **système de dialogue public privé** pour garantir l'adhésion de tous les acteurs de la région, en particulier concernant la priorisation des secteurs, filières et / ou nouvelles niches.
2. Mise en place d'un **comité de veille stratégique** qui statuera en continu sur les filières et/ou secteurs innovants pour la région.

**L'étude des opportunités pour les régions** vise essentiellement à instaurer un **système de projets structurants par gouvernorat** y compris les **projets collaboratifs** créant ainsi des chaînes de valeurs inter-gouvernorats. Les acteurs de la région doivent se prononcer définitivement sur l'intérêt des réalisations des projets pour leurs régions en fonction de :

- ✓ L'approche fondée sur les **orientations stratégiques économiques régionales** et des **objectifs de développement de l'entrepreneuriat** ;
- ✓ La contribution des projets à **l'attractivité régionale** de chaque gouvernorat et de la région entière ;
- ✓ La contribution des projets au **développement économique de la région**
- ✓ L'équilibre du **financement des projets**.

<sup>42</sup> José Ángel Aznar Sánchez: La internacionalización del Cluster del Mármol de Almería y la multinacional Cosentino. Revista Economía Industrial N° 397. Ministerio de Comercio y Turismo. 2014.  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/397/AZNAR,%20CARRETERO%20y%20VELASCO.pdf>

