



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
Résumé analytique**

Tunis, Juillet 2022

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	4
2.	Le Développement industriel dans les régions	6
2.1.	Les industries manufacturières dans les régions : situation et principaux constats	6
2.2.	Dialogues régionaux : Les industries manufacturières dans les régions : situation et principaux constats	8
3.	Les défis, eT enjeux	42
4.	Les leviers et axes de développement	44
4.1.	Infrastructure et logistique	44
4.2.	Climat des affaires	45
4.3.	Les institutions d'appui à l'industrie	46
4.4.	Entrepreneuriat et pistes prioritaires de développement	47
4.5.	Financements et systèmes d'appui	49
5.	Pistes d'amélioration	50
5.1.	Le développement des infrastructures	50
5.2.	Le développement des compétences et des qualifications	53
5.3.	L'innovation, la recherche et le développement	54
5.4.	L'investissement	56
5.5.	L'accès au financement	57
5.6.	Les structures d'appui et d'accompagnement pour le développement régional	58
6.	Modalités de mise en oeuvre des priorités et impacts attendus	60
6.1.	Les plateformes de collaboration	60
6.2.	Rôle des clusters dans le développement des secteurs et des régions	62
6.3.	Dialogue Public - Privé	66

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Démarche méthodologique pour l'élaboration de la stratégie industrielle et d'innovation.....	5
Figure 2: Répartition des industries par secteur d'activité	6
Figure 3: Répartition des entreprises manufacturières (de + de 10 emplois) et des emplois sur les 24 gouvernorats de la Tunisie	7
Figure 4: Parc Industriel pour les 4 gouvernorats du grand Tunis	9
Figure 5: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Nabeul et Zaghouan (Région 2).....	14
Figure 6: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3)	20
Figure 7: Les projets de développement ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 (Région 3).....	22
Figure 8: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (région 4).....	25
Figure 9: Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouzid et Gafsa (région 5)	31

1. INTRODUCTION

La présente synthèse du rapport « livrable 3 » correspond à la phase II de la mission dédiée aux dialogues dans les régions, composante 2 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 évaluations et analyses résultent des politiques menées en faveur du développement territorial et industriel au cours des dernières décennies.

Un découpage spécifique du territoire tunisien a été convenu avec le MIEM. Il couvre 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.

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 4ème 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.

Ce rapport évalue les **caractéristiques, les implantations industrielles, l'attractivité des régions** et présente les **analyses, atouts et potentiels mobilisables dans les régions**. Pour chaque région des scénarios de développement industriel sont proposés sur la période 2021-2025 et 2026 -2035.

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 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 viennent également enrichir les analyses et évaluations tout au long des développements effectués.

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 1).

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 régionale et sectorielle.

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 : Termes de référence et 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.

2. LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DANS LES REGIONS

2.1. Les industries manufacturières dans les régions : situation et principaux constats

Les données de 2018 de l'APII (cf. tableau) indiquent que, la grande majorité des 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 **totalelement 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 de l'industrie tunisienne.

Figure 2: Répartition des industries par secteur d'activité

Secteurs	TE ¹	ATE ²	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	2.322	2.963	5.285	100%

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 totalelement exportatrices.

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

¹ TE : Totalelement Exportatrice.

² ATE : Autre que Totalelement Exportatrice.

Figure 3: Répartition des entreprises manufacturières (de + de 10 emplois) et des emplois sur les 24 gouvernorats de la Tunisie

Gouvernorat	TE ³	ATE ⁴	TOTAL	Emplois TE	Emplois ATE	TOTAL
Ariana	112	148	260	10.191	6.123	16.314
Béja	41	113	154	8.694	6.720	15.414
Ben Arous	166	303	469	27.986	26.955	54.941
Bizerte	165	83	248	40.940	7.560	48.500
Gabès	24	81	105	5.128	2.915	8.043
Gafsa	30	53	83	4.028	1.330	5.358
Jendouba	18	59	77	4.532	1.993	6.525
Kairouan	32	137	169	5.526	5.073	10.599
Kasserine	20	42	62	1.303	2.554	3.857
Kébili	12	9	21	1.104	230	1.334
Le Kef	3	45	48	250	1.877	2.127
Mahdia	97	54	151	10.622	3.785	14.407
Manouba	106	83	189	10.288	7.424	17.712
Médenine	6	82	88	274	3.254	3.528
Monastir	419	179	598	50.194	13.492	63.686
Nabeul	367	230	597	53.543	19.678	73.221
Sfax	131	581	712	14.132	28.841	42.973
Sidi Bouzid	17	32	49	2.777	1.677	4.454
Siliana	17	53	70	5.811	1.272	7.083
Sousse	294	186	480	39.984	14.307	54.291
Tataouine	0	14	14	0	459	459
Tozeur	36	18	54	4.007	517	4.524
Tunis	126	211	337	22.354	18.151	40.505
Zaghouan	83	167	250	16.460	9.077	25.537
Total	2.322	2.963	5.285	340.128	185.264	525.392

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 50 km 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

³ TE : Totalemment Exportatrice.

⁴ ATE : Autre que Totalemment Exportatrice.

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, à la 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.

2.2. Dialogues régionaux : Les industries manufacturières dans les régions : situation et principaux constats

Des ateliers régionaux ont été menés **en 2 sessions** : (1) un **premier atelier d'exploration – analyse** de la situation du secteur manufacturier dans la région, de son potentiel et de ses préoccupations, et (2) un **second atelier pour discuter des options et filières à fort potentiel** pour le développement de chaque secteur manufacturier sur les 15 prochaines années. Ces dialogues ont été complétés par des entretiens, des recherches bibliographiques et des explorations menées dans les régions. Ils 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.

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 avaient 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 section présente les **résultats des travaux des ateliers relatifs aux dialogues régionaux** ainsi que les **ateliers de restitutions** relatifs aux axes stratégiques des gouvernorats et propose les **recommandations relatives à l'écosystème industriel local, aux priorités sectorielles** ainsi que des **scénarios et des niches d'opportunités exploitables** pour chaque région. Les propositions 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.

2.2.1. Constats et propositions pour la région du Grand Tunis

2.2.1.1. Le parc industriel

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 (179 unités) 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. Le parc industriel pour les 4 gouvernorats du grand Tunis se présente comme suit :

Figure 4: Parc Industriel pour les 4 gouvernorats du grand Tunis

	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
TOTAL	256	466	164	337	1223

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

2.2.1.2. Analyse SWOT pour la région du Grand Tunis

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un important potentiel industriel et des zones dédiées aux implantations des industries et de services qui leur sont liés. ✓ Une diversification importante du tissu industriel. ✓ Une facilité logistique (proximité des points d'accès ports et aéroport). ✓ Deux importants pôles technologiques dédiés, Sidi Thabet (biotechnologie et santé) et EL Ghazala – Manouba (TIC) ✓ 4 Universités et centres de recherches diversifiés. ✓ Un positionnement géographique stratégique. ✓ Disponibilités des cadres et de la main d'œuvre qualifiée. ✓ Proximité des centres de décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ Économie 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.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Industries mécaniques, industries électriques, électroniques. ✓ Composants automobile et électronique. ✓ Industries pharmaceutiques / Industries de la Santé. ✓ Construction / Réparation / maintenance des équipements industriels. ✓ Industries chimiques. ✓ Industrie du Textile et Habillement : articles personnalisés, élaborés / boutiques / sur mesure. ✓ Agroalimentaires (notamment sur des chaînes de valeur produits biologiques nouveaux) liées à : <ul style="list-style-type: none"> ○ Transformation de viandes rouges : ovines / bovines ; ○ Valorisation / recyclage des sous-produits de l'agriculture et de l'industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retard dans la mise en œuvre de réformes majeures et de projets structurants. ✓ Hésitations et retards / conservatisme dans les politiques de financement de l'industrie. ✓ Retard dans la régénération du tissu industriel et son renouvellement. ✓ Maintien d'activités en perte de vitesse et positionnement sur des marchés où la Tunisie n'est plus compétitive. ✓ Coûts non compétitifs des facteurs, énergie / logistique.

