



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 4  
Dialogue sectoriel  
Résumé analytique

Tunis, Juillet 2022

## TABLE DES MATIÈRES

1.	L'évolution de l'industrie tunisienne .....	4
2.	Les caractéristiques de l'industrie tunisienne .....	5
3.	Principaux constats sur l'écosystème .....	10
3.1.	Le cadre réglementaire .....	10
3.2.	Développement des compétences et formation .....	11
3.3.	L'innovation, levier de développement : les Centres techniques .....	12
3.4.	Aménagement des zones industrielles et Logistique .....	13
4.	La dynamique des secteurs de l'industrie .....	15
4.1.	Industries mécaniques et métallurgiques .....	15
4.2.	Industrie aéronautique .....	18
4.3.	Industries électriques et électroniques .....	21
4.4.	Industrie textile et de l'habillement .....	24
4.5.	Industrie du cuir et de la chaussure .....	26
4.6.	Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre .....	29
4.7.	Industrie agro-alimentaire .....	32
4.8.	Industries chimiques .....	35
4.9.	Industries pharmaceutiques .....	37
4.10.	Industries du bois, du liège et de l'ameublement en Tunisie .....	40
4.11.	Industrie de l'emballage et de l'imprimerie .....	42
4.12.	Industrie des technologies de l'information et de la communication .....	45
4.13.	Secteur logistique .....	48
5.	Les perspectives de l'industrie tunisienne .....	50
5.1.	Mutations technologiques et transitions dans l'industrie .....	50
5.2.	Fondements et objectifs d'un renouveau industriel .....	51
5.3.	Enjeux et défis .....	53
5.4.	Les conditions de réussite .....	54



## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : VA industrie manufacturière (%PIB) .....	5
Figure 2 : % VA sectorielle /Total manufactures .....	7
Figure 3 : Population active occupée par secteur d'activité (2018) .....	7
Figure 4 : Marchés de destination des produits (en% MDT).....	8
Figure 5 : Exportations MDT.....	8
Figure 6 : Investissement étranger direct (IDE), M\$US.....	9
Figure 7 : Répartition sectorielle des flux entrants dans les industries manufacturières (2019).....	9

## 1. L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE

Depuis les années 2000, la compétitivité et les taux annuels d'investissement de la Tunisie régressent. Les indicateurs et scores des institutions internationales (Indice Mondiale de Compétitivité, Doing Business, Indice Globale d'Innovation) montrent pour la Tunisie une perte significative de positions dans les classements mondiales entre 2011 et 2019.

Également, les flux des investissements directs de l'étranger (IDE) dans les secteurs industriels, dont 58% correspondent aux filières électrique et mécanique, sont en déclin constant depuis 2008. Cette régression de l'investissement est due aux difficultés des entreprises publiques, à l'absence de vision et d'innovation du secteur privé et à la saturation d'un marché limité à 11,5 millions d'habitants.

Dans un contexte d'imprédictibilité géopolitique et d'instabilité institutionnelle qui perdure au sein du système politique, on relève donc un attentisme des investisseurs. Des réformes structurelles n'ont pas été engagées, dans un contexte marqué par un climat des affaires peu propice à l'investissement et une économie bureaucratifiée et aggravée par un secteur informel florissant. Tous ces facteurs freinent les initiatives, l'innovation et la dynamique économique du pays.

Néanmoins, en analysant en perspective l'évolution récente des compétences de la Tunisie on constate que l'économie tunisienne, grâce à son savoir-faire, est devenue capable de profiter des opportunités pour la diversification de sa production, tel que le montre l'amélioration de sa position au cours de la dernière décennie dans le classement international de Complexité Économique.

La Tunisie est au milieu d'un processus de transformation structurelle dans les domaines politiques et économiques. À la recherche de la croissance économique, elle doit s'orienter vers des activités à plus haute productivité ainsi que vers des marchés à croissance forte. Après le secteur primaire la Tunisie a vu se hisser au premier rang les textiles et plus tard les industries mécanique et électrique, dans des marchés hautement concurrentiels qui posent en premier plan le défi de l'innovation pour être en condition de monter en gamme dans les chaînes de valeur ainsi que d'accéder aux marchés finals internationaux.

48% de la production manufacturière tunisienne est orientée à l'exportation; les textiles et les industries électrique / électronique y versent 90% de leurs produits. Il ne faut donc pas oublier les marchés internes, qui absorbent plus de 80% de la production des filières agroalimentaire et des matériaux, ainsi que 60% des produits de la plupart des autres secteurs de l'industrie. La promotion de la capacité de consommation interne à travers des politiques d'emploi et sociales peut se présenter comme un facteur de stabilité et de développement du secteur productif tunisien, qui sera donc un peu plus à l'abri des turbulences de l'économie mondiale.

Au-delà des difficiles enjeux de masse salariale ou d'équité sociale auxquels est confrontée la Tunisie, son succès économique dépend ainsi de la capacité de transformation structurelle de l'industrie et d'amélioration du climat des investissements afin de mieux s'intégrer dans l'économie mondiale.

En outre, la mobilisation des potentialités réelles des régions (ces dernières années, plus de 90% des projets d'investissement extérieur ont été destinés aux gouvernorats du triangle nord et du littoral centre-est tunisien, avec l'entourage de la capitale en grand pôle d'absorption) et l'équilibrage territorial du pays restent tributaires d'un environnement propice pour l'investissement, d'une infrastructure développée, d'un cadre de vie attractif et de 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.

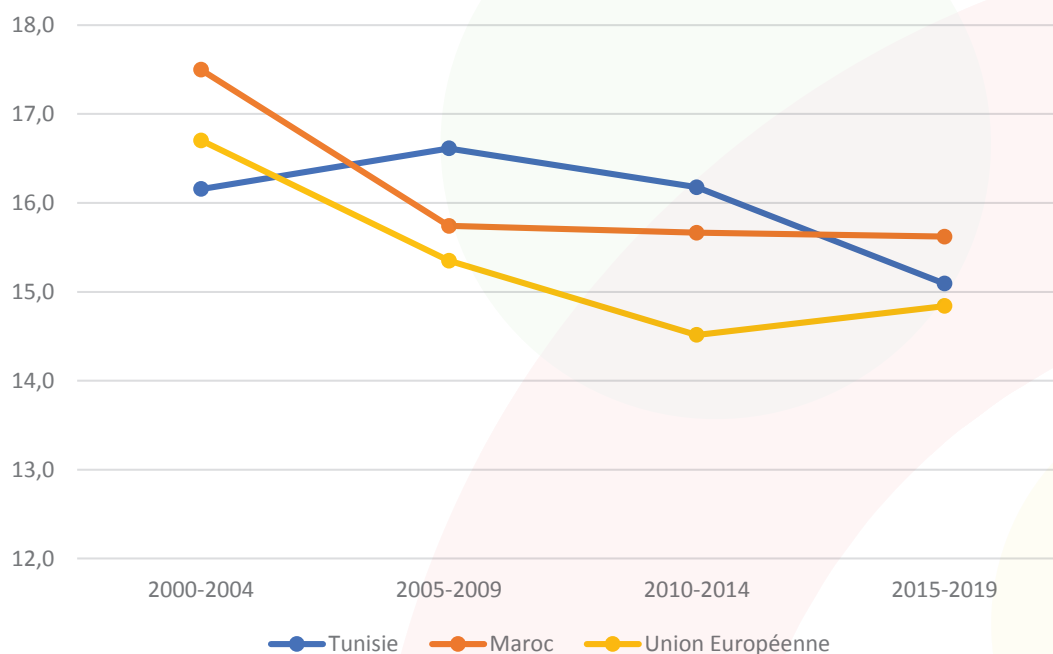
## 2. LES CARACTERISTIQUES DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE

La conception de l'activité industrielle est associée aux économies d'échelle, aux gains de productivité élevés, à l'innovation, la stabilité des emplois et l'articulation du territoire. Traditionnellement, il était courant de penser que l'objectif d'une économie développée était de se baser sur l'industrie<sup>1</sup>. En ce sens, l'Union Européenne (UE) s'est fixée au début de la décennie passée l'objectif d'atteindre une valeur ajoutée industrielle de 20% du PIB pour 2020, intention qui a ensuite été très vite oubliée.

Toutefois, ce taux de 20% de l'industrie dans la structure économique des pays a été assez souvent utilisé comme leitmotiv des politiques de développement. Si l'on applique ce point de repère à la Tunisie, on trouve au cours des vingt dernières années une divergence croissante par rapport à cet objectif, ce qui n'a pas été le cas pour la tendance au sein de l'UE ou dans un autre pays de référence comme le Maroc.

Il convient de noter que les transformations de la structure économique et de l'activité industrielle elle-même, principalement dérivées des changements technologiques, ont laissé de plus en plus désuet cet objectif idéal de 20%, notamment par l'évolution croissante du poids des activités de services, tant dans l'ensemble de l'économie que dans la valeur ajoutée (VA) des produits industriels. Ainsi, en 2015, le poids des services à l'origine de la VA des exportations industrielles tunisiennes était de 25%, ce qui signifie que cette référence de 20% devra tenir compte des transformations structurelles se produisant dans l'économie.

Figure 1 : VA industrie manufacturière (%PIB)



Source: World Development Indicators (WB)

La mission de définition du périmètre de l'industrie soulève ainsi la nécessité de ne pas séparer complètement les activités non strictement liées aux procédés matériels de la fabrication. Également, afin d'arriver à une perspective stratégique compréhensive, il faudra aussi prendre en compte d'autres activités qui se placent dans le no man's land entre l'industrie et les services, dont le développement a un impact considérable sur l'efficacité de l'industrie manufacturière. Tel est le cas notamment pour

<sup>1</sup> Le périmètre de l'industrie considéré ici intègre uniquement l'activité manufacturière, indépendamment des activités extractives, des activités liées à l'énergie et du secteur des BTP.

certaines des activités typiquement décrites comme faisant partie du secteur des technologies de l'information (TIC) ou celui de la logistique.

Dans le secteur TIC la Tunisie, qui a mis en place son plan « Tunisie Numérique 2020 » figure 5<sup>ème</sup> parmi les pays d'Afrique les plus développés en matière des technologies de l'information. Toutefois, même si on laisse de côté les systèmes de télécommunications ou quelques services informatiques, ce qui est en lien avec la transformation numérique de l'environnement et des processus industriels, la soi-disant industrie 4.0 qui comprend des domaines technologiques tels que la robotique, l'IA, l'IoT ou le cloud computing devra faire l'objet de réflexions stratégiques de l'industrie en Tunisie.

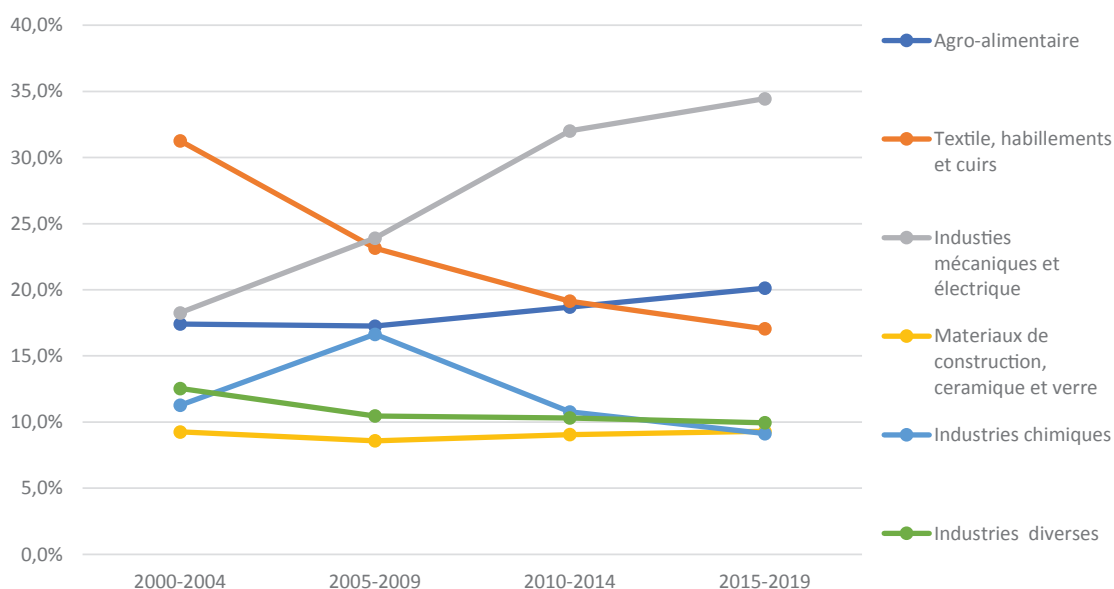
Également pour les processus logistiques, il est nécessaire d'examiner de plus près tout ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, en particulier du point de vue de la gestion de l'information directement liée à l'activité manufacturière, comme les plateformes de commerce électronique, ainsi que les processus de transport et de stockage de marchandises. Sans que cela soit un obstacle pour avoir une vision plus large sur tout ce qui concerne le domaine de la logistique – dont les stratégies générales seront définies et coordonnées par les autorités pertinentes - et son interrelation avec les activités productives.

Avec une croissance annuelle moyenne de l'industrie manufacturière de 1,1% de 2010 à 2018 (contre une valeur moyenne de croissance du PIB tunisien de 2,0% pour la même période), même si l'on ne peut pas parler d'un déclin effectif, on peut redouter une tendance presque structurelle vers la stagnation de l'industrie en Tunisie. Cela devra avoir comme réponse une réflexion stratégique portant sur un changement dans le modèle de développement industriel.

Si l'on analyse de plus près des filières spécifiques, la croissance moyenne annuelle de 5,2% dans le secteur de la mécanique et de l'électricité, et de 2,5% dans l'agroalimentaire, est contrecarrée par le déclin de -6,5% du secteur chimique (qui présente des différences significatives entre les sous-secteurs) et celui du textile, qui diminue au cours de la dernière décennie avec une moyenne annuelle de -0,3%. En d'autres termes, l'évolution du poids relatif dans la VA de l'industrie tunisienne des secteurs du textile-habillement et du cuir et la chaussure, d'un côté, et des secteurs de l'électrique et la mécanique, de l'autre côté, au cours des vingt dernières années, montre une tendance parfaitement symétrique, l'un monte alors que l'autre descend, comme le montre le graphique.

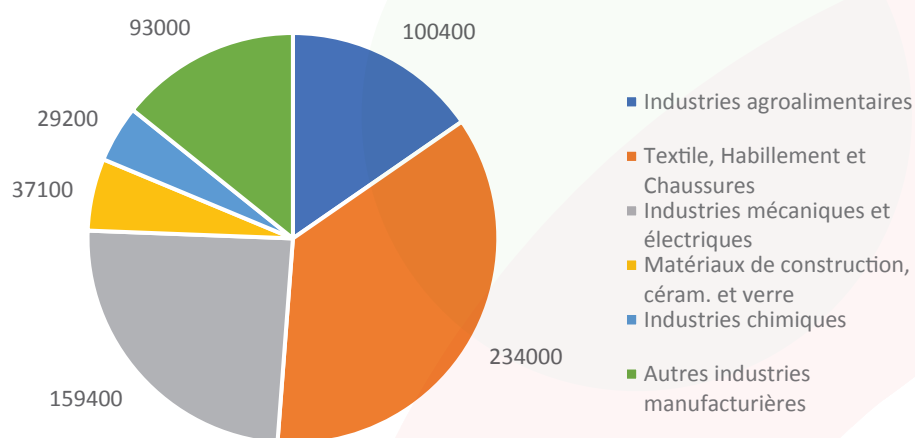
Contrairement à cette première impression, si on dessine l'évolution d'ensemble du nombre d'emplois de l'industrie, on trouve un secteur qui reste très stable au cours de la dernière décennie : de 572 milliers d'occupés en 2011 à 638 en 2020. Cela se passe, en général avec de légères oscillations, dans la plupart des agrégats sectoriels, si l'on ne tient pas compte de l'année 2020 et l'impact de la pandémie. L'ITES estime qu'il y aura au moins une perte de 50.000 emplois industriels comme effet de la COVID-19 en 2020.

Figure 2 : % VA sectorielle /Total manufactures



Source : Élaboration propre à partir des données de l'INS

Figure 3 : Population active occupée par secteur d'activité (2018)

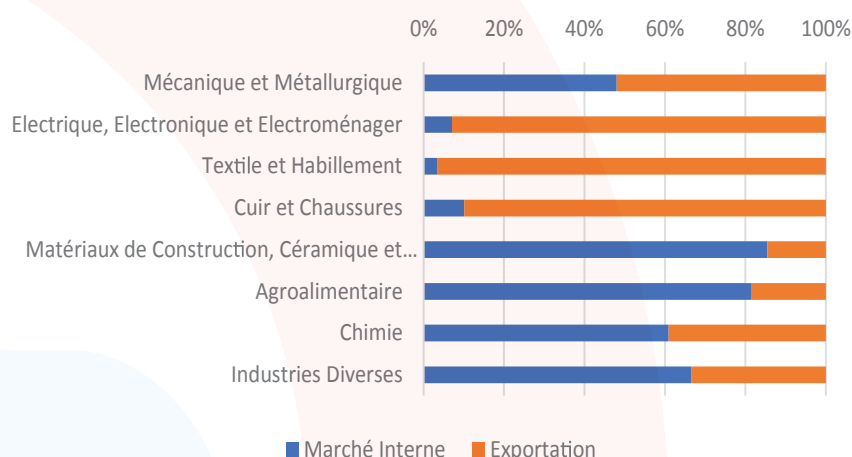


Source : Élaboration propre à partir des données de l'INS

Pour arriver à des choix stratégiques de futur, le positionnement sur les types de produits porteurs et les destinations géographiques prioritaires dont la demande adressée est changeante, devient un facteur décisif.

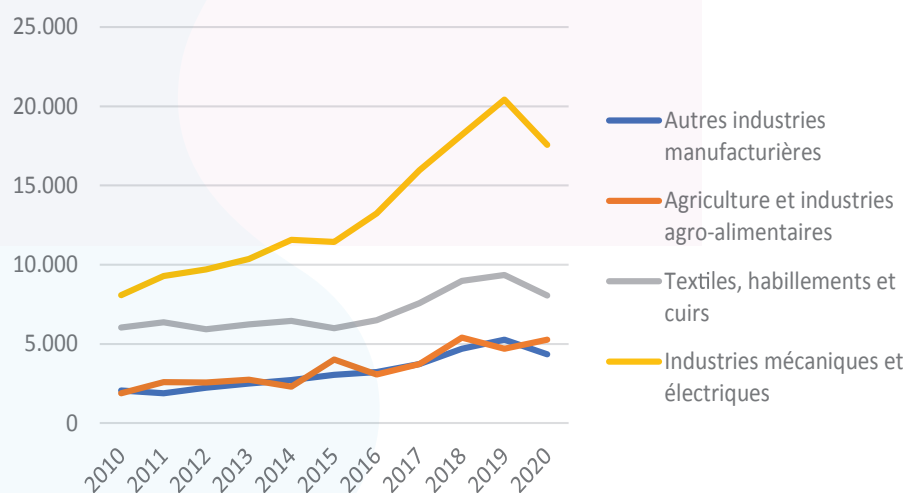
En ce qui concerne les marchés adressés, selon les données de l'APII, les ventes dans le marché interne de la Tunisie atteignent 52% de la production industrielle contre 48% pour l'exportation (APII). En 2019, les filières textile-habillement (23% du total des exportations), mécanique (21%), électrique-électronique (31%), et agroalimentaire (12%) destinent la plupart de leur production à l'exportation. Les pays européens constituent la destination principale : 76% du total exporté en 2018, intégrant la présence de la France en croissance (29%). Les pays voisins du Maghreb représentent une maigre proportion de 7%, ce qui demande une sérieuse considération du point de vue stratégique.

**Figure 4 : Marchés de destination des produits (en% MDT)**



Source : Élaboration propre à partir des données de l'INS

**Figure 5 : Exportations MDT**



Source : Élaboration propre à partir de données INS et APII

Pour 2018, pour un total d'exportations tunisiennes de 19.200 millions de USD, les 4 groupes de produits plus importants avec des avantages comparatifs révélés (ACR) représentent 25% de la valeur des exportations: câbles électriques (10%), produits d'habillement homme / femme (8%), huile d'olive (5,7%) et composants auto (2,7%). Un besoin d'identifier des nouveaux créneaux s'impose. C'est pourquoi, au cours des ateliers sectoriels, ont été appliquées la « méthode de découverte d'entreprise » développée dans le cadre de définition des stratégies de spécialisation intelligente, ainsi que les approches basées dans les ACR des analyses d'« espace-produit ».