## 9. BIBLIOGRAPHIE

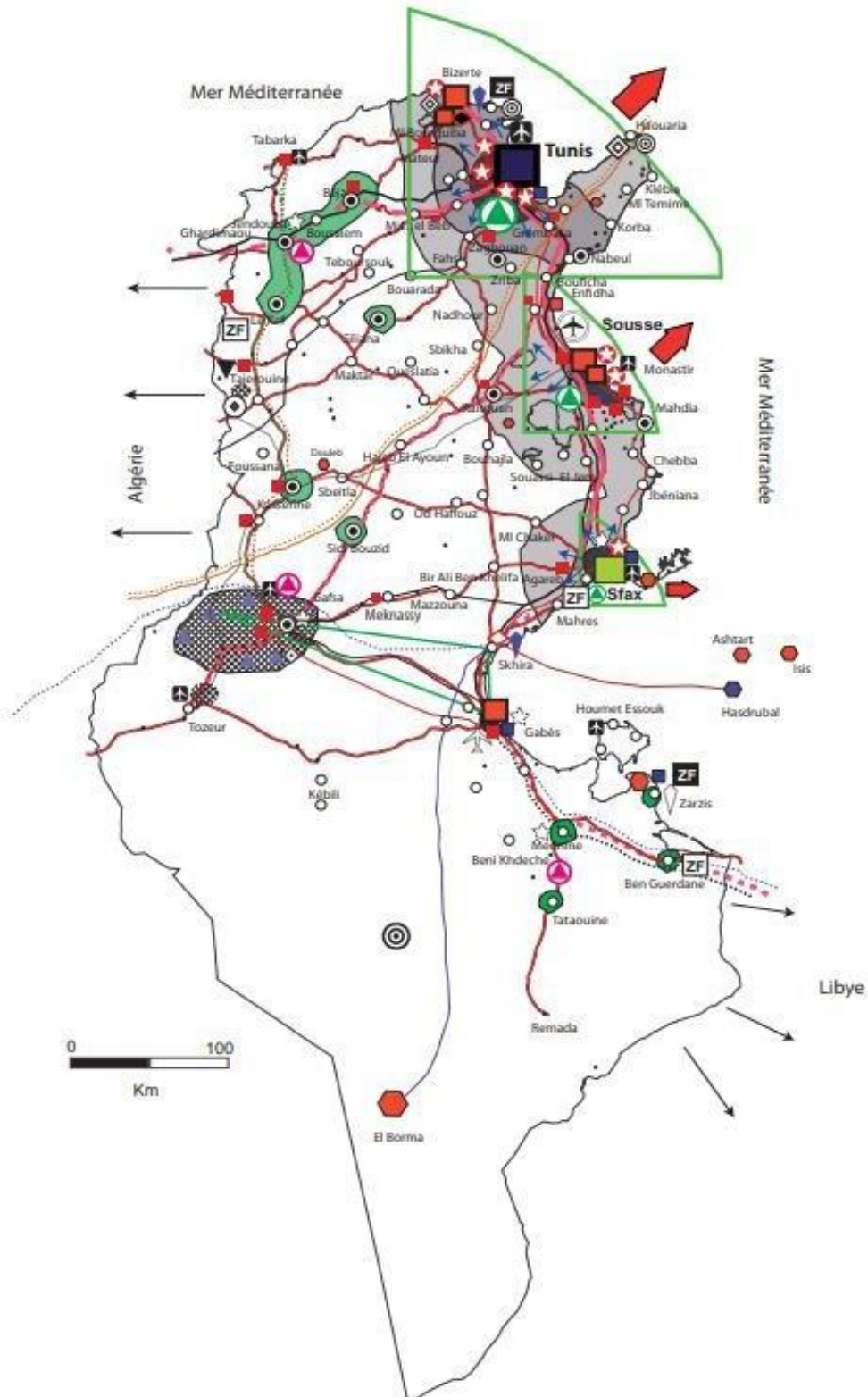
- Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) : Monographies sectorielles et régionales – Statistiques de l'industrie tunisienne. Portail de l'industrie Tunisienne :
- Alternative Finance Seminar. Quelle approche alternative de financement du développement régional en Tunisie ? Seminar 8 octobre 2015 (diapos).
- Association Tunisian Smart Cities (Caravane nationale). Note conceptuelle. Avril 2019.
- Ayed, Belgacem et Zouhair El Kadhi (MDICI, ITCEQ) : Transformation structurelle et qualité des institutions Commission économique pour l'Afrique 2018.
- Banque Mondiale : République tunisienne Livre Blanc relatif au secteur des transports et de la logistique. 2016.
- Belhedi, Amor : Le mouvement moderniste tunisien et la question spatiale, dans ACMACO & CEMAREF : Tunisie 2040. Le renouvellement du projet moderniste tunisien. Sud Éditions. 2018 (pages 179-257).
- BLEDNA (Forum de réflexion sur les questions urbaines et territoriales) : Le développement industriel régional. Bilan, Blocages et Perspectives. Septembre 2013
- Conseil d'Analyses Économiques (CAE) : Plan de Relance Economique 2019 – 2020. 100 mesures pour une relance à deux dimensions : Croissance et Emplois / Inclusion Sociale et Régionale. Octobre 2018.
- Conseil d'Analyses Économiques (CAE) : Pacte pour La compétitivité économique et l'équité sociale. 2019.
- CIPE, UPMI : Agenda de Réformes. Sfax Business Agenda (SBA II). Juin 2020
- Dafflon, Bernard et Guy Gilbert : L'économie politique et institutionnelle de la décentralisation en Tunisie : état des lieux, bilan et enjeux. Éditions AFD. Septembre 2018.
- Dlala, Habib : L'émergence métropolitaine de Tunis dans le tournant de la mondialisation. Méditerranée, 2011 (p. 95-103).
- GIZ : Manuel de création de zones industrielles en Tunisie. 2014.
- Hammami, Olfa Kammoun et Sami Hammami : \_Mondialisation et Nouvelle Politique Industrielle en Tunisie. S/d.
- IACE : Rapport sur l'attractivité régionale 2018. Tunisie 2019.
- ITCEQ : Développement régional : Priorités et mesures. Tribune N° 08 – Septembre 2015.
- ITCEQ : Indicateur de Développement Régional : méthodologie et résultats Notes et