2.2.1.3. Principaux facteurs entravant le développement des quatre gouvernorats du Grand Tunis

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

2.2.1.4. 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 2021-2025. 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.

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 :

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

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

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
Construction de machines / équipements industriels et outillage.	<p>Etude de priorisation des industries d'équipements et outillage pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le secteur de la santé. ✓ Les activités de BTP. ✓ Les industries agroalimentaires. ✓ Les industries des matériaux de construction. ✓ L'agriculture. 	<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>
Agro-industrie.	<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>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"> ✓ Les matériels du travail du sol,

	Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les matériels de semis, plantation, distribution d'engrais, ✓ Le matériel de récolte.
Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Manouba 2030.	Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorisation des ressources naturelles, ✓ Périmètres irrigués, ✓ Filière bovine, ✓ Filière huile d'olives, ✓ Tomates séchées. 	Lancement de production relatif aux filières : <ul style="list-style-type: none"> Filière bovine, ✓ Filière huile d'olives, ✓ Tomates séchées.
Création de chaînes de valeur inter-régions concernant la haute couture et le sur mesure (tissage technique et confection).	Plan d'action pour la chaîne de valeur entre les gouvernorats de Tunis, Manouba et Ben Arous.	Lancement du modèle de co-production de la haute couture et du sur mesure. Produits textiles haut de gamme personnalisée.
Déploiement de plateforme pour la mécatronique et nanotechnologie comme pour la région.	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 et création d'une plateforme pour la mécatronique et la nanotechnologie.
Elaboration du plan de développement pour les industries spécialisées dans le domaine des TIC en collaboration avec les technopoles spécialisées.	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.	Plateforme TIC (IA-Robotique)
Industries pharmaceutiques et de la santé.	Consolider les laboratoires et industries des médicaments. Développer la production de meubles, instruments et outils pour le secteur de la santé.	Intégrer la production de médicaments biosimilaires et des actifs biologiques et internationaliser les laboratoires sur le continent africain.

2.2.2. Constats et propositions pour la région 2 : Nabeul – 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 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.

2.2.2.1. Le parc industriel de la région Nabeul – Zaghouan

Figure 5 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Nabeul et Zaghouan (Région 2)

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

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 logistique portuaires et des centres de décision expliquent le nombre et le poids des industries textiles. 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**.

2.2.2.2. Synthèse SWOT de la Région 2 : Nabeul - Zaghouan

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des infrastructures et une logistique développées et une proximité de la capitale favorables à l'industrie. ✓ Des potentialités en ressources hydrauliques (environ 148 millions m³/an). ✓ Des potentialités naturelles favorisant le développement de l'activité agricole. ✓ 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. ✓ Un tissu industriel diversifié : Agroalimentaire, Industries Mécaniques et Electriques, Céramique et matériaux de construction, textile, produits pharmaceutiques, cuirs et chaussures. ✓ Gisements importants de matières premières : marbre, argile etc. ✓ Une facilité logistique proximité des points d'accès ports et aéroport). ✓ Un esprit entrepreneurial et une ouverture à l'international. ✓ Un patrimoine riche en produits de terroir : harissa, épices, préparations alimentaires. ✓ Une main d'œuvre qualifiée et laborieuse. ✓ Une situation géographique stratégique comme carrefour d'échanges et de rencontres entre les différentes régions du Nord du Sahel et du Centre du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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.

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

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

2.2.2.4. Les domaines prioritaires de la région

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 Zaghouan. 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 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 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 composantes électroniques et cartes – machines de contrôle et les produits spéciaux B to B pour des montages par les ensembliers 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 futurs.
- 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
Valorisation industrielle des produits des plantes Aromatiques et Médicinales (PAM).	Étude 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.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<p>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</p>	<p>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.</p>	<p>Démarrage de la plateforme en mettant en œuvre les plans d'action.</p>
<p>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.</p>	<p>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)</p>	<p>Création du cluster des produits agroalimentaires biologiques. Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.</p>
<p>Valorisation des produits industriels et agricoles par des innovations continues concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produits / extraits des plantes aromatiques et médicinales - Produits laitiers, - Filière oléicole. 	<p>Élaboration 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.</p>	<p>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.</p>
<p>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Zaghouan à l'Horizon 2030.</p>	<p>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.</p>	<p>Validation des projets de développement pour les PME, PMI et l'agro-industrie.</p>
<p>Machines et outillage pour l'Agro-industrie pour les carrières et les BTP.</p>	<p>Étude 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, des machines et équipements pour les carrières et les BTP.</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"> ✓ Les matériels du travail du sol, ✓ Les matériels de semis, plantation, distribution d'engrais, ✓ Le matériel de récolte.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
	Fours, et machines diverses pour les briqueteries et industries céramiques.	
Projet (mai 2019) soutenu par la BAD en faveur du Gouvernorat de Zaghouan sur une période de 5 ans.	Mise en œuvre du projet de développement relatif : ✓ Au développement de l'industrie de des produits de la mer, ✓ Au développement de l'économie numérique.	Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs : ✓ Au dessalement de l'eau de mer ✓ Au développement de l'économie numérique.
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.	Cluster matériaux de construction et plan d'action pour les chaînes de valeur entre les deux gouvernorats. Fabrication de fours, séchoirs, malaxeurs, outillage et moules. Services d'appuis, de développement et de maintenance industrielle de machines	Lancement de nouveaux matériaux et de technologies d'écoconstruction entre les différentes unités et les deux gouvernorats de la région.
Mise en place de différentes plateformes régionales pour 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.	Étude 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 de l'industrie pharmaceutique, ✓ Plateforme agro-industrie, ✓ Plateforme PAM, ✓ Plateforme produits agrobiologiques.

2.2.3. Constats et propositions pour la région 3 Nord Ouest : Gouvernorats de Bizerte, Béja Jendouba 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, etc.

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.