Deuxièmement, l'analyse de la compétitivité apparaît comme le deuxième facteur qui permet d'établir des orientations pour les exportations futures. La compétitivité a une dimension prix, définie notamment par le coût du travail, la productivité, le taux de change et le coût des produits intermédiaires (il faut noter que les intrants d'importation, tous secteurs exportateurs confondus, représentent en Tunisie un tiers de la valeur des exportations). En plus, il y a une dimension hors prix où les intangibles, la qualité,

<sup>2</sup> <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/223/export-basket>

<sup>3</sup> [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA\\_2018\\_C2](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TIVA_2018_C2)

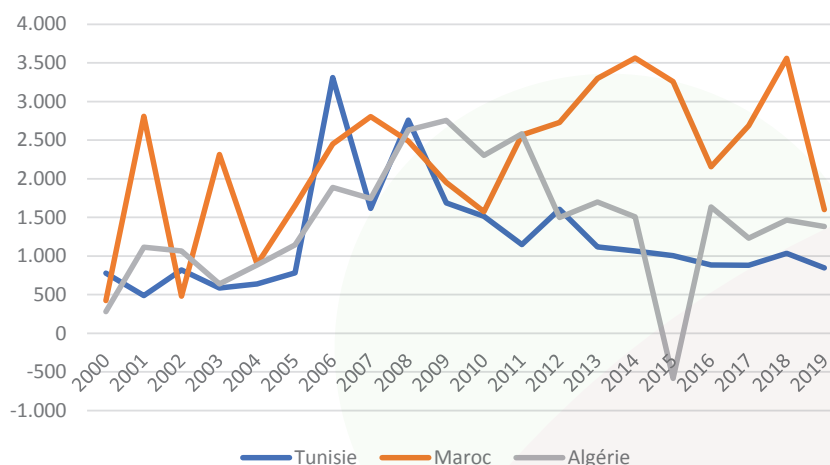


le niveau d'innovation, la marque et les services peuvent devenir déterminants pour les résultats à atteindre.

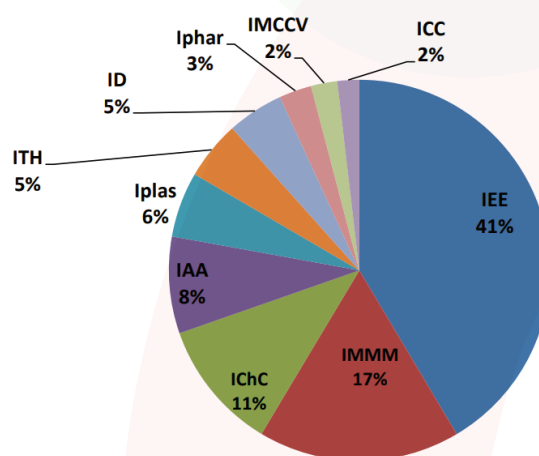
En ce qui concerne l'orientation des politiques industrielles, l'influence croissante de l'intégration de la Tunisie dans les chaînes de valeur mondiales induit une dépendance qui oblige à tenir compte de ses conséquences. Dépendance augmentée si on compte les effets des traités ou des accords internationaux souscrits par la Tunisie, du type OMC ou ALECA, avec leurs séquelles au niveau des régulations et des standards.

En ce moment, l'importance des investissements étrangers (IDE) pour la Tunisie résulte notamment de deux aspects. D'abord, le besoin de la contribution des capitaux industriels pour l'initiation de nouvelles filières en ligne avec les priorités du pays, dans la pharmaceutique (ex. biosimilaires), l'aéronautique ou la mécatronique, et la création d'activités et emplois nouveaux. Puis, l'utilisation de la présence des industries étrangères innovantes pour transférer des connaissances et des technologies vers le tissu local.

**Figure 6: Investissement étranger direct (IDE), M\$US**



**Figure 7 : Répartition sectorielle des flux entrants dans les industries manufacturières (2019)**



Source : Élaboration propre à partir de données INS. FIPA

La tendance à la baisse des IDE au cours des années 2010 (voir graphique) suppose de définir une ligne stratégique qui établisse la définition de priorités sectorielles et des projets d'attraction, la prise de mesures spécifiques pour la captation des investisseurs via la promotion ciblée de la Tunisie comme destination, la consolidation du système national d'innovation et l'amélioration du climat des affaires.

L'engagement des entrepreneurs et des investisseurs tunisiens dans cette démarche s'avère incontournable, puisque la finalité est de développer un tissu industriel innovant et capable d'entrer en concurrence dans les marchés internationaux. Les attentes d'obtenir un « spillover » de technologies et de savoir-faire à partir des entreprises étrangères s'est montré jusque-là assez maigre, car l'implication et la capacité d'absorption des entreprises tunisiennes ont été limitées. La recherche des investisseurs étrangers avec l'engagement des acteurs tunisiens pour des joint-ventures, avec l'appui du financement et des mesures fiscales appropriées devra donc adopter une vision proactive.

Tenant compte que dans les décisions d'investissement existent également des facteurs de localisation (zones industrielles appropriées, environnement innovateur, effets de colocalisations), la stratégie des technopoles et des pôles de compétitivité devra se mettre au service de deux priorités : l'implémentation de nouveaux projets d'investissement dans le cadre d'une orientation ciblée et le développement en parallèle d'initiatives locales naissantes, start-up innovantes ou nouvelles entreprises lancées par des chefs d'entreprise tunisiens. Sans oublier que pour y arriver, la consolidation du système national d'innovation est une condition incontournable.

### 3. PRINCIPAUX CONSTATS SUR L'ECOSYSTEME

#### 3.1. Le cadre réglementaire

##### 3.1.1. Code des investissements

De l'avis de la plupart des participants au dialogue sectoriel, le nouveau code de l'investissement n'a pas réussi à clarifier les avantages et les obligations inhérents à la réalisation des investissements qui restent flous dans l'esprit de la plupart des opérateurs. Plusieurs textes législatifs et réglementaires sont venus encadrer juridiquement l'investissement avec des incohérences et des lacunes qu'il s'agit de combler :

- 1- La première loi élaborée par le Ministère du développement, de l'investissement et de la coopération Internationale (la loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016, portant loi de l'investissement) pour le cadre général de l'investissement en Tunisie et les incitations financières (prime d'investissement et sécurité sociale).
- 2- La deuxième loi élaborée par le Ministère des Finances (la loi n° 2017-8 du 14 février 2017, portant refonte du dispositif des avantages fiscaux) qui a réaménagé les avantages fiscaux dans les différents codes fiscaux en vigueur selon la nature des dispositions.

Les conditions pour bénéficier des avantages fiscaux et financiers sont sujettes à différentes interprétations de la part de l'administration, ce qui en limite énormément la portée. Les avantages fiscaux sont devenus très complexes, surtout avec les investissements réalisés sous l'égide des différentes législations moyennant des mesures transitoires non codifiées. Ceci nécessite une parfaite connaissance de l'évolution de la réglementation fiscale. La complexité institutionnelle est devenue déroutante pour l'investisseur, avec l'opérationnalisation de plusieurs institutions dont les prérogatives restent difficilement compréhensibles :

- Le Conseil national de l'investissement,
- L'instance tunisienne de l'investissement,
- La Commission des autorisations et des agréments,
- Le Fonds tunisien de l'investissement,
- L'Interlocuteur Unique de l'Investisseur,
- Les Organismes concernés par l'investissement - L'APII : pour les industries manufacturières, la promotion immobilière, les travaux publics, le transport, la santé, l'éducation et l'enseignement ; l'APIA (pour l'agriculture et pêche et les activités de première transformation) ; l'ONTT (pour le tourisme, y compris le transport touristique) ; l'ONA (pour l'artisanat) ; le

CEPEX (pour le commerce international et la TIA), tout secteur d'activité, au titre des opérations d'investissement d'un montant supérieur à 15 Millions de Dinars.

Par ailleurs, la législation sur l'investissement comprend d'autres textes sectoriels qui encadrent l'investissement. Il est difficile pour un promoteur individuel de se retrouver dans cette jungle de réglementation. Il est alors soumis au bon vouloir de son interlocuteur administratif, ce qui pose le problème général de l'interaction entre les opérateurs de l'investissement et l'administration.

Afin de faciliter l'opération d'investissements, il est recommandé de créer une classe de conseillers à l'investissement dont la tâche est d'aider le promoteur à recouvrer ses droits (primes, avantages) et à assumer ses obligations.

### 3.1.2. Code de change et des douanes

La réglementation des changes, en Tunisie, qui date, dans son aspect législatif de 1976, stipule que seules les opérations courantes et le produit net de cession des capitaux investis au moyen de devises sont libres.

Les opérateurs tunisiens se plaignent des lenteurs administratives dans le cadre de leurs opérations d'exportation ou d'investissement international. Pour certaines affaires, le transfert d'argent par le réseau internet disqualifie les opérateurs qui sont obligés d'attendre des autorisations de transfert de la part de la Banque centrale. Les montants autorisés sont actuellement dérisoires avec la dépréciation du Dinar qui s'est amplifiée depuis 2017.

D'autre part, le développement de nouveaux instruments de paiement électroniques a complètement changé la donne au niveau des échanges internationaux : monnaies cryptées, *mobile payment*, paiement électronique. Un pays dont la législation de change n'admet pas de tels instruments se trouve isolé des principaux courants d'échange des biens et services.

Beaucoup d'entreprises commerciales tunisiennes ne peuvent faire du commerce en Business to Consumer (B to C), c'est-à-dire en direction du consommateur final étranger (européen ou autre) car cette opération est interdite par la loi. L'enjeu est ici la convertibilité totale du Dinar, maintes fois différée parce que les fondamentaux ne la permettraient pas. Mais on peut se poser la question de si le contrôle des changes est une solution. La réponse est négative.

Les entreprises tunisiennes sont encouragées à l'exportation et elles sont en mesure d'augmenter rapidement le flux d'export mais elles sont bridées par le manque de financement en devises. Les entreprises estiment nécessaire de disposer librement des rentrées de devises provenant de leurs propres exportations afin de payer des services à l'étranger pour des prospections de nouveaux marchés ou tout autre besoin sans passer impérativement par la Banque centrale, qui limite largement leur marge de manœuvre pour conquérir de nouveaux marchés.

Par ailleurs, l'attraction des IDE nécessite également un régime de change flexible qui permet à tout moment aux investisseurs d'importer ou d'exporter des devises, sans autorisation préalable de la Banque centrale.

A défaut d'une convertibilité immédiate du Dinar difficilement envisageable dans la situation actuelle de l'économie tunisienne, il serait bon de prendre des mesures de détente et d'assouplissement de la réglementation : opter pour les contrôles à posteriori au lieu des autorisations préalables, relever les plafonds de transfert en termes de montants des investissements ou d'achats à l'étranger, etc.

## 3.2. Développement des compétences et formation

Le système de formation professionnelle en Tunisie est organisé autour d'un certain nombre d'agences qui assurent l'exécution de la Formation Professionnelle (FP) initiale et continue :

- L'Agence tunisienne de la formation professionnelle (ATFP) qui accueille dans ses établissements 80% des stagiaires de formation professionnelle initiale.
- Le Centre national de formation des formateurs et d'ingénierie de formation (CENAFFIF).
- Le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle (CNFCPP), en charge des développements de la formation continue auprès des entreprises et des personnes.
- L'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), responsable des mesures actives pour l'emploi.

La formation professionnelle initiale (FPI) est assurée, pour le secteur des industries manufacturières, par les Etablissements de formation professionnelle (EFP) relevant de l'ATFP et qui accueillent 80% des stagiaires de la FPI de toute la Tunisie.

L'industrie manufacturière est concernée, en particulier, par les Centres sectoriels de formation professionnelle. Ces centres sont généralement spécialisés dans un secteur industriel (ITH, ICC, IEE, IMM, IAA) et délivrent les diplômes suivants : Certificat d'Aptitude professionnelle (CAP), Brevet de Technicien professionnel (BTP), Brevet de Technicien Supérieur (BTS).

Les Centres sectoriels existant ne sont pas tous spécialisés dans l'industrie manufacturière. Sur 49 CSF, une trentaine est active dans les industries manufacturières. Le nombre de centres par secteur n'est pas en adéquation avec le poids du secteur dans l'industrie manufacturière. Il semble que les centres sectoriels ont été construits essentiellement pour les besoins des industries totalement exportatrices.

A cause du manque de formation, la main d'œuvre qualifiée est devenue rare. Les salaires ont augmenté mais la productivité a baissé. Par ailleurs, la qualité de la formation est limitée. Le niveau de la formation professionnelle a baissé. Les cursus de formation sont restés classiques et ne répondent plus aux besoins des entreprises alors que les métiers changent sans cesse. On peut se poser la question de si la Tunisie est prête à implémenter l'industrie 4.0.

Dans certains domaines comme la tannerie-mégisserie, il n'existe pas de formation professionnelle spécialisée et donc de main d'œuvre qualifiée, ce qui oblige les entreprises à former les ouvriers, les techniciens et les cadres sur le tas.

Par ailleurs, les centres de formation sectoriels sont mal répartis au niveau géographique. Un seul centre sectoriel se trouve dans un gouvernorat de l'intérieur (le Kef, pour le machinisme agricole) et 30% des CSF se situent à Tunis. Le fait que les centres de formation soient concentrés dans les villes côtières a des conséquences néfastes sur la formation.

#### Recommandations

- Il faut multiplier les centres de formation sectoriels notamment pour les secteurs de l'agro-alimentaire et celui des matériaux de construction en raison de la valeur ajoutée importante de ces deux secteurs.
- L'enseignement supérieur doit introduire des cursus techniques de formation des cadres et des ingénieurs proches des besoins de l'industrie manufacturière : plasturgie, papier-carton, bois et ameublement, agro-alimentaire.
- A moyen et long terme, les professions devraient créer elles-mêmes leurs centres de formation, sans compter exclusivement sur l'Etat pour la Formation Professionnelle (FP).
- La gouvernance des centres doit changer. Il faudrait une concertation entre les industriels représentés par leurs fédérations ou leurs chambres syndicales et les responsables des centres de formation.
- L'image de la formation professionnelle reste négative pour les jeunes.

### 3.3. L'innovation, levier de développement : les Centres techniques

Les ateliers de dialogue sectoriels ont montré l'intérêt que les industriels portent pour les Centres techniques. Ces organismes sont considérés comme des outils de promotion de la R&D et de



l'innovation dans les secteurs, des vecteurs d'information et de veille technologique et, enfin, des prestataires de service en matière d'assistance technique, d'essai et de prototypage. Les remarques sont nombreuses :

- Les CTS ne disposent pas des compétences techniques affirmées dans leurs domaines respectifs.
- Les CTS n'ont pas initié beaucoup d'actions de R&D collaboratives.
- Les CTS souffrent d'un turnover assez important des cadres techniques (techniciens et ingénieurs).
- Les CTS, quoique administrés par un conseil comprenant une majorité de représentants de la profession, fonctionnent en réalité, comme une administration publique avec les rigidités que l'on connaît.
- Dans leur quête d'autonomie financière, les CTS se sont appuyés sur une seule catégorie de prestations aux entreprises, celle relative aux essais réglementaires pour obtenir des autorisations de dédouanement ou de mise sur le marché.
- Les CTS n'ont pas, à notre connaissance, signé des contrats d'objectifs avec l'Etat, car leur gestion n'est pas indépendante du ministère de tutelle (le ministère de l'industrie).
- La structure du personnel des CTS montre que l'effectif de la catégorie du personnel support (non technicien, soit personnel administratif et financier en général) représente presque la moitié de l'effectif total.
- Les études ont montré qu'aucun centre technique ne dispose d'un système de comptabilité analytique permettant d'établir les coûts de revient de ses différentes prestations.

L'ensemble de ces points faibles montre que les CTS, dans leur ensemble, ont un besoin pressant d'un changement stratégique radical afin de répondre aux besoins des entreprises, qui devrait prendre en compte le changement du statut juridique des CTS pour leur donner une forme de Partenariat Public-Privé (PPP) compatible avec une émancipation par rapport à la gestion étatique observée actuellement.

### **3.4. Aménagement des zones industrielles et Logistique**

#### **3.4.1. Zones industrielles**

La Tunisie compte, à ce jour, 157 zones industrielles réparties sur l'ensemble du territoire et totalisant une superficie de 5.000 hectares environ. Ces zones ont été construites depuis les années 70 à la faveur de l'ouverture à l'économie libérale avec la promulgation de la loi 7-38 sur les sociétés totalement exportatrices. Le développement du zoning industriel a touché par la suite les entreprises travaillant pour le marché local et plus du tiers des usines sont actuellement implantées dans une zone industrielle (ZI).

L'Agence Foncière Industrielle, créée en 1973, a été le fer de lance de cette activité de création et d'aménagement de ZI. L'offre du foncier industriel est également portée par les deux parcs d'activités économiques de Bizerte et de Zarzis, par les pôles de compétitivité (762 ha) ainsi que par quelques privés.

À partir de 2011, l'offre d'une capacité foncière pour le développement industriel s'est ciblée sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises d'une part, et sur la création d'espaces industriels supplémentaires pour le développement des régions de l'intérieur d'autre part.

Cependant, force est de constater que nombreuses sont les zones, notamment les plus anciennes, qui ne répondent pas aux normes internationales d'aménagement et aux exigences des entreprises, et se trouvent ainsi sous-occupées et délaissées à cause des problèmes inhérents à leur conception et à leur gestion.

On peut citer comme problèmes : l'éloignement d'un bassin d'emploi, l'accessibilité limitée pour les usagers (main d'œuvre, sous-traitants, fournisseurs, clients), la faible qualité intrinsèque (largeur faible) et la détérioration de la voirie, le manque de réseau de télécommunication haut débit ou encore le manque de réseau d'assainissement.

La gestion des zones industrielles est également à améliorer. La promulgation de la loi 94-16 du 31 Janvier 1994 a institué les groupements de maintenance et de gestion (GMG) en associations à but non lucratif chargées de la maintenance des services d'utilité commune. Le problème essentiel reste le manque de coordination et d'information entre les autorités locales chargées de superviser la constitution et le fonctionnement des GMG et les industriels présents dans les ZI.

Le renouveau industriel de la Tunisie sur la période 2021-2035 de 15 ans nécessite de développer une offre du foncier industriel répondant aux exigences de compétitivité des entreprises : prix abordable, qualité du foncier, disponibilité des terrains y compris et surtout dans le Grand Tunis et les zones côtières. En matière d'offre territoriale, il est recommandé de :

- Réhabiliter les zones existantes pour les mettre aux normes internationales d'aménagement.
- Construire de nouvelles zones en fonction des besoins des entreprises et conformément aux règles de l'art tout en gardant une compétitivité par rapport aux pays concurrents, en relation avec l'attraction des IDE.
- Renforcer la promotion immobilière du foncier industriel par le secteur privé, seul capable de rapprocher, économiquement, l'offre de la demande.

### 3.4.2. Logistique

La situation du secteur logistique en Tunisie est alarmante sur l'ensemble de ses aspects : port, douane, logistique. L'industrie est sensible à toutes ces défaillances mais plus particulièrement à la situation chaotique du Port de Radès, qui assure 21% du trafic global et 79% du tonnage des marchandises conteneurisées. Les performances opérationnelles au Port de Radès continuent de se dégrader :

- Une productivité très faible : 6 à 10 conteneurs par heure et par engin, contre un standard minimum imposé de 13 conteneurs par heure et par engin.
- Un délai d'attente des navires en rade : en moyenne 13 jours.
- Un délai de séjour des conteneurs de 11 jours au port avant enlèvement.

Avec des équipements analogues à ceux de la STAM, les performances des ports étrangers méditerranéens sont incomparables : 2 jours de déchargement au maximum et quelques 6 heures d'attente en rade. Les raisons de ces défaillances sont bien connues :

- La limitation de la capacité du Port de Radès en linéaire de quai, en tirant d'eau, en superficie de stockage, par rapport à un trafic qui évolue à 3% l'an.
- La STAM, entreprise publique qui traite environ les 2/3 du trafic total tunisien (hors vrac liquides) et assure le monopole des opérations de manutention sur le port de Radès, n'arrive pas à améliorer la productivité de son personnel malgré les investissements importants dans des équipements.
- Le manque de coordination entre les intervenants dans les opérations portuaires et commerciales.
- La faiblesse de la digitalisation des opérations portuaires et de commerce extérieur.

Dans une optique de moyen et long termes (5 à 15 ans) c'est l'ensemble du secteur du transport et de la logistique qu'il faut réformer et développer :

- Développer le partenariat public-privé dans les infrastructures et les opérateurs de transport.
- Compléter le réseau routier et autoroutier par des voies autoroutières structurantes.
- Créer un réseau de plateformes logistiques bien positionnées et bien reliées sur l'ensemble du territoire tunisien.
- Réaliser le port en eau profond d'Enfidha qui pourra accueillir les porte-conteneurs de grande capacité permettant de bénéficier des économies d'échelle dans le transport.

## 4. LA DYNAMIQUE DES SECTEURS DE L'INDUSTRIE

### 4.1. Industries mécaniques et métallurgiques

#### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

Les principaux facteurs de compétitivité des Industries Mécaniques et Métallurgiques (IMM) en Tunisie sont :

- Avantages comparatifs par rapport aux principaux marchés d'exportation du secteur.
- Accès préférentiel au marché européen & position géostratégique sur l'une des principales routes maritimes à côté du marché européen, mené par l'industrie métallurgique allemande.
- Centres de compétence dans des domaines techniques : mécatronique ou mécanique de précision.
- L'existence d'un réseau élargi de centres de formation professionnelle et instituts supérieurs des études technologiques (ISET).
- Complémentarité avec les Industries Électriques et Électroniques (IEE) en plein boom.
- Culture navale et maritime.
- Flexibilité sur les quantités, réactivité sur les délais, & facilité d'intervention en cas de problèmes.