- ITCEQ Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui à l'Investissement : Enquête annuelle sur le climat des affaires et la compétitivité des entreprises 2019. Septembre 2020.
- ITES : La Tunisie en 2025. Étude économique et prospective. Janvier 2017.
- Labiadh, Ines. La Tunisie à l'épreuve de la territorialisation : réalités et perspectives du modèle de développement territorial. Géographie. Un. Grenoble Alpes, 2017.
- Les villes industrielles les plus dynamiques en Tunisie. <https://www.tanitjobs.comhttps://25/09/2018>.
- Ministère de l'Équipement et de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire : Note d'orientation pour l'aménagement du territoire en Tunisie (2019).
- Ministère de l'Équipement et de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire : Étude de la carte nationale d'infrastructures et grands équipements collectifs à l'horizon 2030. Février 2019.
- Ministère de l'Équipement, Direction Générale de l'Aménagement du Territoire. Étude sur l'aménagement du territoire tunisien et le tissu industriel. Rapport Final. Octobre 2012.
- Ministère de l'Industrie, de l'Énergie, et des Petites et Moyennes Entreprises (MIPEME) : Accès au Foncier Industriel et Gestion des Zones Industrielles en Tunisie. Volume II. Notes Techniques sur les PME en Tunisie 2007.
- Nations Unies. Commission économique pour l'Afrique : Territorialisation de la politique industrielle et croissance inclusive en Afrique du Nord. 2017.
- OCDE : Promouvoir l'investissement dans la chaîne logistique en Tunisie : le rôle des politiques publiques. 2017.
- Pommier, Paulette (2019) : Clusters au Maghreb. Entre mondialisation et territorialisation. IPEMED.
- Tizaoui, Hamadi : La métropolisation de l'industrie tunisienne et le décrochage industriel des régions intérieures. Méditerranée. 124 / 2015.
- Tizaoui, Hamadi : Dix pôles urbains. Pour un changement du paradigme du développement régional en Tunisie. Note de proposition CAE N° X.1 Mai 2018.
- Tunisia-Africa Business Council-TABC : Logistique en Afrique. Une perspective Tunisienne. 2019.
- UNIDO: International\_Guidelines\_for\_Industrial\_Parks. 2019.

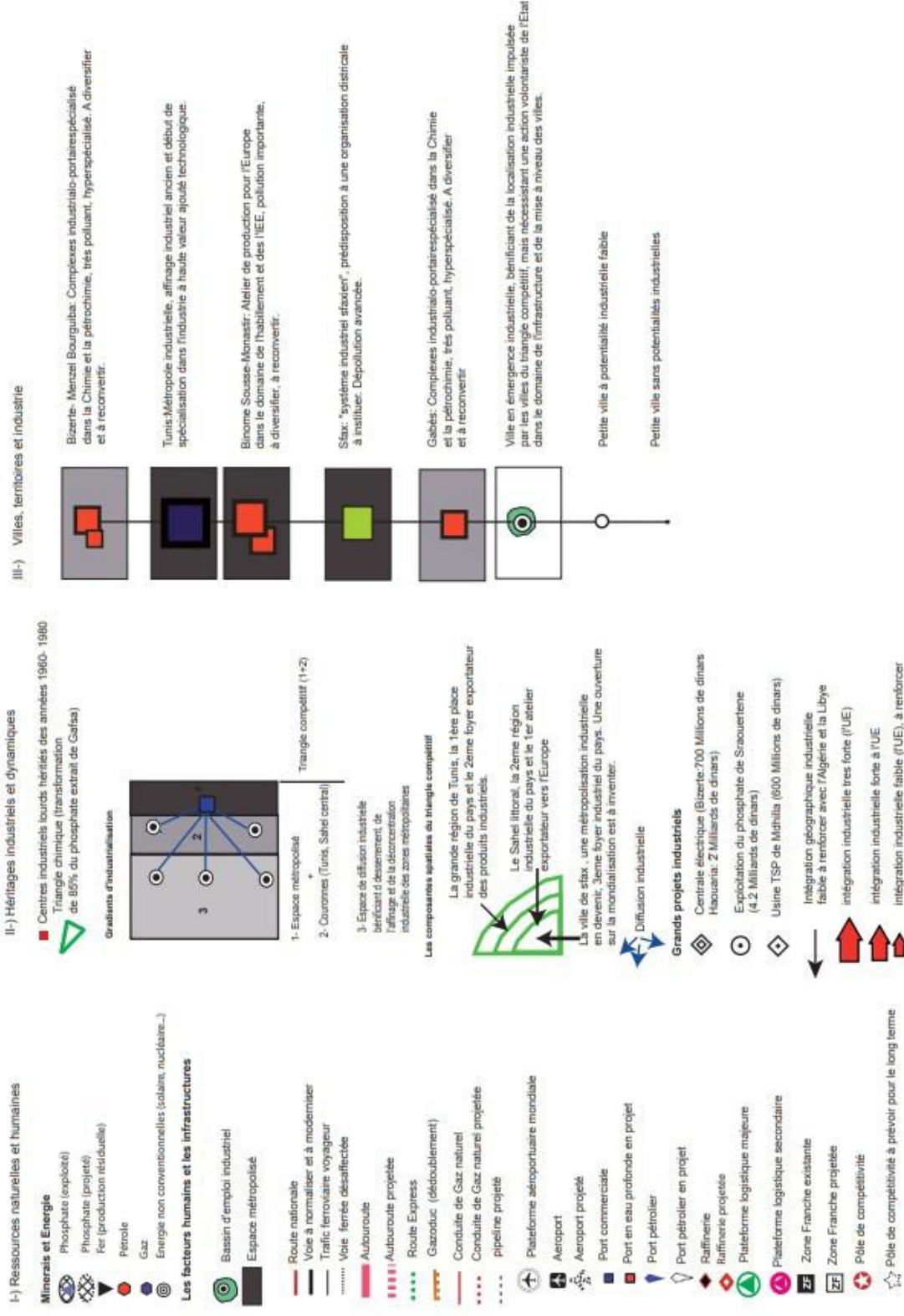
En outre, nombreuses sources de données statistiques ainsi que des publications, élaborées notamment par le Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire et d'autres institutions régionales ou locales, ont été consultées au cours de la mission : Etudes sur les perspectives de développement des régions, Stratégies de développement de Gouvernorats et de villes, Projets de planification pour le développement régional, etc. Elles n'ont pas été incluses dans ce recensement pour éviter d'accabler le lecteur.