2.2.3.1. Le parc industriel

Figure 6 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Bizerte, Jendouba, Béja, Kef et Siliana (Région 3)

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

2.2.3.2. Analyse SWOT pour l'industrie manufacturière dans la région : Bizerte, Béja, Jendouba et Siliana

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importantes réserves hydrauliques, la région du Nord-Ouest est le château d'eau de la Tunisie et bénéficie d'une moyenne de 1000 mm de précipitations annuelles. ✓ Une importante superficie forestière de Pins d'Alep, chênes lièges et d'herbes forestières exploitables dans l'industrie. ✓ Bassin de production agricole à fort potentiel : Potentiel agricole dédié à la transformation / valorisation. ✓ Disponibilité des ressources en substances utiles : pierres marbrières, granulats, argiles, sables siliceux, gypse, etc. ✓ Diversité des paysages et de la géologie (Djebels, collines, cols, falaises, dunes, forêts, mer) conférant à la région un cachet spécial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ Écosystème 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.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Important potentiel industriel et des zones dédiées aux implantations de nouvelles industries. ✓ Important pôle universitaire. ✓ Technopôle de Bizerte dédié aux industries agroalimentaires. ✓ Positionnement géographique frontalier stratégique. ✓ Potentiel halieutique de la côte nord peu exploitée. ✓ Connexion au réseau ferroviaire national. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Industries agroalimentaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ Création de pôle agro-industriel à haute valeur ajoutée et performant. ○ 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. ○ Valorisation et transformation des produits agricoles (olives, céréales, miel, plantes aromatiques et médicinales, fruits, tomates, légumes, légumineuses). ○ 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. ○ Transformation et valorisation du lait et dérivés. ○ Transformation / préparation / conditionnement des viandes rouges. ○ Valorisation industrielle des sous-produits de l'agriculture et de la pêche. ✓ Industries liées à la transformation des produits forestiers non ligneux « PFNL » (lentisque, myrte, champignons, pignons, pin d'Alep, produits médicinaux et aromatiques, etc.). ✓ Industries liées à la mécanisation de l'agriculture. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortes pressions humaines et animales sur les domaines forestiers et dégradation des écosystèmes naturels. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion anarchique des carrières. ✓ Techniques d'exploitation inefficientes des carrières de marbre. ✓ Transferts des eaux du Nord vers les zones côtières de l'Est et raréfaction des ressources en eau. ✓ Retard dans la mise en œuvre de politiques de décentralisation et de développement régional. ✓ Erosion : près de 60% des terres sont menacées par l'érosion au Kef. ✓ Infrastructures insuffisantes. ✓ Coûts logistiques excessifs.

- ✓ Industries liées à la **valorisation des produits de carrières et mines** : pierres marbrières et ornementales, calcaires, argiles, sable siliceux, gypses.
- ✓ **Réparation / maintenance et construction navales** à Menzel Bourguiba.
- ✓ **Industrie du Textile et Habillement** (le sur mesure, le travail à façon, broderie).
- ✓ **Composants pour l'automobile** et produits et cartes électroniques.
- ✓ La création de l'**Institut National des Sciences et Technologies** au Kef.
- ✓ La future **zone de libre-échange** à Sakiet Sidi-Youssef.
- ✓ La décision de **plantation de 50.000 ha d'olivier** Chetoui au Nord-ouest.
- ✓ **L'extension de l'autoroute** vers les gouvernorats du Kef et Siliana.

2.2.3.3. Les domaines prioritaires pour la région 3 : Bizerte, Béja Jendouba et Siliana

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 et l'APII proposent des centaines de profils de projets pouvant aider les promoteurs à développer des initiatives ayant des ancrages réels dans les régions :

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.

Figure 7 : 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
Construction et réparation navale.	Finalisation de l'extension du Port de Bizerte. Lancement de l'étude de la filière avec les opérateurs concernés. Étude de faisabilité de l'École professionnelle et/ou centre de formation. Discussion et homologation de la formation de mise à niveau de l'ISET. 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.	Validation de la filière comme filière majeure pour le développement de la région. Lancement du port de Bizerte comme premier hub de réparation navale en Méditerranée. Démarrage de la formation professionnelle et universitaire. Démarrage des premières réparations de bateaux suite à la signature avec des partenaires étrangers.

<p>Valorisation des produits agricoles de la région :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en favorisant la transformation de ces produits agricoles régionaux - en créant de filières régionales de produits agroalimentaires biologiques afin d'obtenir une image de marque par gouvernorat 	<p>Orientation des initiatives pour la filière oléicole pour toute la région et dynamiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le cluster huile d'olives, ✓ Le cluster miel, ✓ Le cluster lait <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"> ✓ Cluster des produits de la mer, ✓ Cluster des agrumes et fruits. <p>Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.</p>
<p>Valorisation industrielle des produits médicinaux et aromatiques en mode biologique.</p>	<p>Étude 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>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.</p>	<p>Étude approfondie et priorisation des différentes opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Briqueterie industrielle, ✓ Traitement de sables siliceux, ✓ Carrière de pierre marbrière, ✓ Marbrerie et faïencerie industrielle. ✓ La réalisation du méga projet Phosphate Srawerten au Kef (réserve de 5 milliards de tonnes) <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>

<p>Labélisation des gouvernorats de la région « Smart City ».</p>	<p>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.</p> <p>Intégration des objectifs TIC et énergies renouvelables dans les nouveaux projets.</p>	<p>Instauration du même label à Siliana et Béja.</p> <p>Intégration des objectifs TIC et énergies renouvelables dans les nouveaux projets.</p>
<p>Énergies renouvelables : fabrication et installation de panneaux photovoltaïques et solaires dans tous les gouvernorats.</p>	<p>Installation dans les gouvernorats de Bèjâ-Siliana et Jendouba.</p>	<p>Installation dans les gouvernorats de Bizerte et Kef.</p>
<p>Mise en œuvre de la photovoltaïque flottante : projet d'une grande envergure pour l'agriculture concernant les périmètres irrigués.</p>	<p>Validation des axes du projet concernant les périmètres irrigués à Bèjâ et Jendouba, et étude du financement avec possibilité de bailleurs de fonds étrangers et tunisiens.</p>	<p>Installation de la photovoltaïque flottante dans les régions concernées.</p>
<p>Renforcement de l'exploitation de l'énergie éolienne dans toute la région</p>	<p>Étude de renforcement de a capacité en matière d'énergie éolienne. Étude de développement de nouveaux métiers en matière d'entretien et réparation des éoliennes.</p>	<p>Création des nouveaux modules soit dans les centres techniques et/ou à l'Institut des études technologiques.</p>
<p>Mise en œuvre d'une plateforme pour l'industrie pharmaceutique et tirer profit de l'expérience du Pole Biotech de Sidi Thabet</p>	<p>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.</p>	<p>Démarrage de la plateforme en mettant en œuvre les plans d'action.</p>
<p>Mise en place de différentes plateformes régionales permettant de générer un développement durable et inclusif à forte valeur ajoutée..</p>	<p>Étude 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. L'innovation technologique créera une synergie entre les activités économiques des différents gouvernorats.</p>	<p>Finalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plateforme industrie verte, ✓ Plateforme agricole et forestier, ✓ Plateforme industrie de transformation des produits agricoles, ✓ Plateforme énergies renouvelables

2.2.4. Constats et propositions pour la région 4 : Gouvernorats de Sousse, Monastir Mahdia et Kairouan

Les gouvernorats de cette région (Kairouan - Sousse - Monastir - Mahdia) regroupent un total de 1.233 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.

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.