Les éléments qui pourraient freiner la reprise de ce secteur pour la Tunisie sont :

- Forte dépendance à l'égard des intrants pour les machines terminées, ce qui affecte les coûts et les délais.
- Fragmentation du secteur, et peu d'alliances entre les grandes entreprises et PME du secteur.
- Bureaucratie administrative, réglementation désuète notamment douanière et de change.
- Difficultés logistiques au Port de Rades.
- Système de formation défaillant.
- Augmentation des prix des matières premières et faible marge de manœuvre des entreprises tunisiennes pour agir sur les coûts.
- Concurrence exercée par les produits de substitution.
- Les entreprises ne sont pas assez structurées pour les marchés à l'exportation, tant sur les plans commerciaux, en termes de capacité de production, que sur la veille technologique.
- Pénurie de TS et de soudeurs.
- Défaut d'une industrie lourde & absence d'une grande locomotive industrielle (comme en Turquie par exemple).

#### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

Les perspectives de croissance à moyen terme de l'industrie mécanique européenne sont peu optimistes. Selon l'Association Allemande VDMA, le secteur connaîtra une baisse de 5% en 2020, signes perceptibles depuis 2019.

En Tunisie, selon une étude menée par l'Institut Tunisien des Etudes Stratégiques (ITES), les Industries Mécaniques & Électriques (IME) ont vu leur valeur ajoutée se contracter de 9,2% pendant le 1<sup>er</sup> trimestre 2020 à 35,9% pendant le 2<sup>ème</sup> trimestre 2020 qui peut s'extrapoler pour le secteur des IMM.

Si le marché européen est un marché classique et stable pour l'industriel tunisien, le Maghreb et l'Afrique représentent d'importantes opportunités de ventes pour les entreprises exportatrices.

Aussi, les opportunités de croissance du secteur IMM sont :

- Participer aux chaînes de valeur européennes en produisant des composants de machines sur mesure et suivre l'émergence de la mécanique de précision : appareils de bord pour aviation et automobiles, décolletage, fabrication d'appareils de mesure.
- Changements dans les chaînes d'approvisionnement mondiales en raison des obstacles causés par la crise de la COVID-19, en donnant la priorité aux fournisseurs avec proximité géographique.
- Impulsion de la co-traitance entre les donneurs d'ordres et les preneurs d'ordres locaux.
- Croissance de la demande de bateaux (de pêche, militaire, plaisance, etc.) dans le monde.
- Packager des produits finis pour le marché africain en complément avec les IEE.

Toutefois, ce secteur fait face à plusieurs défis :

- Faible demande locale due à la baisse du pouvoir d'achat, la concurrence des producteurs étrangers (asiatiques & turcs) et l'instabilité monétaire.
- Réduction de la valeur ajoutée générée par l'industrie locale, augmentant le risque de produits de substitution.
- Problèmes géopolitiques provoquant une instabilité ou une aggravation du climat des affaires & boycott de la Tunisie par les acheteurs européens.
- Risque de migration des compétences, intensifié par la pénurie en Europe / Canada.
- Augmentation tendancielle des prix de la matière première ainsi que du coût de l'énergie.
- Rigidité de la relation commerciale avec l'Algérie.
- Surcoûts logistiques pour les exportateurs dus aux perturbations aux ports.
- L'accélération de l'utilisation des nouvelles technologies modifiera certainement le profil du secteur de la métallurgie et fournira des opportunités pour les entreprises IMM. Le secteur connaît actuellement une baisse au niveau de la productivité et de la qualité, due aux challenges évoqués ci-dessus. Cela signifie que de grands efforts sont à fournir pour identifier les mesures qui seraient à même de relever ce défi d'amélioration de la productivité et de la qualité.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les participants à l'atelier sectoriel ont évoqué plusieurs lignes d'action pour l'IMM en Tunisie, notamment le développement de nouvelles filières innovantes.

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Mécatronique	Compte tenu de la diversité des activités incluses, la mécatronique est définie comme une branche d'ingénierie multidisciplinaire. Au vu des avantages comparatifs de la Tunisie dans les IMM et IEE et de la croissance attendue tirée par l'innovation, la mécatronique présente des opportunités. La Tunisie devrait encourager les start-ups à s'y lancer.
Mécanique de précision	La Tunisie compte plusieurs entreprises dans ce domaine, ainsi qu'un Centre de Recherche en Microélectronique et Nanotechnologie, qui dispose de capacités et de plateformes technologiques dans les domaines de la photonique, la nanotechnologie ou des systèmes de communication embarqués. Le challenge demeure le sourcing de produits optoélectroniques dont le Japon (et la Corée) en sont les principaux producteurs.
Recyclage des déchets	Le métal peut être obtenu par recyclage de déchets ; on parle alors de métal secondaire. Cette activité est en train de gagner de l'importance en raison du volume de déchets et de la volatilité des cours des matières premières.



## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- Encourager la fabrication des pièces de rechange (première monte et indépendante).
- Soutien à la formation professionnelle spécialisée pour former plus de soudeurs qualifiés en soudure de matériaux (aluminium, inox, etc.), des agents de contrôle certifiés COTEND, des techniciens de design, etc.
- Développer certaines activités telles que décolletage, traitement thermique, taillage engrenages, collage, frittage, outillage de coupe, fabrication de ressorts à boudins pour l'électrotechnique, etc.
- Former des concepteurs et des développeurs d'outils mécaniques destinés au travail de la tôle fine.
- Construction métallique : favoriser la création d'un pôle industriel d'une capacité annuelle de 100.000 tonnes de structures métalliques et de 6.000 tonnes de chaudronnerie dans le domaine des constructions métalliques.
- Inciter les entreprises du secteur à créer des groupements d'achats et de co-traitance entre-elles.
- Assister techniquement les entreprises de la fonderie pour améliorer la qualité de leurs produits et maîtriser les coûts.
- Créer un groupement pour la collecte, le triage et l'approvisionnement de la ferraille.
- Doter le CETIME de plus de moyens de certifications internationales, et création d'une plateforme de préparation à la qualification dans les normes internationales de soudage et de contrôle qualité.

### Au niveau commercial :

- Création d'une task force Gouvernement + Privé pour une proposition de valeur tunisienne afin d'attirer un équipementier avant le constructeur et élaboration d'un plaidoyer pour repositionner la Tunisie.
- Attraction de grands constructeurs automobiles : accords avec des FEO, concession des avantages fiscaux & douaniers.
- Liaison avec des clusters internationaux pour le transfert de connaissances vers le tissu productif local.
- Dynamiser la politique « africaine » : les ambassades tunisiennes en Afrique devraient héberger des jeunes en service civil qui travaillent pour le compte des entreprises tunisiennes.
- Travailler sur le rétablissement d'une relation économique équilibrée avec l'Algérie.
- Accompagner les sociétés en marketing pour des solutions d'élargissement de gammes de produits.

### Au niveau de l'innovation :

- Inciter fiscalement l'innovation des entreprises en collaboration avec les universités.
- Renforcer le rôle du cluster de mécatronique pour développer des projets conjoints de RDI, et permettre un saut qualitatif de la fabrication des appareils grand public, de composants mécatroniques, etc.
- Renforcement des infrastructures numériques, en investissant dans des technologies de pointe de l'économie « digitale » (IoT, réseaux 5G, automatisation, Intelligence Artificielle...).
- Subventionner des logiciels liés à la technique de conception, marketing, image et conception.
- Développer la digitalisation (salons virtuels, visites virtuelles, journées portes ouvertes, workshop, etc.).

## 4.2. Industrie aéronautique

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

Ayant réalisé 480 millions d'EUR en 2018, le secteur de l'industrie aéronautique a connu un essor remarquable en Tunisie durant les 10 dernières années et contribue à hauteur de 4% des exportations. Principalement engagée dans la fabrication de composants de base et leur assemblage, l'accès à des activités à plus forte valeur ajoutée est limité, bien que des sous-ensembles d'une certaine complexité soient de plus en plus fabriqués. L'environnement entrepreneurial en Tunisie a favorisé des gains de productivité pour l'industrie aéronautique :

- Proximité des fabricants de composants européens et des plateformes de réparation et de maintenance.
- Infrastructure technologique de qualité Pôle aéro de Mghira où ces structures et d'autres ensembles complexes sont fabriqués, étant totalement intégré et autonome; Pôle de compétitivité de Sousse spécialisé dans les domaines de la mécanique, l'électronique et l'informatique ; Parcs d'activités économiques de Bizerte et de Zarzis.
- La présence d'acteurs aéronautiques certifiés (ISO 9001, EN 9100, ISO-TS, ISO 14001, ISO 18001, EASA, CMMI et autres) tels que STELIA, filiale d'EADS/AIRBUS ou SAFRAN (ex-ZODIAC).
- Coût le plus attractif des consommations intermédiaires.
- Ressources humaines réactives, compétentes et compétitives, allant des techniciens supérieurs spécialisés jusqu'aux ingénieurs et chercheurs.
- Large variété d'activités/métiers couvrant la quasi-totalité de la chaîne de valeur (CDV) aéronautique

Toutefois, la COVID-19 a causé un manque à gagner pour l'ensemble des entreprises opérant dans le secteur aéronautique. Après de spectaculaires hausses durant les dernières années, l'activité industrielle va baisser de 30% à 50% en 2020, et rien n'indique une amélioration en 2021.

Les éléments qui pourraient freiner la reprise de ce secteur très promoteur pour la Tunisie sont :

- Lente transition politique générant une discontinuité sur des sujets structurants (exemple les orientations industrielles).
- L'incertitude fiscale et sociale récurrente qui paralyse les décisions et inhibe les investisseurs.
- Les pratiques douanières contraignantes.
- La fuite des compétences vers l'étranger.
- La coordination défailante entre les acteurs publics (administration et secteur d'appui) et privés (entreprises) notamment dans la réglementation, normes, etc.
- Faible effort de promotion : la Tunisie ne s'est pas positionnée surtout après la crise sanitaire.
- Rigidité de la réglementation pour les activités aéronautiques (hors industrie).

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

La majorité des entreprises implantées en Tunisie sont exportatrices de productions vers leurs maisons mères basées en France qui est le principal marché de destination des exportations tunisiennes (88%). Afin d'améliorer ses performances, la Tunisie doit :

- Cibler les pays moins traditionnels (USA, Brésil, Chine) mais aussi et surtout le marché allemand.
- Mettre en place de nouveaux avantages comparatifs importants par rapport à des pays concurrents.
- Communiquer vis -à-vis des entreprises implantées en Tunisie pour préserver leur présence en temps de crise liée à la COVID-19.
- Améliorer le taux d'intégration avec des activités à plus forte valeur ajoutée (VA).
- Créer des centres de formation aéronautique agréés par les avionneurs (type Tunisair Technics).
- Devenir un Hub pour l'Afrique, en partenariat avec les avionneurs.
- Reprendre en main le CEMIA dans le cadre d'un partenariat-public-privé (PPP) (comme par exemple avec le GITAS) pour en faire un centre d'excellence.

Mais ce secteur doit relever plusieurs défis :

- Modèle basé sur un client dominant avec risque de dépendance forte.
- Dégradation de l'environnement d'ensemble (politique, économique, social et environnemental) en Tunisie pouvant constituer un frein pour le développement du secteur.
- Accentuation de la concurrence pour l'attraction des investisseurs étrangers vers d'autres destinations.
- Perte d'attractivité due au manque de personnel formé, faute de centre de formation adapté et performant.
- La réserve foncière à la zone industrielle (ZI) de Mghira doit être préservée aux industriels de l'aéronautique.
- Absence de vision et de soutien des entreprises sur les marchés africains.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour maintenir le dynamisme de l'industrie aéronautique et rester amarrée à la future chaîne de valeur mondiale, la Tunisie devra soutenir les entreprises présentes par tous moyens (comme par exemple une baisse des charges sociales telle que celle réalisée en 2009) en contrepartie de la préservation des emplois jusqu'à la reprise du secteur (prévue pour 2023). Également, la Tunisie doit disposer de fortes capacités d'innovations et d'anticipation technologiques tout en préservant ses acquis. Les créneaux à explorer pour leur développement sont notamment :

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
MRO (Maintenance, Repair and Operations)	Indispensables pour garantir la sécurité et la fiabilité des flottes aéronautiques, les activités de MRO sont assurées par des opérateurs aux États-Unis et en Europe. Une nouvelle piste à creuser par les industriels tunisiens, en raison du besoin important en main-d'œuvre et les connaissances techniques disponibles. Ce marché prometteur pour la Tunisie a encore de nombreux défis à relever en prenant en compte la complexité croissante des systèmes avioniques.
Drones	Il est utile d'étudier l'opportunité de développer la filière des drones civils en Tunisie. Un marché promis à un avenir radieux pourrait transformer progressivement le paysage industriel tunisien dans des secteurs très variés (militaire, agriculture, spectacles, etc.), de développement sur les marchés internationaux. Néanmoins, il faudra mettre en place un cadre normatif et réglementaire adéquat.
Impression 3D	En permettant d'alléger considérablement certaines pièces présentes dans un avion, l'impression 3D pourra contribuer au développement de l'industrie aéronautique dans la réduction des consommations en carburant des compagnies aériennes. Il s'agit d'une révolution industrielle dans la fabrication des avions, et les industriels tunisiens sont appelés à se positionner dans les années à venir.
Industrie 4.0	La Tunisie est riche de compétences en Ressources Humaines (RH) nécessaires. C'est le moment de chercher l'opportunité de créer un secteur à haute valeur ajoutée centré sur l'ingénierie et les services. Les opérateurs en Tunisie doivent passer à la production intelligente pour plus d'efficacité. L'industrie 4.0 pourra ainsi supporter la montée en cadence des usines en augmentant l'efficacité opérationnelle et la flexibilité de l'ensemble de la chaîne de production. « Tout va être digitalisé et le marché africain est demandeur ».
Matériaux composites	Process spécial qui nécessite une qualification par l'avionneur qui a conçu la pièce. L'industrie des matériaux composites est fortement consommatrice de main d'œuvre, et la maturité récente de ce marché ouvre des nouvelles perspectives pour

cette industrie en Tunisie. Mettre en place une telle stratégie de « montée en gamme » exige des équipements et compétences de haut niveau, accessibles qu'aux entreprises capables de soutenir de lourds investissements de R&D et d'industrialisation. Seules 4 entreprises Tunisiennes sont reconnues actuellement comme spécialistes du développement de pièces complexes en matériaux composites à destination de l'aéronautique. Il y a donc du potentiel pour développer davantage.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- Développer les échanges interentreprises en Tunisie pour l'exportation de sous-ensembles dont les composants sont fabriqués localement.
- Le monde de l'aéronautique demeure actuellement un « club fermé ». Ceci représente une opportunité pour constituer un réseau de sous-traitants de rang Tier3 qui aujourd'hui peinent à survivre, mais qui moyennant une stratégie volontariste de « mise à niveau » pourront accéder au rang Tier2.
- Se positionner comme partenaire crédible dans la sous-traitance d'ingénierie.
- Être reconnu par les motoristes dans les activités de maintenance et de réparation de pièces onéreuses.
- Obtenir « l'accréditation locale sur les pièces mécaniques » : AIRBUS pourrait proposer une formation afin de permettre aux compétences locales de contrôler le bon respect des exigences en termes de qualité.
- Gisement de création de valeur pour cette industrie en augmentant les fonctions métiers de support tels que : consommables, outils de coupe, affutage, lubrifiants, réparation & maintenance des équipements, robotisation, machines spéciales / gabarits, etc.
- Encourager et aider les sociétés à construire des avions tunisiens.
- Encourager l'accréditation locale sur les pièces mécaniques afin de permettre aux compétences locales de contrôler le bon respect des exigences des donneurs d'ordre internationaux en termes de qualité.

### Au niveau commercial :

- Communiquer vis-à-vis des entreprises implantées en Tunisie.
- Ne pas rater la fenêtre de tir actuelle, post-COVID, auprès de bon nombre d'acteurs de l'aéronautique et notamment les entreprises allemandes qui sont appelées à trouver des nouvelles solutions pour leurs chaînes d'approvisionnement.
- Consolider le positionnement actuel de la Tunisie comme un partenaire de sous-traitance « *best cost* ».
- Maintenir le positionnement stratégique du secteur à l'échelle internationale.
- Mettre en œuvre une stratégie audacieuse de promotion volontariste et ciblée du site Tunisie.
- Changer d'approche et passer au démarchage direct des prospects potentiels en mode « *task force* » entre acteurs publics (administration & politiques) et privés.
- Tenter d'équilibrer la dépendance de AIRBUS en prospectant l'autre géant BOEING ainsi que des acteurs outsiders tels que BOMBARDIER, etc.

### Au niveau de l'innovation :

- Booster la transformation digitale par le renforcement des infrastructures numériques, en investissant dans des domaines tels que la R&D, l'utilisation des technologies de pointe de l'économie « digitale » (IoT, réseaux 5G, automatisation, Intelligence Artificielle, etc.).
- Avoir un pôle de développement dans les activités porteuses (composites, impression 3D, etc.) et un noyau d'industriels compétitifs.
- Primes pour l'investissement immatériel et les dépenses en R&D.



- Stimuler la coopération inter-entreprises en matière d'innovation en créant des incitations douanières et fiscales.
- Opter pour l'usine connectée et la fabrication intelligente ne sera plus une option mais une nécessité pour rester dans la bataille technico-commerciale que se livrent les opérateurs.

### 4.3. Industries électriques et électroniques

#### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

En dépit des interruptions de production causées par la COVID-19 (baisse entre 10% à 15% en 2020), les branches du secteur des IEE connaîtront une robuste croissance dans les années à venir : un TCAM de 7% à 8% pour la période 2020-2023, portée par le développement de nouveaux paradigmes de mobilité, la 5G, l'automatisation industrielle, les villes intelligentes et de l'électronique grand public. Les principaux facteurs de compétitivité de cette industrie en Tunisie sont :

- Main-d'œuvre compétitive par rapport aux autres pays concurrents, « Covid Costs » demeurent attractifs en benchmarking mondial.
- Accès préférentiel au marché européen mature et demandeur, avec un tarif général de 0%.
- Proximité géographique avec les marchés européens propices au JIT.
- Success stories avec des grands acteurs français mais aussi allemands, italiens et américains.
- Industrie des câblages / composants automobiles consolidée et compétitive à l'échelle mondiale avec des groupes industriels leaders aux niveaux régional ou mondial.
- Clusters spécialisés et centres de compétences dans des domaines techniques tels que la mécatronique.
- Industries connexes en amont assez développées (IT).
- Câbles électriques constitués comme principal produit d'exportation de la Tunisie (1.898 millions de USD en 2018).
- Exportations diversifiées, les IEE est le secteur qui a le plus contribué aux exportations tunisiennes depuis 2013 à aujourd'hui, avec de nouveaux produits (moteurs, panneaux électriques).
- Résilience des entreprises sur les 10 dernières années et faculté d'adaptation des entrepreneurs.
- Notoriété des IEE tunisienne en Afrique Subsaharienne.

Toutefois, outre la crise conjoncturelle de la COVID-19 vite surmontée par les IEE, d'autres freins peuvent être mentionnés:

- Forte dépendance d'intrants importés.
- Administration asynchrone, réglementation désuète, lourdeur de la réglementation douanière et de change.
- Faible demande du secteur public et marché local entravé par des barrières commerciales internes.
- R&D peu développée et manque de plateformes techniques dédiées (tests, prototypage, etc.) privées.
- Dépendance commerciale de l'économie française.
- Absence d'accompagnement de l'Etat dans le marché africain.
- Déséquilibre de la relation commerciale avec l'Algérie.
- Infrastructure dépassée par des pays concurrents et difficultés de logistique liées au port de Rades.

#### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

Confrontée à une rude concurrence, notamment du Maroc ou du Portugal, les IEE tunisiennes ont pourtant d'énormes potentiels pour attirer de nouvelles productions post-COVID estimées aux alentours de 25-30% (VA, Ressources humaines, CA, surfaces de production) d'ici 2025, le marché européen étant mature et demandeur pour l'industriel tunisien. L'Afrique et le Maghreb représentent d'importantes

opportunités pour consolider les ventes à l'extérieur et assurer ainsi un revenu conséquent pour les entreprises tunisiennes exportatrices.

Afin d'améliorer ses exportations la Tunisie doit :

- Passer de la sous-traitance à la cotraitance et participer aux chaînes de valeur européennes en produisant des composants électriques sur mesure pour suivre la croissance de la demande.
- Relocaliser des chaînes d'approvisionnement mondiales post COVID-19.
- Promouvoir une émergence croissante des circuits multiplexés dans la voiture électrique, connectée et autonome du futur.
- Impulser la co-traitance locale entre les donneurs d'ordres et les preneurs d'ordres.
- Profiter du marché africain très demandeur et relancer le marché libyen.
- Développer un nouveau marché du multiplexage.
- Exploiter les compétences en IT disponibles pour les IEE.
- Développer la R&D localement.