## ANNEXE I. STRUCTURE DU TERRITOIRE INDUSTRIEL

Structure et dynamique du territoire industriel tunisien,  
2015-2030







Source : Ministère de l'équipement, de l'habitat et de l'infrastructure

## ANNEXE II. ATELIERS REALISES

### ☐ Ateliers de dialogues d'exploration régionaux

Région 1	<b>Tunis, Ariana, Manouba, Ben Arous</b>	02/07/2020
Région 2	<b>Nabeul, Zaghouan</b>	25/12/2019
Région 3	<b>Bizerte, Jendouba, Kef, Siliana, Béja</b>	10/02/2020
Région 4	<b>Sousse, Monastir, Mahdia, Kairouan</b>	24/02/2020
Région 5	<b>Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid, Gafsa</b>	30/06/2020
Région 6	<b>Gabès, Kébili, Médenine, Tataouine, Tozeur</b>	17/03/2020

### ☐ Ateliers régionaux de restitution et choix de secteurs prioritaires

Région 1	<b>Tunis, Ariana, Manouba, Ben Arous</b>	06/07/2020
Région 2	<b>Nabeul, Zaghouan</b>	10/07/2020
Région 3	<b>Bizerte, Jendouba, Kef, Siliana, Béja</b>	13/07/2020
Région 4	<b>Sousse, Monastir, Mahdia, Kairouan</b>	17/07/2020
Région 5	<b>Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid, Gafsa</b>	20/07/2020
Région 6	<b>Gabès, Kébili, Médenine, Tataouine, Tozeur</b>	27/07/2020