2.2.4.1. Le parc des entreprises manufacturières

Figure 8 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan (région 4)

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

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

2.2.4.2. Analyse SWOT pour les industries des gouvernorats de Sousse, Monastir, Mahdia et Kairouan

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activités agricoles développées dans les 4 gouvernorats. ✓ Centres sectoriels de formation. ✓ Pôle technologique des textiles Monastir avec une plateforme d'appui et des zones d'implantations industrielles. ✓ Pôle de compétitivité et cluster en mécatronique (Sousse). ✓ Pôle de compétitivité et cluster en multidisciplinaire. ✓ Une infrastructure de base développée, aéroports internationaux de Monastir et d'Enfidha, ✓ Port commercial, région desservie par autoroute, réseau ferroviaire). ✓ Industrie manufacturière en émergence, Kairouan possède le plus performant tissu industriel du Centre-Ouest. ✓ Savoir-faire accumulé par les agriculteurs qui ont pu développer les cultures irriguées en obtenant des rendements intéressants. ✓ Ressources humaines disponibles avec une bonne proportion de main d'œuvre formée (ingénieurs, techniciens, et autres). ✓ Cluster poterie en développement à Moknine. ✓ Un pôle national dans la production de la pêche et de l'aquaculture. ✓ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 fonciers, 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).
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilités de développer des chaînes de valeurs agricoles (industrialisation, agropole) pour des produits de la région. ✓ Ecosystème pouvant être mis à contribution (Pole de Monastir, Ecoles d'ingénieurs, ISET et institutions d'appui). ✓ Cluster mécatronique développé au sein du Technopole de Sousse a permis l'émergence / lancement de plusieurs start-ups technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retard dans la régénération du tissu industriel et son renouvellement. ✓ Maintien d'activités en perte de vitesse et positionnement sur des marchés où la Tunisie n'est plus compétitive. ✓ Retard dans la mise en œuvre de réformes majeures et de projets structurants. ✓ Coûts non compétitifs des facteurs, énergie / logistique. ✓ Raréfaction des ressources en eau.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plusieurs start-ups technologiques dans les secteurs émergents des textiles technique à Monastir. ✓ Proximité des aéroports de Monastir et Enfidha. ✓ Infrastructures favorables : autoroutes, accès aux facilités à l'énergie, aux réseaux et technologies de communications. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retard dans la mise en œuvre de politiques de décentralisation et de développement régional. ✓ Rareté de la main d'œuvre dans le secteur textile suite au démarrage des entreprises de câblage.
---	---

2.2.4.3. Résumé des facteurs entravant le développement de la Région 4

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

2.2.4.4. Les domaines prioritaires de la Région 4

Les projets de développement 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
Construction de machines / équipements industriels et outillage.	Étude 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.
Mécanique de précision	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.
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.	Valorisation de cultures biologiques en priorité à Kairouan et à Mahdia. Valorisation de la grenade par la transformation en jus et par extraction des huiles de pépins (riche en acide punique).	Création du cluster des produits agroalimentaires biologiques. Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique.
Valorisation des substances utiles (importante quantité de carbonates, argiles, sables et gypse).	Étude et priorisation des ressources dans le gouvernorat de Kairouan et création d'un pôle matériaux de construction (gravier, sable, ciment, gypse etc...) .	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.
Valorisation des produits industriels et agricoles par des innovations continues et réduction / recyclage des déchets et rejets industriels.	Etude, plan d'action concernant le recyclage et réduction des rejets industriels dans toute la région.	Plan de mise en oeuvre dans les gouvernorats et implication des industries existantes et / ou création d'industries nouvelles spécialisées dans le domaine environnemental.

<p>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Sousse à l'Horizon 2030.</p>	<p>Plan d'action et mise en œuvre du pôle d'attractivité du gouvernorat pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La maîtrise de l'eau, ✓ L'importance de l'efficacité énergétique, ✓ La gestion des déchets solides. 	<p>Concrétisation des projets de développement en matière d'environnement du gouvernorat approuvés par les différents acteurs concernés de la région.</p>
<p>Priorisation des recommandations de l'étude stratégique de développement du Gouvernorat de Mahdia à l'Horizon 2030.</p>	<p>Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Création d'une agropole, ✓ Développement de l'industrie de transformation des produits de la mer, ✓ Création de chaîne de valeur entre les gouvernorats du Centre-Est. 	<p>Plan d'action et mise en œuvre des projets relatifs au :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dessalement de l'eau de mer, ✓ Développement de l'économie numérique.
<p>Agro-industrie</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"> ✓ Matériels du travail du sol, ✓ Matériels de semis, plantation, distribution d'engrais, ✓ Matériel de récolte.
<p>Création de chaînes de valeur inter-régions concernant les textiles techniques la haute couture et le sur mesure (tissage technique et confection)</p>	<p>Plan d'action pour la chaîne de valeur entre les gouvernorats de Sousse et Monastir et Mahdia.</p> <p>Renforcement de l'écosystème du textile existant.</p>	<p>Lancement du modèle de co-production de la haute couture et du sur mesure.</p>
<p>Déploiement de la mécatronique et nanotechnologie comme plateforme pour la région.</p>	<p>Plan d'action pour l'accès aux nouvelles niches et produits à haute valeur ajoutée B to B grâce à l'existence du cluster mécatronique.</p>	<p>Démarrage du plan de développement des produits B to B dans le cadre de la mission du cluster mécatronique.</p>

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.	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
Elaboration du plan de développement pour les industries spécialisées dans le domaine des TIC en collaboration avec les technopoles spécialisées.	Plan de développement de logiciels liés à la digitalisation, l'IA et la robotique appliquées à l'industrie manufacturière.	Plateforme TIC (IA- Robotique).
Elaboration du plan de développement pour les industries de composants automobiles.	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.

2.2.5. Constats et propositions pour la région 5 : Sfax, Sidi Bouzid, Kasserine et Gafsa

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, etc.

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 de 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.

Les gouvernorats de cette région (Kasserine, Sfax, Sidi-Bouزيد 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.

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.

2.2.5.1. Le parc industriel dans les gouvernorats de Sfax, Sidi Bouزيد, Kasserine et Gafsa

Figure 9 : Répartition des entreprises manufacturières dans les gouvernorats de Sfax, Kasserine, Sidi Bouزيد et Gafsa (région 5)

	Kasserine	Sfax	Sidi Bouزيد	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, electro & 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
TOTAL	68	712	46	83	910

Les gouvernorats de cette région (Kasserine, Sfax, Sidi-Bouزيد 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.

2.2.5.2. Analyse SWOT pour la région Sax, Sidi Bouzid Kasserine et Gafsa

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potentiel agricole dédié à la transformation / valorisation. ✓ Important potentiel industriel et des zones dédiées aux implantations. ✓ Important pôle technologique et infrastructures universitaires : Technopôles Sax et Gafsa, CIT Sidi Bouzid. CBS de Sfax... ✓ Positionnement géographique frontalier stratégique. ✓ Diversification importante du tissu industriel. ✓ Facilité logistique (proximité des points d'accès ports et aéroport). ✓ Main d'œuvre qualifiée et disponible. ✓ Situation géographique stratégique comme carrefour d'échanges et de rencontres entre les différentes régions. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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).

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

2.2.5.3. Résumé des facteurs entravant le développement de la région 5 : Sfax Sidi Bouzid, Kasserine et Gafsa

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

2.2.5.4. Les domaines prioritaires de la Région 5 : Sfax Sidi Bouzid, Kasserine et Gafsa

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 **filiales 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, figues 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.