Toutefois, ce secteur fait face à plusieurs défis :

- Infrastructure foncière industrielle très limitée.
- Risque de ne pas profiter du virage de la transition énergétique et de celui de la digitalisation.
- Réduction de la valeur ajoutée générée par l'industrie locale.
- Détournement des nouveaux IDE vers les pays concurrents.
- Problèmes géopolitiques provoquant une instabilité ou une aggravation du climat des affaires.
- Absence de vision et de soutien des entreprises sur les marchés africains.
- Perte d'emplois des activités de câblages automobiles.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les participants à l'atelier sectoriel ont évoqué plusieurs pistes de développement ultérieur pour l'IEE en Tunisie, citées ci-dessous comme étant des niches à creuser ultérieurement pour rester amarrés à la future chaîne de valeur mondiale.

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Voiture électrique	On assiste à une profonde mutation avec l'arrivée des voiture électrique, voiture connectée et voiture autonome. Ce marché prendra de l'importance à partir de 2025 et va bouleverser le paysage de la chaîne logistique de l'industrie automobile. Il faut que les acteurs du secteur s'organisent en cluster entre privés locaux/étrangers et les pouvoirs publics pour s'y préparer et s'adapter.
Branche électronique - Intégration & Embarqué	Essentiellement constituée d'entreprises de sous-traitance d'assemblage de cartes (EMS), la branche électronique demeure à faible VA basée essentiellement sur la main d'œuvre. C'est pourquoi il faudra chercher à intégrer le maximum de prestations associées, de produits semi-finis et de composants mais également de services d'engineering.
Réseaux & composants électriques pour le bâtiment	Outre la STEG qui remplacera les compteurs classiques ce qui laisse de bonnes perspectives pour les 10 années à venir pour les industriels, les enjeux sont les mêmes dans les pays africains et du Moyen-Orient qui investiront dans un réseau intelligent. Cependant, ces marchés sont convoités aussi par les entreprises européennes. Il faut avoir une vision de partenariat public-privé pour l'Afrique.
Industrie du Photovoltaïque	La Tunisie qui ne couvre que la moitié de ses besoins énergétiques pour diversifier sa production mise sur les énergies renouvelables afin de représenter 30% de la production nationale d'électricité d'ici 2030, contre seulement 2 à 3% actuellement. Une aubaine pour booster l'engineering et la production locale.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- En transition pour l'industrie 4.0 les opérateurs en Tunisie doivent passer à la production intelligente et supporter la montée en cadence des usines.
- Faciliter aux EMS (sous-traitant) la prestation pour le marché local et notamment le privilège pour la matière première. Et plus généralement supprimer les droits de douanes sur l'import de composants pour le marché local.
- La Tunisie est riche de compétences en ressources humaines nécessaires : on doit former plus d'ingénieurs et techniciens en électronique embarquée.
- Moderniser l'exploitation des ports, concrétiser le plan de « plateformes logistiques » et faire avancer le projet du nouveau Port en eau profonde pour attirer de nouveaux IDE notamment automobile.
- Développer davantage la partie express pour soutenir la phase de prototypage.
- Développer une expertise nationale dans le domaine de certification et contrôle de qualité.

### Au niveau commercial :

- Action de lobbying pour permettre d'attirer de nouveaux acteurs.
- Elaborer un plaidoyer pour repositionner la Tunisie pour la production automobile post-COVID.
- Créer une task force et des clusters privés.
- Subventionner, à l'instar de la Turquie, les industriels pour usage de MAF dans les marchés ciblés.
- Développer le Marketing Digital, canal gagnant pour améliorer la communication externe et interne.

### Au niveau de l'innovation :

- Accélérer le transfert technologique entre la recherche et l'industrie, par une politique d'incitations fiscales ou des subventions concrètement réalisables.
- Booster l'investissement dans des technologies de pointe de l'économie « digitale » (IoT, réseaux 5G, automatisation, IA, etc.).
- Aider les industriels à inclure la chaîne de valeur IoT (les capteurs) dans leurs machines à moindre coût.
- Investir en R&D pour augmenter la VA.
- Impliquer les industriels (UTICA, CONECT) dans la rédaction d'une réglementation favorable à l'émergence de l'innovation.

## 4.4. Industrie textile et de l'habillement

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

L'Industrie Textile et de l'habillement (ITH) est actuellement le **premier secteur industriel** en Tunisie, tant en nombre d'entreprises qu'en nombre d'emplois. Après le **démantèlement de l'AMF**, l'entrée de concurrents asiatiques sur le marché européen a mis en évidence la nécessité de fonder la compétitivité du secteur sur des facteurs autres que les faibles coûts de production. Depuis 2012, la Chine est rapidement devenue le premier fournisseur de l'UE dans les ITH, avec une part de marché de 40% qui depuis s'est stabilisée. De cette manière, l'ITH tunisienne a connu une baisse progressive de ses exportations vers l'Europe, avec une **réduction de la part de marché** de 5,8% en 2002 à 1,67% en 2020<sup>4</sup>. La compétitivité du secteur est entravée par sa forte dépendance vis-à-vis du marché européen et sa capacité d'approvisionnement limitée. En raison des règles d'origine de la double transformation (RoO3) des accords de libre-échange de l'UE, qui exigent l'utilisation de tissus de pays de la région EUROMED, un réseau a été mis en place dans lequel les entreprises transforment les produits textiles de l'UE pour les réexporter après vers l'Europe. Malgré ce qui précède, la Tunisie possède un secteur textile relativement important, comme l'indiquent les chiffres suivants :

- **9<sup>e</sup> plus grand fournisseur d'Europe** et **2<sup>e</sup> fournisseur de la France**. Les produits d'habillement (femme / homme) se placent en **deuxième rang entre les produits d'exportation** de la Tunisie.
- **1.556** entreprises de plus de 10 employés en 2019 (**baisse de 296** depuis 2013), soit **30%** du tissu industriel dont **1.380** entreprises (81%) sont totalement exportatrices (**baisse de 169** depuis 2013) comptant pour 91% des emplois du secteur.<sup>5</sup>
- **161.260** emplois en 2020 (entreprises de plus de 10 employés), soit **31%** du total des emplois industriels.
- Alors que la branche textile est à forte intensité d'investissements en capital, la branche de l'habillement (**confection, de la chaîne, de la trame et de la maille**) est à forte intensité de main-d'œuvre. Compte tenu du fait que cette dernière concentre 84% de toutes les entreprises, on peut en général dire que, pendant des décennies, la compétitivité du secteur a reposé sur de faibles coûts salariaux.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

Le marché mondial de l'habillement a atteint presque 758,4 milliards de USD de chiffres d'affaires en 2018 et devrait croître à un TCAM de 11,8% pour atteindre 1.182,9 milliards de USD d'ici 2022. Les perspectives d'avenir de l'industrie sont conditionnées par les tendances suivantes :

- Plus grande concurrence de la part des **acteurs** de la chaîne d'approvisionnement **asiatique** qui conçoivent des articles populaires pour les **vendre directement aux consommateurs** à des prix abordables.
- **Transition du modèle de commercialisation du B2B au B2C**, renforcé par la crise de la COVID qui a boosté la vente en ligne directe ou par l'intermédiaire d'opérateurs spécialisés (Amazon, Alibaba).
- **Croissance de la demande des textiles techniques**, ainsi que de leurs marchés de destination grâce à l'émergence d'activités liées aux industries automobile et aéronautique, ainsi que le développement de la demande dans le domaine de la santé.

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'industrie textile tunisienne est non seulement menacée par sa grande dépendance vis-à-vis du marché européen, mais aussi par la faible diversification de ses produits. Par conséquent, il est

<sup>4</sup> Trademap

<sup>5</sup> APII



recommandé que les entreprises misent sur une stratégie de diversification, permettant d'optimiser les compétences techniques existantes.

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Textiles Techniques	La croissance annuelle mondiale des textiles techniques est supérieure à 5%. À l'heure actuelle, la Tunisie dispose d'un tissu commercial compétitif au niveau mondial (les chiffres du commerce extérieur montrent des avantages comparatifs révélés positifs) dans le domaine des composants automobiles, de l'agriculture et de la plasturgie. Dans ce contexte, le développement de nouveaux produits dans le domaine des textiles techniques peut être réalisé en intégrant des innovations déjà développées et testées, minimisant ainsi le risque d'échec. Cela pourrait être fait à travers la création d'unités d'affaires orientées vers de nouveaux marchés (notamment l'automobile, la construction, l'agriculture et les produits pour la sécurité) tout en maintenant les lignes de production des textiles traditionnels. Cela permettrait aux entreprises locales de profiter de la situation créée par les RoO3, en réexportant vers l'Europe un produit plus sophistiqué à plus forte valeur ajoutée.

### PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

#### Au niveau industriel :

- Augmenter la valeur ajoutée par une stratégie de marque propre ou de co-traitance : profiter des structures d'appui existantes (CETTEX) et des relations de collaboration que les grandes et moyennes entreprises textiles locales entretiennent avec leurs acheteurs étrangers, pour améliorer leurs compétences dans le domaine du développement de marque, de leur propre produit et de leur design.
- Créer une base pour des partenariats technologiques stratégiques pour le développement de produits plus sophistiqués, et réaliser des joint-ventures afin d'élargir leurs domaines, et d'atteindre des créneaux de futur développement (textiles intelligents, textiles techniques).
- Développer toutes les étapes : conception, prototypage, approvisionnement, distribution et commercialisation. La promotion de la clusterisation du secteur, ainsi que la création de centres d'innovation peuvent contribuer à maximiser ces partenariats technologiques.
- Augmenter l'intégration nationale par l'investissement en amont (tissage, accessoires) et en aval (finissage) de la confection.

#### Au niveau commercial :

- Promouvoir le développement du commerce électronique : pour atteindre cet objectif, il est essentiel de disposer d'infrastructures logistiques et de processus douaniers agiles, ainsi que d'une masse critique minimale de compétences TIC locales.
- Rechercher des voies d'accès aux marchés internationaux à travers la création de liaisons avec des entreprises commerciales actives dans les pays / marchés de destination.

#### Au niveau de l'innovation :

- Associer le secteur dans les choix stratégiques concernant la formation de la main d'œuvre spécialisée et des cadres (adaptation de la législation, co-construction des cursus, participation à la gouvernance des institutions de formation).
- Multiplier les projets collaboratifs de R&D avec les laboratoires et les centres de recherches publics.
- Application du Plan de relance du secteur Textile & Habillement (2019-2023) : orientations stratégiques pour la montée en gamme, le développement d'une offre attractive pour les marchés traditionnels et des marchés nouveaux et le développement des filières de textiles techniques et intelligents.

## 4.5. Industrie du cuir et de la chaussure

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

- L'ICC de Tunisie bénéficie d'une **maîtrise du savoir-faire** acquise sur la durée de 50 ans de sous-traitance pour des entreprises italiennes, françaises et allemandes, et d'une **variété de gammes de produits** (chaussures de ville, chaussures de sécurité, maroquinerie moyenne et haut de gamme, vêtements en cuir).
- Mais malgré cela, le secteur est en **perte de vitesse** depuis **2010** :
  - L'ICC représente seulement **5,3% des emplois industriels** et **4,3% du tissu industriel** (en termes de numéro d'entreprises) en 2019, dont la composition est atomisée, constituée en majorité de PME et d'artisans.
  - La **matière première** est de plus en plus **rare** sur le marché local, et de **mauvaise qualité** en raison de la situation du **secteur de l'élevage et de l'abattage**, ce qui engendre une **augmentation des importations** de la matière première.
  - On observe une **fermeture croissante** de tanneries, mégisseries et unités de fabrication de chaussures, maroquinerie et habillement, et une **sous-performance** de la majorité des tanneries-mégisseries, en raison des difficultés liées au **vieillessement**, la **non-adaptation de l'outil de production** et la faiblesse de la R&D pour proposer des produits innovants.
- La grande **majorité des entreprises** tunisienne de l'ICC (67% du total des entreprises) se consacre à la **production de chaussures et tiges**. La branche des **articles de voyage et de la maroquinerie** occupe la 2<sup>e</sup> place (21%). Les services **d'apprêt et tannage de cuirs** ne représentent que **6%** du total des entreprises.
- Au niveau de l'exportation de la Tunisie, les chiffres laissent soupçonner un **affaiblissement de la compétitivité des produits tunisiens** à l'échelle internationale. L'**exportation des ouvrages en cuir** (maroquinerie, habillement, etc.), d'un montant de 300 MDT en 2019, a connu une augmentation quasiment régulière depuis 1999 avec un taux de croissance annuel moyen relativement bon (10,7%). Cependant, on constate depuis 2017 une tendance à la baisse en volume. L'**exportation des cuirs et peaux**, après avoir connu une tendance haussière depuis le début des années 2000, se fait en dents de scie et est en chute **depuis 2017**, avec une **diminution** de 97 MDT à 57 MDT entre 2017 et 2019.
- La **balance commerciale** du secteur se **détérior**e, avec une **diminution du taux de couverture** de 200% à 140% entre 2004 et 2018. Les **exportations** de chaussures en quantité sont en **baisse** alors que les **importations** sont en **hausse**.
- Le **marché national** est de plus en plus soumis à la **concurrence internationale**, avec une **augmentation des importations** principalement de **Chine, Turquie, Vietnam**, et à la **contrebande**.
- Par ailleurs, la **part** du secteur **tunisien** dans les **importations européennes** est en **diminution** (de 3,7% à 1,7% entre 2001 et 2017), en raison notamment des exportations des pays à faible coût et/ou de grande capacité de production avec disponibilité de la matière première (Vietnam, Chine, Inde, Indonésie, Turquie, etc.).
- Les **principaux clients** des **chaussures et tiges** en 2019 produits en Tunisie sont la **Libye** (32%), l'**Algérie** (23%), l'**Italie** (13%) et la **France** (10%). La **Suisse** (33,87% du total des IDE dans ce secteur), les **Bahamas** (23,04%), l'**Italie** (17,33%) et la **France** (13,89%) constituent les **principaux investisseurs**.

## OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

- Les **principaux pays exportateurs** de la filière cuir, au niveau international, **concurrents** de la Tunisie, sont la **Chine** (36% en 2016), **l'Italie** (12%), le **Vietnam** (11%), la **France** (4%) et **l'Indonésie** (3%)<sup>6</sup>. Cependant, la **Chine perd** chaque année des **parts de marchés** (diminution de 45% à 36% entre 2010 et 2016), dû à la **concurrence** des pays où les coûts de main d'œuvre sont inférieurs et des **pays exportateurs d'articles de luxe**. Cette situation offre des **possibilités de relocalisation des industries européennes** du Sud-Est asiatique vers la Tunisie.
- En ce qui concerne les **matières premières**<sup>7</sup>, le **continent américain** se positionne comme le **premier fournisseur** grâce à un grand nombre de cheptels. Les **Etats-Unis** constituent le premier exportateur de cuirs et peaux bruts mondiaux (un quart des exportations mondiales) et le 4<sup>e</sup> exportateur de cuirs préparés. Le **Brésil** et **l'Argentine** figurent aussi parmi les cinq premiers pays exportateurs de cuirs préparés (respectivement 2<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> au niveau mondial).
- Le marché international des biens en cuir devrait atteindre des records avec un **taux de croissance** annuelle composé de **+6,2%** pour la période de **2020 à 2025**.
- En termes d'**importation**, les **Etats-Unis** se positionnent en **tête** du classement (entre 19 et 22% des importations mondiales des biens en cuir). Mais le **marché européen** représente aussi une **opportunité** avec une **demande croissante** de sacs, portefeuilles et autres **biens en cuir**.
- Le **marché européen** constitue le premier **marché mondial de produits finis en cuir**. En valeur, 50% des chaussures exportées dans le monde sont achetées par des pays européens, notamment **l'Allemagne** (plus de 9% des importations mondiales), la **France** (6%), **l'Italie** (5%), le **Royaume-Uni** (4,8%), puis la **Belgique** et le **Pays-Bas**. Ces pays représentent donc des opportunités pour la production tunisienne.
- Les **tendances de consommation** sur le **marché européen** se caractérisent par un **intérêt** pour des **chaussures de qualité**, favorisant le **confort** et **l'ergonomie** et les **principes écologiques** et **éthiques**<sup>8</sup>. Pour conquérir ces marchés (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni), il est nécessaire que la Tunisie développe **l'innovation technologique** et renforce la **qualité** de ses **services et produits**.
- Par ailleurs, on observe une **tendance aux « circuits courts »**, tenant compte de la **proximité géographique** et **souplesse dans les volumes de commandes** et **petites séries**. Cela représente une opportunité pour la Tunisie qui bénéficie d'un **positionnement stratégique** grâce à sa **proximité géographique** avec **l'Europe**, lui permettant par ailleurs une **forte réactivité** dans la chaîne de valeur (création, fabrication, mise sur le marché).
- Le **cuir**, dont le **coût** est en **constante augmentation** en raison de la diminution de la consommation de viande, est en **concurrence** avec de nombreux **autres matériaux** (textile, caoutchouc, matières synthétiques). Son **identité** est par ailleurs mise **en péril** en raison de **fausses descriptions** pour tromper l'acheteur. La Confédération des associations nationales de tanneurs et mégissiers de la Communauté européenne (COTANCE) considère qu'il est indispensable de **différencier le cuir des matériaux non-cuir** à travers un **contrôle strict** et de mettre en place une **uniformisation de l'étiquetage**. La Tunisie devrait donc instaurer un **mécanisme de contrôle** pour garantir l'origine et la qualité de son cuir aux consommateurs.

<sup>6</sup> [https://conseilnationalducuir.org/sites/default/files/cnc/communiqués/ConseilNationalDuCuir\\_CommuniquePress-e-2018-01-24\\_1.pdf](https://conseilnationalducuir.org/sites/default/files/cnc/communiqués/ConseilNationalDuCuir_CommuniquePress-e-2018-01-24_1.pdf)

<sup>7</sup> [https://conseilnationalducuir.org/sites/default/files/cnc/communiqués/ConseilNationalDuCuir\\_CommuniquePress-e-2018-01-24\\_1.pdf](https://conseilnationalducuir.org/sites/default/files/cnc/communiqués/ConseilNationalDuCuir_CommuniquePress-e-2018-01-24_1.pdf)

<sup>8</sup> [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Redesign/Projects/EDEC/1%20doc%20atelier%20de%20restitution%20pour%20le%20secteur%20cuir%20.pdf\\_](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Redesign/Projects/EDEC/1%20doc%20atelier%20de%20restitution%20pour%20le%20secteur%20cuir%20.pdf_)

- En termes **d'innovation**, la R&D se concentre essentiellement sur **la création et développement de nouveaux matériaux** pouvant **copier les propriétés du cuir** (cuit naturel, vegan, etc.) ou **les améliorer** (cuir biodégradable)<sup>9</sup>. Les **technologies** en cours de développement dans l'ICC trouvent principalement une application dans le **domaine sportif** (chaussure connectée ou chaussure intelligente).

#### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
<b>Chaussures en cuir de luxe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les avantages de la Tunisie sont liés à la <b>maitrise du savoir-faire</b>, à la <b>connaissance des marchés européens</b>, et à la <b>proximité géographique</b> avec l'Europe, notamment grâce à l'expérience de la Tunisie comme sous-traitant pour des entreprises italiennes, françaises et allemandes.</li> <li>De <b>grandes entreprises</b> structurées en <b>tannerie</b> et en <b>fabrication de chaussures</b> et <b>maroquinerie</b> exportent régulièrement sur le continent européen, notamment en maroquinerie moyenne gamme.</li> <li>Les <b>principaux marchés européens</b> (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni) recherchent des <b>chaussures de qualité</b>. Le créneau des <b>chaussures en cuir de luxe</b> sur ces marchés représente donc une <b>opportunité</b> pour la Tunisie.</li> </ul>

#### PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

##### Au niveau industriel :

- Augmenter l'**intégration nationale** par la **mise à niveau de la filière du cuir** (élevage, abattage, collecte, tannerie) et la **fabrication** d'accessoires et de matières synthétiques.
- Adapter la **réglementation** pour assurer la **collecte des peaux** et leur **transformation** sur le territoire **national**.

##### Au niveau commercial :

- Augmenter la **valeur ajoutée** par une stratégie de **marque propre** ou de **co-traitance**.
- Promouvoir l'**image de la Tunisie** en tant que producteur de **produits de qualité** dans le domaine de la chaussure, de la maroquinerie et du vêtement en cuir.
- Développer le **commerce en ligne**.

##### Au niveau de l'innovation :

- Associer le secteur dans les **choix stratégiques** concernant la **formation de la main d'œuvre spécialisée** et des cadres (adaptation de la législation, co-construction des cursus, participation à la gouvernance des institutions de formation).
- Multiplier les **projets collaboratifs** de **R&D** avec le Centre National du Cuit et de la Chaussure (**CNCC**), les **laboratoires** et les **centres de recherches publics**.

<sup>9</sup> <https://www.nouvelobs.com/mode/20190618.OBS14546/a-porto-l-industrie-de-la-chaussure-bat-son-plein.html#modal-msg>



## 4.6. Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

La Tunisie possède une industrie des matériaux de construction diversifiée avec fabrication de toute la gamme de produits (granulats, liants, céramique, carreaux, béton manufacturé, béton prêt à l'emploi, plâtre, marbre, etc.). Tant l'approvisionnement que les ventes des Industries des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre (IMCCV) sont orientés vers le marché local (85% des ventes), ainsi que vers les marchés voisins du nord de la méditerranée (Italie, France et Espagne). Les **marchés les plus importants du secteur IMCCV** tunisien sont :

- Le BTP en Tunisie et à l'étranger (exportation de ciment en Afrique et d'autres matériaux de construction en Libye et ailleurs).
- L'emballage en verre creux en Tunisie et à l'exportation, activité qui va trouver de fortes opportunités d'expansion.