## ANNEXE III. RÉCAPITULATIF DES FAIBLESSES DES REGIONS

- **Climat des affaires** peu propice à l'industrie et cadre réglementaire caduc.
- **Procédures administratives complexes** appliquant des textes décalés par rapport à la réalité et préoccupations industrielles.
- Economie administrée selon une **logique désuète** des années 1970 : autorisations, fixation de certains prix de produits, politiques de subventions.
- Absence de **veille stratégique**.
- **Faible coordination** entre les institutions en matière d'appui aux industriels.
- **Faible adéquation** entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle.
- **Secteur informel**, marché parallèle et importations non contrôlées faussant la concurrence.
- **Faible taux d'intégration et échanges limités entre industries** avec des coûts de production à la hausse.
- **Institutions d'appui en retard** par rapport aux attentes des industriels et insuffisances des services aux entreprises industrielles.
- **L'impact** de secteur industriel reste encore **limité**, malgré l'existence de plusieurs unités industrielles.
- **R&D déconnectée de l'industrie** et absence de collaboration effective avec les centres de recherche.
- Insuffisance des **mécanismes d'appui / accompagnement** à l'entreprise industrielle.
- **L'infrastructure industrielle et des services** techniques ne couvrent pas les besoins des entreprises de Nabeul et de Zaghouan.
- Le **cadre réglementaire** et sa mise en application : les autorisations, la politique de fixation de certains prix de produits, la complexité de certains textes régissant le secteur industriel.
- La **concurrence des marchés parallèles** alimentés par l'importation sauvage non soumise aux contrôles des normes techniques....
- **Faible taux d'intégration de technologies** et des coûts de production à la hausse.
- Une agriculture caractérisée par **l'absence de grands exploitants agricoles**.
- **Faible adéquation** entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle.
- **Faible coordination** entre les institutions en matière d'information et de veille stratégique.
- **Faible intégration** sur des chaînes de valeur mondiales.
- Absence de **mécanismes de financement** adaptés pour les groupements tels que les clusters « cas du cluster huile d'olive du Nord-Ouest au Kef ».
- **Conditions cadres** défavorables à l'investissement (absence de textes d'application des lois et lectures et interprétations différentes
- Instabilité des systèmes fiscaux.
- **Changements fréquents de la réglementation** et lourdeur des procédures administratives.
- **Ecosystème local défaillant** (multiplicité des intervenants **manque de moyens humains et financiers et surtout le niveau de centralisation des décisions affaiblit la coordination entre les structures d'appui** à l'industrie.
- **Absence des centres** offrant l'assistance technique dans la région.
- **Faible adéquation** entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.
- Absence de **stratégies sectorielles** régionales.
- **Offre foncière** : les **surfaces des zones industrielles et des locaux** ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.

- **Rupture de la continuité territoriale** intrarégionale et avec le voisinage (hors Tunis).
- **Code forestier** (problème de gouvernance des ressources forestières).
- **Problème foncier** lié à la vocation des terrains.
- **Secteur informel** et importations sauvages.
- **Faible diversification** et lente évolution dans le développement du secteur manufacturier.
- Rareté de la **main d'œuvre** spécialisée.
- **Systèmes de financement classique** peu favorables aux projets régionaux et absence de financements alternatifs.
- Fonds de promotion de l'huile d'olive conditionnée (FOPROHOC) n'apporte pas un appui spécifique à la région. Le fonds ne joue pas entièrement son rôle dans le développement de la filière et par conséquent de la région.
- **Absence d'approche intégrée** pour les chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, agropole).
- **Absence de zones industrielles** dédiées à l'agroalimentaire.
- **Ecosystème local défaillant** (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie,
- Faible adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire).
- **Offre foncière** : déficits foncier, les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.
- **Secteur informel** / concurrence déloyale par des productions informelles et des importations sauvages non contrôlée.
- **Secteur Textile** : entreprises de « sous-traitance » engendrant une valeur ajoutée relativement faible.
- Activités de **R&D** ne sont **pas suffisamment alignées** aux priorités locales et aux besoins des entreprises.
- Manque de **projets d'infrastructure** qui stimulent l'investissement (chemin de fer et autoroute).
- **Industrie manufacturière embryonnaire** engendrant une valeur ajoutée relativement faible (Gafsa, Sidi Bouzid et Kasserine)..
- **Absence d'approche intégrée** pour les chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, plateforme agroalimentaires « agropole ») et **absence de zones industrielles dédiées** à l'agroalimentaire (Sidi Bouzid, Kasserine).
- **Ecosystème local défaillant** (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie,
- Faible adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire.
- **Offre foncière** : les zones industrielles existantes ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels.
- **Secteur informel** et importation sauvage hors contrôles techniques et respect des normes.
- **Activités de R&D ne sont pas suffisamment alignées** aux priorités locales et aux besoins des entreprises.
- **Manque de projets d'infrastructure** qui stimulent l'investissement (autoroute et liaisons).
- Faible impact de la zone industrielle de Gabès - Ghannouche (Groupe Chimique Tunisien, Industries Chimiques du Fluor, Société des Ciments de Gabès, STEG, ETAP, SNDP, SONEDE, TIMAB, Al Kimia, etc) sur le développement du tissu industriel et de développement du savoir-faire de la région de Gabès.
- Faible impact des structures financières dans le développement de la région de Gabès (Banques, Sociétés « SICAR », etc).



## 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)