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 de la 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 et produits nouveaux, et positionnement sur les filières porteuses des industries 4.0 marchés.

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2025-2035
Construction de machines / équipements industriels et outillage.	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.
Mécanique de précision (MECADEV) à Sfax.	Développement du cadre institutionnel propice et de l'écosystème approprié pour cette activité à contenu technologique et à plus forte valeur ajoutée. Développement de réseaux de la mécanique de précision dans les autres gouvernorats.	Mise en oeuvre des projets de développement de la filière concernée dans les gouvernorats
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.	Valorisation de cultures arboricoles biologiques : * Amandiers - pistachiers à Sidi Bouzid et Gafsa, * Figs sèches et fraîches, tomates et figes de barbarie à Kasserine, * Agriculture bio en zone aride à Sfax. * Valorisation des sous-produits oléicoles pour les 4 gouvernorats.	Dynamisation et mise en oeuvre du cluster des produits agroalimentaires biologiques. Création d'une structure régionale de valorisation ayant un mandat d'innovation et de développement technologique. Collaboration avec les centres de recherche CBS de Sfax, Institut de l'olivier.
Valorisation et optimisation du cluster « Health-Tech » à Sfax.	Etude de développement des technologies pour la santé et création de chaînes intergouvernorats. Fabrications d'outillages, d'instruments, de meubles spécialisés pour hôpitaux, cliniques, laboratoires et infirmeries.	Mise en oeuvre des priorités par gouvernorat concernant es technologies à développer.

Valorisation industrielle des produits des plantes médicinales et aromatiques en mode biologique.	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.
Développement de la filière oléicole.	Valorisation des huiles en mode bio et des margines et grignons.	Lancement de la production à Sfax et à Sidi Bouzid
Valorisation des substances utiles à Kasserine et Sidi Bouzid.	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.
Agro-industrie.	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. 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"> ✓ Matériels du travail du sol, ✓ Matériels de semis, plantation, distribution d'engrais, ✓ Matériel de récolte, ✓ Matériel de stockage et conservation.
Energies renouvelables : fabrication et installation de panneaux photovoltaïques et solaires dans tous les gouvernorats. Station de rejets des eaux de rejets	Installations dans les gouvernorats de Sfax et Sidi-Bouzid, Gafsa et Kasserine . Valorisation des eaux de rejets pour réutilisation dans l'irrigation à Gafsa et Sfax.	Recherches et Installation dans les gouvernorats de Kasserine et Gafsa.
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.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise à jour de l'étude avec plans d'action et priorisation des projets en termes de rentabilité. ✓ Déploiement du centre de R&D pour l'agriculture et les industries connexes. ✓ Etablissement d'un centre de distribution de produits agricoles à Gafsa pour des activités logistiques de produits agroalimentaires. 	Démarrage de l'extraction et de la production et des industries connexes (argile en tant que matériau de construction, gypse, calcaire, phosphogypse et marbre) en fonction de l'étude et des plans d'action approuvés par priorité et rentabilité des différents projets.
Mise en place de différentes plateformes régionales. Ces plateformes permettent de générer un développement	Etude de priorisation des plateformes en fonction des besoins de la région et des spécificités de chaque gouvernorat.	Finalisation : <ul style="list-style-type: none"> • Plateforme argile /gypse, • Plateforme marbre, • Plateforme mécanique de précision,

<p>durable et inclusif générant une valeur ajoutée.</p>	<p>Définition des missions des différentes plateformes avec plans d'action et requêtes de financement de gestion de ces plateformes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme industrie de la santé, • Plateforme agro-industrie, • Plateforme Textile.
---	--	--

2.2.6. Constats et propositions pour la région 6 : Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur

Gabès et Médenine présentent des indices de développement industriels et d'infrastructures plus favorables que ceux relevés pour les autres gouvernorats de la région. Certes Médenine et Gabès plus riches en ressources et plus diversifiées en activités, bénéficient également d'échanges avec la Libye. Ceci se confirme par **l'attractivité de ces deux gouvernorats** au niveau du **climat des affaires**. Dans cette région, les indices des gouvernorats de Kébili, Tataouine et Tozeur restent très faibles.

2.2.6.1. Le parc industriel de la région

Figure 10 : 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
TOTAL	105	21	88	14	54	282

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** (104), suivi de près par le gouvernorat de **Médenine**.

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.

2.2.6.2. Synthèse SWOT (Région 6) Gabès, Médenine, Kébili, Tataouine et Tozeur

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avantages particuliers qu'offre le climat aride surtout pour la production précoce de produits bio de plusieurs espèces d'arboriculture et la production d'arrière-saison et de contre - saison. ✓ Existence de pôles industriels et CIT et technologique : Gabès, Medenine Tozeur. ✓ Projets de plateformes énergies renouvelables en développement. ✓ Possibilités de multiplier les projets de dessalement d'eaux de mer. ✓ Existence du cluster Dattes & Palmiers Tunisie (Tozeur). ✓ Existence du cluster « Primeurs du sud » à Gabès (créée en 2016) ✓ Une dynamique de clusters lancée : cluster « Producteurs d'huile d'olive à Gabès » en cours de création (2020), clusters grenades de Gabès. ✓ Existence tissu universitaire ayant une activité de R&D. ✓ Fort potentiel d'exploitation agricole dans l'arboriculture, l'élevage et la pêche et leurs transformations et valorisations. ✓ Importante capacité des installations de stockage entre Tozeur et Kébili. ✓ Nombre d'entreprises de valorisation des dattes en croissance. ✓ Position géographique de premier ordre comme accès à la Libye et au Sud-Est algérien. ✓ Ressources naturelles, produits de carrières et mines, eau minérale et sels. ✓ Vaste parcours pour l'élevage du bétail, en particulier pour les camelins, les caprins et les ovins. ✓ Disponibilité des sources d'énergie alternatives inépuisables. ✓ Existence du complexe industriel et technologique de Tozeur (Pôle de Djérid). ✓ Diaspora active et dynamique. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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). ✓ Pollution générée par l'activité de la zone industrielle de Gabès – Ghannouche. ✓ Faible impact du groupe chimique sur le développement du tissu industriel et de développement du savoir-faire. ✓ Absence de clarté des missions et cadre réglementaires des Pôles de compétitivité et des Complexes industriels et technologiques des régions de l'intérieur ainsi que les moyens financiers nécessaires pour réussir les projets de développement. ✓ Absence de projets pour la production de l'électricité photovoltaïque et de la transition énergétique dans le secteur industriel. ✓ Faible valorisation du positionnement géographique, de l'infrastructure de transport, et des ports de Gabès et Zarzis. ✓ Faiblesse de l'infrastructure de transport et de la logistique commerciale. ✓ Pollution générée par l'activité du groupe chimique et de la zone industrielle de Gabès – Ghannouche. ✓ Insuffisance dans la vulgarisation et la valorisation des résultats de recherches. ✓ Zarzis, un port et une Z. I peu exploités. ✓ Statut peu propice des terres avec gisements de matériaux utiles. ✓ L'exploitation des hydrocarbures et de gaz affecte négativement l'environnement dans la région. ✓ Manque de structures locales d'appui technique ✓ Problème de coordination et de gouvernance des institutions d'appui à l'industrie ✓ Absence de financement régional, charge financière élevée. ✓ Faible adéquation offre /demande en matière de formation ✓ Zones industrielles non spécialisées et retard dans les aménagements de zones.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projets pour la fabrication de l'acide phosphorique technique et alimentaire : développement de l'industrie chimique fine dans la région de Gabès, appliquée dans les secteurs de la pharmacie et des produits cosmétiques. ✓ Construction métallique. ✓ Industries liées à la valorisation des produits de carrières et valorisation du sable siliceux, argiles et boues, Gypse, Marbre, travertin. <ul style="list-style-type: none"> ○ 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). ✓ Industries liées au recyclage des eaux et autres déchets et rejets. ✓ Industries liées au traitement de de la laine, des peaux ovines / caprines / camélines. ✓ Industries liées aux technologies des énergies renouvelables – photovoltaïque. ✓ Industries vertes liées à la dépollution. ✓ Industries agroalimentaires liées à : <ul style="list-style-type: none"> ○ Transformation de viandes rouges caprine, ovines, camélidés. ○ Valorisation des fibres végétales. ○ Valorisation des produits agricoles : l'huile d'olive, dattes, grenades, culture géothermale, arboriculture. ○ Valorisation des produits d'arboriculture. ○ 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. ✓ Valorisation des produits de pêche et d'aquaculture : production de produits de transformation du poisson, emballage, broyeurs à déchets organiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La situation sécuritaire qui peut affecter tout plan de développement de la région en cas d'allongement de l'état d'instabilité en Libye. ✓ Le climat social, peu favorable à l'investissement s'il s'installe dans la durée. ✓ La problématique de la pollution non maîtrisée. ✓ Raréfaction et coûts élevés des ressources en eau. ✓ Monoculture monovariétale (Deglet Nour à 70%). ✓ Retard dans la mise en œuvre de politiques de décentralisation et de développement régional. ✓ Retard dans la construction du Centre de recherche du Groupe Chimique Tunisien à Gabès. ✓ Retard dans la construction du Centre des Ressources Technologiques et de la Pépinière d'entreprises au Pôle Technologique de Gabès. ✓ Retard dans le démarrage des activités de la zone logistique de Gabès.