Le secteur est caractérisé par une **dispersion territoriale des entreprises**, du fait que les sociétés s'implantent à côté des gisements existants de calcaire, de sable, d'argile, de marbre ou de gypse. Une autre particularité du secteur est sa forte consommation d'énergie (facteur déterminant de la compétitivité sectorielle), causée par les fortes exigences thermiques des opérations de séchage et de cuisson, nécessaires à la production de carreaux, de ciment, de briques, de plâtre ou de verre. Actuellement le secteur des IMCCV compte :

- **414** entreprises de plus de 10 employés en 2019 (baisse de 36 depuis 2013), soit 8% du tissu industriel dont **19** entreprises (4,6%) sont totalement exportatrices (baisse de 5 depuis 2013) comptant pour 2,6% des emplois du secteur,
- **27.757** emplois en 2019 (entreprises de plus de 10 employés), soit **5,3%** du total des emplois industriels et une baisse de 8,3% depuis 2013.
- **45% des entreprises opérant dans la branche « produits de carrière »**, étant généralement des très petites entreprises (TPE) de moins de 10 employés et des PME

Le secteur bénéficie de l'existence de plusieurs structures d'appui spécialisées dans la céramique traditionnelle, l'électronique, l'aéronautique, les composants automobiles et la biotechnologie (Centre Technique des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre, Centre National de Céramique d'Art ou le Pôle de compétitivité à Gabes), ainsi que de plateformes technologiques et pôles de compétitivité.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

Les principales opportunités identifiées sont liées aux branches des **matériaux céramiques**, ainsi qu'à celle des **liants** :

Pour la branche de **matériaux céramiques** :

- Augmentation des besoins en électro-céramiques dans les condensateurs et les isolateurs, qui sont des composants majeurs des **appareils électroniques** industriels et grand public.
- Expansion de **l'industrie médicale** et demande croissante d'électro-céramiques pour implants et capteurs.
- Préférence généralisée pour des composants de plus grande durabilité et moins de poids qui permettent une **consommation efficace de carburant dans les véhicules**, ainsi qu'une utilisation plus durable des matériaux.

Pour la branche des **liants** :

- Matériaux polyvalents, isolants, résistants à la corrosion ou de composés organiques non volatils (COV), de plus en plus demandés à cause de l'**intensification des exigences d'efficacité énergétique** tant dans les bâtiments que dans les processus industriels.

D'autre part, les **principaux défis** qui ont été identifiés pour les IMCCV sont :

- La **lenteur de l'administration** pour le dédouanement des marchandises, à cause de la multiplicité des intervenants administratifs sans coordination.
- La nécessité d'éviter un retard dans le processus de transition vers une **matrice d'énergie plus renouvelable**, qui permet de conserver l'avantage comparatif de coûts énergétiques inférieurs par rapport aux pays voisins du nord de la Méditerranée.
- **Incertitudes concernant la construction** de logements en Tunisie, l'évolution de la situation sécuritaire en Libye (32% des exportations tunisiennes), des relations commerciales avec l'Algérie (23% des exportations tunisiennes).

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La vision stratégique du secteur doit être orientée vers la **diversification des marchés et des produits**. En conclusion de l'analyse des facteurs ci-dessus, les niches émergentes suivantes présentant un potentiel pour l'IMCCV tunisien ont été identifiées.

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
<b>Matériaux Céramiques</b>	La Tunisie possède des compétences importantes développées grâce à une longue tradition locale dans la production de céramiques, ainsi qu'à la haute qualité de ses services de conseil technique. Cependant, la contraction du secteur de la construction, principale locomoteur de l'IMCCV, oblige à miser sur une stratégie qui permet d'explorer de nouveaux marchés, à travers le développement de nouveaux produits avec des applications finales diverses. La grande variété d'applications des matériaux céramiques dans les branches des composants automobiles, de la médecine, de l'électronique ou de la production d'électricité, réduisent la dépendance du secteur vis-à-vis de la construction.
<b>Céramique Technique</b>	La mise en œuvre de projets collaboratifs entre entreprises permettant de combiner les compétences de l'industrie électronique, chimique ou plasturgie locale avec celles de l'industrie céramique, contribuera à diversifier à la fois les produits et les marchés cibles des IMCCV. Cela pourrait à son tour contribuer au développement d'une niche tunisienne de biocéramiques, capable de répondre à la demande croissante d'implants osseux et dentaires sur les marchés européens, qui représentent actuellement environ 30% du marché mondial des biocéramiques et de l'hydroxyapatite.
<b>Pierres ornementales / marbre</b>	Les coûts logistiques élevés justifient généralement l'implantation des entreprises à côté des gisements de matières premières. Ce facteur constitue une opportunité de développement pour les régions de l'intérieur qui possèdent des gisements minéraux. La création de structures de collaboration entre entreprises, laboratoires, centres techniques ou de recherche (comme le pôle marbre promu par la GIZ) pourrait contribuer à la valorisation de ces ressources. En particulier, la région de Kasserine regorge de marbre rosé aux propriétés uniques, ce qui pourrait être un facteur de différenciation inimitable.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- Diminuer les consommations d'énergie dans les procédés de fabrication, dans le transport et la mise en œuvre, à travers le développement de la cogénération et l'investissement dans les énergies renouvelables.
- Classifier les matériaux de construction et labelliser les éco-matériaux en fonction de la consommation énergétique, de l'isolation thermique et de l'émission de gaz à effet de serre.
- Promouvoir les collaborations entre les entreprises du secteur chimique, des composants électroniques (comme les capteurs ou les semi-conducteurs) ou des industries métal-mécaniques opérant en Tunisie pour favoriser l'intégration des entreprises du secteur céramique dans la chaîne d'approvisionnement des IEEE. Cela peut être fait par le biais de clusters, mais aussi par le biais de plateformes numériques collaboratives (telles que la plateforme autrichienne Industry 4.0) qui agissent comme une marketplace dans laquelle les fournisseurs et les clients potentiels peuvent échanger des informations sur leurs produits ou leurs demandes.

### Au niveau commercial :

- Supprimer les distorsions de concurrence induites par les droits de douane et les taxes d'effet équivalent.
- Etablir une ligne permanente de transport entre la Tunisie et l'Afrique occidentale.
- Tirer parti de la proximité géographique et des accords de libre-échange existants pour établir des partenariats commerciaux avec des leaders mondiaux de l'architecture et de la décoration intérieure situés dans l'UE.
- Encourager les partenariats avec des distributeurs dans les marchés développés, et avec des prescripteurs de produit, notamment architectes et designers qui favorisent l'adaptation du produit aux goûts actuels.

### Au niveau de l'innovation :

- Associer le secteur dans les choix stratégiques concernant la formation de la main d'œuvre spécialisée et des cadres (adaptation de la législation, co-construction des cursus, participation à la gouvernance des institutions de formation).
- Développer des nouveaux produits à plus haute valeur ajoutée grâce à la multiplication de projets collaboratifs de R&D avec le CTMCCV, les laboratoires et les centres de recherches publics. À cet égard, des initiatives telles que le programme de valorisation des résultats de recherche pourraient être utiles.
- Renforcer l'innovation en nouveaux produits (plus légers, plus économes en énergie, isolants) et en procédés propres.

## 4.7. Industrie agro-alimentaire

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

- Le secteur de l'IAA est de **grande importance économique** en Tunisie, 2<sup>e</sup> secteur industriel sur les plans de la production et de la valeur ajoutée. Il représente environ **3% du PIB** et **20% du tissu industriel** et emploie **14% de la main d'œuvre industrielle**. On observe par ailleurs une **tendance croissante de création d'entreprises**, dont 19% sont totalement exportatrices.
- Il s'agit d'un **secteur stratégique** et vital reposant sur 4 critères : I) Valorisation de la production agricole, II) **Sécurité alimentaire**, III) Qualité et sécurité sanitaire, et IV) **Développement régional**.
- A l'échelle mondiale, l'IAA tunisienne est **compétitive** avec un taux de couverture de l'industrie agroalimentaire supérieur à 1, les **exportations** étant **supérieures** aux **importations**. Les **exportations d'huile d'olive** (32% du total des exportations), de **dattes** (18%), des **produits de la mer** (10%), tomates séchées, huiles essentielles et produits frais **permettent** à la Tunisie de **couvrir la balance agro-alimentaire**.
- En ce qui concerne la **production « bio »**, la **Tunisie** se positionne comme **leader** sur le **continent africain**, avec la **plus grande surface cultivée** en bio et une **augmentation** de la surface de **plus de 69%** entre 2016 et 2017, représentant plus de 3% de la surface agricole utile totale du pays.
- Les **principaux pays destinataires** des exportations tunisiennes des produits agroalimentaires sont l'Europe du Sud (**France, Espagne, Italie**), la **Lybie**, les **Etats arabes unis** et le **Maroc**. Les **investisseurs** les plus importants dans le secteur agroalimentaire sont la France, les **Emirats arabes unis** et les **Pays-Bas**.
- L'Accord de libre-échange complet et approfondi (**ALECA**) négocié entre **la Tunisie et l'UE** en 2016, présente des **opportunités** pour augmenter les **exportations des produits tunisiens** sur le marché européen. Il risque cependant de **menacer la production locale** en raison de la **difficulté à concurrencer les produits européens** et d'engendrer une **dépendance de la Tunisie vis-à-vis de l'UE** en **empêchant la Tunisie d'accéder à d'autres marchés**.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

- Les **perspectives d'évolution** du secteur **varient** d'une **région** à une autre en fonction des **tendances de consommation**. Pour les **économies avancées**, par exemple, on observe une **sensibilité** de plus en plus forte vis-à-vis des **problèmes de santé, d'environnement** et de **durabilité** et intérêt croissant pour les produits issus de **l'agriculture biologique**.
- Le segment « **biologique** » de l'IAA est en **évolution croissante** sur les marchés des **économies avancées** avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de **+16,4%** entre **2014 et 2022**. En 2018, la croissance du **marché du « bio »** de 8% s'est essentiellement concentrée sur les pays européens suivants : **Allemagne, France, Italie** et **Suède**.
- La COVID impacte la filière agroalimentaire en donnant la **priorité aux fournisseurs** avec une plus grande **proximité géographique** qui peuvent garantir une fourniture constante et relativement stable de biens. Cela représente une opportunité pour la Tunisie, qui bénéficie d'un **positionnement stratégique** grâce à sa **proximité géographique** avec **l'Europe**.
- L'**innovation** et les nouvelles technologies (Big Data, intelligence artificielle, robotique, blockchain) permettent **d'améliorer la production** et le **rendement**, et d'assurer la **transparence des produits alimentaires** pour répondre aux exigences des consommateurs. Leur application en Tunisie permettrait de :



- **Améliorer la productivité** des producteurs, dont les rendements sont souvent affectés par des **problèmes d'irrigation** ou des **systèmes de production peu efficaces**, et
- **Contrôler la production** et **fournir des informations sur la qualité** aux différentes parties prenantes.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

De par le **positionnement de la Tunisie** au niveau mondial dans la **production** des produits suivants, et la **demande croissante du marché**, les trois **créneaux d'opportunités** suivants sont proposés.

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
<b>Huile d'olive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Tunisie fait partie des <b>six pays producteurs d'olives</b> les plus <b>importants au niveau mondial</b>, selon le mode de culture conventionnel. En termes de <b>production « bio »</b>, elle est aussi l'un des <b>principaux producteurs</b> au niveau mondial (254.411 ha de culture bio), devant l'Italie (235.741 ha) et l'Espagne (195.114 ha), en 2017<sup>10</sup>.</li> <li>• En termes de <b>croissance du marché</b>, on estime qu'il augmentera à un <b>TCAC de 3,04%</b> jusqu'en 2023<sup>11</sup>.</li> <li>• Le <b>marché potentiel</b> pour la Tunisie (<b>pays consommateurs et peu producteurs</b>) est constitué des pays suivants : USA, <b>Allemagne</b>, <b>Royaume-Uni</b>, Australie, Japon, Canada, Russie, <b>région MENA</b>, Chine.</li> </ul>
<b>Produits biologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>Tunisie</b> est le <b>pays d'Afrique</b> avec la <b>plus grande surface cultivée en bio</b>. Sa production est axée sur <b>vingt filières biologiques</b> et offre un <b>large éventail de produits</b> : <b>huile d'olive</b>, <b>dattes</b>, figes de barbarie, plantes aromatiques et médicinales, huiles essentielles, légumes, fruits, céréales et dérivés, aloe vera, jojoba, etc.</li> <li>• La <b>tendance de consommation</b> des marchés des économies avancées pour le <b>segment des produits « bio »</b> est à la <b>hausse</b> (TCAC de +16,4% entre 2014 et 2022). L'Europe occidentale (France, Italie, Espagne, Portugal et Allemagne) constitue par exemple <b>l'un des principaux marchés</b> d'exportation de l'huile d'olive bio.</li> </ul>
<b>Dattes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <b>marché mondial de la datte</b> est en pleine <b>expansion</b> (TCAC estimé à +3,1% jusqu'en 2026) et les <b>principaux marchés</b> pour la datte <b>biologique</b> sont le <b>Royaume-Uni</b>, l'<b>Allemagne</b> et la <b>Suisse</b>, où les consommateurs sont exigeants quant à la qualité et au respect des normes.</li> <li>• La Tunisie est le <b>premier pays exportateur mondial de dattes</b> en valeur, le <b>4<sup>e</sup> pays</b> au niveau mondial en <b>volume</b> (24% du marché international), et le <b>6<sup>e</sup> pays</b> en termes de <b>surface de palmiers dattier</b> parmi les pays exportateurs (surface de 41.000 ha, soit l'équivalent de 4% des surfaces de palmeraies dans le monde).</li> <li>• La Tunisie produit <b>différentes variétés</b>, mais la variété « <b>Deglet Noir</b> » représente plus de <b>80% des exportations</b> de dattes. Cette variété est de <b>qualité haut de gamme</b>, avec un <b>prix relativement élevé</b> comparé à d'autres variétés.</li> </ul>

<sup>10</sup> [https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/02/Carnet\\_MONDE\\_2019-1.pdf](https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/02/Carnet_MONDE_2019-1.pdf)

<sup>11</sup> <https://www.technavio.com/report/global-olive-oil-market-industry-analysis>

Les **exportations** tunisiennes de dattes biologiques de cette variété **Deglet Nour** sont en **hausse**, avec un taux de croissance annuel de 21,5%<sup>12</sup>.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- Améliorer la **qualité des produits** issus de l'agriculture :
  - Adaptation des nouvelles réglementations, certifications et normes internationales.
  - Respect des standards et référentiels qualité / adaptations aux exigences de marchés.
  - Mise en place d'un système de traçabilité et de certifications, de sécurité et contrôles.
- **Valoriser** les **produits agroalimentaires** en les **diversifiant** et en les **conditionnant** (huile d'olives en bouteilles et produits bio avec un emballage innovant et attrayant).

### Au niveau commercial :

- Renégocier les **accords commerciaux** (notamment dans le cadre de l'ALECA), et profiter de l'attraction d'IDE et de la position géostratégique de la Tunisie.
- Développer la **labellisation biologique**, élément fondamental dans la commercialisation des produits « bio », et adopter un **label tunisien**.
- Mettre en place des **mesures d'incitation à l'internationalisation** et à l'export pour les entreprises Tunisiennes (PMEs et start-up).
- Favoriser la création de **groupements interprofessionnels** et de **clusters**, dans des domaines d'importance, tels que celui de l'huile d'olive.

### Au niveau de l'innovation :

- Développer de **nouveaux produits dérivés** (par exemple valorisation des déchets issus de la production d'huile d'olive).
- Tenir compte de l'**économie circulaire**.
- Innover dans le domaine du **packaging** et de l'**emballage** pour rendre les produits plus attractifs et augmenter la durée de conservation des produits bio sans altération du goût et de l'apparence.

<sup>12</sup> <https://cisr.ucr.edu/sites/g/files/rcwecm2631/files/2019-12/dorsaf-ben-ahmad-zaag-tunisia-rpw-conference-2017.pdf>.

## 4.8. Industries chimiques

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

Les Industries Chimiques sont très diverses. Leurs branches couvrent des domaines qui vont de la chimie de base (y compris la chimie minérale et la chimie organique), au plastique, caoutchouc, produits de consommation finale (détergents, peintures) jusqu'à la pharmacie (analysée de façon séparée dans le cadre du présent document) et la chimie fine. C'est pourquoi il est nécessaire de formuler des recommandations stratégiques spécifiques.

Le marché tunisien est caractérisé par une **forte fragmentation** : une **industrie des phosphates en déclin**, une **industrie de transformation du plastique et du caoutchouc solide** mais vulnérable, une industrie des produits d'hygiène, d'entretien et de parfumerie-cosmétique souffrant du **marché informel et de la pression fiscale**. Pour ces dernières industries, la plupart des matières premières sont importées alors que l'export y est très limité.

En ce qui concerne les **chiffres**, actuellement le secteur compte :

- **560** entreprises de plus de 10 employés en 2019 (augmentation de 18 depuis 2013), soit 10,5% du tissu industriel dont **139** entreprises (25%) totalement exportatrices comptant pour 51% des emplois du secteur ;
- **54.363** emplois en 2019 (entreprises de plus de 10 employés), soit **10,3%** du total des emplois industriels et une hausse de 8,3% depuis 2013.

La forte hétérogénéité des branches qui composent l'ICH explique que leur évolution est conditionnée par des facteurs très différents:

- **La chimie de base** est une industrie procyclique très sensible à la conjoncture. Cette industrie est soumise à une **réglementation stricte environnementale, sanitaire et sécuritaire**.
- **La chimie de spécialité et la chimie fine** sont plus stables et sont entraînées par l'innovation et la R&D.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

**Les avantages comparatifs** révélés actuelles de la Tunisie pour des produits divers tels que les plateaux de plastique, les mastics ou les matériels d'apprêtage qui ont des **marchés internationaux à forte croissance**, exigeront des efforts commerciaux pour la pénétration dans les pays de l'UE ainsi que du voisinage.

**Les opportunités** à venir du secteur des ICH seront conditionnées par les tendances suivantes :

- Possible **relocalisation de l'industrie** des produits de la **branche parachimie (biens intermédiaires)** en Europe et dans les pays voisins suite à la crise de la COVID-19.
- Possibilités d'internationalisation et d'implantations d'unités de production dans les pays du Maghreb et en Afrique.

Les **principaux défis** que rencontre le secteur sont les suivants :

- **Pour l'ensemble des branches** : profiter du **potentiel des ressources actuellement inactives**. Les capacités de production installées sont supérieures aux besoins du marché local alors que l'exportation est réduite pour des raisons diverses : faiblesse de la promotion, absence d'une ligne directe sur l'Afrique occidentale, compétitivité limitée sur des produits à faible valeur ajoutée, etc.
- **Pour la branche de la chimie minérale** : réduire la concentration actuelle du secteur sur des activités telles que le **raffinage du pétrole** ou la **fabrication d'engrais non complexes**, qui sont généralement considérées comme **commodités**, afin d'établir un contrôle sur les prix de vente.
- **Pour la branche de la parachimie** : Libérer l'alcool et le white spirit du monopole de l'Etat. Le contrôle de l'État sur l'alcool et les spiritueux blancs peut entraîner des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement de certaines branches de l'ICH, en particulier dans les cosmétiques.

La destination de la production vers la fabrication de produits très demandés en raison de la pandémie, comme le gel hydroalcoolique, en est un exemple.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

A travers l'analyse des facteurs précédents ainsi que des conclusions du dialogue sectoriel, il faudrait mettre en œuvre une stratégie capable de tirer parti des **avantages comparatifs identifiés**, à savoir :

- La **maîtrise technique** et commerciale au sein de la **branche de la parachimie** : compétences acquises par les entreprises les plus importantes du secteur de la peinture, du plastique, des détergents et de la parfumerie et cosmétique pour envisager l'exportation des produits chimiques de spécialité en Afrique et ailleurs.
- La **disponibilité de phosphates** existantes dans le bassin de GAFSA, ainsi que dans les nouveaux gisements (**branche de la chimie de base, concrètement la chimie minérale**).

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- Investir dans les **produits chimiques intermédiaires (branche parachimie)** nécessaires à la fabrication des produits de consommation courante (produits agro-alimentaires, détergents et cosmétiques, peintures, etc.).
- Développer les **plastiques techniques** pour automobiles, électricité, électronique ou électroménager (**branche caoutchouc & pneumatique**).
- Améliorer le **climat des affaires** (simplification des procédures, refonte du code des changes, refonte du code d'investissement, etc.).
- Redéfinir le rôle des centres d'appui (veille technique, concurrentielle et stratégique, R&D, assistance technique, etc.).
- Fonder les bases de **l'économie circulaire** (réglementation, institutions, gestion, traitement, etc.).
- Créer et renforcer la gestion des **centres de formation** dans une orientation de co-construction des cursus.
- **Éliminer la contrefaçon**, la contrefaçon et sévir contre le marché parallèle (notamment pour la branche parachimie).