2.2.6.3. Résumé des facteurs entravant le développement de la Région 6

Au niveau Entreprise	Au niveau de l'Ecosystème
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible diversification et lente évolution dans le développement du secteur manufacturier. ✓ Absence d'innovations / position de rente. ✓ Technologies désuètes chez les entreprises. ✓ Faible taux d'encadrement. ✓ Faible adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire. ✓ Absence de concentration industrielle : unités de production dispersées, individuelles. ✓ Insuffisance de la chaîne de valeur des produits alimentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conditions cadres défavorables à l'investissement (absence de financement régional, textes d'application lois et interprétations différentes, instabilité des systèmes fiscaux). ✓ Changements fréquents de la réglementation et lourdeur des procédures administratives. ✓ Economie parallèle / secteur informel et importation sauvage. ✓ Ecosystème local défaillant (multiplicité des intervenants et faible niveau de coordination entre les structures d'appui à l'industrie). ✓ Offre foncière limitée : les zones industrielles existantes ne sont pas spécialisées et ne sont pas adaptées aux besoins des investisseurs potentiels. ✓ Faible adéquation offre / demande en matière de formation professionnelle et d'enseignement universitaire. ✓ Activités de R&D pas suffisamment vulgarisées et absence d'une vulgarisation des résultats de la recherche. ✓ Inexistence d'une « Plateforme de veille scientifique, technologique et économique » dans la région de Gabès. ✓ Problème de pollution qui entrave le développement, en particulier du secteur agricole et n'attire pas les investisseurs. ✓ Limitation des ressources hydrauliques. ✓ Port de Gabès sous-exploité. ✓ Absence d'un Centre de Sureté, de Sécurité Industrielle et Environnementale de Gabès ».

2.2.6.4. Les domaines prioritaires de la Région 5 ci-après sont traités par objectif à l'horizon 2025 et 2035 :

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

Libellé de l'opportunité	2021-2025	2026-2035
<p>Priorisation des recommandations du projet de planification pour le développement du Sud – Stratégie régionale l'horizon 2035 & plan régional de développement horizon 2025 - JICA 2015.</p>	<p>Déploiement des clusters pour</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les dattes, • Les olives, • Le textile, • Les produits cosmétiques. 	<p>Déploiement des clusters pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'élevage, • L'aquaculture, • Les énergies renouvelables.

<p>Priorisation des énergies renouvelables et création de chaînes de valeur inter-régions.</p>	<p>Etude du financement et plan d'action 2021-2022. Installation du photovoltaïque dans les 5 gouvernorats 2022-2025. Projet de valorisation des eaux de rejets pour réutilisation dans l'irrigation à Gabès et Médenine</p>	<p>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.</p>
<p>Création de chaînes de valeur inter-régionales concernant les industries agroalimentaires dans la région.</p>	<p>Etude de projet de création de clusters pour développer la possibilité pour la région de compter sur des produits phares par gouvernorat concernant</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'huile d'olives, ✓ La laine, ✓ Les dattes : sirop de dattes dans la région de Kébili ✓ Les pistaches ✓ Les grenades : valorisation par la transformation en jus et par extraction des huiles de pépins riche en acide punique 	<p>Exploitation du potentiel de la région en matière de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantes aromatiques et médicinales, • Culture géothermale.
<p>Mise en œuvre du plan régional de développement de la région à l'horizon 2025 – Etude JICA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Validation des axes du projet en priorisant les substances utiles pour la région. ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lancement de la production du gypse sur la base de l'approbation des acteurs de la région et des gouvernorats concernés.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etude des différentes opportunités et de leur priorisation dans les différents gouvernorats ✓ Purification & valorisation des argiles smectiques de la région de Gabès (gisement Elidoudi pour utilisation comme médicament « Smecta » et pour l'esthétique 	<p>Lancement des projets et démarrage de la production des priorités validées par la région.</p>

<p>Energies renouvelables : création de chaînes inter-régions concernant la filière de la photovoltaïque.</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"> ✓ 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.
<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"> ✓ 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 des requêtes de financement de gestion de ces plateformes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalisation : ✓ Plateforme industrie verte (exemple : Chimie fine à Gabès), ✓ Plateforme des substances utiles, ✓ Plateforme des plantes aromatiques et médicinales, ✓ Plateforme des industries de transformation des produits agricoles dans les gouvernorats concernés ✓ Plateforme photovoltaïque dans les gouvernorats concernés
<p>Agro-industrie.</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"> ✓ <i>Validation avec les opérateurs concernés du matériel agricole.</i> 	<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"> ✓ Les matériels du travail du sol, ✓ Les matériels de semis, plantation, distribution d'engrais, ✓ <i>Le matériel de récolte.</i>

3. LES DEFIS, ET ENJEUX

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 caractérisées 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, 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 est 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 chaînes 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.

1. Le climat des affaires et l'attractivité des régions.
2. Les priorités de développement industriel et les filières.
3. Les fondements et ancrages d'un développement industriel dans les régions.
4. L'inventaire et la valorisation de ressources disponibles.
5. Les besoins et les attentes des acteurs et des citoyens.

4. LES LEVIERS ET AXES DE DEVELOPPEMENT

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.

4.1. 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 régions⁵. 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 relient 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.

⁵ 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

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 internationales⁶.

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**.

4.2. Climat des affaires

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

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 légistique. 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 nationales et régionales, de multiples inspections des banques. Ces autorisations et démarches accaparent 27% de son temps et de ses efforts⁷. 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 traduisent 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.

⁶ OCDE : Promouvoir l'investissement dans la chaîne logistique en Tunisie : le rôle des politiques publiques. 2017.

⁷ Etude ITCEQ sur le climat des affaires octobre 2020.

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).

4.3. 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.

4.3.1. 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, etc.).

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, etc.). Les données statistiques et les constatations suivantes révèlent la faible 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 font fonction de centres de recherche industrielle si les moyens humains et matériels leur sont alloués.

Les activités des centres de recherche des technopoles et des 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, le financement des mécanismes d'appui à l'innovation et au partenariat recherche-entreprises, ainsi que l'appui à la coopération internationale sont faibles.

4.3.2. Les technopôles et les centres techniques sectoriels

L'APII a développé une synergie Publique-Privée, 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 technopoles 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 technopoles. 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.**

4.4. 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 et 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 (1) 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 ancres 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 industrielles⁸. 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-up porteuses de nouvelles technologies et orientées vers des marchés nouveaux prometteurs.
2. **Gouvernorats intermédiaires constitués par des pôles industriels émergents** : Zaghuan, Médenine et offrant un potentiel de développement à exploiter.

La position de **Zaghuan** 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. Zaghuan dispose également d'importantes réserves de marbre noir et autres variétés de pierres marbrières et calcaires qui doivent être valorisées 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,

⁸ Tizaoui, Hamadi : La métropolisation de l'industrie tunisienne et le décrochage industriel des régions intérieures. Méditerranée. 124 / 2015

situé à plus de 1.200 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.

4.5. 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**, **l'assèchement de trésoreries des banques** et la **dévaluation du dinar**. Ces éléments réunis, ajoutés à une conjoncture difficile, avaient inhibé les investisseurs.

Les **systèmes et mécanismes de financement** de l'industrie doivent être **revus, actualisés, diversifiés** au vu des besoins des entreprises et de la transition qui s'opère vers une régénération, modernisation du tissu et son positionnement en tant « *smart industrie* » au cours de la prochaine décennie.

La revue des études récentes⁹ 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 marché 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.

⁹ 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

5. PISTES D'AMELIORATION

5.1. Le développement des infrastructures

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p>Les zones industrielles ne répondent pas aux besoins des investisseurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence d'un plan global et d'une prospective d'aménagement des ZI sur le long terme. ✓ Absence d'analyses préalables des besoins et de la demande en matière de terrains et locaux industriels. ✓ L'offre de ZI est restée classique sans évolutions significatives ni changements depuis les années 70. ✓ 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. ✓ 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. ✓ Retard important dans le déploiement des pôles et espaces dédiés à l'offshoring. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entreprendre des explorations prospectives des besoins des industriels en termes de zones pour les activités industrielles. ✓ 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. ✓ Développer des zones dédiées par activités homogènes et équipées pour le traitement – recyclage et valorisation des rejets et déchets industriels. ✓ 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. ✓ 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. ✓ 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. 	<p>Dialogue des régions. Entretiens avec les industriels. Rapports des structures professionnelles.</p>

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p>Les zones industrielles ne répondent pas aux besoins des investisseurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aucune offre adaptée pour les petites industries et les services dédiés à l'activité industrielle. ✓ Les prix sont excessifs et pénalisent l'investissement industriel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prévoir la réalisation les Centres des Ressources Technologiques et les Pépinières d'entreprises dans les gouvernorats concernés dans le cadre du plan quinquennal de développement 2021-2025. ✓ 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. ✓ 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. ✓ Prévoir la réalisation d'un Centre de Sureté, de Sécurité Industrielle et Environnementale de Gabès » dans le cadre de la coopération internationale. ✓ Des formules de leasing foncier et de location-vente sur de longues période 15-20 pourront être introduites. 	

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p>Les infrastructures portuaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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. ✓ 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. ✓ Faible service de manutention, durée de séjour des marchandises (12 jours) nettement supérieure à celle dans les ports de la Méditerranée. ✓ Manque d'entretien et d'efficacité dans la gestion des infrastructures et des services connexes et détérioration de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accélérer la mise en place des réformes structurantes et de modernisation des ports : <ul style="list-style-type: none"> ○ Nouveau Terminal à conteneurs au port de Radès. ○ Zone logistique à Radès (47 ha). ○ Zone logistique à Zarzis (200 ha). ○ Création en PPP d'un port en eaux profondes à Enfidha. ○ Zone logistique attenante au port en eaux profondes. ○ Création d'un complexe portuaire pétrochimique à la Skhira. ○ Zones logistiques à proximité des aéroports. ○ Zones logistiques dans le domaine public ferroviaire. ○ 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. ○ Agence Tunisienne de Maitrise de la Chaîne Logistique (ATMCL). ○ Mise à niveau des prestataires des services logistiques. ✓ Développement de PPP pour la gestion des ports à faible valeur ou cession pour le secteur privé de ces infrastructures défaillantes. ✓ Favoriser la participation du secteur privé via des PPP pour améliorer la gestion des infrastructures. 	<p>Rapport sur la logistique de la Banque Mondiale. Dialogue des régions. Entretiens et échanges avec les référents. UPMI - Sfax Business Agenda. Etudes économiques de l'OCDE.</p>

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
La logistique.	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.

5.2. Le développement des compétences et des qualifications

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
Rigidité des dispositifs de développement de compétences et profils. Faible agilité et adaptation aux préoccupations des industriels.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de prospective en matière de développement des compétences. ✓ 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. ✓ 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. ✓ Absence d'approche métier-qualification. ✓ Les profils des diplômés ne peuvent pas s'aligner aux exigences du secteur privé. ✓ Les cursus en place ne répondent pas aux besoins actuels et futurs du marché. ✓ Les régions ne disposent pas d'organismes et de programmes flexibles de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ Réviser le cadre réglementaire des formations professionnelles et l'adoption des normes internationales et de certification / accréditation des formations. ✓ 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. ✓ Possibilité d'aligner la formation aux référentiels des métiers et compétences sectorielles. ✓ Aligner une approche métier-qualification-employabilité selon les bassins et filières industrielles. ✓ Faciliter les procédures et modes d'intervention des organismes de formation pour pouvoir offrir des services sur commande en fonction des besoins du secteur 	Dialogue des régions. Conseil d'analyses économiques.