### Au niveau commercial :

- Encourager l'exportation des produits tunisiens de la **chimie de spécialités**.
- Éliminer les goulots d'étranglement de la logistique (douane, manutention, services portuaires).
- Établir une ligne directe de **transport entre la Tunisie et l'Afrique occidentale**.
- Faciliter l'accès des PME au financement.

### Au niveau de l'innovation :

- Associer le secteur dans les choix stratégiques concernant la **formation de la main d'œuvre** spécialisée et des cadres (adaptation de la législation, co-construction des cursus, participation à la gouvernance des institutions de formation).
- Multiplier les **projets collaboratifs de R&D** avec le CTC, les laboratoires et les centres de recherches publics.
- Renforcer l'innovation en **nouveaux produits et en procédés propres** afin de développer des produits à plus haute valeur ajoutée : engrais à libération lente, technologies pour la valorisation des déchets et récupération des matières, processus thermiques et de fabrication améliorés pour augmenter la pureté de l'acide phosphorique, pyrophosphorique et poli-phosphorique, formulations alternatives de solubilité plus élevée, techniques pour la formulation améliorée des phosphates.



## 4.9. Industries pharmaceutiques

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

- Le développement du secteur de l'Industrie Pharmaceutique (IPH) en Tunisie est relativement récent et date du début des années 90, avec la conjonction d'un marché en **forte demande de médicaments** apportés par les importations et par une **volonté politique de substitution** de la production locale aux importations. Par ailleurs en 2007 est entrée en vigueur la **réforme du système de santé tunisien** avec la création de la **Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM)** dont l'objectif est de rendre l'accès aux soins à tous les citoyens, couvrant donc en partie la prise en charge de médicaments.
- Cette ouverture s'est accompagnée d'une **réglementation incitative** : **exonération des droits de douane** sur les matières premières et articles de conditionnement, **taux de TVA favorable** pour la vente de médicaments, **suspension d'importation de médicaments** dont des similaires sont fabriqués localement.
- La Tunisie est ainsi passée de 3 à **32 unités de fabrication de médicaments** entre 1987 et aujourd'hui pour **satisfaire** environ **50% des besoins en médicaments** au niveau local. Les **ventes de l'industrie pharmaceutique** tunisienne ont évolué à un **taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 10%** entre 2014 et 2019.
- Cependant, la **fourniture de médicament** dans le **domaine hospitalier** est largement **dépendante des importations**. L'industrie tunisienne ne participe que faiblement à l'approvisionnement du marché hospitalier car le **système d'appel d'offres** n'est **pas favorable à la compétition locale** et n'est pas incitatif au développement de nouveaux génériques ou de biosimilaires produits localement.
- Les **pays fournisseurs** de la Tunisie sont principalement la **France** (30% des importations tunisiennes), la **Suisse** (16%), **l'Allemagne** (10%) et **l'Italie** (10%).
- Les **exportations** des médicaments tunisiens sont en **croissance**, avec un TCAM de 22,7% entre 2014 et 2019. Le **Maroc** et **l'Algérie** accaparent 70% des exportations tunisiennes, 20 **pays africains** en prennent 15% et le reste est dirigé vers les **pays européens**. L'industrie tunisienne travaille dans un **cadre réglementaire** conforme aux **pratiques internationales** en termes de conception, R&D, fabrication, distribution.
- Les principales nationalités des **investisseurs** sont la **France** (18,39% du total des IDE dans ce secteur), le **Royaume-Uni** (16,37%), **l'Italie** (14,95%) et la **Jordanie** (14,15%). La Tunisie présente **plusieurs avantages** pour les IDE : **proximité géographique et culturelle** par rapport à l'Europe, décisive pour le juste-à-temps, **expérience internationale**, qualification des ressources humaines, souci de la qualité et du respect des normes.
- Par ailleurs, la Tunisie compte sur le **pôle de compétitivité de Sidi Thabet**<sup>13</sup>, spécialisé dans les **biotechnologies**, comprenant des **instituts universitaires spécialisés**, des **centres de recherche et de formation**, une **pépinière** et un **parc de production de biomédicaments**. Mais on observe encore un déficit dans l'innovation et la recherche et un fossé entre la recherche et l'industrie<sup>14</sup>.
- Le secteur est cependant impacté par des **problèmes de gouvernance** : manque de **coordination** entre les intervenants publics qui sont nombreux à intervenir dans le secteur (Ministère de l'Industrie et des PME, Ministère du Commerce, Ministère de la Santé), **retard** dans la délivrance des autorisations de mise sur le marché (AMM), système désuet de fixation des prix, etc.
- En ce qui concerne les **prix**, ils sont **fixés** par le **Ministère de la santé** et le **Ministère du commerce** alors que la **fixation des remboursements** se fait par le **Ministère des affaires sociales** conduisant à une **distorsion** (prix trop bas ou trop élevés), sans compter qu'ils sont rarement ajustés en fonction de l'inflation et de la dépréciation du dinar. De plus, le **taux de TVA**

<sup>13</sup> <http://www.isbst.rnu.tn>

<sup>14</sup> Selon l'information recueillie par les participants aux ateliers sectoriels.

n'est **pas le même** pour les produits importés (7%) et les produits fabriqués localement (19%), ce qui engendre un crédit de TVA chronique chez les fabricants.

- La Tunisie **dépend** de la **Chine et de l'Inde** dans **l'approvisionnement en matières premières** (principes actifs), avec actuellement des tensions dues à la COVID. Les **tentatives de fabriquer localement les principes actifs**, via le partenariat signé entre la Tunisie et l'Italie pour créer la société **Prochimica Tunisia**, ne sont **pas concluantes**.
- Le nombre de **brevets déposés** en Tunisie par des **institutions et entreprises non-résidentes** est largement **supérieur** à celui des brevets déposés par des **résidents**. La grande majorité de ces brevets étant déposée principalement par des sociétés pharmaceutiques de pays hors UE comme les **Etats-Unis ou la Suisse**, qui tentent d'utiliser le système des brevets pour **contrôler l'accès au marché local**.
- En juin 2020, un **pacte de compétitivité** entre **l'Etat** et la **Chambre Nationale Tunisienne de l'Industrie Pharmaceutique** (CNIP) a été proposé pour la **relance du secteur** : augmenter la production locale et le taux de couverture, développer les exportations, intégrer le secteur à travers le développement de la biotechnologie, production de matières premières, etc.

#### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

- Avec **l'augmentation et le vieillissement de la population**, on peut s'attendre à une **hausse des dépenses de santé** mais aussi une **augmentation des maladies chroniques**. Ainsi, le marché mondial pharmaceutique<sup>15</sup> devrait atteindre 1,57 billions de USD d'ici 2023.
- Le marché mondial des **médicaments génériques** est en pleine croissance en raison notamment de l'expiration des brevets de médicaments à succès. Ce marché devrait augmenter avec un **TCAC de 5,2%** entre 2020 et 2025. Les principaux **marchés**<sup>16</sup> pour les **médicaments génériques** sont d'abord les **Etats-Unis**, où on note une demande croissante. **L'Europe** représente aussi un marché important, en particulier pour les **traitements du cancer** et les **troubles sanguins**.
- Le marché mondial des **biosimilaires** est dominé par **l'Europe**<sup>17</sup> qui représente environ 70% des dépenses mondiales. Ce marché est en pleine croissance, en raison de **l'expiration des brevets** des premiers biomédicaments, lancés dans les années 1980.
- Les **essais cliniques** constituent aussi un domaine dans lequel la Tunisie peut se développer. Ces services sont **de plus en plus externalisés** dans une optique de **recherche d'un meilleur rapport efficacité/coût**. La **Tunisie**, comme la région MENA en général, n'a **pas encore profité de ce boom** alors qu'elle dispose des avantages spécifiques à cette activité : disponibilité de patients difficiles à trouver en Europe et aux Etats-Unis, bon niveau des chercheurs cliniques, coût compétitif, proximité géographique et culturelle, bonne infrastructure sanitaire.
- Les répercussions à court terme de la pandémie de la **COVID-19** sur l'industrie pharmaceutique mondiale comprennent les changements produits du côté de la demande, les **révisions de la réglementation des produits** et le passage à la **télécommunication** et à la **télé médecine**. A plus **long terme** on peut s'attendre à un **impact aux niveaux local et mondial** sur le **ralentissement de la croissance de l'industrie**, des retards d'approbation des médicaments, et la tendance de certains pays parmi les plus développés à **l'autosuffisance dans la chaîne d'approvisionnement** de la production pharmaceutique.
- Au niveau technologique, le **digital** transforme la **chaîne de valeur** de l'IPH, à **tous les niveaux**, et donne la possibilité aux **laboratoires pharmaceutiques** de passer de simple producteur de médicaments à **fournisseur de solutions de santé** en développant des outils tels que des sites-web, applications mobiles de santé, objets connectés, etc.

<sup>15</sup> Rapport de 2019 de NAVADHI Market Research : <https://www.marketresearchreports.com/blog/2019/01/31/global-pharmaceuticals-market-forecast-drivers-value-chain-analysis-trends>.

<sup>16</sup> <https://www.transparencymarketresearch.com/authorized-generics-market.html>.

<sup>17</sup> <https://www.transparencymarketresearch.com/biosimilars-market.html>.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	
CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Médicaments biosimilaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le taux de croissance de la <b>biomédecine</b> dépasse celui du marché pharmaceutique global avec une <b>croissance régulière de 10,4% par an</b> ; les <b>brevets</b> des biomédicaments tombent dans le <b>domaine public</b> permettant le <b>développement de biosimilaires</b>.</li> <li>L'<b>investissement nécessaire</b> pour la <b>fabrication de biosimilaires</b> est bien plus important que pour la production d'un médicament générique<sup>18</sup>. La principale difficulté est que lorsqu'un brevet tombe dans le domaine public, le <b>procédé de fabrication</b> du biomédicament n'est <b>pas dévoilé</b>. Mais les <b>perspectives de croissance</b> de ce segment et les <b>atouts de la Tunisie</b> dans ce domaine permettent de proposer le créneau des médicaments biosimilaires comme une opportunité de développement pour la Tunisie.</li> <li>La Tunisie dispose déjà d'une <b>infrastructure publique</b> de R&amp;D en <b>biotechnologie</b> et des structures d'interfaçage, bien que des mesures de renforcement soient à mettre en œuvre. La mission du <b>pôle de compétitivité de Sidi Thabet</b><sup>19</sup>, spécialisé dans les <b>biotechnologies</b>, serait de fournir la <b>technologie et l'infrastructure</b> nécessaire pour les <b>start-ups en biotechnologie</b> pour leur production et leur R&amp;D, en se focalisant sur des activités spécifiques de la chaîne de production de la biotech en sous-traitance.</li> <li>A titre d'exemple, la <b>Thaïlande</b> est devenue le <b>2<sup>e</sup> producteur de biosimilaires en Asie du Sud-Est</b> et a acquis les connaissances et compétences nécessaires en la matière grâce à une <b>solide stratégie de développement</b> basée sur la <b>coopération scientifique et commerciale</b> et un partenariat signé avec le Centre d'Immunologie Moléculaire (CIM) de <b>Cuba</b>, pour bénéficier du transfert de savoir-faire aux techniciens thaïlandais.</li> </ul>
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	
<b>Au niveau industriel :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une <b>agence des médicaments</b> qui fédère les différentes structures actuelles en charge de la réglementation, de la gestion et du contrôle de l'industrie pharmaceutique.</li> <li>Réformer le <b>système d'octroi des AMM</b> et réduire les délais.</li> <li>Réformer le <b>système de fixation des prix</b>, des taxes et des subventions en éliminant les distorsions.</li> <li>Investir dans la <b>production de principes actifs</b> et excipients, d'articles de conditionnement et de dispositifs médicaux.</li> <li>Développer les <b>essais cliniques</b> et les <b>études de bioéquivalence</b> en Tunisie et à l'export.</li> </ul>	
<b>Au niveau commercial :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager l'<b>exportation des médicaments tunisiens</b> par les voies financières, logistiques.</li> <li>Améliorer le <b>système d'approvisionnement en médicament</b> pour le marché hospitalier, en particulier le système d'appel d'offres, afin de réduire l'importation et profiter de la production locale de médicaments.</li> </ul>	
<b>Au niveau de l'innovation :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une <b>plateforme de R&amp;D en biotechnologie</b> y compris un <b>centre de bio-production</b>.</li> <li>Investir en R&amp;D pour la <b>fabrication de principes actifs</b>, d'excipients, d'articles de conditionnement, de biosimilaires.</li> </ul>	

<sup>18</sup> Rapport « Les enjeux des biosimilaires, du modèle économique à la valorisation » : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01172631/document>

<sup>19</sup> <http://www.isbst.rnu.tn>

## 4.10. Industries du bois, du liège et de l'ameublement en Tunisie

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

- L'industrie du bois, du liège et de l'ameublement est fort d'environ **180 entreprises de plus de 10 salariés**, réparties sur les branches de première et deuxième transformation du bois et produisant les meubles traditionnels en bois massif et modernes en panneaux.
- Il comprend également **12.000 artisans de meubles et de menuiserie** travaillant pour une clientèle de quartier. Au total, environ **40.000 personnes** entre designers, ébénistes, conducteurs de machine, tapissiers, etc. assurent le fonctionnement d'ateliers implantés, pour la plupart sur le littoral.
- Le secteur est essentiellement **orienté vers le marché local (95% des ventes)**. Pourtant, le secteur est fortement dépendant par rapport aux importations, compte tenu que les matières premières sont importées à 90% à cause de la faible qualité du bois tunisien. Les marchés limitrophes sont porteurs, notamment le marché libyen, en prévision de la reconstruction de ce pays.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

Le secteur devrait tirer parti des **opportunités** suivantes :

- **Proximité et facilité d'accès au marché européen** permettant l'exportation de composants de meubles, de bois massif reconstitué.
- **Implantation d'investisseurs étrangers** dans le domaine et partenariat avec les grandes entreprises étrangères, pour encourager le transfert technologique et de connaissances.
- Les travaux **d'agencement et d'ameublement** (hôtels, aéroports), moteur potentiel des exportations tunisiennes **vers les pays d'Afrique**.

Néanmoins, les défis suivants ont été identifiés :

- **Contraction des marchés liés** : Promotion immobilière (diminution des revenus des ménages, augmentation des prix des logements neufs à cause de la TVA de 13% instaurée dans la loi des finances de 2018), hôtellerie (crise du tourisme depuis 2011 et surtout depuis 2015) ; situation défavorable dans les marchés limitrophes (droits de douane restrictifs en Algérie, instabilité en Libye).
- Perte de compétitivité et de capacité d'investissement dans de nouvelles méthodes de production, due à la **tendance locale à l'intégration tout azimut**, limitant les bénéfices des économies d'échelle liés à la spécialisation **Haute informalité** dans l'IBLA tunisienne, indirectement intensifiée à cause de l'exclusion du secteur de la réglementation qui établit la convergence de l'imposition des bénéfices des sociétés (13,5%) à partir de 2021 pour le local et l'export (+impôt sur les dividendes de 10%). Par conséquent, les sociétés des IBLA doivent payer 25% sur les bénéfices, qu'ils soient d'origine locale ou d'exportation.

Concernant les **perspectives de futur du secteur**, les tendances de marché suivantes conditionneront son évolution :

- **Construction durable et économie circulaire** : nouveaux matériaux et nouvelles conceptions permettant la réutilisation des produits. Cela inclut le développement des modèles d'affaires circulaires, tels que la servitisation du meuble (produit en tant que service).
- **Intégration des technologies numériques** : automatisation, réalité augmentée (amélioration de l'expérience des clients dans les plateformes de commerce électronique), intégration de capteurs, impression 3D.
- Déplacement vers **le meuble en kit ou modulaire** au lieu de l'ensemble monté, vers le meuble de style moderne au lieu du style classique, vers l'entrée et le milieu de gamme au lieu du haut de gamme.

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Après avoir analysé les facteurs ci-dessus et pris en compte les avantages comparatifs développés par l'IBLA local, on constate qu'il existe un potentiel pour le sous-secteur suivant :



CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Meubles de Bureau	<p>À l'heure actuelle, l'IBLA tunisienne a des capacités d'innovation limitées, car il s'agit d'un secteur fragmenté et en même temps peu spécialisé. De plus, la faible disponibilité du bois local a généré une grande dépendance vis-à-vis des importations de matières premières. Cependant, les compétences que l'industrie tunisienne de la plasturgie a développées autour de la fabrication de composants électroniques et automobiles complexes pourraient être mises à profit. Le mobilier de bureau utilise des matériaux plastiques ou métalliques et représente une branche à forte valeur ajoutée. De plus, dans cette branche, le facteur design est moins important, comparé à la primauté des exigences d'ergonomie, de confort ou de sécurité au travail, ce qui permet de surmonter les barrières socioculturelles qui déterminent les préférences des consommateurs européens.</p>
<b>PRINCIPALES RECOMMANDATIONS</b>	
<b>Au niveau industriel :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les meubles en kit et les meubles modulaires plébiscités par les nouvelles générations de consommateurs.</li> <li>• Lutter contre l'atomisation du secteur en se regroupant pour constituer des champions dans la production et la distribution afin de résister à la concurrence internationale. Cela peut être fait par le biais des alliances industrielles avec les donneurs d'ordre étrangers, notamment européens.</li> <li>• Mettre à jour la réglementation tunisienne sur les produits en bois pour être en phase avec la réglementation européenne.</li> <li>• Développer la production locale de bois et sécuriser l'approvisionnement.</li> <li>• Promouvoir l'utilisation des certifications ISO ou similaires qui servent de référence pour la définition de normes de qualité homogènes, afin d'encourager l'externalisation des activités d'approvisionnement et de faciliter la spécialisation des entreprises.</li> <li>• Etablir une ligne de transport régulière sur l'Afrique occidentale et multiplier les accords douaniers avec les pays africains.</li> </ul>	
<b>Au niveau commercial :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les marchés voisins (Algérie, Libye) sont ceux sur lesquels doit se concentrer l'action de promotion. L'Algérie construit un millier de logements par jour, nécessitant quantité de menuiserie (portes et fenêtres) et d'ameublement.</li> <li>• Définir une politique de promotion extérieure pour appuyer les professionnels à participer aux salons spécialisés à l'étranger.</li> <li>• Organiser périodiquement un salon du meuble et de la menuiserie bois destiné aux professionnels, avec un caractère international pour faire se rencontrer les industriels tunisiens, africains et européens et négocier des relations d'affaires stables.</li> </ul>	
<b>Au niveau de l'innovation :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'innovation pour l'utilisation des matières premières locales (olivier, palmier, essences forestières locales).</li> <li>• Création d'une plateforme sectorielle, avec l'appui de l'administration publique, qui définit une stratégie sectorielle visant à identifier les opportunités (marchés, gammes de produits) et à lancer des projets collaboratifs (avec le CETIBA, les laboratoires, et les centres de recherches publics) dans le secteur pour améliorer les processus, etc.</li> <li>• Créer des programmes de formation professionnelle spécifiques tels que le CAO, Robotique ou Commande numérique.</li> </ul>	

## 4.11. Industrie de l'emballage et de l'imprimerie

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

- La Tunisie dispose d'un **secteur des Emballages et de l'Imprimerie** assez **solide** qui permet de fournir tous les secteurs de l'économie, notamment l'industrie agro-alimentaire. Ce secteur représente **6,2% du tissu industriel** (en 2019) et **3,5% du total des emplois industriels**, et contribue à 4% au PIB de l'industrie<sup>20</sup>. En termes de numéro d'entreprises, les branches les plus importantes correspondent à celle de **l'emballage en plastique** et celle de **l'emballage en papiers et cartons**.
- Cependant, toutes les **matières de base** pour la fabrication des emballages en plastique sont **importées**, jusqu'à l'année **2019**, où **une unité de fabrication de polyéthylène téréphtalate (PET)** d'une capacité de 20.000 tonnes par an a été créée. Le **taux de couverture** reste malgré tout **excessivement faible**, de l'ordre de 5% en 2017, les importations (25.000 tonnes d'emballages divers) étant bien supérieures aux exportations (5.000 tonnes de produits finis).
- Les **investissements directs étrangers** pour le secteur de la **plasturgie** représentent seulement 2,07% du total des IDE<sup>21</sup>. Ils sont principalement issus de la **France** (55,59% du total des IDE dans ce secteur), **l'Italie** (20,83%) et **l'Allemagne** (4,0%).
- La Tunisie compte **différents dispositifs d'appui dans le secteur, comme par exemple** :
  - **Centre technique de l'emballage et du conditionnement (PACKTEC)** qui vise l'amélioration de la qualité des emballages et la promotion des produits tunisiens à l'export. Il dispose par ailleurs de laboratoires hautement équipés permettant de réaliser des analyses sur tous les matériaux d'emballage et les emballages finis, selon des méthodes d'essais normalisées.
  - **Salon international de l'emballage et de l'imprimerie (SNCPA)** qui regroupe les professionnels de l'emballage et de l'imprimerie pour analyser les tendances et créer des synergies entre les métiers de l'emballage et de l'imprimerie<sup>22</sup>.
- Au niveau de la formation, la Tunisie compte **un seul centre de formation aux arts graphiques**, lequel est non équipé. Par ailleurs, le pays ne compte pas de spécialités en arts graphiques dans l'enseignement supérieur, ni de filière papier-carton. De plus on observe un **fossé au niveau technologique** entre les centres de formation professionnelle et le monde de l'entreprise.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

- Au niveau international, en termes de valeur, le **premier marché** utilisateur des emballages est **l'alimentaire** (356,7 milliards de USD en 2023), suivi par **l'emballage pharmaceutique** (149,25 milliards de USD en 2026), puis la **cosmétique** (31,75 milliards de USD en 2023).
- Les perspectives de croissance sont cependant dominées par **l'application pharmaceutique** avec un taux de croissance annuelle moyenne (**TCAM**) de **+8,75%** entre 2017 et 2023. Celui-ci est de **+4,5%** pour **l'emballage alimentaire**, et de **+4,16%** pour la **cosmétique**. Le développement du e-commerce (+4,3% par an d'ici 2022) entrainera la **progression des emballages flexibles** (à base de papier et/ou de plastique). Les **plastiques rigides** devraient

<sup>20</sup> Données de PACKTEC :

[https://www.conect.org.tn/sites/default/files/pr/C3%A9sentation%20Packtec\\_%20Mme%20Saida%20Belgaied.pdf](https://www.conect.org.tn/sites/default/files/pr/C3%A9sentation%20Packtec_%20Mme%20Saida%20Belgaied.pdf)

<sup>21</sup> « Examen par l'OCDE des statistiques d'investissement directs internationaux TUNISIE », OCDE, 2020 :

<https://www.oecd.org/investment/Examen-par-l%E2%80%99OCDE-des-statistiques-d%E2%80%99investissement-directs-internationaux-Tunisie.pdf>

<sup>22</sup> Pack Print Tunisia: <http://www.packprint-tunisia.com.tn>.

aussi connaître une **évolution de la demande** (+3,7% l'an), en réponse à l'évolution du **secteur alimentaire** et de celui de la **santé**.