	<p>spécialisés alignés aux besoins du marché régional / local.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. 	<p>industriel et par rapport aux besoins du marché de la région.</p>	
--	---	--	--

5.3. L'innovation, la recherche et le développement

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p>La Recherche, le développement et l'innovation sont faiblement assurés au niveau des régions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ Les PME aux moyens limités ne peuvent développer des activités de recherches risquées et coûteuses. ✓ Absence d'incitations fiscales permettant d'allouer des ressources de l'entreprise à la R&D et à l'innovation. ✓ Absence d'interfaces et d'approche collaborative pour un rapprochement Entreprises-Universités-Laboratoires-Centres Techniques. ✓ Moyens humains limités et absence de profils adéquats dans les pôles technologiques pour le déploiement de la R&D au profit des entreprises et bassins voisins. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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&D et Innovation. ✓ 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. ✓ Possibilité de recadrage de l'intervention des pôles technologiques, pôle de compétitivité et laboratoires de recherche dans la dynamisation des interactions Entreprise-Université. ✓ 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. ✓ 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. 	<p>Dialogue des régions. 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.</p>

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p>✓ Les activités de R&D ne sont pas suffisamment alignées aux priorités locales et aux besoins des entreprises.</p>	<p>✓ 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.</p> <p>✓ La baisse des dépenses en R&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)).</p>	<p>✓ Introduire des mesures de crédit d'impôts pour les entreprises et les engager dans des contrats de R&D en interne et / ou en participant aux dépenses de recherche et d'innovation collaboratives.</p> <p>✓ Créer des clusters, des groupements et des consortiums dédiés à des secteurs et favorisant l'innovation par la recherche, le développement et le savoir.</p>	<p>L'indice de Compétitivité Global (Global Competitiveness Index). Conseil d'analyses économiques.</p>

5.4. L'investissement

Constats	Analyse	Pistes d'amélioration	Observations / Renvois
<p>Un cadre réglementaire et des procédures peu propices à l'initiative et à l'investissement pour l'industrie manufacturière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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). ✓ Multiplicité des instances de promotion des investissements (APII, FIPA, APIA TIA, etc.). ✓ Promulgation de textes, mise en place d'instances « d'exception » pour faciliter l'investissement. ✓ Les incitations fiscales ne répondent pas aux spécificités du secteur industriel et ne sont pas incitatives aux implantations industrielles dans les régions. ✓ 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. ✓ Application des droits de douanes, de consommation sur les équipements et intrants à l'industrie au même titre que les autres biens finis. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ Simplifier les procédures douanières lors du passage des biens à la frontière. ✓ 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. 	<p>Etudes économiques de l'OCDE. Dialogue des régions. Conseil d'analyses économiques. ECON4TUNISIA.</p>

5.5. 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
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.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un système bancaire conservateur et des instruments de financements peu diversifiés et coûteux. ✓ Des réformes lentes en gestation pour la modernisation des marchés monétaire et financier. ✓ Liquidités limitées des banques depuis 2017 et priorité accordée au financement des budgets de l'Etat. ✓ Un système financier ne répondant pas aux spécificités et besoins des entreprises. ✓ Absence de banques régionales et de financement de proximité. ✓ Absence de fonds de financement spécifique dédiés aux secteurs / filières porteuses : énergies renouvelables, biotechnologies, industries de la santé, économie verte. ✓ 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. ✓ Difficulté des investisseurs tunisiens de s'implanter à l'étranger. La réglementation et les procédures de change ne facilitent pas l'investissement à l'étranger. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ 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. ✓ Promouvoir les financements alternatifs Business Angels, crowdfunding et fonds d'investissement régionaux. ✓ 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. ✓ Instaurer de nouveaux mécanismes / programmes / instruments de financement & investissements régionaux adaptés aux préoccupations et besoins de développement des industries manufacturières. ✓ Extension du périmètre des IMF à d'autres produits financiers tels que la micro-assurance et modifier le plafond de leurs interventions. ✓ Création d'un fonds de développement et d'investissements régionaux endossés à des garanties au profit des PME. 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogues des régions. Études économiques l'OCDE. Sfax Business Agenda. Conseil d'analyses économiques.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les nouvelles PME créées ne peuvent pas se développer à l'international en l'absence d'une politique de clusters et de filières. ✓ Forte centralisation du système financier et faibles délégations au niveau des régions. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réalisation de la banque régionale dédiée aux zones les plus démunies et aux projets initiés pour le développement des ressources de ces régions.
--	---	---

5.6. 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^{er} 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, etc.), 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>Les régions de l'intérieur offrent peu d'attractivité pour les investisseurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une vision pour le secteur agricole et les opportunités de développement offertes dans les régions de l'intérieur. • Valorisation des produits agricoles dans les régions. • Absence d'un dispositif spécial dédié aux régions et répondant aux besoins des PME de ces mêmes régions. • Faible assistance et accompagnement des PME dans les régions, causée par le niveau de centralisation des décisions et le manque de ressources humaines. • Cadre de vie peu attractif pour les entreprises et leurs personnels. • Les régions ne sont pas interconnectées ce qui n'aide pas au développement régional. • Faible appui et assistance technique de l'écosystème technologique aux entreprises et exploitations agricoles dans les régions. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. ✓ Développement d'une agro-industrie comme vecteur essentiel pour le développement de l'industrie agroalimentaire et des intrants industriels en machines et outils agricoles. ✓ L'industrie manufacturière au service de l'agriculture contribue à améliorer sa compétitivité structurelle. ✓ 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^{ème} place sur 101 pays (39,52 sur 100). ✓ 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&D et l'innovation entre les technopôles, les centres techniques, les universités/centres de recherche et assurer leurs accréditations. ✓ Créer des plateformes de dialogue pour la valorisation des résultats de la recherche et l'industrialisation des produits nouveaux. 	<p>Enabling the Business of Agriculture 2019.</p> <p>Dialogue des régions.</p> <p>Conseil d'analyses économiques.</p>

6. MODALITES DE MISE EN OEUVRE DES PRIORITES ET IMPACTS ATTENDUS

6.1. 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 termes, 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-distributeur**, 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 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.

6.1.1. Cas de réussite : l'huile gourmet en Espagne ¹⁰

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 —

¹⁰ 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

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'oléo-tourisme dans leurs fermes.

6.1.2. Cas de réussite : 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 mondial¹¹.

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 Maule¹² 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.

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.

¹¹ 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>

¹² 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

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'innovation¹³, 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.

6.2. 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.

¹³ 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

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 collaboratives¹⁴.

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 Tunisie¹⁵ 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 termes.

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'agréer 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**.

6.2.1. Cas de réussite : Le secteur du marbre en Almeria (Espagne)

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

¹⁴ Pommier Paulette (2019) : « *Clusters au Maghreb. Entre mondialisation et territorialisation* ». IPEMED

¹⁵ Mécatronique, agro-industrie, pharma, électronique, textile.

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 des bâtiments, de la conservation du patrimoine historique, pour la sécurité industrielle et la santé au travail, et enfin pour 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'innovation¹⁶.

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 certaine capacité de leadership sur le reste. Une d'elles, Cosentino¹⁷, est devenue la plus grande entreprise au monde dans le secteur des roches ornementales et des surfaces

¹⁶ Focus Piedra: Andalucía convoca 43 millones en ayudas a la I+D+i empresarial. 21 abril 2020.

<https://www.focuspiedra.com/andalucia-convoca-43-millones-en-ayudas-a-la-idi-empresarial/>

¹⁷ 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>

de quartz, basée sur une stratégie réussite de diversification et d'expansion internationale comptant sur la recherche et l'innovation.

6.3. 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**.



**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