- La crise de la COVID-19 a entraîné une **forte demande** qui, pour les **emballages en plastique**, peut être estimée à une **augmentation de 30%** dans les **secteurs de l'alimentation** (près des deux tiers du total) et des **produits pharmaceutiques**.
- Avec 42,1% de la consommation mondiale d'emballages en 2016, **l'Asie** représente le **plus grand marché**, principalement mené par l'Inde et la Chine. **L'Europe de l'Ouest** (18,4%) se place en 3<sup>e</sup> position après **l'Amérique du Nord** (24,3%).
- Grâce à sa **proximité avec l'Europe**, la Tunisie présente un net avantage par rapport à la concurrence asiatique pour fournir le marché européen en emballage.
- En termes **d'innovation**, le secteur de l'emballage est en **constante évolution**. Celui-ci ne fait plus seulement office de protection, mais aussi de **promotion, d'information, de commodité, d'éducation** et de **manipulation**<sup>23</sup>. L'innovation permet aussi de **pallier le grand défi environnemental** et écologique que représentent la production et la consommation de plastique au niveau mondial : développement de **matériaux biodégradables** et de matériaux **d'origine naturelle renouvelable** appelés « **bioplastiques** ».
- Dans un contexte où **l'accès au marché international** peut se révéler compliqué en raison des pressions exercées par les **organismes de réglementation nationaux**, la technologie des **étiquettes intelligentes** représente une **réelle opportunité** pour un pays comme la Tunisie. Elle permet d'identifier un produit de manière unique et d'y associer un **ensemble d'informations** qui le suivront et évolueront avec lui tout au long de son cycle de vie. Cela offre des possibilités d'analyse de la **sécurité sanitaire des denrées alimentaires** et de leurs emballages et conditionnements<sup>24</sup>, et, d'autre part, permet d'**augmenter la conservation et durée de vie** des produits alimentaires<sup>25</sup>.
- Par ailleurs, il est indispensable de tenir compte des **aspects durables de l'emballage** dans son design et élaboration. L'Union européenne a adopté un **Pacte Vert**, et plus récemment (mars 2020) un nouveau **plan d'action pour l'économie circulaire**, qui prévoit des mesures à mettre en œuvre tout au long du cycle de vie des produits. Par conséquent, il est indispensable pour la Tunisie de développer des lignes d'emballages durables pour conquérir le marché européen.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Conditionnement de l'huile d'olive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La filière de l'emballage est <b>créatrice de valeur ajoutée</b>, en particulier pour les <b>produits exportés</b>, tels que les produits agro-alimentaires. L'analyse du secteur agro-alimentaire a permis de détecter un besoin en conditionnement complémentaire à la production d'huile d'olive.</li> <li>• Le secteur de <b>l'huile d'olive tunisienne</b> présente de grandes opportunités de développement sur le marché européen, mais celle-ci est essentiellement <b>vendue en vrac</b>, ce qui limite les possibilités de produire davantage de valeur. L'huile d'olive <b>conditionnée</b> permettrait de <b>générer une marge additionnelle</b> variant entre 30% et 50% du prix du vrac selon les années.</li> </ul>

<sup>23</sup> « Solutions d'emballage alimentaire adaptées aux pays en développement », FAO, 2014  
<http://www.fao.org/3/a-i3684f.pdf>.

<sup>24</sup> « Le commerce et les normes alimentaires », FAO, 2018 : <http://www.fao.org/3/i7407fr/I7407FR.pdf>.

<sup>25</sup> « Solutions d'emballage alimentaire adaptées aux pays en développement », FAO, 2014  
<http://www.fao.org/3/a-i3684f.pdf>.

- Cependant, la Tunisie **ne produit pas suffisamment de bouteilles** pour le transport de l'huile d'olive et en **importe d'Italie et de Chine**. Le **manque d'usines de conditionnement** (embouteillage) empêche la Tunisie de créer de la valeur ajoutée liée au raffinage, au conditionnement, au marketing et à l'image de marque du produit pour l'exportation.
- La **production locale** de bouteilles de qualité et les services de mise en bouteille se présentent donc comme un **créneau à développer** pour la Tunisie.

#### PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

##### Au niveau industriel :

- Créer ou refonder le **système de recyclage des déchets** du papier-carton et des produits en plastique.
- **Diminuer les consommations spécifiques d'énergie** dans les procédés de fabrication, dans le transport et la mise en œuvre.
- Développer **l'utilisation du numérique** dans la conception, la fabrication et la commercialisation des produits d'emballage.

##### Au niveau commercial :

- Encourager **l'exportation** des produits d'emballage tunisiens.
- **Limitier l'importation** des produits objets de subventions, des produits non conformes aux normes.

##### Au niveau de l'innovation :

- Renforcer **l'innovation en nouveaux produits** : emballages actifs, emballages intelligents, etc.
- **Associer le secteur** dans les **choix stratégiques** concernant la **formation de la main d'œuvre** spécialisée et des cadres (adaptation de la législation, co-construction des cursus, participation à la gouvernance des institutions de formation).
- Multiplier les **projets collaboratifs de R&D avec le PACKTEC**, les laboratoires et les centres de recherches publics.



## 4.12. Industrie des technologies de l'information et de la communication

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

En 2016, la Tunisie figure parmi les pays d'Afrique les plus développés en matière de TIC : 5<sup>ème</sup> rang selon l'indice NRI du Forum Economique Mondial (Network Readiness Index).

Composé de 2.120 entreprises privées, 219 centres de services partagés et 8 centres de développement, le secteur TIC en Tunisie contribue à hauteur de 11% du PIB, représente 20% des exportations des services et 3% des exportations totales du pays.

Les principaux facteurs de compétitivité en Tunisie sont :

- La bonne formation des ingénieurs tunisiens et la disponibilité d'un large pool de diplômés.
- La qualité des infrastructures IT existantes.
- Technopoles et pépinières d'entreprises, dont 2 « Centres en Industrie 4.0 » à Sousse et à Sfax.
- Dynamisme de l'écosystème numérique, Startup Act & la présence de 50 startups actives en intelligence artificielle (IA).
- Plateforme de Dialogue Public-Privé du programme « IRADA » pour dynamiser le secteur.
- Plus grande concentration de chercheurs parmi les pays arabes et africains, 50% des publications scientifiques de l'ensemble des pays du Maghreb, brevets dans les universités.
- La faculté d'adaptation des entrepreneurs tunisiens du secteur.

La COVID-19 a impacté la majorité des secteurs dont le secteur numérique, provoquant des dommages sur toute l'économie. L'activité du secteur TIC a baissé en 2020 car impactée par la COVID-19. D'après des données de la Fédération Nationale du Numérique, 83% des entreprises ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires, dont au moins 30% seraient impactées à plus de 50%. Cependant, les entreprises se sont déjà organisées pour préparer un retour à la normale prévue pour 2022, et tirer profit du boom de la digitalisation accélérée par la crise de la COVID-19.

D'un autre côté, l'on se doit de remédier aux faiblesses identifiées pour ce secteur :

- Petite taille des entreprises.
- Absence de concrétisation des projets par l'Etat.
- Maturité de l'écosystème insuffisante pour une collaboration effective.
- Contrôle des changes, paiement en ligne parent pauvre de l'économie tunisienne.
- Modeste coopération universités entreprises en matière de recherche avec des brevets peu exploités.
- Pas de statistiques sur les offres I4.0: Manque de use cases industry 4.0.
- Faible investissement en innovation numérique et modeste financement d'activités en R&D.
- Manque de sensibilisation aux enjeux futurs.
- Les datacenters sont peu compétitifs.

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

A l'instar d'autres pays de la région MENA, la Tunisie possède un avantage comparatif dans le Business Process Outsourcing (BPO), représentant une activité à faible valeur ajoutée de la délocalisation.

Plusieurs opportunités d'investissement y sont présentes, notamment :

- Besoins croissants de digitalisation des entreprises suite à la crise de la COVID-19.
- Destination favorable aux entreprises étrangères pour s'établir et réaliser des échanges privilégiés.
- Les IDE en industrie manufacturière sont un potentiel d'industrialisation 4.0.
- Compétences techniques à orienter vers ces nouvelles technologies.

- Rapprocher les brevets des industriels.
- Encourager davantage les start-up, afin de se positionner sur de nouveaux marchés (Afrique).
- Nouvelles expertises (Big Data, IA, IoT) demandées dans les pays développés.
- Fabriquer ou designer les capteurs.

Les fournisseurs de solutions numériques ne se sont pas spécialisés dans un seul domaine et opèrent en majorité sur les marchés européens. Cette dimension internationale est un facteur de compétitivité à exploiter, tenant compte de la demande croissante prévue pour les différents marchés. Toutefois, ils font face à plusieurs défis :

- Fuite des compétences à l'étranger.
- Sous-équipement de bon nombre d'entreprises industrielles.
- Ne pas s'accrocher à cette 4<sup>ème</sup> révolution et voir les industriels tunisiens dépassés.
- Concurrence de solutions étrangères.
- Le ticket d'entrée est élevé.
- Faiblesse de moyens de l'Etat pour financer des investissements en Industrie 4.0.
- Lente digitalisation de l'Administration.
- Sous-exploitation des données par les industriels.
- Cloud à l'étranger.
- Absence de vision et de soutien aux entreprises sur les marchés africains.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'industrie 4.0 ou industrie du futur correspond à une nouvelle façon d'organiser les moyens de production. La production industrielle se transforme sous l'effet conjugué de l'interconnexion croissante des machines, des stocks et des produits grâce à l'Internet des Objets (IoT), des fonctionnalités des logiciels embarqués sur les machines, de l'analyse des volumes considérables de données numériques, et de l'accès universel à une puissance de calcul, rendu possible par l'infonuagique (ou Cloud). Les entreprises manufacturières tunisiennes doivent incorporer dans les différents procédés ces technologies digitales :

CRÉNEAU	JUSTIFICATION
IoT	L'étude « Stratégie IoT pour la Tunisie 2018-2025 » réalisée par l'ITES montre que la demande dans le domaine de l'IoT est encore balbutiante même auprès des grandes entreprises. Malgré cette attitude hésitante, la majorité des sociétés pense que l'IoT jouera un rôle dans leurs différents processus.
Big DATA	Utile pour plusieurs domaines économiques comme la logistique, le Big-Data permet de rendre les chaînes de logistique plus transparentes et donc plus efficaces à des coûts mieux maîtrisés. La Tunisie doit anticiper la 5G car la Big Data va être encore plus « big » le travail futur étant concentré dans le traitement des données.
Réalité augmentée	Positionner la Tunisie en tant que pôle producteur de concepts et de spécialistes dans la Augmented Reality (AR) et la Virtual Reality (VR) peut présenter une opportunité pour la Tunisie à l'échelle régionale et internationale au niveau de l'export d'applications et la création de valeur pour le pays
Blockchain	La blockchain va jouer un rôle majeur dans les années à venir et sera un vecteur essentiel d'accélération de la transformation numérique de la chaîne logistique ainsi que de la sécurisation des paiements. Le marché de la blockchain en Tunisie est à ses balbutiements. Les seuls besoins actuels sont au niveau de la Banque Centrale et quelques banques avec un PoC du « dinar digital ».
Impression 3D	Une révolution technologique dans la fabrication des composants industriels et une activité porteuse pour l'industrie où la Tunisie doit se positionner dans les années à venir surtout en ingénierie de R&T.

## PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

### Au niveau industriel :

- Création en mode Partenariat Public-Privé (PPP) d'un « HTS » tunisien selon le modèle allemand, doté de moyens conséquents pour donner l'impulsion nécessaire au déploiement de l'Industrie 4.0 chez les opérateurs économiques.
- Observatoire pour un diagnostic régulier du tissu industriel tunisien en niveaux de numérisation, d'adoption de l'IA et d'infrastructure technologique. Ce diagnostic inclura des paramètres tels que les compétences numériques, les mécanismes de collaboration industrie-université et la capacité et l'offre de formation.
- Vulgarisation du concept de l'industrie 4.0 auprès des entreprises industrielles, pour les success stories.
- Rapprochement des bailleurs de fonds qui ont montré leur intérêt de soutenir les investissements et de la modernisation industrielle en vue d'accompagner les entreprises tunisiennes dans cette démarche.
- Collaboration avec les start-up à travers les hubs technologiques.
- Lancer les études sectorielles sur la maturité digitale et proposer des modèles de MAN spécifique par secteur.
- Convergence de modèles PPP sectoriels avec des projets numériques verticaux, réunissant des consortiums d'entreprises, administrations, start-up et se basant sur une fondation transversale qu'est le cloud national.
- Généraliser l'usage des TIC et le rendre obligatoire pour certains services tels que paiements de taxes et signature numérique.
- Profiter des implantations étrangères afin de transférer les connaissances et le savoir-faire vers les partenaires locaux pour aider ceux-ci à progresser dans la chaîne de valeur.

### Au niveau commercial :

- Amélioration des subventions d'exportations pour les entreprises tunisiennes (FOPRODEX, TASDIR+, etc.).
- Organiser des « hackathons Industrie 4.0 » nationaux et régionaux qui permettent de familiariser les acteurs économiques publics et privés des apports de cette industrie.
- Soutenir les Incubateurs Industrie 4.0 dans le cadre du FODEC ou par des défiscalisations.
- Externaliser la R&D des grandes entreprises pour accélérer l'innovation, dans des start-up ou des centres de recherche.

### Au niveau de l'innovation :

- Encourager la R&D dans les start-up, les PME innovantes locales.
- Faciliter l'accès à de nouvelles sources de financement (capital risque, crowdfunding, prêt).
- Créer des produits selon des règlements strictes en ce qui concerne la protection des données.
- Stimuler l'investissement dans des projets R&D en IoT, en coopération avec des partenaires internationaux.

## 4.13. Secteur logistique

### SITUATION DU SECTEUR AU NIVEAU NATIONAL

Avec 50% du PIB en commerce extérieur et 200 millions de tonnes de flux annuels de marchandises échangées avec l'extérieur, le secteur logistique est un pilier prioritaire pour la croissance de l'économie Tunisienne.

Les principaux facteurs de compétitivité de ce secteur en Tunisie sont :

- Profession autoorganisée, réglementée et soumise à un cahier de charges : transitaires et commissionnaires en douanes offrant des services complets et permettant aux industriels de limiter leurs interactions avec les autorités douanières et portuaires
- Diversité des produits transportés entre la Tunisie et l'Europe
- Pluralité des institutions et universités proposant des cursus en logistique
- Développement et exploitation d'outils avant-gardistes (SINDA, TTN)
- Flexibilité des opérateurs pour surmonter les difficultés rencontrées

Avec 98% du fret par voie maritime, la Tunisie est « comme une île ». Toutefois, l'infrastructure portuaire tunisienne ne s'est pas modernisée et devenue de moins en moins adaptée aux tendances mondiales et régionales en termes de transport maritime : manque de zones d'entreposage et inadéquation de ses infrastructures portuaires, notamment dans le port de Radès au trafic conteneurisé de marchandises.

Outre les difficultés liées à l'indisponibilité de vols cargo, le fret aérien souffre du peu ou de l'inexistence de zones logistiques aux aéroports. La mise en place de telles zones permettrait un gain de temps et des économies d'échelles considérables. Le retard de mise en place des zones logistiques a pénalisé la mise en place de services logistiques intégrés (supply chain) réclamés par les industriels.

La Tunisie dispose d'une infrastructure routière relativement bien développée. Cependant, le développement régional du réseau routier n'est pas homogène, empêchant ainsi certaines régions non côtières d'être mieux intégrées dans les échanges de l'économie mondiale.

Enfin, la Tunisie dispose d'une infrastructure ferroviaire solide mais sous-exploitée, avec pour exemple le Port de Radès où une voie ferrée est là mais non exploitée !

### OPPORTUNITES ET DEFIS DU SECTEUR

Les IDE en Tunisie sont particulièrement conséquents : en 2008, les investissements directs étrangers (IDE) ont représenté 20,8 % du total des investissements et 34 % des investissements du secteur privé. Afin d'améliorer ses performances, la Tunisie doit réaliser :

- Augmentation de la connectivité des ports
- Accélérer le projet de Port en eau profonde pour capter de nouveaux IDE
- Intégration de la logistique dans le cadre de la stratégie "Tunisie Digitale 2030"
- Etendre le champ d'action de TTN comme Plateforme de la digital supply-chain en Tunisie
- Positionnement de la Tunisie comme carrefour d'échanges entre plusieurs zones économiques
- Plateformes de commerce électronique en forte croissance, renforcée par la crise de la COVID

Mais ce secteur doit surmonter plusieurs défis :

- Fermeture d'usines due à la crise de la Covid, avec risques économique et social
- Manque de qualification des intervenants en logistique
- Non-concrétisation des ZAL avec des procédures compliquées, AO infructueux, etc.
- Départ des sociétés étrangères de transport
- Menace écologique du futur Port de Enfidha sur les zones touristiques avoisinantes



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	
CRÉNEAU	JUSTIFICATION
Lancement des zones d'activité logistique (ZAL)	Activer le lancement des ZAL pour avoir une valeur foncière plus adaptée à l'activité (moins rentable que l'industrie) et notamment clarifier les démarches pour profiter de cette zone et ouvrir les consultations au public pour démocratiser la logistique et penser aux startups et jeunes entrepreneurs. L'Etat doit travailler sur la digitalisation de la supply-chain en cherchant avec des bailleurs de fonds pour financer les ZAL en mode amont et aussi le développement des RH pour un réservoir de compétences.
Commerce électronique	Un gisement très important, pour développer la logistique intérieure surtout dans les régions, notamment de produits manufacturés en Tunisie, avec des sociétés industrielles locales telles que l'huile d'olive, TV ou habillement ; Mettre en place des interfaces de commerce électronique pour créer et gérer les magasins en ligne et les marketplaces, y compris le service marketing, les paiements, la comptabilité et la gestion logistique (stocks, expéditions, etc.). D'autre part, le commerce électronique présente un grand potentiel pour animer nos aéroports de l'intérieur (qui sont sous-exploités actuellement) et augmenter le fret aérien.
Transport multimodal	Développer le transport ferroviaire en renforçant sa connexion avec les zones de production et les ports.
Port en eau profonde	Faire avancer le projet du nouveau Port en eau profonde avec un calendrier clair à marketer pour capter des nouveaux IDE.
PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	
<b>Au niveau industriel :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rades (i) : accélérer la concrétisation des quais 8 et 9</li> <li>• Rades (ii) : Accroissement de la capacité du pour le trafic conteneurisé</li> <li>• Rades (iii) : Mettre en chantier le projet d'une ZAL de 300 ha.</li> <li>• Rades (iv) : Mise à niveau de la ligne ferroviaire attenante au port</li> <li>• Concrétiser le projet du Port en eau profonde avec un calendrier clair et réalisable</li> <li>• Création d'une ZAL à proximité du futur Port en eaux profondes</li> <li>• Moderniser méthodes d'exploitation des ports + Rationalisation des opérations portuaires</li> <li>• Modernisation et interconnexion des infrastructures.</li> <li>• Transport ferroviaire : créer ou renforcer sa connexion avec les ZI, les ports et les futures ZAL</li> <li>• Extension du réseau autoroutier pour désenclaver les régions qu'elles puissent bénéficier du renforcement de l'infrastructure portuaire et les faire participer au processus de développement</li> <li>• Ouverture d'une ligne maritime directe avec l'Afrique de l'Ouest : Dakar, Abidjan, etc.</li> <li>• Développer la logistique domestique en termes d'adressage physique, points relais, etc.</li> </ul>	
<b>Au niveau commercial :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une infrastructure logistique modèle.</li> <li>• Marketter le projet du futur Port en eau profonde auprès de potentiels IDE, notamment constructeurs automobiles</li> <li>• Activer la diplomatie économique pour attirer de grands logisticiens mondiaux tels que Amazon ou AliBaba ; Ceci présentera un énorme décollage de la logistique pour notre pays</li> </ul>	

- Elargir les pistes dans les aéroports sous-exploités des régions pour recevoir des gros cargos et capter le e-commerce international.
- Ratifier la Convention de Malabo (2014) sur la cybersécurité et la protection des données à caractère personnel, texte de référence dans le cadre du commerce électronique.
- Réaliser des campagnes de sensibilisation à l'utilisation des services e-commerce

#### Au niveau de l'innovation :

- Inciter les entreprises en investissements en équipements et en formation au numérique.
- Réduire les inégalités numériques sur le territoire en matière de services de télécommunications et d'accès à internet.
- Potentialités introduites par la transition du secteur industriel traditionnel vers "industrie 4.0" qui ouvre de grandes perspectives en termes nouvelles possibilités logistiques.
- Instaurer un dialogue public-privé autour d'une stratégie nationale de commerce électronique.

## 5. LES PERSPECTIVES DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE

### 5.1. Mutations technologiques et transitions dans l'industrie

Sur le plan technologique, la quatrième révolution industrielle résultant des disruptions technologiques pose des défis et entraînent des changements profonds inédits, imprévisibles. La digitalisation croissante des processus de production et des processus sociaux montre également que le potentiel de développement matériel et humain peut être freiné par les nouvelles solutions technologiques.

En parallèle, le développement des connaissances dans d'autres secteurs (nanosciences, biotechnologie, sciences cognitives) pose aux entreprises le défi d'accéder à la technologie nécessaire et d'être capable de l'absorber. En outre, les études prospectives sur l'incidence du changement climatique présentent des scénarios qui introduisent de nouvelles variables pour l'analyse du futur à l'horizon 2035. Les traités internationaux dans la matière imposent des approches transformatrices dans le domaine de la production et consommation d'énergie qui auront un impact encore difficile à évaluer dans les produits et process productifs de nombreuses industries.

Tout cela représente un défi pour l'activité de recherche à mener dans les universités ou les centres de recherche publics et privés, qui doivent s'adapter aux schémas de relations avec l'industrie de plus en plus intenses et basés sur l'innovation ouverte, qui exige à son tour une attention particulière aux nouveaux modèles de protection de la propriété intellectuelle.

L'industrie tunisienne a besoin de devenir plus innovante et plus intelligente. Le cadre réglementaire a institué une dualité entre les activités *onshore et offshore*, qui doit être révisée afin de s'adapter à l'économie du savoir et à l'industrie 4.0.

En matière de financement de la R&D et de l'innovation, une véritable synergie doit être assurée entre les industriels, les institutions d'appui et les autres acteurs « soft » de l'écosystème industriel. Les organisations de financement de la RDI sont principalement des structures publiques telles que la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC), le MESRS (ANPR, DGVR, APII, DGIDT, Sicars publiques, etc.) et des structures privées telles que les fonds d'amorçage, les réseaux de *business angels*, les accélérateurs, les fonds de capital-risque et de *private equity*, les Sicars privées, auxquelles on peut ajouter les organisations supranationales (USAID, UE (programme H2020 / Horizon Europe), GIZ, Banque Mondiale, etc.).

La loi Start Up Act a introduit des nouveautés, notamment à travers le fonds de fonds qui devient le fonds nourricier des 13 fonds dédiés aux premiers tours de table des financements des start-up (amorçage et early stage). Enfin, il ne faut pas oublier la dernière innovation importante introduite par

la loi de juillet 2020 relative au financement participatif dont on attend un impact important sur le financement de start-up tunisiennes.

De 2021 à 2035, l'industrie tunisienne doit intégrer les technologies du XXI<sup>e</sup> siècle, devenir plus créative, plus innovante et plus intelligente. Une reconquête des marchés domestiques est nécessaire. L'industrie manufacturière tunisienne opère en deçà de son potentiel, doit préserver ses acquis, se régénérer et se lancer dans des filières et des technologies émergentes en favorisant les activités à valeur ajoutée plus élevée.

## 5.2. Fondements et objectifs d'un nouveau industriel

Au cours de la dernière décennie, la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière tunisienne a suivi une trajectoire lente mais continue de déclin de son importance dans le PIB, tandis que la formation brute de capital fixe est passée de 24,5% en 2010 à 19,5% en 2018.

En revanche, la Tunisie dispose d'avantages comparatifs et d'un niveau de compétences bien supérieur à ce que l'on pourrait attendre du niveau de revenu du pays, ce qui lui permettrait de poursuivre une croissance continue dans les années à venir. Comme référence, le Harvard Growth Lab estime à 4,7% la croissance annuelle du PIB tunisien jusqu'en 2028, à condition que les possibilités de diversification existantes en Tunisie soient exploitées d'une façon appropriée.

Cette situation marque encore plus la nécessité de développer une vision transformatrice qui permette le renforcement du positionnement de la Tunisie en tant qu'espace dynamique et attractif pour l'investissement et l'expansion de l'activité industrielle, tant pour les investisseurs tunisiens que pour les étrangers. L'élaboration de la Stratégie Industrielle et d'Innovation à l'horizon 2035 est actuellement un outil essentiel pour proposer des orientations et des moyens d'intervention appropriés à cette fin.

Bien que l'initiative des entrepreneurs et les investisseurs privés soit le point moteur dans cette direction, le gouvernement a un rôle incontournable à jouer pour guider et accompagner ce développement, mettre en œuvre les actions horizontales nécessaires et créer un cadre d'interaction et de dialogue avec l'industrie et les acteurs sociaux afin d'identifier les tendances et les technologies du marché et d'adopter des politiques et de mettre en œuvre des mesures qui anticipent les menaces et les possibilités existantes.

L'extension en 2020 de la pandémie de la COVID-19, qui a un impact extraordinaire dont la portée peut signifier le ralentissement de la croissance sur une période de deux à trois ans, est un bon exemple de la nécessité de maintenir des observatoires actifs et prospectifs de l'économie et de veille de la technologie, en collaboration avec les entreprises et les chercheurs universitaires.

En conséquence, la Tunisie se trouve aujourd'hui dans un carrefour où il y a une direction qui offre notamment la voie de la transformation à partir d'une situation de pays « en expansion » à un pays pleinement développé tel que ceux du voisinage nord de la Méditerranée dans un horizon à moyen terme. Dans ce but, le nouveau industriel, l'incorporation des technologies nouvelles et des stratégies d'innovation dans le tissu industriel existant, ainsi que l'appui à des nouvelles entreprises et partenariats constituent la route prioritaire à suivre sans défaillance.

### Dimension sectorielle

Un élément clé de la croissance économique est l'augmentation relative des activités à forte valeur ajoutée. En Tunisie, cette évolution s'est produite ces dernières années dans des secteurs tels que l'électronique ou l'aéronautique et vise d'autres secteurs comme les produits pharmaceutiques, tandis que les secteurs à fort potentiel tels que les industries mécaniques et de fabrication de machines doivent

<sup>26</sup> <https://atlas.cid.harvard.edu/countries/223>

reprendre leur élan, après une certaine stagnation au cours de la dernière décennie, avec l'incorporation de nouvelles technologies compétitives et à haute valeur ajoutée aux produits.

L'identification de nouveaux créneaux proches des capacités de complexité tunisienne permettra de se diversifier vers des produits à plus forte valeur ajoutée, tant dans les secteurs avancés que traditionnels. Le travail de dialogue sectoriel mené dans le cadre de cette mission a permis de proposer un certain nombre de nouveaux créneaux d'opportunité dans les différents secteurs manufacturiers sélectionnés, tels que les médicaments biosimilaires, la mécatronique ou les textiles techniques.

### **Orientation extérieure**

L'orientation et l'ouverture de l'industrie tunisienne à l'environnement international sont déterminées pour des raisons structurelles, telles que la taille limitée du marché intérieur, la nécessité d'investissements extérieurs ou l'intégration étroite des secteurs tunisiens, traditionnels et innovants, dans les chaînes de valeur mondiales.

La nécessité d'accéder à de nouveaux marchés et d'avoir des partenaires qui permettent le co-développement de nouveaux produits, technologies ou activités rendent toutes les entreprises industrielles tunisiennes en face du défi de développer des stratégies commerciales destinées à l'environnement international. À cette fin, elles doivent non seulement avoir le soutien d'organismes publics de promotion tels que le CEPEX ou la FIPA, mais aussi des réseaux ou des structures tissés autour de clusters ou de réseaux et plateformes de collaboration.

L'Union européenne continuera d'être dorénavant un partenaire de référence, qui dispose d'instruments - actuellement en cours de (re)négociation - tels que l'ALECA ou Horizon Europe, au sein desquels les entreprises tunisiennes trouvent des moyens facilitants l'accès aux marchés extérieurs et aux partenaires européens.

Toutefois, les pays de voisinage, en particulier ceux du Maghreb et de l'Afrique, offrent des opportunités complémentaires aux entreprises tunisiennes pour accéder à leurs marchés, dont l'importance à long terme continuera de croître, compte tenu de la tendance à la croissance économique que beaucoup de ces pays connaissent actuellement. C'est pourquoi il s'agit de placer les destinations qui sont encore considérées d'une importance secondaire à l'avant-garde des stratégies commerciales de l'industrie.

### **Dimension territoriale**

Le développement inégal de l'industrie entre, d'un côté, les régions intérieures et, d'autre part, les régions côtières et la région métropolitaine de Tunis, où se concentre plus de 90% de l'industrie tunisienne, pose un défi auquel l'approche stratégie industrielle est bien concernée.

Sur la voie de la décentralisation territoriale établie dans le titre VII de la nouvelle Constitution tunisienne de 2014, qui devrait permettre le transfert des capacités de décision aux régions, le MIEM a adopté une vision transversale pour l'agrégation des gouvernorats dans six régions, dans la recherche d'une complémentarité qui facilite la circulation des ressources humaines, des connaissances technologiques et des investissements, à la recherche d'un développement partagé.

De plus, cette approche devrait servir de base à la formulation des politiques et à l'identification des domaines industriels prioritaires de spécialisation régionale, en fonction des compétences identifiées et des avantages comparatifs des régions, ainsi que des possibilités de diversification qui y sont associées. L'articulation de ces territoires sur la base d'approches de spécialisation intelligente facilitera la définition des domaines d'intervention dans les politiques d'innovation, minimisant également les risques de prises de décisions qui impliquent des financements lourds.



## Organisation

L'impulsion pour la création d'écosystèmes dans des domaines économiques ou technologiques clés devrait faciliter la définition d'objectifs de développement communs qui incluront les entreprises et les institutions qui, tout en maintenant leurs relations concurrentielles, devront converger vers la création de programmes stratégiques d'innovation et la définition de problèmes communs.

Cette approche de renforcement des clusters et de structures semblables contribuera à la consolidation des espaces territoriaux autour des infrastructures de communication, d'éducation ou de recherche qui bénéficient d'économies d'échelle associées. Le réseau de technopoles et de pôles de compétitivité doit bénéficier d'appui pour jouer un rôle encore plus important à l'avenir, pour lequel il est essentiel de réaliser l'implication la plus intense des entreprises, tant dans l'orientation que dans le financement de leurs activités.

Le développement de clusters entre les différents acteurs liés à l'industrie, et de plateformes collaboratives autour des chaînes de valeur, est un mécanisme de facilitation à prioriser qui permettra de plus la mise en œuvre des politiques industrielles. Un élément clé est à prendre en compte, la découverte par les entreprises des opportunités futures de marché et l'identification des besoins dont sont porteurs les agendas d'innovation collectives des plateformes, qui constituent des mécanismes d'appui essentiels pour le dialogue public-privé.

## Gouvernance

La mise en œuvre de la stratégie industrielle et d'innovation relève de l'orientation politique du gouvernement tunisien. Le MIEM dispose de la structure à cet effet, laquelle doit être équipée des moyens appropriés, en particulier des mécanismes d'agence nécessaires (API, AFI, etc.) pour une opération efficace et transparente dans la conception, la mise en œuvre, le financement et l'évaluation des programmes et projets établis.

La coordination des politiques industrielles du MIEM avec celles correspondant à d'autres compétences et départements du gouvernement, dans la recherche et la technologie, la formation, la gestion territoriale, le commerce, l'investissement, les finances, etc. est un point de départ qui doit définir le concept et les règles de fonctionnement des passerelles et des commissions interministérielles qui permettent la mise en œuvre de programmes conjoints ou d'actions partagées entre Ministères en ce qui concerne des objectifs tels que la promotion extérieure ou la diplomatie économique. Un élément de premier niveau consiste à la création / réactivation d'une instance telle que le Conseil supérieur de la recherche scientifique et de la technologie.

La mise en œuvre de la Stratégie industrielle et d'innovation devra également définir des cadres stables de collaboration avec les associations d'entreprises (UTICA, etc.) et les acteurs sociaux, ainsi que l'utilisation de mécanismes tels que les Pactes de compétitivité sectoriels (textile, pharmaceutique, composantes automobiles, etc.), où le fort leadership du MIEM constitue la clé du succès.

Enfin, le MIEM pourra nommer un commissaire spécifique afin d'exercer les fonctions de coordination, mise en œuvre de la stratégie et déploiement des plans d'action qui lui sont détachées. Tout cela peut être créé indépendamment de n'importe quel autre organe consultatif supplémentaire.

## 5.3. Enjeux et défis

La Tunisie connaît des difficultés économiques qui perdurent depuis plus de 10 ans. Ces dernières années, des dizaines d'études, d'analyses et de stratégies ont été émises dans divers secteurs et à différents moments par différentes institutions. Toutefois, pour réussir à mettre en œuvre un plan d'action et un plan opérationnel efficaces et efficients, la Tunisie doit faire face à des enjeux et des défis critiques.

En effet, l'industrie tunisienne est caractérisée par certaines fragilités persistantes stimulant l'économie parallèle, creusant le déficit commercial et constituant un réel danger de désindustrialisation de la Tunisie. Ainsi, elle subit encore :

- L'instabilité politique (10 gouvernements et un nombre de ministres très élevé en l'espace de 10 ans) et les tensions sociales (grèves, manifestations et blocages des secteurs énergétiques).
- Un taux d'investissement très bas aux environs de 18% contre 25% il y a dix ans. Une diminution causée par cette instabilité politique, sociale et législative, d'une part, et par un repli des incitations aux investissements, d'autre part.
- Une importation sauvage non maîtrisée, stimulant l'économie parallèle. Le taux de l'informel avoisine les 40%.
- Une exportation en deçà de son potentiel.

Le principal obstacle au développement de l'industrie et de l'économie tunisienne est lié aux politiques économiques en place depuis des décennies et limitant le rôle de l'Etat à un rôle interventionniste, administrateur et régulateur. Or, le rôle de l'Etat, des organisations professionnelles et de la société civile est à revoir.

#### **5.4. Les conditions de réussite**

L'environnement actuel en Tunisie présente plusieurs obstacles entravant le redressement de l'industrie du pays. Il est donc indispensable de procéder à l'élimination de ces obstacles en premier comme étape préalable à la mise en œuvre de toute stratégie.

##### **5.4.1. L'impératif d'un rôle plus volontariste d'un Etat stratège**

Il faut adapter l'ensemble des mécanismes de politiques économiques et le mettre au service des stratégies sectorielles et des filières prioritaires afin de disposer d'un écosystème incitatif, logistique, technologique, de financement, de formation, de R&D, de communication, favorable à la production et à l'industrialisation.

L'Etat doit veiller à assurer un climat des affaires propice à l'investissement et l'innovation, favorable à la concurrence, réaliser les infrastructures nécessaires, et mettre en place des politiques économiques novatrices. Le nouveau rôle de l'Etat doit s'aligner sur les attentes et ambitions de développement de l'industrie et, par voie de conséquence, de l'économie tunisienne.

Ce développement doit être ambitieux d'un point de vue international et viser un positionnement mondial, plus inclusif au niveau social et régional, et plus durable d'un point de vue écologique.

Les problèmes actuels de la Tunisie et qui perdurent dans le temps doivent être traités en priorité pour réaliser les réformes structurantes annoncées et rétablir un fonctionnement normal de l'économie afin de permettre par la suite un développement harmonieux des activités manufacturières. Ceci est un préalable indispensable à toute stratégie.

Dans le cas contraire, la Tunisie menacée par la « trappe de non-émergence » sera vouée à devenir un simple pays importateur et consommateur passif, non industrialisé, sans création de valeur. Ceci implique une démarche de co-construction collaborative avec l'ensemble des acteurs et intervenants, les organisations professionnelles et les organismes internationaux.

##### **5.4.2. Une stabilité politique et sociale**

Avec 9 gouvernements successifs en 10 ans et depuis 2011, dont 4 depuis 2015, avec une vision économique et sociale défailante et de nombreuses crises politiques et des tensions sociales récurrentes, l'instabilité politique et sociale perdure. Elle a abouti à un manque de confiance profond dans la classe politique et les institutions de l'Etat.

Ce manque de confiance émane aussi du manque d'autorité de l'Etat, d'un déficit d'action et de la réticence de prises de décisions audacieuses de la part des hauts responsables et de la perception générale des citoyens de l'élévation des intérêts individuels (partis politiques et personnes) au-dessus de l'intérêt général.

De plus, l'impunité des personnes transgressant la loi, le dysfonctionnement de l'écosystème obéissant à des lois caduques et archaïques ajoutée à l'instabilité législative constituent des facteurs inhibiteurs pour les industriels et les investisseurs. Cette instabilité politique et sociale et la rotation continue des ministres et hauts responsables ont ainsi conduit à la quasi-paralysie de l'administration tunisienne.

Les compétences dans l'administration ne sont pas remplacées à leur départ, les responsables n'osent plus prendre des initiatives ni des décisions qui risquent par la suite de leur nuire, et le secteur est en surcapacité numéraire avec un faible rendement. De plus, l'administration doit bénéficier d'une réforme incluant la digitalisation et une révision/actualisation du cadre administratif.

Dans le contexte actuel et sans prise en considération de ces blocages, aucune stratégie ne peut être mise en œuvre et réussie à 100%. A ce rythme, tout plan de relance ou de développement serait entravé d'embuches et sa mise en œuvre difficile, lente et constamment interrompue.

#### 5.4.3. L'existence de dialogue public-privé

Le Conseil Economique et Social n'étant toujours pas en place, les interactions et négociations se font souvent sur la base de rapports de force. Des initiatives des plateformes de Dialogue Public Privé (DPP) sont introduites dans 8 gouvernorats. D'autres projets de DPP soutenus par l'UE seront initiés au cours de l'année 2021.

Un dialogue public-privé avec une démarche participative et de co-construction amenant à un consensus entre le gouvernement et les parties prenantes des différents secteurs est indispensable pour faire évoluer la situation économique en Tunisie.

Tenant compte des diverses expériences des pays en transition démocratiques, ces plateformes de concertation d'analyses économiques<sup>27</sup> et de propositions telles que celles réussies dans plusieurs pays émergents présentent les objectifs suivants :

1. Définir un programme détaillé de réformes et de relance économique.
2. Identifier et évaluer les mesures d'accompagnement du programme convenu.
3. Faciliter les consultations et débats entre les partenaires clés, Gouvernement, UGTT, UTICA, principaux partis politiques, en vue d'un accord sur un programme.
4. Mettre au point un programme final et préparer un plan de mise en œuvre (calendrier, responsabilités, suivi et rapports périodiques, etc.).

#### 5.4.4. Un climat des affaires approprié à la production

Le climat des affaires, en Tunisie, a été négativement marqué par les problèmes d'instabilité politique et sociale vécue depuis 2011. Il se caractérise par un manque de compétitivité, une lourde bureaucratie et une persistance de la corruption. D'après le rapport de l'IACE<sup>28</sup> l'indice moyen du climat des affaires en Tunisie ne dépasse pas les 3,2/10, en 2018.

L'ensemble des critères retenus de l'indicateur Doing Business montre que le climat des affaires en Tunisie est dans une mauvaise position. La Tunisie est classée 78<sup>e</sup> sur 190 pays. Des mesures de relance concernant notamment l'amélioration du climat des affaires, les infrastructures, la loi sur l'investissement, l'entrepreneuriat, le développement régional, la microfinance, le capital investissement, la politique monétaire, la digitalisation, la refonte du cadre judiciaire, fiscal, ainsi que des mesures sectorielles, sont indispensables. Sans elles, aucune stratégie ne peut aboutir à 100%.

<sup>27</sup> Conseil d'Analyses Economiques -Plan de relance économique 2019 – 2020.

<sup>28</sup> IACE - Rapport sur l'attractivité régionale – 2018



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

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

